



Universidades Lusíada

Rouco, José Carlos Dias, 1966-

Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar

<http://hdl.handle.net/11067/136>

Metadata

Issue Date	2012
Abstract	O presente estudo define um Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em contexto militar - Exército Português que permite identificar as lacunas de formação na área da liderança para a obtenção de desempenhos superiores. Para o estudo foi construído um inquérito de competências associadas à liderança e utilizada uma amostra de 351 Oficiais dividida em três categorias, a saber, Oficiais Subalternos e Capitães, Oficiais Superiores e Oficiais Gerais. Com base nos dados da...
Keywords	Liderança, Comando de tropas, Formação profissional Militar, Administração militar
Type	doctoralThesis
Peer Reviewed	No
Collections	[ULL-FCEE] Teses

This page was automatically generated in 2022-11-30T15:23:11Z with information provided by the Repository



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Doutoramento em Gestão

Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar

Realizado por:
José Carlos Dias Rouco

Orientado por:
Prof.^a Doutora Eng.^a Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Constituição do Júri:

Presidente:	Prof. Doutor Eng. Diamantino Freitas Gomes Durão
Orientadora:	Prof. ^a Doutora Eng. ^a Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Arguente:	Prof. Doutor Avelino Miguel da Mota de Pina e Cunha
Arguente:	Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes
Vogal:	Prof. ^a Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos
Vogal:	Prof. ^a Doutora Maria Isabel Craveiro Pedro
Vogal:	Prof. Doutor Joaquim José dos Santos Alves
Vogal:	Prof. Doutor Mário Caldeira Dias

Tese aprovada em: 4 de Julho de 2012

Lisboa

2012

José Carlos Dias Rouco

Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar

Tese apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de
Lisboa para a obtenção do grau de Doutor em Gestão.

Orientadora: Prof. Doutora Eng.^a Maria Manuela Martins
Saraiva Sarmiento Coelho

Lisboa

Janeiro 2012

Ficha Técnica

Autor José Carlos Dias Rouco
Orientadora Prof. Doutora Eng.^a Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Título Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar
Local Lisboa
Ano 2012

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

ROUCO, José Carlos Dias, 1966-

Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar / José Carlos Dias Rouco; orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. - Lisboa: [s.n.], 2012. - Tese de Doutoramento em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, 1952-

LCSH

1. Liderança
2. Comando de Tropas
3. Formação Profissional Militar
4. Administração Militar
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses – Portugal - Lisboa

1. Leadership

2. Command of Troops

3. Occupational training, Military

4. Military Administration

5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

6. Dissertations, Academic – Portugal - Lisbon

LCC

1. UB210.R68 2011

DEDICATÓRIA

À minha família,

à Olga

e à Ana Filipa

AGRADECIMENTOS

Quero expressar os meus sinceros agradecimentos a todos os que contribuíram para a realização e enriquecimento deste trabalho, particularmente às seguintes Instituições e pessoas:

À Professora Doutora Maria Manuela Martins Sarmento Coelho por ter acreditado e aceite a orientação deste projecto de investigação, pela sua total disponibilidade e encorajamento demonstrado nos conselhos e orientações fornecidas, assim como à forma inteligente, critica e pedagógica como conduziu a orientação deste trabalho.

A todos os Professores que me ajudaram a construir e a validar o inquérito, o meu obrigado: à Professora Doutora Manuela Faia Correia, da Universidade Lusíada de Lisboa, ao Professor Carlos Barracho, da Universidade Lusíada de Lisboa, ao Professor Doutor João Levy, do Instituto Superior Técnico, ao Professor Doutor Vítor Ferreira, da Faculdade Motricidade Humana, ao Professor Doutor António Rosado, da Faculdade Motricidade Humana, ao Professor Doutor Rui Brites, do Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, ao Coronel de Cavalaria (Doutor) Mira Vaz, da Academia Militar, ao Coronel de Artilharia (Doutor) Vítor Lourenço, da Academia Militar, ao Coronel de Artilharia (Doutor) João Thomaz, da Academia Militar.

Ao Coronel de Artilharia Tirocinado Jorge Duque e Coronel de Artilharia Morais da Silva pela disponibilidade total na adaptação das competências ao contexto militar.

Ao Magnífico Reitor da Universidade Lusíada, Professor Doutor Diamantino Durão pelas constantes conversas e incentivo ao longo do projecto.

Ao Comando do Exército pela autorização, apoio na aplicação e recolha dos inquéritos nas várias Unidades/ Estabelecimentos e Órgãos do Exército.

À Universidade Lusíada de Lisboa, Corpo Docente e funcionários pela forma humana e generosa com que sempre trataram e apoiaram os Doutorandos durante a realização dos estudos.

Aos Comandantes e Directores dos Comandos do Exército e das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, a possibilidade em aplicar os inquéritos nas suas instalações e a coordenação extraordinária como o processo decorreu sem a qual não seria possível realizar este trabalho em tempo oportuno.

A todos os Oficiais do Exército que se disponibilizaram para o preenchimento do inquérito, revelando uma total disponibilidade e generosidade, sem a qual não seria possível terminar este estudo.

À Professora Teresa Almeida, pelo apoio na revisão do texto.

À minha família, à Olga e à Ana Filipa pelo carinho, apoio e incentivo constante durante esta caminhada.

RESUMO

O presente estudo define um Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em contexto militar – Exército Português que permite identificar as lacunas de formação na área da liderança para a obtenção de desempenhos superiores.

Para o estudo foi construído um inquérito de competências associadas à liderança e utilizada uma amostra de 351 Oficiais dividida em três categorias, a saber, Oficiais Subalternos e Capitães, Oficiais Superiores e Oficiais Gerais. Com base nos dados das respostas obtidas ao inquérito efectuou-se o tratamento e a análise estatística, com recurso ao programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences*.

São identificados quatro modelos de competências de liderança, um para cada categoria de Oficiais com sete dimensões e outro para a amostra total com seis dimensões. Para o modelo global, conclui-se que os Oficiais consideram como mais importantes para obter desempenhos superiores, as seguintes dimensões: (1) orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação; (2) tomada de decisão e planeamento; (3) visão e ambiente externo e interno; (4) coesão, trabalho de equipa e cooperação; (5) gestão de conflitos pela transparência; (6) liderança participativa e envolvimento.

Da análise dos resultados conclui-se que os Oficiais Gerais consideram significativamente mais importantes as dimensões: (1) tomada de decisão e planeamento e (2) visão e ambiente externo e interno para obter desempenhos superiores. Os Oficiais Gerais percebem, ainda, que têm níveis de desempenho significativamente diferentes das restantes categorias de Oficiais nas mesmas dimensões.

Palavras-Chave: Modelo de gestão de competência; Formação; Liderança; Oficiais; Contexto Militar.

ABSTRACT

The current study defines a Model of Management and Development of Leadership Competences within the military context – Portuguese Army - which enables to identify eventual formation gaps in leadership, in order to achieve superior performances.

To carry out the current study, an inquiry was made concerning the competences linked to leadership. A group of 351 Officers was considered, divided into three categories: Subordinate Officers and Captains, Superior Officers and Generals. Based on the data of the answers obtained, treatment and statistics analysis were carried out, using the statistics programme *Statistical Package for Social Sciences*.

Four models of leadership competences have been identified, one for each category of Officers with seven dimensions and the other for the total group with six dimensions. For the global model, it has been concluded that Officers consider the following dimensions as the most important ones to achieve superior performances: (1) orientation to the mission through the example, ethics and determination; (2) decision making and planning; (3) vision and external and internal environment; (4) cohesion, team work and cooperation; (5) management of conflicts by transparency; (6) participative leadership and commitment.

From the analysis of the results, we may conclude that Generals consider as significantly more important the following dimensions: (1) decision making and planning and (2) vision and external and internal environment in order to achieve superior performances. Generals also consider that they have performance levels significantly different from the other categories of Officers in the same dimensions.

Key-Words: Model of management of competence; Formation; Leadership; Officers; Military Context.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxi
ÍNDICE DE QUADROS	xxiii
ÍNDICE DE TABELAS	xxvii
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	xxxv
ÍNDICE DE SIGLAS	xxxvii
ÍNDICE DE SÍMBOLOS	xli
PARTE I – DESENVOLVIMENTO TEÓRICO	1
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	3
1.1 INTRODUÇÃO	3
1.2 ENQUADRAMENTO	5
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	6
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	7
1.5 PERGUNTAS DERIVADAS	8
1.6 OBJECTO E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO	8
1.7 HIPÓTESES	9

1.8	METODOLOGIA	10
1.9	MODELO METODOLOGICO DA INVESTIGAÇÃO	12
1.10	SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	14
CAPÍTULO 2: CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO MILITAR		17
2.1	INTRODUÇÃO	17
2.2	CONTEXTO ESTRATÉGICO	17
2.3	TIPOLOGIA DAS OPERAÇÕES	18
2.4	ORGANIZAÇÃO MILITAR	20
2.4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MILITAR	20
2.4.2	CARACTERIZAÇÃO DA PROFISSÃO MILITAR	22
2.4.3	NATUREZA DO TRABALHO MILITAR	24
2.5	ENSINO E FORMAÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS	25
2.6	EXÉRCITO	26
2.6.1	VISÃO	26
2.6.2	MISSÃO	27
2.6.3	MODELO FORMAÇÃO DOS OFICIAIS ORIUNDOS DA ACADEMIA MILITAR ..	28
2.6.4	CARREIRA DO OFICIAL NO EXÉRCITO	30
2.7	COMANDO, GESTÃO E LIDERANÇA	31
2.7.1	COMANDO E GESTÃO	33
2.7.2	GESTÃO E LIDERANÇA	38
2.8	A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR	43
2.8.1	NÍVEIS DE LIDERANÇA NO EXÉRCITO	45
2.8.2	OS VALORES	47
2.9	A COMPONENTE MORAL DAS FORÇAS MILITARES	49
2.9.1	A ÉTICA	50
2.9.2	A MOTIVAÇÃO	51
2.9.3	A COESÃO MORAL	52
2.10	SÍNTESE	53
CAPÍTULO 3: PERSPECTIVAS DAS COMPETÊNCIAS NA LIDERANÇA		55
3.1	INTRODUÇÃO	55
3.2	CONCEITO DE COMPETÊNCIA	56

3.3 COMPONENTES DA COMPETÊNCIA	60
3.4 ABORDAGENS DA COMPETÊNCIA	61
3.4.1 ABORDAGEM AMERICANA	62
3.4.2 ABORDAGEM INGLESA	63
3.4.3 ABORDAGENS FRANCESA, ALEMÃ E AUSTRIACA	65
3.4.4 ABORDAGEM PORTUGUESA	67
3.4.5 ABORDAGEM DA UNIÃO EUROPEIA	70
3.5 TIPOLOGIA DA COMPETÊNCIA	71
3.6 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS	75
3.7 DAS COMPETÊNCIAS AO DESEMPENHO SUPERIOR	79
3.8 SÍNTESE	81
CAPÍTULO 4: EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA LIDERANÇA.....	85
4.1 INTRODUÇÃO	85
4.2 CONCEITO DA LIDERANÇA	86
4.3 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS, MODELOS E INVESTIGAÇÕES DA LIDERANÇA	88
4.3.1 PERSPECTIVA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE	88
4.3.2 PERSPECTIVA DA INFLUÊNCIA	93
4.3.3 PERSPECTIVA DOS COMPORTAMENTOS	95
4.3.4 PERSPECTIVA SITUACIONAL	102
4.3.4.1 O Modelo Contingencial	103
4.3.4.2 Modelo e Teoria da Liderança Contínua	104
4.3.4.3 A Teoria Caminho – Objectivo	106
4.3.4.4 O Modelo Situacional de Liderança	107
4.3.4.5 O Modelo de Vroom e Yetton	111
4.4 PERSPECTIVA TRANSACCIONAL	112
4.5 SÍNTESE	114
CAPÍTULO 5: VISÃO INTEGRATIVA DA LIDERANÇA	117
5.1 INTRODUÇÃO	117
5.2 PERSPECTIVA INTEGRATIVA	118
5.2.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA	118
5.2.1.1 A Importância do Carisma	120

5.2.1.2	Características e Competências na Liderança Carismática	125
5.2.1.3	Pesquisas da Liderança Carismática	129
5.2.2	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	131
5.2.2.1	Liderança Transformacional e a Identidade	136
5.2.2.2	Liderança Transformacional e Aprendizagem Cultural	137
5.2.2.3	Liderança Transformacional e a Mudança	139
5.2.2.4	Pesquisas da Liderança Transformacional	140
5.2.2.5	Limitações da Pesquisa da Liderança Transformacional ...	143
5.3	LIDERANÇA TRANSACCIONAL E TRANSFORMACIONAL	144
5.4	SÍNTESE	146
CAPÍTULO 6: COMPETÊNCIAS E MODELOS DE LIDERANÇA		149
6.1	INTRODUÇÃO	149
6.2	COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SEGUNDO AUTORES	149
6.3	MODELOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	154
6.3.1	NO SECTOR PRIVADO	154
6.3.2	NO SECTOR PÚBLICO	155
6.4	MODELOS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR	158
6.5	NÍVEIS DE LIDERANÇA	166
6.5.1.	LIDERAR PESSOAS	166
6.5.2.	LIDERAR INSTITUIÇÕES	168
6.5.2.1	Complexidade Social	170
6.5.2.2	Outras Competências de Liderança nos Líderes Estratégicos	171
6.6	SÍNTESE	173
PARTE II – CASO PRÁTICO		175
CAPÍTULO 7: METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA		177
7.1	INTRODUÇÃO	177
7.2	OBJECTO E OBJECTIVOS DO CASO PRÁTICO	178
7.3	HIPÓTESES PRÁTICAS	179
7.4	METODOLOGIA	180

7.5 DIRECTÓRIO ESPECÍFICO DE COMPETÊNCIAS E FACTORES CRITÉRIO	181
7.6 ELABORAÇÃO DO INQUÉRITO	187
7.6.1 VALIDAÇÃO DO INQUÉRITO	188
7.6.2 PRÉ-TESTE AO INQUÉRITO	189
7.6.3 INQUÉRITO FINAL	190
7.7 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO	191
7.8 DIMENSÃO DA AMOSTRA	193
7.9 CONCLUSÕES	197
CAPÍTULO 8: RESULTADOS DO TRABALHO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA ..	199
8.1 INTRODUÇÃO	199
8.2 TRATAMENTO ESTATÍSTICO AO INQUÉRITO APLICADO	199
8.3 CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA	200
8.4 CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO – PARTE II DO INQUÉRITO	207
8.4.1 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA O DESEMPENHO IDEAL	207
8.4.2 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA O DESEMPENHO REAL	220
8.5 ESTATÍSTICA DESCRITIVA QUANTO ÀS VARIÁVEIS DOS FACTORES CRITÉRIO – PARTE III DO INQUÉRITO	231
8.6 CONCLUSÕES	232
CAPÍTULO 9: MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR	235
9.1 INTRODUÇÃO	235
9.2 OBTENÇÃO DO MODELO GLOBAL – 1º ESTUDO EXPLORATÓRIO	236
9.2.1 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL – VARIÁVEIS DO MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS (1ª VERSÃO)	236
9.2.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA – VARIÁVEIS DO MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS (1ª VERSÃO)	238
9.2.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL– COMPONENTES PRINCIPAIS – MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS (1ª VERSÃO)	240
9.3 OBTENÇÃO DO MODELO GLOBAL – 2º ESTUDO EXPLORATÓRIO	243

9.3.1	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL – VARIÁVEIS DO MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS (2ª VERSÃO)	243
9.3.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA: VARIÁVEIS DO MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS (2ª VERSÃO)	247
9.3.3	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL: MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS – AMOSTRA TOTAL	251
9.3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL: MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA OS OFICIAIS SUBALTERNOS E CAPITÃES	259
9.3.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL: MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA OFICIAIS SUPERIORES	266
9.3.6	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL: MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA OFICIAIS GERAIS	272
9.4	CARACTERIZAÇÃO DOS MODELOS DE COMPETÊNCIAS	279
9.4.1	CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS GLOBAL	282
9.4.2	CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA OFICIAIS SUBALTERNOS E CAPITÃES	285
9.4.3	CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA OFICIAIS SUPERIORES	289
9.4.4	CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS GERAIS	292
9.5	DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE AS CATEGORIAS DE OFICIAIS – PADRÃO DE REFERÊNCIA	295
9.6	DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE AS CATEGORIAS DE OFICIAIS – DESEMPENHO REAL	301
9.7	DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS – ESTUDOS DIFERENCIAIS	307
9.7.1	AMOSTRA TOTAL – PADRÃO DE REFERÊNCIA	307
9.7.2	AMOSTRA TOTAL – DESEMPENHO REAL	309
9.7.3	OFICIAIS SUPERIORES	311
9.8	ESTUDOS EXPLORATÓRIOS – FACTORES CRITÉRIO	313
9.8.1	AMOSTRA TOTAL	313
9.8.2	OFICIAIS SUBALTERNOS E CAPITÃES	315
9.8.3	OFICIAIS SUPERIORES	316
9.8.4	OFICIAIS GERAIS	318
9.9	CONCLUSÕES	320

CAPÍTULO 10: MODELO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE	
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	323
10.1 INTRODUÇÃO	323
10.2 CICLOS DE GESTÃO E DE LIDERANÇA	324
10.3 CICLOS DE LIDERANÇA	325
10.3.1 ORIENTAÇÃO PARA A MISSÃO	326
10.3.2 GESTÃO DE CONFLITOS	328
10.3.3 COESÃO E TRABALHO DE EQUIPA	329
10.3.4 LIDERANÇA PARTICIPATIVA	329
10.3.5 TOMADA DE DECISÃO	330
10.3.6 VISÃO	331
10.3.7 APOIO E DESENVOLVIMENTO	332
10.3.8 COMANDO E DIRECÇÃO	332
10.3.9 INTEGRIDADE	332
10.3.10 CORAGEM	333
10.4 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR	333
10.4.1 DOMÍNIO E TIPOS DE COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS AOS MODELOS ..	333
10.4.2 EVOLUÇÃO DO NÍVEL DE DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIA ENTRE AS CATEGORIAS DE OFICIAIS	335
10.5 MODELO DE GESTÃO COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR	339
10.6 DIFERENÇAS ENTRE O PADRÃO DE REFERÊNCIA E O DESEMPENHO REAL	341
10.6.1 AMOSTRA TOTAL	341
10.6.2 OFICIAIS SUPERIORES	346
10.7 CONCLUSÕES	349
CAPÍTULO 11: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	351
11.1 INTRODUÇÃO	351
11.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES, DAS PERGUNTAS DERIVADAS E PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	351
11.2.1 HIPÓTESES TEÓRICAS	352
11.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS	354
11.3 PERGUNTAS DERIVADAS	364

11.4 PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	366
11.5 CONCLUSÕES FINAIS	368
11.6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	371
11.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	371
11.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	371
11.9 FECHO	372
BIBLIOGRAFIA	373
APÊNDICE A: DIRECTÓRIO ESPECIFICO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E FACTORES CRITÉRIO	391
A.1 INTRODUÇÃO	391
A.2 DIRECTÓRIO ESPECIFICO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	392
A.3 FACTORES CRITÉRIO	410
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO SUBMETIDO À COMISSÃO DE VALIDAÇÃO ...	413
B.1 INTRODUÇÃO	413
B.2 QUESTIONÁRIO	414
APÊNDICE C: RESULTADOS DO INQUÉRITO SUBMETIDO À COMISSÃO DE VALIDAÇÃO	431
C.1 INTRODUÇÃO	431
C.2 RESULTADOS DO DIRECTÓRIO DE COMPETÊNCIA	431
C.3 RESULTADOS DOS FACTORES CRITÉRIO	434
APÊNDICE D: INQUÉRITO FINAL	437
D.1 INTRODUÇÃO	437
D.2 VERSÃO FINAL DO INQUÉRITO	437
APÊNDICE E: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS – DESEMPENHO IDEAL E DESEMPENHO REAL	445
E.1 INTRODUÇÃO	445
E.2 RESULTADOS – DESEMPENHO IDEAL E DESEMPENHO REAL	445
E.3 RESULTADOS – ESTUDOS EXPLORATÓRIOS	460

APÊNDICE F: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS – ESTUDOS	
DIFERENCIAIS	465
F.1 INTRODUÇÃO	465
F.2 RESULTADOS DA AMOSTRA TOTAL – PADRÃO DE REFERÊNCIA	466
F.3 RESULTADOS DA AMOSTRA TOTAL – DESEMPENHO REAL	479
F.4 OFICIAIS SUPERIORES	491
APÊNDICE G: RESULTADOS – CLASSIFICAÇÃO E TIPOLOGIA DAS	
COMPETÊNCIAS	523
G.1 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	523
APÊNDICE H: QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	527
H.1 INTRODUÇÃO	527
H.2 QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	527
ANEXO I: COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SEGUNDO SEPENCER E	
SPENCER	531
I.1 INTRODUÇÃO	531
I.2 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	531
ANEXO J: COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SEGUNDO BLANCHARD	535
J. 1 INTRODUÇÃO	535
J.2 PERFORM	535
J.2.1 NÍVEL INDIVIDUAL	535
J.2.2 NÍVEL EQUIPA	536
J.2.3 NÍVEL ORGANIZACIONAL	537
ANEXO L: DESCRIÇÃO E ITENS DE COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À	
LIDERANÇA SEGUNDO MANUAIS TÉCNICOS E AUTORES	539
L.1 INTRODUÇÃO	539
L.2 DIRECTÓRIO GERAL DE COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA	539

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Modelo metodológico de desenvolvimento do Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança	13
Figura 1.2: Modelo estrutural do trabalho de investigação	15
Figura 2.1: Níveis das operações	19
Figura 2.2: Espectro das operações	20
Figura 2.3: Níveis operacionais, formação e classes de Oficiais	31
Figura 2.4: Relação entre comando, gestão e liderança	32
Figura 2.5: Componentes do comando	34
Figura 3.1: Modelo conceptual de desenvolvimento de competências	61
Figura 3.2: Modelo do iceberg	63
Figura 3.3: Tipologia das competências	72
Figura 3.4: Modelo holístico de competências	72
Figura 3.5: Causas de eficácia	79
Figura 3.6: Contribuição da gestão para a eficácia	80
Figura 4.1: Circumplex interpessoal	92
Figura 4.2: Espectro da liderança	96
Figura 4.3: Grelha gerencial de Blake e Mouton	99
Figura 4.4: Estilos de liderança	105
Figura 4.5: Modelo de liderança situacional II	109

Figura 5.1:	Componentes nucleares da liderança carismática	124
Figura 5.2:	Características e competências associadas à liderança carismática	125
Figura 5.3:	Construções e competências associadas ao líder transformacional .	133
Figura 5.4:	Relação entre o líder e o seguidor na liderança transformacional	135
Figura 5.5:	Modelo de superação da liderança transaccional e transformacional	145
Figura 6.1:	Relação entre as competências e a liderança	150
Figura 6.2:	O impacto dos valores no compromisso	152
Figura 6.3:	Modelo de competências para os Oficiais Subalternos do Exército Português	159
Figura 6.4:	Relação das competências com a liderança	164
Figura 9.1:	Etapas para estimação das componentes principais	236
Figura 9.2:	Obtenção de variáveis comuns às três sub-bases para os desempenhos	237
Figura 9.3:	Etapas para obtenção do modelo – 2º estudo exploratório	244
Figura 9.4:	Obtenção de variáveis comuns às três sub-bases para o padrão de referência	245
Figura 9.5:	Modelo conceptual das dimensões de liderança para os Oficiais do Exército Português	281
Figura 10.1:	Ciclo da liderança e da gestão nas organizações	325
Figura 10.2:	Modelos de competências de liderança para o contexto militar – Exército	326
Figura 10.3:	Domínio e tipo de competências	334
Figura 10.4:	Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança	341

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 8.1:	Nível hierárquico	200
Gráfico 8.2:	Categorias de Oficiais	201
Gráfico 8.3:	Corpo de Oficiais Gerais, armas e serviços	201
Gráfico 8.4:	Áreas funcionais	202
Gráfico 8.5:	Áreas funcionais mais exercidas ao longo da carreira militar do Oficial	202
Gráfico 8.6:	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército e do Ministério da Defesa Nacional	203
Gráfico 8.7:	Prestação de serviço efectivo	205
Gráfico 8.8:	Género	205
Gráfico 8.9:	Níveis etário	206
Gráfico 8.10:	Grau académico	206
Gráfico 8.11:	Número de participações em forças nacionais destacadas	206
Gráfico 8.12:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo – amostra total	208
Gráfico 8.13:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho ideal – amostra total e categorias de Oficiais	213
Gráfico 8.14:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – amostra total e categorias de Oficiais	222
Gráfico 9.1:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o padrão de referência – amostra total	248
Gráfico 9.2:	Valores médios das dimensões para o padrão de referência – amostra total	285

Gráfico 9.3:	Valores médios das dimensões do modelo de competências para os Oficiais Subalternos e Capitães	288
Gráfico 9.4:	Valores médios das dimensões do modelo de competências dos Oficiais Superiores	291
Gráfico 9.5:	Valores médios das dimensões do modelo de competências dos Oficiais Gerais	295
Gráfico 10.1:	Média dos valores das dimensões para o desempenho real	343
Gráfico 10.2:	Valores médios das dimensões para o desempenho real vs padrão de referência	345
Gráfico 10.3:	Média dos valores das dimensões para o padrão de referência, desempenho ideal e desempenho real para os Oficiais Superiores	347
Gráfico 10.4:	Média dos valores das dimensões para o padrão de referência, desempenho ideal e desempenho real para os Oficiais Superiores Vs avaliação Vs medalhas de mérito militar	348

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1:	Ambiente das operações militares	19
Quadro 2.2:	Funções militares	24
Quadro 2.3:	Órgãos militares	25
Quadro 2.4:	Princípios gerais militares	30
Quadro 2.5:	Diferenças entre o gesto e o líder	41
Quadro 2.6:	Relações entre a liderança e os níveis organizacionais	46
Quadro 2.7:	Valores de alguns Exércitos da OTAN	48
Quadro 3.1:	Categorias das competências	58
Quadro 3.2:	Dimensões das competências segundo a abordagem Inglesa	64
Quadro 3.3:	Comparação das dimensões das competências entre a abordagem da França e dos Estados Unidos	65
Quadro 3.4:	Tipologia padrão da competência segundo a abordagem alemã	66
Quadro 3.5:	Amostra para usos diferentes em modelos de competências/ análise de funções	77
Quadro 3.6:	Nível e especificidade nos modelos de competências/ análise de funções	77
Quadro 4.1:	Tipologia das definições da liderança	88
Quadro 4.2:	Características pessoais do líder de sucesso	90
Quadro 4.3:	Atributos primários de liderança	91

Quadro 4.4:	Traços da personalidade relacionados com o desempenho superior e eficaz	93
Quadro 4.5:	Os graus de influência do comportamento do líder	94
Quadro 5.1:	Atributos dos líderes carismáticos segundo House	121
Quadro 5.2:	Atributos do líder carismático segundo Shamir, House e Arthur	122
Quadro 5.3:	Teoria da liderança carismática de Conger e Kanungo	123
Quadro 5.4:	Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança carismática	130
Quadro 5.5:	Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança transformacional	144
Quadro 6.1:	Competência de liderança no sector privado	154
Quadro 6.2:	Modelo de liderança do <i>Sénior Civil Service</i> do Reino Unido	155
Quadro 6.3:	Modelo de liderança dos Oficiais do Reino Unido	155
Quadro 6.4:	Modelo de liderança do <i>Northern Ireland Civil Services</i>	156
Quadro 6.5:	Modelo de liderança do <i>Institute for Innovation and Improvement</i> ..	156
Quadro 6.6:	Modelo de liderança dos Senior Executive Service	157
Quadro 6.7:	Capacidades de gestão e liderança do <i>Council for Excellence in Management and Leadership</i>	157
Quadro 6.8:	Estrutura das capacidades de liderança dos líderes de topo da <i>Australian Public Service Commission</i>	158
Quadro 6.9:	Perfil do líder do Exército dos Estados Unidos da América	159
Quadro 6.10:	Modelo de liderança no Exército dos Estados Unidos da América ..	160
Quadro 6.11:	Modelo de liderança do Exército Britânico – Potencial	161
Quadro 6.12:	Modelo de liderança do Exército Britânico – Desempenho	162
Quadro 6.13:	Qualidades e habilidades do líder do Exército Espanhol	163
Quadro 6.14:	Dimensões e competências do líder das Forças Militares Canadianas	165
Quadro 7.1:	Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança	182
Quadro 7.2:	Categorias e postos dos Oficiais do Exército	192

Quadro 9.1:	Metodologia para eliminação de variáveis originais e número de factores	246
Quadro 9.2:	Modelos de competências de liderança	280
Quadro 9.3:	Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para o modelo global	282
Quadro 9.4:	Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para Oficiais Subalternos e Capitães	286
Quadro 9.5:	Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para os Oficiais Superiores	289
Quadro 9.6:	Dimensões, descrição e itens do modelo de competências dos Oficiais Gerais	292
Quadro E.1:	Variáveis originais comuns na base de dados final – amostra total	460
Quadro E.2:	Variáveis originais para o padrão de referência aos Oficiais – amostra total	461
Quadro J.1:	Modelo de liderança de Blanchard – nível individual	535
Quadro J.2:	Modelo de liderança de Blanchard – nível equipa	536
Quadro J.3:	Modelo de liderança de Blanchard – nível organizacional	537

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 7.1:	Valores mínimos de rácio de validade de conteúdo	184
Tabela 7.2:	Valores do rácio de validade de conteúdo para cada item da I parte do questionário	185
Tabela 7.3:	Valores do rácio de validade de conteúdo para cada item da II parte do questionário	187
Tabela 7.4:	Amostra para aplicação do pré-teste	190
Tabela 7.5:	População em estudo	193
Tabela 7.6:	Calculo da amostra em estudo	195
Tabela 8.1:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os factores critério – Amostra total e categorias de Oficiais	232
Tabela 9.1:	Caracterização das variáveis originais comuns na base de dados final – amostra total	239
Tabela 9.2:	Coeficiente de precisão dos factores para o desempenho ideal – amostra total	241
Tabela 9.3:	Coeficiente de precisão dos factores para o desempenho real – amostra total	242
Tabela 9.4:	Factores para o padrão de referência – amostra total	252
Tabela 9.5:	Composição do factor 1T “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” – amostra total	255
Tabela 9.6:	Composição do factor 2T “tomada de decisão e planeamento” – amostra total	256

Tabela 9.7:	Composição do factor 3T “visão e ambiente externo e interno” – amostra total	256
Tabela 9.8:	Composição do factor 4T “coesão, trabalho de equipa e cooperação” – amostra total	257
Tabela 9.9:	Composição do factor 5T “gestão de conflitos pela transparência” – amostra total	258
Tabela 9.10:	Composição do factor 6T “liderança participativa e envolvimento” – amostra total	258
Tabela 9.11:	Factores para o padrão de referência – Oficiais Subalternos e Capitães	259
Tabela 9.12:	Composição do factor 1RC “orientação para a missão pela competência técnica” – Oficiais Subalternos e Capitães	262
Tabela 9.13:	Composição do factor 2RC “tomada de decisão e resolução de problemas” – Oficiais Subalternos e Capitães	262
Tabela 9.14:	Composição do factor 3RC “visão e mudança” – Oficiais Subalternos e Capitães	263
Tabela 9.15:	Composição do factor 4RC “coesão e trabalho de equipa pela transparência” – Oficiais Subalternos e Capitães	264
Tabela 9.16:	Composição do factor 5RC “liderança participativa e empatia” – Oficiais Subalternos e Capitães	264
Tabela 9.17:	Composição do factor 6RC “gestão de conflitos pela mediação” – Oficiais Subalternos e Capitães	265
Tabela 9.18:	Composição do factor 7RC “apoio e desenvolvimento dos outros” – Oficiais Subalternos e Capitães	265
Tabela 9.19:	Factores para o padrão de referência – Oficiais Superiores	266
Tabela 9.20:	Composição do factor 1RS “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” – Oficiais Superiores	269
Tabela 9.21:	Composição do factor 2RS “tomada de decisão orientada para os objectivos” – Oficiais Superiores	269
Tabela 9.22:	Composição do factor 3RS “gestão de conflitos pela empatia” – Oficiais Superiores	270
Tabela 9.23:	Composição do factor 4RS “orientação para a missão pelo exemplo e ética” – Oficiais Superiores	271

Tabela 9.24: Composição do factor 5RS “visão e adaptação” – Oficiais Superiores	271
Tabela 9.25: Composição do factor 6RS “liderança participativa e responsabilidade” – Oficiais Superiores	272
Tabela 9.26: Composição do factor 7RS “coragem” – Oficiais Superiores	272
Tabela 9.27: Factores para o padrão de referência – Oficiais Gerais	273
Tabela 9.28: Composição do factor 1RG “coesão e trabalho de equipa pelo exemplo” – Oficiais Gerais	275
Tabela 9.29: Composição do factor 2RG “apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros” – Oficiais Gerais	276
Tabela 9.30: Composição do factor 3RG “incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas” – Oficiais Gerais	277
Tabela 9.31: Composição do factor 4RG “visão e alinhamento” – Oficiais Gerais	277
Tabela 9.32: Composição do factor 5RG “comando e direcção” – Oficiais Gerais	278
Tabela 9.33: Composição do factor 6RG “liderança participativa e transparência” – Oficiais Gerais	278
Tabela 9.34: Composição do factor 7RG “integridade” – Oficiais Gerais	279
Tabela 9.35: Estatística descritiva e matriz de correlações entre as dimensões do modelo de competências global – padrão de referência	284
Tabela 9.36: Estatística descritiva e matriz de correlações entre as dimensões do modelo de competências para os Oficiais Subalternos e Capitães ...	287
Tabela 9.37: Estatística descritiva e matriz de correlações entre as dimensões do modelo de competências dos Oficiais Superiores	291
Tabela 9.38: Estatística descritiva e matriz de correlações entre as dimensões do modelo de competências para os Oficiais Gerais	294
Tabela 9.39: Teste de normalidade <i>Kolmogorov-Smirnov</i> para as dimensões – padrão de referência	296
Tabela 9.40: Teste de homogeneidade – <i>Levene</i> para as dimensões do padrão de referência	297
Tabela 9.41: Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	298
Tabela 9.42: Ordem média de cada categoria quanto às dimensões para o padrão de referência	298

Tabela 9.43: Comparação múltipla de médias – Anova para as dimensões do padrão de referência	299
Tabela 9.44: Comparação múltipla de médias (Teste <i>Tukey</i>) para as dimensões do padrão de referência	300
Tabela 9.45: Teste de normalidade <i>Kolmogorov-Smirnov</i> para as dimensões no desempenho real	301
Tabela 9.46: Teste de homogeneidade – <i>Levene</i> para as dimensões no desempenho real	302
Tabela 9.47: Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para as dimensões no desempenho real	303
Tabela 9.48: Ordem média de cada subcategoria para as dimensões no desempenho real	303
Tabela 9.49: Comparação múltipla de médias – Anova para as dimensões no desempenho real	304
Tabela 9.50: Comparação múltipla de médias – <i>Tukey</i> para as dimensões no desempenho real	305
Tabela 9.51: Comparação múltipla de médias nas dimensões das variáveis independentes – padrão de referência	308
Tabela 9.52: Comparação múltipla de médias nas dimensões das variáveis independentes – desempenho real	310
Tabela 9.53: Comparação múltipla de médias nas dimensões das variáveis independentes na categoria de Oficiais Superiores – padrão de referência	311
Tabela 9.54: Comparação múltipla de médias para as dimensões das variáveis independentes na categoria de Oficiais Superiores – desempenho real	312
Tabela 9.55: Matriz de correlações para o padrão de referência e factores critério – amostra total	313
Tabela 9.56: Matriz de correlações entre o desempenho real e os factores critério – amostra total	314
Tabela 9.57: Matriz de correlações entre o padrão de referência e os factores critério – Oficiais Subalternos e Capitães	315
Tabela 9.58: Matriz de correlações entre o desempenho real e os factores critério – Oficiais Subalternos e Capitães	316

Tabela 9.59:	Matriz de correlações entre o padrão de referência e os factores critério – Oficiais Superiores	317
Tabela 9.60:	Matriz de correlações para o desempenho real e factores critério – Oficiais Superiores	318
Tabela 9.61:	Matriz de correlações entre o padrão de referência e os factores critério – Oficiais Gerais	319
Tabela 9.62:	Matriz de correlações entre o desempenho real e os factores critério – Oficiais Gerais	319
Tabela 10.1:	Matriz de correlações entre as variáveis originais e as categorias de Oficiais quanto ao desempenho ideal	336
Tabela 10.2:	Matriz de correlações entre as variáveis originais e as categorias de Oficiais quanto ao desempenho real	337
Tabela 10.3:	Média dos valores das dimensões para o desempenho real quanto às categorias de Oficiais	342
Tabela 10.4:	Média dos valores das dimensões para o padrão de referência e o desempenho real	345
Tabela 10.5:	Média dos valores das dimensões para o padrão de referência, desempenho ideal e desempenho real para os Oficiais Superiores ..	347
Tabela C.1:	Resultados da validade de conteúdo para cada item da I parte do questionário	432
Tabela C.2:	Resultados da validade de conteúdo para cada item da II parte do questionário	434
Tabela E.1:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho ideal – amostra total	446
Tabela E.2:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho ideal – Oficiais Subalternos e Capitães	447
Tabela E.3:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho ideal – Oficiais Superiores	449
Tabela E.4:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho ideal – Oficiais Gerais	451
Tabela E.5:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho real – amostra total	453

Tabela E.6:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho real – Oficiais Subalternos e Capitães	455
Tabela E.7:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – Oficiais Superiores	456
Tabela E.8:	Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – Oficiais Gerais	458
Tabela E.9:	Caracterização das variáveis originais comuns ao padrão de referência comuns aos Oficiais - amostra total	462
Tabela F.1:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo global nas armas e serviços – padrão de referência	466
Tabela F.2:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo global no nível etário – padrão de referência	476
Tabela F.3:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo global nas armas e serviços – desempenho real	479
Tabela F.4:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo global nos níveis etários – desempenho real	489
Tabela F.5:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de oficiais Superiores nas armas e serviços – padrão de referência	492
Tabela F.6:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores nas medalhas de mérito militar – padrão de referência	501
Tabela F.7:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores nas armas e serviços – desempenho real	503
Tabela F.8:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores nas áreas funcionais – desempenho real	512
Tabela F.9:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores na avaliação individual – desempenho real	515
Tabela F.10:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores nas medalhas de serviços distintos – desempenho real	519
Tabela F.11:	Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores nas medalhas de mérito militar – desempenho real	521
Tabela G.1:	Classificação das competências quanto ao domínio e tipo	523

Tabela I.1:	Liderar equipas	531
Tabela I.2:	Intensidade de esforço para liderar uma equipa	532
Tabela I.3:	Trabalho de equipa	532

LISTA DE ABREVIATURAS

1º BIMec/ BrigMec:	1º Batalhão de Infantaria Mecanizado/ Brigada Mecanizada
2º BIMec/ BrigMec:	2º Batalhão de Infantaria Mecanizado/ Brigada Mecanizada
BAAA/ BrigMec:	Bateria de Artilharia Antiaérea/ Brigada Mecanizada
BAPsvç/ BrigMec:	Batalhão de Apoio de Serviços/ Brigada Mecanizada
CCS/ BrigMec:	Companhia de Comando e Serviço/ Brigada Mecanizada
CEng/ BrigMec:	Companhia de Engenharia/ Brigada Mecanizada
CS Tancos/ Stª Margarida:	Centro de Saúde de Tancos/ Santa Margarida
CTm/ BrigMec:	Companhia de Transmissões/ Brigada Mecanizada
ERec/ BrigMec:	Esquadrão de Reconhecimento/ Brigada Mecanizada
GAC/ BrigMec:	Grupo de Artilharia de Campanha/ Brigada Mecanizada
GCC/ BrigMec:	Grupo de Carros de Combate/ Brigada Mecanizada
ND-Canada:	<i>National Defence of Canada</i>
QCav/ BrigMec:	Quartel de Cavalaria/ Brigada Mecanizada
QG/ BrigMec:	Quartel-General/ Brigada Mecanizada
QG/ BrigRR:	Quartel-General/ Brigada de Reação Rápida
UnAp/ BrigMec:	Unidade de Apoio/ Brigada Mecanizada
UnApAMAS:	Unidade de Apoio da área Militar Amadora – Sintra

LISTA DE SIGLAS

AM:	Academia Militar
BDF:	Base de dados final
BDI:	Base de dados inicial
CDD/ MDN:	Centro de Dados da Defesa/ Ministério da Defesa Nacional
CEME:	Chefe de Estado Maior do Exército
CFinG:	Centro de Finanças Geral
CFT:	Comando das Forças Terrestres
CID:	Comando da Instrução e Doutrina
CM:	Colégio Militar
CmdLog:	Comando da Logística
CmdPess:	Comando do Pessoal
CMEFD:	Centro Militar de Educação Física e Desportos
CNQ:	Catálogo Nacional de Qualificações
CPC:	Curso de promoção a Capitão
CPOG:	Curso de promoção a Oficial General
CPOS:	Curso de promoção a Oficial Superior
CSDN:	Conselho Superior de Defesa Nacional
CTCmnds:	Centro de Tropas Comandos
CTOE:	Centro de Tropas de Operações Especiais
DARH:	Direcção de Administração de Recursos Humanos
DCSI:	Direcção de Comunicação e Sistemas de Informação
DGME:	Depósito Geral de Material do Exército

DGPRM/ MDN:	Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar/ Ministério da Defesa Nacional
DMT:	Direcção de Material e Transportes
DSaúde:	Direcção Saúde
ECTS:	<i>European Credits Transfer System</i>
EME:	Estado Maior do Exército
EME-Espanha:	Estado-Maior do Exército Espanhol
EMFAR:	Estatuto Militar das Forças Armadas
EMFAR:	Estatuto Militar das Forças Armadas
EPA:	Escola Prática de Artilharia
EPC:	Escola Prática de Cavalaria
EPE:	Escola Prática de Engenharia
EPI:	Escola Prática de Infantaria
ESSM:	Escola do Serviço de Saúde Militar
ETP:	Escola de tropas Pára-Quedistas
EUA:	Estados Unidos da América do Norte
FAI:	Ficha de Avaliação Individual
HMB:	Hospital Militar de Belém
HMP:	Hospital Militar Principal
HMR1:	Hospital Militar Regional n.º 1
IESM:	Instituto de Estudos Superiores Militares
IGE:	Instituto Geográfico do Exército
K-S:	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>
LMPQF:	Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos
MBA:	Master of Business Administration
ME:	Ministério da Educação
MLQ:	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
MM:	Manutenção Militar
MOD-UK:	<i>Ministry of Defence (UK)</i>
MTSS:	Ministério do Trabalho e Solidariedade Social
NATO/ OTAN:	<i>North Atlantic Treaty Organization/</i> Organização do Tratado do Atlântico Norte
ND-Canada:	<i>National Defence of Canada</i>
OECD:	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>

ONU:	Organização da Nações Unidas
PSC-Canada:	<i>Public Service Commission of Canada</i>
QEQ:	Quadro Europeu de Qualificações
QNQ:	Quadro Nacional de Qualificações
QP:	Quadro permanente
RA5:	Regimento de Artilharia n.º 5
RAAA:	Regimento de Artilharia Antiaérea n.º 1
RAMME:	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
RC:	Regime de contrato
RC6:	Regimento de Cavalaria n.º 6
RE3:	Regimento de Engenharia n.º 3
RG1:	Regimento de Guaranição n.º 1
RG3:	Regimento de Guarnição n.º 3
RH:	Recursos Humanos
RI1:	Regimento de Infantaria n.º 1
RI10:	Regimento de Infantaria n.º 10
RI14:	Regimento de Infantaria n.º 4
RL2:	Regimento de Lanceiros n.º 2
RMan:	Regimento de Manutenção
RT:	Regimento de Transmissões
RV:	Regime de voluntariado
SNQ:	Sistema Nacional de Qualificações
SPSS:	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
U.S. Army:	<i>United States Army</i>
UALE:	Unidade de Aviação Ligeira do Exército
EU:	União Europeia
UNIDO:	<i>United Nations Industrial Development Organization</i>

LISTA DE SÍMBOLOS

X_m : Média amostral

S: Desvio-padrão

g_1 : Coeficiente de assimetria (*Skewness*);

g_2 : Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*);

n: Número de indivíduos da amostra

PARTE I – DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Actualmente, as organizações sofrem inúmeras pressões devido a mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais a uma escala mais global. Estas mudanças também são significativas no seio das Forças Armadas Portuguesas. Efectivamente, desde a queda do muro de Berlim em 1989, as Forças Armadas Portuguesas têm participado em missões de operações de resposta a crises. Estas missões conduzem os recursos humanos (RH) à necessidade de desenvolverem competências que lhes possibilitem a adaptação permanente a novas situações, aumentando a capacidade para a resolução dos novos e complexos problemas, no sentido de permitir, com sucesso, a continuação do cumprimento dos objectivos institucionais e nacionais.

Nas últimas décadas, estas mudanças obrigaram as Forças Armadas Portuguesas em geral e o Exército, em particular, a rever as suas missões, nomeadamente a sua cultura, que tem vindo a modificar-se de forma gradual, materializando-se numa abertura cada vez mais acentuada às actividades da sociedade civil. Verificou-se assim o abrir da “Porta de Armas” à população e ainda um maior recurso ao marketing, visando a angariação de recursos humanos para as suas fileiras, tendo em conta que o fim do serviço militar obrigatório na década de 90 do século passado se traduziu num significativo decréscimo de efectivos.

Desde que as Forças Armadas Portuguesas começaram de forma crescente a participar nas operações de resposta a crises, novas missões surgiram. Este facto obrigou os líderes a desenvolver novos tipos de estratégias e táticas. As missões de operações de

resposta a crises, por exemplo, exigem que os líderes desenvolvam competências de âmbito diplomático, nomeadamente na capacidade de negociação para resolver conflitos, bem como no desenvolvimento da sensibilidade necessária para as especificidades das diferentes culturas.

Além das missões conduzidas no estrangeiro, espera-se que as Forças Armadas Portuguesas auxiliem as organizações civis em acções de protecção civil. Do mesmo modo, a ameaça do terrorismo obriga ao desenvolvimento de medidas de prevenção e cooperação mais acentuadas com outras forças nacionais e internacionais.

O aumento significativo de responsabilidades e missões, nomeadamente ao nível internacional, elevou as expectativas dos seus recursos humanos, o que consubstancia um quadro paradoxal, no qual ocorre constantemente o chamado “corte orçamental”, tendo a progressão na carreira vindo a sofrer alterações profundas. Esta situação provoca nos militares *stress* organizacional e incerteza, colocando os líderes sob pressão e forçando-os a proporcionar uma visão estratégica renovada, bem como uma direcção que satisfaça os objectivos da instituição e dos seus membros.

Socialmente, também a população portuguesa mudou com o fim da guerra colonial e posteriormente com a guerra-fria. Num futuro muito próximo, de modo a poder representar os portugueses adequadamente na cena nacional e internacional, os líderes terão igualmente que escutar e adoptar novos valores e perspectivas. De uma forma geral, os líderes terão que desenvolver uma mentalidade aberta e tolerante às várias culturas, ideias e opiniões, dado que as diferentes etnias, idades e géneros apresentam expectativas diferentes para as Forças Armadas Portuguesas, podendo causar conflitos de interesses aos decisores.

Face a um ambiente dominado pela incerteza, no qual, muito mais do que prescrever e executar tarefas, o líder enfrenta o desafio de alcançar resultados, revela-se a importância das competências em diferentes espaços, com especial destaque para o da União Europeia, onde se procura uma afirmação sólida através de desempenhos de excelência.

Neste sentido, verifica-se que na área das competências associadas à liderança existe a necessidade de criar um modelo capaz de satisfazer estes desafios, articulando a formação e o desenvolvimento numa linha de afirmação horizontal (incluindo e abrangendo todo o espectro organizacional e pessoal); e vertical (afectando os diferentes níveis de responsabilidade, da base ao topo), de forma a dotar com capacidades de

liderança, enquadradas pelos modelos mais actuais, todos aqueles que irão “comandar” no Exército Português.

Acresce que a concepção de um instrumento de avaliação das necessidades de formação na áreas das competências associadas à liderança para valorizar o capital humano do Exército, nomeadamente os Oficiais, é fundamental para os auxiliar no desempenho eficaz das funções de comando, direcção ou chefia ao longo da sua carreira, bem como para servir de referência a todos os militares.

1.2 ENQUADRAMENTO

No âmbito das ciências da gestão, do comportamento organizacional e da gestão da formação, ao analisar detalhadamente a forma como as organizações funcionam, fica claro que a componente principal para cumprir a missão é o factor humano e que a liderança e a sua eficácia dependem de muitos factores. Contudo, a liderança assume um papel determinante na mobilização dos recursos humanos para o sucesso organizacional. Ainda em contexto organizacional militar, todos os que comandam sabem que a componente principal que garante o cumprimento da missão é o factor humano, sendo a liderança uma função essencial para estabelecer as relações interpessoais entre o comandante e o subordinado e, conseqüentemente, garantir o cumprimento da missão.

Ao analisar o exercício da função de liderança, desde o nível da equipa até ao estratégico, esta influencia directamente os seus membros e indirectamente os seus comportamentos e desempenho, ao afectar o ambiente interno e externo da organização. Nesta perspectiva, os líderes afectam todos os aspectos de funcionamento de uma organização.

Na última década, também se introduziu nas organizações a gestão de recursos humanos por competências, umas vezes para acompanhar as tendências das mudanças organizacionais, outras para ir ao encontro das orientações oficiais nacionais e internacionais, permitindo neste último caso, a facilidade de mobilidade no espaço europeu e global. Ainda, em contexto militar, tem-se assistido à introdução de modelos de competências associados à liderança nos Exércitos de outros países, nomeadamente os que integram a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

Face ao exposto, na área da gestão da formação procura-se desenvolver no plano teórico e prático um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança que apoie o desenvolvimento do capital humano, através de uma metodologia que permita identificar as competências associadas à liderança necessárias à Instituição para obter desempenhos superiores e, em simultâneo, avaliar as necessidades de formação a fim de introduzir alterações nos diferentes cursos ministrados no Exército.

Este trabalho representa uma mais valia para a investigação, dado que se centra nos níveis superiores de comando, direcção e chefia, uma vez que são estes que mais informações podem fornecer sobre a complexidade inerente ao comando e gestão das suas unidades e os procedimentos utilizados para a concretização dos objectivos superiormente definidos.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A disponibilização de um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança dos recursos humanos constitui um valioso instrumento para a actualização de todos os intervenientes que desempenham funções de comando, direcção e chefia no Exército na área da liderança ao longo da vida profissional.

Assim, estes líderes estarão mais aptos a enfrentar as novas responsabilidades e desafios inerentes às funções que irão desempenhar durante a progressão na carreira, permitindo-lhes ainda a tomada de consciência dos seus pontos fortes e fracos relativamente às suas capacidades de liderança.

No âmbito da liderança em contexto militar, verifica-se que são poucos os Exércitos a nível internacional que adoptaram por modelos de competências, nomeadamente as mais importantes para o exercício das funções de comando, direcção e chefia.

Na área da investigação falta identificar os principais requisitos de liderança – além dos associados à autoridade formal – utilizados pelos Oficiais no exercício das suas funções de comando. Uma vez identificados, ter-se-á uma compreensão mais objectiva das implicações das exigências da “arte de comandar”. Consequentemente, usufruir-se-á de um instrumento para avaliação da existência de lacunas entre os desempenhos exigidos pela organização e os desempenhos praticados por cada Oficial.

Ao analisar os diferentes modelos de liderança, verifica-se que existe um número infindável de competências associadas à liderança para tornar um indivíduo num líder eficaz, sem, no entanto, estarem validadas no plano organizacional. Face ao exposto, considera-se que o tema merece uma reflexão mais aprofundada com base na relação estabelecida entre as várias competências associadas à liderança, os desempenhos superiores de determinados indivíduos e os padrões específicos da Instituição Militar.

Ao estudar os comportamentos dos indivíduos que desempenham funções de “comando”, com desempenhos superiores nos diferentes níveis hierárquicos poder-se-á encontrar um perfil de comportamentos de liderança. Este poderá servir de pilar estrutural e de referência aos padrões exigidos para a construção de um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança para o Exército Português.

O modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança procura representar um instrumento de apoio ao desenvolvimento do capital humano, porque perspectiva a gestão de competências associadas à liderança e à formação no sentido de criar valor acrescentado para a Instituição.

Assim, este modelo pode ser usado pelos técnicos da área dos recursos humanos, na formação e treino ou, individualmente, pelos militares para associar às suas funções as competências que precisam de desenvolver. Quando aplicado de uma forma sistemática a toda a organização, o modelo maximiza todos os recursos humanos, materiais, financeiros e educativos na elaboração dos programas de formação.

Na gestão do desempenho, as competências disponíveis e os resultados obtidos no contexto das tarefas atribuídas podem ser processados para manter os registos que relacionam as competências de forma significativa com os desempenhos superiores e eficazes.

1.4 PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Para orientar o presente trabalho ao longo da investigação e garantir uma estrutura coerente com os objectivos, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais do Exército Português dos diferentes níveis hierárquicos necessitam para obter desempenhos superiores no exercício das funções de comando, direcção e chefia?

1.5 PERGUNTAS DERIVADAS

Estabelecida a pergunta de partida, que nos situa no objectivo geral do trabalho de investigação, foi possível definir objectivos específicos, que se traduzem nas seguintes perguntas derivadas:

Pergunta derivada 1: O papel de comandante, director ou chefe militar e o de líder é o mesmo na organização?

Pergunta derivada 2: Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais do Exército Português consideram mais importantes para obter desempenhos superiores?

Pergunta derivada 3: Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais do Exército Português praticam para obter desempenhos superiores?

Pergunta derivada 4: Existem diferenças entre a importância e o nível de desempenho que cada categoria de Oficiais atribui às competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores?

Pergunta derivada 5: Será que os níveis de desempenho das competências sofrem alteração à medida que o Oficial do Exército Português vai ocupando postos superiores?

1.6 OBJECTO E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Enquadrado no contexto organizacional militar, o objecto de investigação é o estudo e a identificação das competências associadas à liderança.

O objectivo geral da investigação visa criar modelos de competências associadas à liderança para as categorias de Oficiais. Estes deverão servir de referência, constituindo-se como os padrões exigidos pela organização, a partir dos quais será desenvolvido um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança para os militares do Exército Português. Este modelo permitirá verificar a existência de lacunas na gestão de competências associadas à liderança e, assim, possibilitar a elaboração de planos de formação adequados às “reais” necessidades da organização e de cada militar.

Os objectivos específicos são:

1. identificar as competências associadas à liderança praticadas pelos Oficiais do Exército Português no exercício das funções de comando, direcção e chefia.

2. identificar as competências associadas à liderança que os Oficiais do Exército Português consideram mais importantes para obter desempenhos superiores.
3. elaborar um directório e modelos de competências associadas à liderança dos militares do Exército Português preditoras de desempenhos superiores.
4. definir um instrumento de investigação e de diagnóstico que permita na área da gestão de formação verificar as necessidades de formação ao nível das competências associadas à liderança.

Assim, pretende-se contribuir para:

- a definição de um conjunto de competências associadas à liderança que são preditoras de desempenhos superiores no exercício das funções de comando, direcção e chefia;
- a possibilidade de integração de um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança nos diferentes cursos de formação ministrados pelo Exército Português;
- a disponibilização a todos os militares e funcionários civis do Exército Português de um instrumento de avaliação relativo às competências associadas à liderança, requeridas para a obtenção de desempenhos superiores, que irá permitir um ajuste constante através da formação institucional ou da auto-aprendizagem.

1.7 HIPÓTESES

No âmbito desta investigação foram consideradas para o nosso estudo hipóteses teóricas e práticas. As **hipóteses teóricas** consideradas são as seguintes:

Hipótese 1: Os comandantes militares e os gestores desempenham papéis iguais.

Hipótese 2: Os gestores e os líderes desempenham papéis diferentes nas organizações.

Hipótese 3: Os gestores e líderes apresentam diferentes níveis de desempenho.

As **hipóteses práticas** consideradas são as seguintes:

Hipótese 4: Existem diferenças significativas quanto à importância que cada categoria de Oficiais atribui às competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores.

Hipótese 5: Existem diferenças significativas entre o nível de desempenho para cada categoria de Oficiais na prática das competências associadas à liderança.

Hipótese 6: Existem diferenças significativas quanto à importância e ao nível de desempenho que os Oficiais do Exército percebem, tendo em conta:

H6.1: Armas e serviços.

H6.2: Género.

H6.3: Nível etário.

H6.4: Grau académico.

H6.5: Avaliação individual.

H6.6: Medalhas atribuídas.

H6.7: Áreas funcionais.

H6.8: Participação em forças nacionais destacadas.

H6.9: Cursos de forças especiais.

Hipótese 7: Existem relações significativas entre as dimensões dos modelos de liderança e os factores critério percebidos pelos Oficiais das diferentes categorias.

Hipótese 8: Existem diferenças entre o nível de importância e de desempenho nas competências associadas à liderança praticadas pelos Oficiais das diferentes categorias.

Hipótese 9: Existem diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança entre os Oficiais das diferentes categorias.

1.8 METODOLOGIA

A presente investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática.

A metodologia seguida para a **parte teórica** começa pela análise documental em artigos, revistas científicas, livros, monografias, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e documentos do Exército Português e de outros países da OTAN. Nesta parte procura-se responder às hipóteses teóricas, sendo a investigação executada por fases, conforme se discrimina:

1ª Fase: Com base na literatura de referência, procura-se diferenciar os conceitos de

comando, gestão e liderança, por forma a perceber qual o papel do comandante, gestor e líder e, assim, conduzir a investigação para os aspectos essenciais à consecução dos objectivos do presente trabalho.

2ª Fase: A partir da literatura de referência, analisam-se os vários conceitos relativos a diferentes competências, segundo diferentes abordagens para enquadrar os estudos sobre a liderança de forma apropriada quanto aos seus domínios de aplicação e tipos.

3ª Fase: Analisam-se os vários conceitos, teorias e modelos sobre liderança. São também revistos modelos de competências de liderança de organizações civis e das Forças Armadas de países que integram a OTAN. Através da análise de artigos científicos publicados em revistas internacionais de referência, identificam-se os traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos que são preditores de desempenhos superiores.

4ª Fase: A partir do resultado da análise documental são identificadas 113 competências associadas à liderança e preditoras de desempenhos superiores. Da revisão da literatura resultaram ainda três factores critério com 11 itens para diferenciar o gestor do líder.

A metodologia seguida na **parte prática** passa por seleccionar, a partir do directório¹ geral resultante da revisão da literatura, as competências críticas associadas à liderança para o exercício das funções de comando, direcção e chefia, assim como para a obtenção de desempenhos superiores, e ainda o seu enquadramento na visão, missão e características do Exército.

5ª Fase: Das 113 competências identificadas na revisão de literatura, analisadas pela orientadora do presente estudo – Professora Doutora Manuela Sarmiento, resultaram em 53 competências. A partir deste conjunto de competências é elaborado um directório geral com as respectivas descrições. As descrições de cada competência são o resultado da análise crítica efectuada às constantes nos vários artigos científicos e manuais de referência analisados.

6ª Fase: O directório geral com 53 competências foi analisado e adaptado ao contexto militar por especialistas do Projecto de Educação e Formação do Exército.

Este directório geral e respectivas descrições foram ainda analisados e discutidas por Oficiais com larga experiência de comando em diferentes Teatros de Operações para verificar o real contributo deste directório na missão do Exército. Desta análise e

¹ Conjunto de competências associadas à liderança que doravante se designa por directório.

discussão resultou um directório específico com 53 competências, ao qual foram associados 204 itens.

7ª Fase: Com base no directório específico, é elaborado um **questionário** com duas partes, a saber: na primeira encontram-se 53 competências e 204 itens; e na segunda parte constam os três factores critério com 11 itens. O questionário foi submetido à primeira comissão de validação constituída por oito especialistas na área da liderança e Recursos Humanos para se pronunciarem quanto à pertinência dos itens, e classificação das competências quanto ao domínio e tipo. Desta peritagem confirmaram-se as 53 competências com 68 itens associados.

8ª Fase: Após validação das competências e os respectivos itens, é elaborada uma **versão preliminar do inquérito** com três partes, a saber: na primeira constam os dados sócio-demográficos; na segunda encontram-se 53 competências e 68 itens; e na terceira constam os três factores critério com 12 itens.

9ª Fase: A versão preliminar do inquérito, foi submetida à segunda comissão de validação, constituída por três especialistas e realizado um pré-teste a 35 indivíduos com características idênticas à amostra.

10ª Fase: Após a aplicação da **versão final do inquérito** e a recolha de dados, procede-se ao tratamento, à análise estatística e discussão de resultados. Para extrair as dimensões que suportam os modelos de competências de liderança utiliza-se a análise factorial, método das componentes principais. A fim de detectar as lacunas de formação em cada dimensão, recorre-se às diferenças entre os valores médios do padrão de referência e o nível de desempenho. Para verificar se existem diferenças significativas entre as categorias de Oficiais quanto às dimensões em estudo, é utilizado o método de *One-Way* e o teste *Kruskal-Wallis*.

1.9 MODELO METODOLOGICO DA INVESTIGAÇÃO

A metodologia seguida para se obter o “**Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar**” é ilustrada na Figura 1.1.

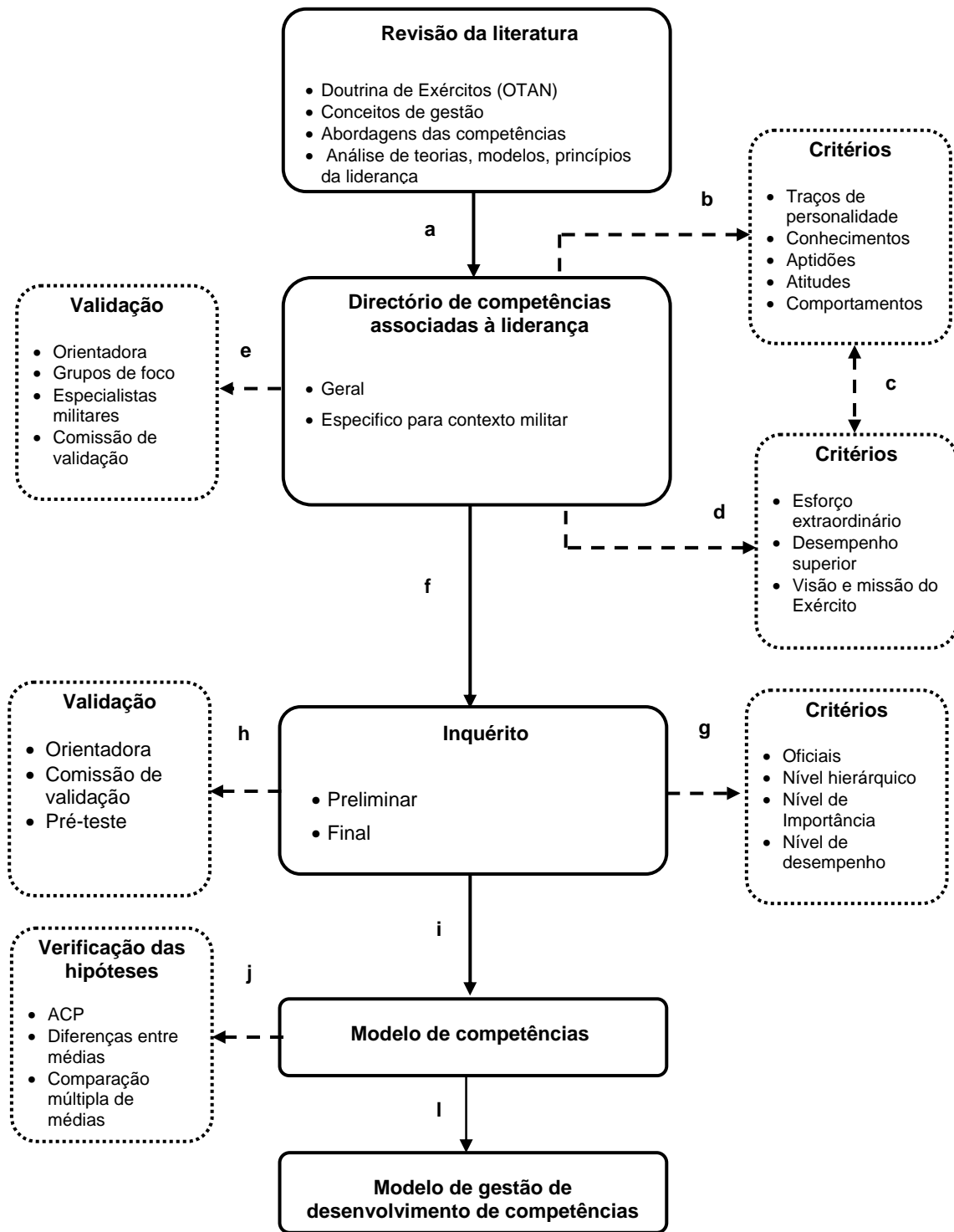


Figura 1.1: Modelo metodológico de desenvolvimento do Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança.

Nas relações (a), (b), (c), (d) e (e) começa-se por **identificar as competências** e, a partir da revisão de literatura, pretende-se definir um **directório geral de competências** de acordo com critérios apoiados nas componentes das competências e conceitos da

gestão. Posteriormente, este directório geral é validado para estabelecer um **directório específico de competências** para o contexto militar.

Nas relações (f), (g) e (h), a partir do directório, é construído uma versão **preliminar do inquérito** que após ser devidamente validado é aplicado a uma amostra de 351 Oficiais do Exército Português.

Na relação (i) e (j), são identificados os modelos de competências de liderança e a partir dos dados recolhidos são **verificadas as hipóteses** com a utilização do método estatístico mais adequado. Na relação (l) é elaborado e testado o **“Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar”**.

1.10 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho de investigação é constituído por duas partes: uma teórica, que diz respeito à revisão da literatura; e outra prática, que se refere ao trabalho de campo, conforme ilustra a Figura 1.2. A primeira parte é constituída por seis capítulos e a segunda por cinco capítulos.

No primeiro capítulo são explicitadas a pertinência e as motivações para a realização do presente estudo. Assim, recorre-se a uma breve abordagem do tema, ao seu enquadramento e à justificação do estudo. Apresentam-se ainda a pergunta de partida, as perguntas derivadas, as hipóteses e a metodologia seguida.

No segundo capítulo caracterizam-se os ambientes onde os Oficiais do Exército Português exercem as funções de comando, direcção e chefia, bem como a própria Instituição Militar em que estão inseridos. São ainda caracterizados, o ensino e a formação nas Forças Armadas, a visão e missão do Exército, o modelo formação dos Oficiais oriundos da Academia Militar e a sua carreira militar. No final, diferenciam-se os conceitos de comando, gestão e liderança, sendo igualmente apresentada uma breve caracterização da liderança em contexto militar e as componentes que lhe estão associadas.

No terceiro capítulo leva-se a cabo uma revisão da literatura sobre as definições associadas à competência, segundo diferentes abordagens. Analisa-se a melhor metodologia para o levantamento das competências associadas à liderança e, por fim,

verifica-se de que forma as competências estão associadas aos desempenhos superiores.

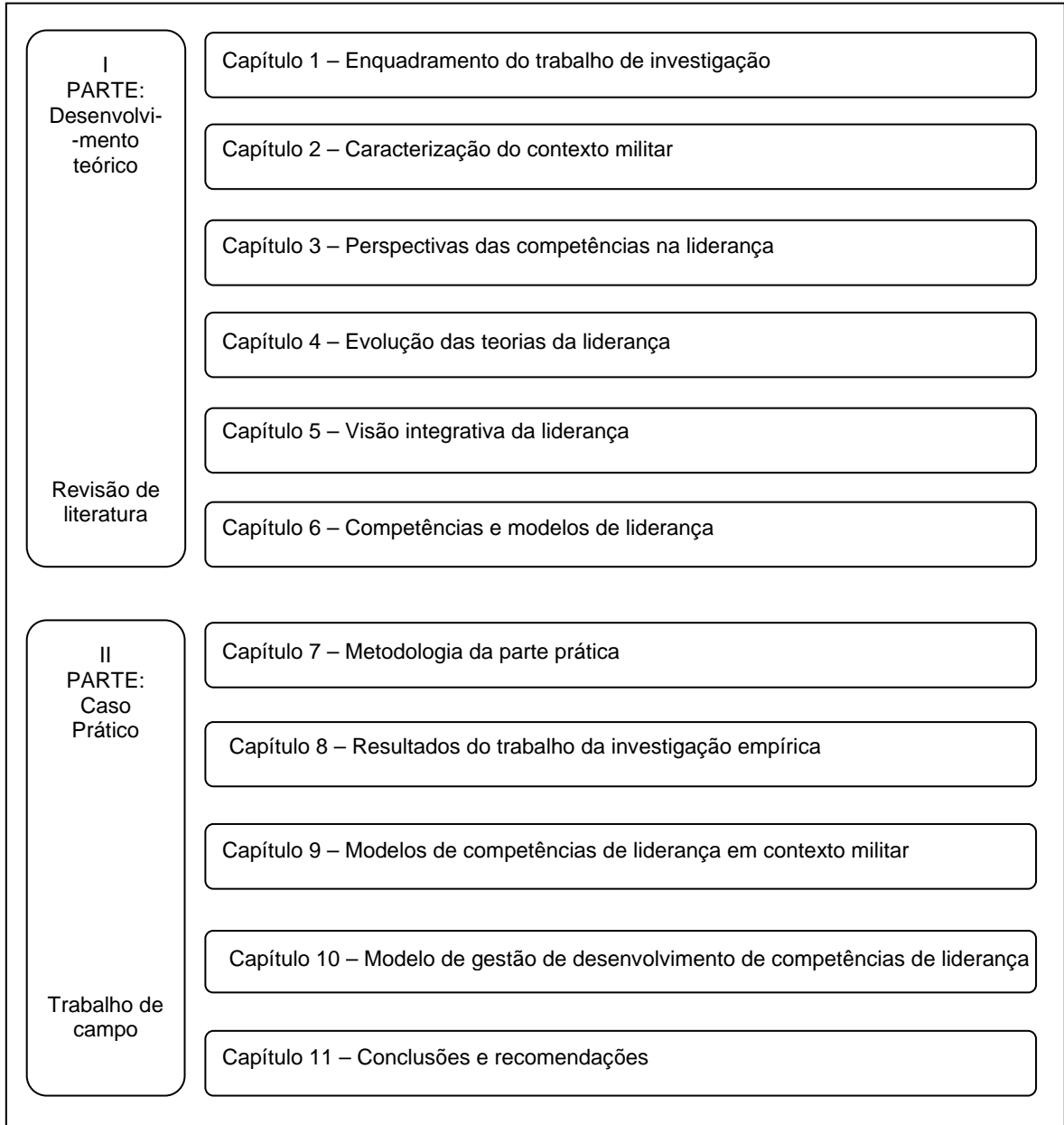


Figura 1.2: Modelo estrutural do trabalho de investigação.

Nos capítulos quarto e quinto efectua-se uma análise ao maior número possível de áreas de investigação sobre a liderança, usando as respectivas taxonomias e nomenclaturas ao longo da sua evolução e os contributos significativos para o presente estudo. A partir da análise de artigos científicos identificam-se as competências associadas à liderança que estão relacionadas com desempenhos superiores.

No sexto capítulo são identificadas as competências associadas à liderança referidas por alguns autores em contexto organizacional. São ainda indicadas as obras que apoiam os diferentes modelos de competências de liderança em algumas organizações civis e Exércitos integrantes da OTAN.

No sétimo capítulo apresenta-se a metodologia da parte prática, a caracterização da amostra e dos instrumentos de trabalho, assim como a indicação de todos os procedimentos adoptados para a recolha de dados. Para o efeito, faz-se referência às técnicas estatísticas utilizadas.

No oitavo capítulo faz-se a caracterização sócio-demográfico dos inquiridos e das variáveis em estudo através da estatística descritiva.

No nono capítulo definem-se os modelos de competências, recorrendo-se à análise de componentes principais e caracterizam-se as dimensões extraídas através da estatística descritiva. Apresentam-se e discutem-se os resultados das diferenças significativas dos valores médios das dimensões extraídas entre as categorias de Oficiais e outras variáveis independentes em estudo.

No décimo capítulo apresenta-se e discute-se o modelo de gestão de desenvolvimento de competências para identificar e gerir um conjunto de competências nucleares necessárias para obter desempenhos superiores, a partir das quais poderão elaborar-se programas de formação. Apresentam-se e discutem-se as competências associadas aos modelos de competências de liderança e as que sofrem uma evolução quanto ao seu nível de desempenho ao longo da carreira do Oficial. Por último, detectam-se as necessidades de formação para as diferentes categorias de Oficiais para os quatro modelos definidos e confrontam-se os resultados com as variáveis independentes.

No décimo primeiro capítulo são confirmadas as hipóteses teórica e práticas, apresentadas as conclusões, as propostas e as recomendações para investigações futuras.

Tendo em conta que o estudo não seria possível sem o contributo de outras investigações, obras e documentos realizados por outros autores, apresenta-se por último as referências bibliográficas, assim como os apêndices e os anexos.

CAPÍTULO 2

CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO MILITAR

2.1 INTRODUÇÃO

Antes de elaborar um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança importa fazer um enquadramento dos diferentes ambientes internos e externos em que os Oficiais do Exército Português exercem funções de comando, direcção e chefia. Torna-se ainda pertinente fazer uma breve caracterização da Instituição Militar, do ensino ministrado e da formação nas Forças Armadas. Revela-se igualmente importante sintetizar a visão e a missão do Exército, bem como o modelo de formação dos Oficiais oriundos da Academia Militar e a sua carreira militar. Por último, importa fazer a distinção entre comando, gestão e liderança, através de uma breve caracterização da liderança em contexto militar e respectivas componentes. Tais conceitos permitirão compreender as particularidades em que as competências associadas à liderança serão identificadas, bem como os pressupostos que estão subjacentes a uma Instituição com características singulares, na qual alguns objectivos organizacionais são vitais para a estratégia nacional.

2.2 CONTEXTO ESTRATÉGICO

Segundo o IESM (2005) as alterações no ambiente internacional vieram abrir novas oportunidades na cooperação internacional, permitindo uma maior cooperação entre

Países, instituições e organizações internacionais. Por outro lado, veio introduzir factores de instabilidade e de imprevisibilidade nestas organizações.

Em algumas áreas do globo concentram-se riscos de separatismo e conflitos étnicos, religiosos e fronteiriços, fundamentalismos ou migrações em massa e a desestruturação dos Estados. Este fenómeno verifica-se devido à globalização que veio contribuir para aumentar os riscos de proliferação de armas de destruição maciça e de uso indevido de novas tecnologias. Por outro lado, a alteração qualitativa da dimensão do terrorismo, sem limites éticos ou materiais, pelo seu carácter de ameaça global, exige respostas novas e eficazes (IESM, 2005).

Neste contexto, a segurança aprofunda o seu carácter multidisciplinar e global, mas evidencia uma fronteira mais difusa entre as suas vertentes interna e externa, obrigando a uma nova relação entre as Forças Armadas, Forças de Segurança (policiais) e outros sectores do Estado, com a informação estratégica a desempenhar um papel determinante. Neste contexto, são colocadas novas exigências aos mecanismos de resposta do Estado, em que a flexibilidade, o planeamento estratégico de contingência e a análise prospectiva permitem reduzir a surpresa e facilitar o ajustamento da máquina do Estado. Ganha-se desta forma a capacidade de gerir situações de grande exigência, designadamente de crise, adequando estes mecanismos às diversas acções estratégicas e permitindo atempadamente ajustar as estruturas disponíveis à situação (IESM, 2005).

A caracterização acima efectuada encontra-se consubstanciada no actual conceito estratégico de defesa nacional, que expressa o empenho do Estado Português no contributo para a segurança internacional, para a manutenção da paz e para a resolução dos conflitos, nomeadamente através do reforço do prestígio e actuação da Organização da Nações Unidas (ONU), procurando-se, assim, observar os vários contextos de actuação no âmbito dos quais o Oficial do Exército Português exerce funções de comando, direcção e chefia.

2.3 TIPOLOGIA DAS OPERAÇÕES

Para melhor compreender os espaços onde os Oficiais do Exército Português exercem as suas funções de comando, direcção e chefia e, de acordo com IESM (2005), nomeadamente ao nível internacional, nas operações realizadas por forças conjuntas e combinadas, constata-se que estas são dirigidas, planeadas e conduzidas em três níveis

distintos: estratégico-militar, operacional e tático, respectivamente, conforme ilustra a Figura 2.1.

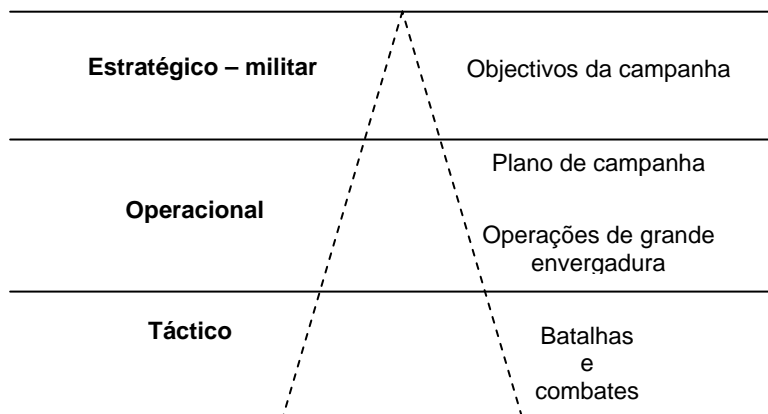


Figura 2.1: Níveis das operações.

Fonte: Adaptado de IESM (2005, p. 2-6).

As operações militares podem ser abordadas segundo diferentes perspectivas, sendo a mais adequada a preconizada pela OTAN, como ilustra o Quadro 2.1.

Quadro 2.1: Ambiente das operações militares.

Operações militares
<p>Art.º 5 – Defesa Colectiva</p> <p>Não art.º 5 – Operações de resposta a crises</p> <p>Operações de apoio à paz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da paz • Imposição da paz • Prevenção de conflitos • Restabelecimento da paz • Consolidação da paz • Operações humanitárias <p>Outras operações e tarefas de resposta a crises</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoio às operações humanitárias <ul style="list-style-type: none"> - Assistência a deslocados e refugiados - Operações humanitárias • Assistência a desastres • Busca e salvamento • Operações de evacuação de não-combatentes • Operações de extracção • Apoio às autoridades civis • Imposição de sanções e embargos

Fonte: Adaptado de NATO (2010).

Podemos observar um espectro mais amplo das operações militares na Figura 2.2.

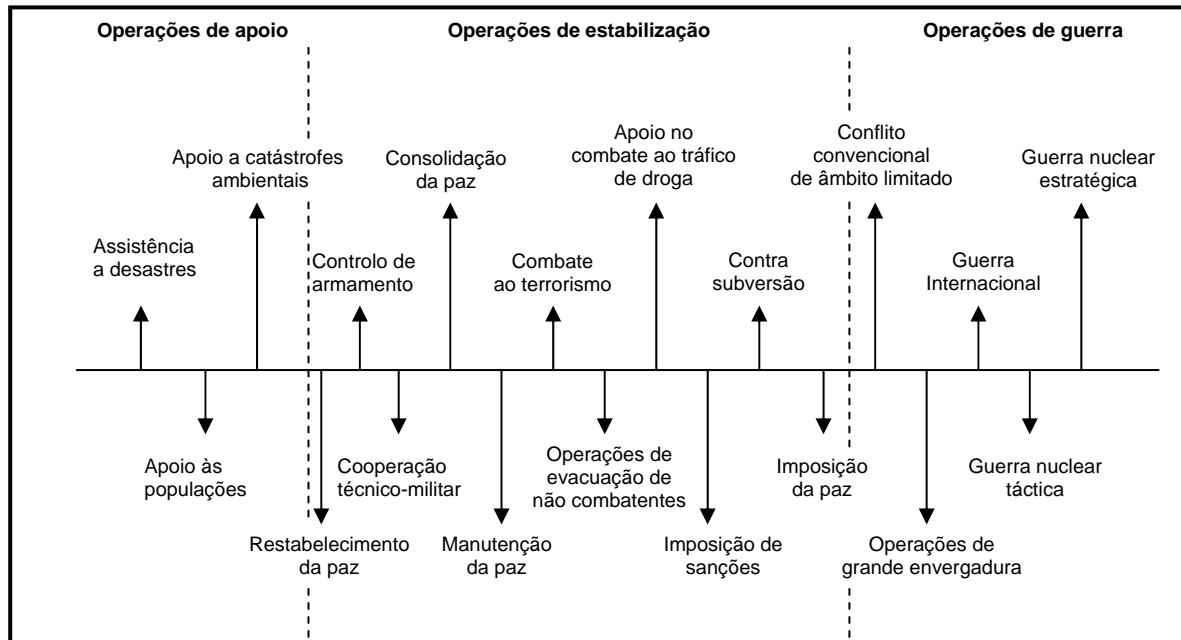


Figura 2.2: Espectro das operações.

Fonte: Adaptado de IESM (2005, p. 2-11).

2.4 ORGANIZAÇÃO MILITAR

2.4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Actualmente, a organização militar pós-moderna caracteriza-se por uma desvinculação mais acentuada do Estado. O seu formato básico passa a ser uma força voluntária, orientada para outras missões além da guerra, progressivamente mais heterogéneo na sua constituição e no seu ethos (Moskos, 2002).

Para Moskos, Jonh e David (2000, p. 2) “a pós-modernidade militar caracteriza-se por cinco mudanças organizacionais principais: a crescente interpenetração das esferas civil e militar, tanto nos domínios estruturais e culturais; a diminuição das diferenças entre os postos hierárquicos e entre as unidades de combate e de apoio; a mudança nos propósitos militares que vão desde os combates até a missões não militares; as forças são mais utilizadas em missões internacionais autorizadas do que nas intenções do próprio Estado e, por último, é a própria internacionalização das forças”.

Ainda para Moskos et al. (2000, p. 2) a pós-modernidade começou a absorver as teorias sociais que surgiram no final do século passado e que subverteram alguns valores tidos como pilares fundamentais nas organizações. Além disso trouxe pluralismo, fragmentação, heterogeneidade, permeabilidade e ambiguidade. O cidadão passa a desempenhar um papel distinto nas organizações modernas – procura a sua autonomia; é capaz de fazer escolhas; promove a auto-regulação e participa activamente na definição dos objectivos das organizações.

Neste contexto, a organização militar pode assumir dois tipos de estrutura: a primeira, em ambiente de guerra, em que se identifica com a sua verdadeira natureza, para a qual foi concebida; a segunda, em tempo de paz, que se enquadra nas organizações do tipo burocrático-industrial. Neste último tipo de estrutura, verifica-se a substituição do comando pela gestão, dos soldados por recursos humanos, das tradições por contratos e regulamentos e até a eficiência para o combate dá lugar à relação custo-eficácia.

Tornar o soldado num cidadão consciente das suas obrigações e das suas responsabilidades é uma das tarefas essenciais dos Oficiais, necessitando, também eles, de estarem cientes do papel que lhes cabe no seio das Forças Armadas. Tal só será possível se forem eles próprios cidadãos conscientes e responsáveis, capazes de incutir nos seus soldados os deveres cívicos que lhes competem, mantendo quadros motivados, activos, colaborantes e empenhados, que não receiem o futuro.

O princípio da unidade de comando garante a estrutura militar, consubstanciando-se na unidade da doutrina. Deste modo, há um investimento num único comandante, detentor de toda a responsabilidade necessária ao seu exercício, proporcionando a coesão necessária ao planeamento e conduta das operações. A unidade de comando é ainda conseguida através da subordinação a um comandante de todos os meios envolvidos, bem como da atribuição da correspondente autoridade para que possa coordená-los e dirigi-los da forma mais conveniente (IESM, 2005).

Outro princípio importante da organização militar é o da cadeia de comando, que se caracteriza pelos sucessivos comandantes através dos quais as acções de comando são canalizadas. Assim, através do princípio da descentralização, os comandantes devem proporcionar aos subordinados liberdade de acção para agir de acordo com a intenção superior e, assim, no caso de desenvolvimentos imprevistos, explorar oportunidades que se revelem momentaneamente favoráveis (ND – Canada, 2005a; U.S. Army, 2006).

2.4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PROFISSÃO MILITAR

Por profissão deve entender-se uma ocupação que requer treino avançado num domínio específico, e é estruturada de modo a que os interesses do profissional sejam alcançados quanto melhor ele servir os clientes. Este profissionalismo deve utilizar critérios objectivos de avaliação, de tal forma que a confiança do cliente no profissional resulte da qualidade do desempenho, de acordo com os requisitos desenvolvidos e com os princípios aceites pelo conjunto dos profissionais (Mira Vaz, 2001, p. 156).

O conceito de profissão como vocação, dever e realização terrena encontra-se ligado à cultura protestante e à implantação do capitalismo nas sociedades ocidentais. Por sua vez, o processo de construção do profissionalismo militar evidencia-se precisamente nos países onde predomina a ética do puritanismo (Holanda, Inglaterra, Suécia e Prússia) que enfatiza os princípios do dever, disciplina e auto-sacrifício. É neste cenário que no séc. XIX se define a vida militar como profissão nas suas características modernas fundamentais (Harries & Van Doorn, 1976).

Segundo Abrahamson (1972) e Caforio (2006) a emergência da profissão militar dá-se com a criação dos Exércitos profissionais. Contudo, não nos podemos referir à profissão antes do séc. XIX, podendo apenas falar de profissionalismo militar ao nível do corpo de Oficiais. Segundo Cardoso (2008) actualmente o profissionalismo de todas as Forças Armadas resulta da necessidade de adaptação às exigências do novo tipo de missões, em que se procura com um reduzido número de efectivos, mais flexíveis, bem equipados e treinados, actuar em múltiplos cenários e sob diversas dependências.

Ainda para Abrahamson (1972) e Caforio (2006), o corpo de Oficiais actual é profissional e moderno. Com efeito, é entre os militares de carreira que se encontra um modelo de profissão com factores como a vocação. Na sua perspectiva, o Oficial profissional é acima de tudo obediente para com o Estado, competente, usando as suas aptidões na manutenção da segurança nacional, apresentando-se política e moralmente neutro.

Britt, Castro e Adler (2006) tratam a Instituição Militar como um sistema social no qual as características do Corpo de Oficiais variam ao longo do tempo na medida em que incorporam normas e aptidões. Os autores concebem a Instituição Militar não como um modelo estático, mas como uma organização burocrática dinâmica que se altera conforme o contexto social e económico, que nas últimas duas décadas tem vindo a adaptar-se às exigências da sociedade, nomeadamente a inclusão do género feminino.

Actualmente, à luz do direito português, a condição militar é definida pela Lei nº11/89, de 01 de Junho — Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, que pela sua importância se transcreve, nos termos do art.º 2.º do citado diploma:

- pela subordinação ao interesse nacional;
- pela permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida;
- pela sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares, bem como à formação, instrução e treino que as mesmas exigem, quer em tempo de paz, quer em tempo de guerra;
- pela subordinação à hierarquia militar, nos termos da lei;
- pela aplicação de um regime disciplinar próprio;
- pela permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais;
- pela restrição, constitucionalmente prevista, do exercício de alguns direitos e liberdades;
- pela adaptação, em toda as situações, de uma conduta conforme com a ética militar, de forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das Forças Armadas;
- pela consagração de especiais direitos, compensações e regalias, designadamente nos campos da Segurança Social, assistência, remunerações, cobertura de riscos, carreiras e formação.

No entanto, Britt, Castro e Adler (2006) e Moskos (1977) identificam novas tendências no exercício da função militar e concebe a Instituição Militar como uma organização que, embora mantendo níveis de autonomia, reflecte tendências sociais mais amplas. O autor avança, pela primeira vez, a hipótese de que o carácter institucional da profissão militar está a sofrer profundas alterações, e que esta tem ganho progressivamente um carácter ocupacional, tendo-se os valores de mercado sobreposto aos valores institucionais, o que deu origem a um modelo pluralista, isto é, que integra elementos de ambos os modelos, designado institucional-ocupacional de Forças Armadas.

Assim, para Moskos (1977, 2002) a Instituição Militar concebe dois modelos organizacionais: o institucional e o ocupacional. O primeiro encontra-se legitimado em termos de valores e normas, isto é, um propósito que transcende os interesses pessoais

em favor do bem comum. Neste modelo os seus membros são vistos como seguindo uma vocação. O segundo é definido de acordo com o mercado de trabalho, sendo que para competências idênticas existem remunerações similares. Neste modelo, os trabalhadores têm geralmente voz activa na determinação das condições de trabalho.

Segundo Segal (1986) os modelos institucionais e ocupacionais não têm uma relação de oposição, mas antes de interdependência, podendo o indivíduo expressar orientações institucionais ou ocupacionais em momentos diferentes.

2.4.3 NATUREZA DO TRABALHO MILITAR

De acordo com o Estatuto Militar das Forças Armadas² (EMFAR), os Oficiais das Forças Armadas desempenham as suas funções militares no quadro das missões específicas do ramo a que pertencem. As funções militares classificam-se conforme ilustra o Quadro 2.2.

Quadro 2.2: Funções militares.

Função	Descrição
Comando	Função que se traduz no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos. O exercício da autoridade conferido pelas leis e regulamentos é acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o comandante o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como as forças ou unidades subordinadas cumprem as missões atribuídas
Direcção ou Chefia	Função relativa ao exercício da autoridade conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar estabelecimentos e órgãos militares. O exercício da autoridade conferida pelas leis e regulamentos é acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o director ou chefe o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como os estabelecimentos e órgãos militares subordinados cumprem as missões atribuídas
Estado-Maior	A função estado-maior consiste na prestação de apoio e assessoria ao comandante, director ou chefe e traduz-se, designadamente, na elaboração de estudos, informações, directivas, planos, ordens e propostas tendo em vista a preparação e a transmissão da tomada de decisão, bem como a supervisão
Execução	A função execução traduz-se na realização das acções praticadas pelos militares integrados em forças, unidades, estabelecimentos e órgãos tendo em vista, principalmente, a preparação para o combate, o combate propriamente dito e o apoio ao combate no âmbito da defesa militar da República, bem como na satisfação dos compromissos internacionais assumidos

Fonte: Adaptado do Estatuto Militar das Forças Armadas.

² (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31JUL, Lei n.º 25/2000, de 23de Agosto, Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25de Agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30de Agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17de Março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23de Setembro e Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de Setembro.).

Na função execução incluem-se as actividades que abrangem as áreas de formação profissional, instrução e treino, logística, administrativa, docência e outras de natureza científica, tecnológica e cultural. Os Oficiais das Forças Armadas, através do respectivo Ramo, encontram-se dispersos pelos diversos órgãos que constituem a sua estrutura, conforme ilustra o Quadro 2.3.

Quadro 2.3: Órgãos militares.

Órgão	Funções
Estados-Maiores	Planear e apoiar as decisões dos respectivos Chefes de Estado-Maior, podendo assumir funções de direcção, controlo, conselho e inspecção
Órgãos centrais de administração e direcção	Apoiar as decisões do Chefe do Estado-Maior em assuntos especiais e importantes na preparação, disciplina e administração do ramo
Órgãos de conselho	Apoiar o exercício da função de controlo e avaliação pelo Chefe do Estado-Maior
Órgãos de inspecção	Apoiam o exercício da função de controlo e avaliação pelo Chefe do Estado-Maior
Órgãos de implantação territorial	Organizar e apoiar o Ramo em geral
Elementos da componente operacional do sistema de Forças	Cumprir as missões de natureza operacional

Fonte: Adaptado do Estatuto Militar das Forças Armadas.

2.5 ENSINO E FORMAÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS

Segundo o EMFAR, o ensino ministrado em estabelecimentos militares tem como finalidade a habilitação profissional do militar, a aprendizagem de conhecimentos adequados à evolução da ciência e da tecnologia e, bem assim, ao seu desenvolvimento cultural. Desta forma, o ensino ministrado em estabelecimentos militares garante a continuidade do processo educativo e integra-se nos sistemas educativo e formativo nacionais.

A formação, instrução e treino militares, doravante designados abreviadamente por formação militar, visam continuar a preparação do militar para o exercício das respectivas funções e abrangem componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física. As Forças Armadas propiciam uma formação oportuna e contínua aos militares, adequada às capacidades individuais e aos interesses da própria instituição. A

formação militar é responsabilidade conjunta da instituição militar, que a patrocina, e do militar, a quem se exige empenhamento.

A formação militar envolve acções de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, arma, serviço ou especialidade a que o militar pertence.

Os cursos têm duração variável e são ministrados sob a responsabilidade de um organismo militar ou civil reconhecido para o efeito, revestindo as seguintes tipologias: curso de promoção; curso de especialização; e curso de qualificação.

A instrução visa proporcionar ao militar conhecimentos orientados para a prática, de modo a aperfeiçoar a sua preparação militar e a imbuí-lo do espírito de missão e dos valores próprios da instituição militar.

O treino operacional e técnico é um conjunto de actividades do militar, integrado ou não em forças, que se destina a manter, complementar e aperfeiçoar os seus conhecimentos práticos em condições tão próximas quanto possível das do tempo de guerra.

De uma forma geral, os regulamentos militares, os valores dos princípios da guerra e os procedimentos utilizados em combate residem no factor humano. Existe uma preocupação permanente em dotar os militares de uma educação moral, uma excelente preparação física e uma sólida instrução profissional.

2.6 EXÉRCITO

2.6.1 Visão

Tendo em consideração a actual conjuntura estratégica internacional e os factores de instabilidade, em que o terrorismo transnacional e a proliferação das armas de destruição maciça assumem o maior potencial de ameaça, é essencial dispor de um Exército:

- moderno, adequadamente sustentado, capaz de actuar em todo o espectro da conflitualidade actual, particularmente de forma conjunta e combinada;
- permanentemente adaptado e adaptável aos desafios e evoluções do ambiente externo e interno com o objectivo central da prontidão da força operacional

Permanente. Esta força pretende-se cada vez mais projectável e pronta a ser empenhada, através de uma combinação equilibrada das dimensões horizontal e vertical, onde se incluem meios ligeiros, médios e pesados e elementos de forças especiais;

- que evidencie força e esteja orientado para a procura da excelência, baseado em padrões de exigência sempre mais elevados no que respeita à formação e à qualificação, que participe nas formações militares que constituem o paradigma da modernidade e transformação, designadamente nas *NATO reaction forces* e nos *battle group*, assumindo também uma presença efectiva junto da Sociedade, e constituindo-se esta como o seu valor estrutural.

2.6.2 Missão

O Exército tem por missão³ cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República Portuguesa, através da realização de operações terrestres; sem prejuízo da missão referida no anteriormente, incumbe⁴ também ao Exército Português:

- participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais, na execução da política externa, designadamente em operações internacionais humanitárias e de paz, na protecção e evacuação de cidadãos nacionais em áreas de tensão ou crise, bem como na representação do país em organismos e instituições internacionais;
- cumprir outras missões de interesse público que lhe forem cometidas por lei.

Em conformidade com as missões das Forças Armadas, estão cometidas⁵ ao Exército Português um conjunto de missões específicas, entre as quais:

- aprontar e manter as forças necessárias à execução das tarefas da componente terrestre na defesa integrada do território nacional;
- aprontar e manter, com os graus de prontidão estabelecidos, as forças necessárias para a satisfação dos compromissos internacionais assumidos e às necessidades de apoio à política externa do Estado;

³ Directiva N.º 29/ CEME/ 10 de 2 de Fevereiro de 2010.

⁴ Artigo 1º do Decreto-Lei nº 61/2006.

⁵ Decreto-Lei 61/2006 e Missões Específicas das Forças Armadas.

- desenvolver e manter os meios e capacidades necessários para, por mobilização, levantar e aprontar as forças consideradas necessárias à defesa militar do território nacional;
- cooperar, em coordenação com os outros ramos, nas acções decorrentes da promulgação do estado de sítio e de emergência;
- assegurar, em coordenação com os outros ramos e sob sua responsabilidade primária, o enquadramento militar da população, com vista à criação de condições militares para a resistência activa e passiva, em caso de ocupação do território nacional.

Para além destas, existem as seguintes tarefas de interesse público:

- exercer actividades no âmbito da cartografia colaborando, designadamente, no levantamento cartográfico nacional;
- colaborar nas acções de socorro e assistência, designadamente com o Serviço Nacional de Protecção Civil, em situações de catástrofe, calamidade ou acidente;
- colaborar nas acções de defesa do ambiente, nomeadamente na prevenção e combate aos fogos florestais;
- colaborar com as autoridades civis na satisfação das necessidades básicas e na melhoria da qualidade de vida das populações.

Analisando a missão geral e as específicas do Exército e os diferentes ambientes no qual as operações militares decorrem, constata-se que um líder militar tem que desenvolver competências associadas à liderança para diferentes níveis hierárquicos e ambientes diversos, nos quais lhe é exigido nuns momentos ser guerreiro e noutros um diplomata.

2.6.3 MODELO FORMAÇÃO DOS OFICIAIS ORIUNDOS DA ACADEMIA MILITAR

De acordo com o plano de formação inicial e de progressão na carreira dos Oficiais do quadro permanente, bem como a parte integrante do plano de formação anual, que se destina a discriminar as actividades relativas à formação inicial e cursos de promoção a realizar no Exército o modelo de formação dos Oficiais oriundos da Academia Militar

encontra-se organizado da seguinte forma:

- Academia Militar.
- Curso de promoção a Capitão.
- Curso de promoção a Oficial Superior.
- Curso de Estado-Maior.
- curso de promoção a Oficial General.
- 1º Nível da pós-graduação em Saúde Militar.

Curso de formação inicial

A Academia Militar (AM) desenvolve actividades de ensino, investigação e apoio à comunidade com a finalidade essencial de formar oficiais para os quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

Cursos de Promoção

Destinados a habilitar o militar com os conhecimentos técnico-militares necessários ao desempenho de cargos e exercício de funções de nível e responsabilidade mais elevados, sendo condição especial de acesso ao posto imediato e de avaliação obrigatória, considere-se como mais relevantes os seguintes:

- Curso de promoção a Capitão (CPC) – 1 ano lectivo nas respectivas Escolas Práticas.
- Curso de promoção a Oficial Superior (CPOS) – 1 ano lectivo no IESM.
- Curso de promoção a Oficial General (CPOG) – 1 ano lectivo no IESM, tendo em atenção que este curso constitui uma das condições de promoção ao posto de Major-General.

Cursos de qualificação

São cursos destinados a preparar os Oficiais para o exercício de funções de nível superior na estrutura orgânica aprovada. Os currícula destes cursos estão naturalmente adaptados ao desempenho profissional requerido pelas futuras funções. De acordo com o referido anteriormente, os discentes, após o seu ingresso no quadro permanente, no final da respectiva licenciatura serão inseridos numa Instituição cuja estrutura estável favorecerá a formação ao longo da vida tanto na modalidade “*on job*”, como até cursos de pós-graduação, mestrados e doutoramentos em universidades civis.

2.6.4 CARREIRA DO OFICIAL NO EXÉRCITO

De acordo com o EMFAR, as formas de prestação do serviço efectivo são as seguintes:

- serviço efectivo nos quadros permanentes (QP);
- serviço efectivo em regime de contrato (RC);
- serviço efectivo em regime de voluntariado (RV);
- serviço efectivo decorrente de convocação ou mobilização.

O serviço efectivo nos QP compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às Forças Armadas. O desenvolvimento da carreira militar traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas, orientados pelos princípios que se ilustram no Quadro 2.4.

Quadro 2.4: Princípios gerais militares.

Princípios	Descrição
Valorização militar	Valorização da formação militar, conducente à completa entrega à missão
Universalidade	Aplicabilidade a todos os militares que voluntariamente ingressam nos QP
Profissionalismo	Capacidade de acção, que exige conhecimentos técnicos, formação científica e humanística, segundo padrões éticos institucionais, e pressupõe a obrigação de aperfeiçoamento contínuo, tendo em vista o exercício eficiente das funções
Igualdade de oportunidades	Perspectivas de carreira semelhantes nos vários domínios da formação e promoção
Equilíbrio	Gestão integrada dos recursos humanos, materiais e financeiros, de forma a ser obtida a coerência do efectivo global autorizado
Flexibilidade	Adaptação atempada à inovação e às transformações de crescente complexidade decorrentes do progresso científico, técnico, operacional e organizacional, com emprego flexível do pessoal
Mobilidade	Capacidade de compatibilizar os interesses da instituição militar com as vontades e interesses individuais

Fonte: Adaptado do Estatuto Militar das Forças Armadas.

A categoria de Oficiais cuja formação de base é uma licenciatura ou equivalente destina-se ao exercício de funções de comando, direcção ou chefia, estado-maior e execução. Consoante as necessidades orgânicas do Exército, inclui-se ou confere-se acesso aos seguintes postos e classes, conforme ilustra a Figura 2.3.

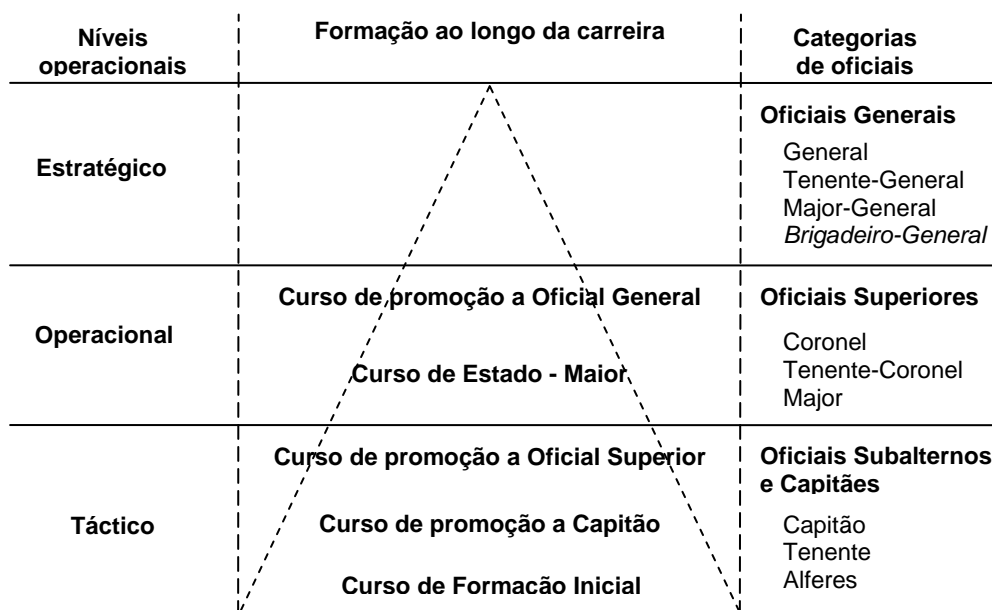


Figura 2.3: Níveis operacionais, formação e categorias de Oficiais.

Com a finalidade de desempenhar funções em instituições internacionais e, excepcionalmente, para o exercício de funções de natureza militar fora da estrutura das Forças Armadas, para o Exército é criado o posto de Brigadeiro-General, a que têm acesso, unicamente por graduação os coronéis habilitados com o CPOG.

2.7 COMANDO, GESTÃO E LIDERANÇA

Segundo o ND-Canada (2005a) a liderança é uma função essencial para os **comandantes** e **gestores**, mas tal não é sinónimo de **comando** ou **gestão**. Para o ND-Canada (2005a) estas funções são limitadas pela autoridade legal delegada a um comandante ou gestor e apenas são exercidas dentro da cadeia de comando ou hierarquia. A liderança, por outro lado, pode ser exercida por qualquer um, não obstante a sua posição na organização. Além disso, a pressão exercida para a consecução de um objectivo faz-se sentir no âmbito da cadeia de comando ou no acto administrativo, mas também fora destes. Em suma, em contexto organizacional, a influência do líder pode ser exercida pela autoridade formal do comando e da gestão, mas igualmente através da autoridade informal que é, aliás, a sua característica principal.

A Figura 2.4 mostra que o comando e a gestão podem ser descritos como um conjunto de funções associadas. Tais funções ou actividades são desempenhadas por um comandante militar que o comando tradicionalmente inclui a resolução de problemas, a tomada de decisões, o planeamento, a organização, a gestão de recursos, a informação, a coordenação, a monitorização, a direcção, o desenvolvimento e a liderança. Contudo, a essência do comando, é a sua “expressão individual e humana” que é materializada na “intenção do comandante”.

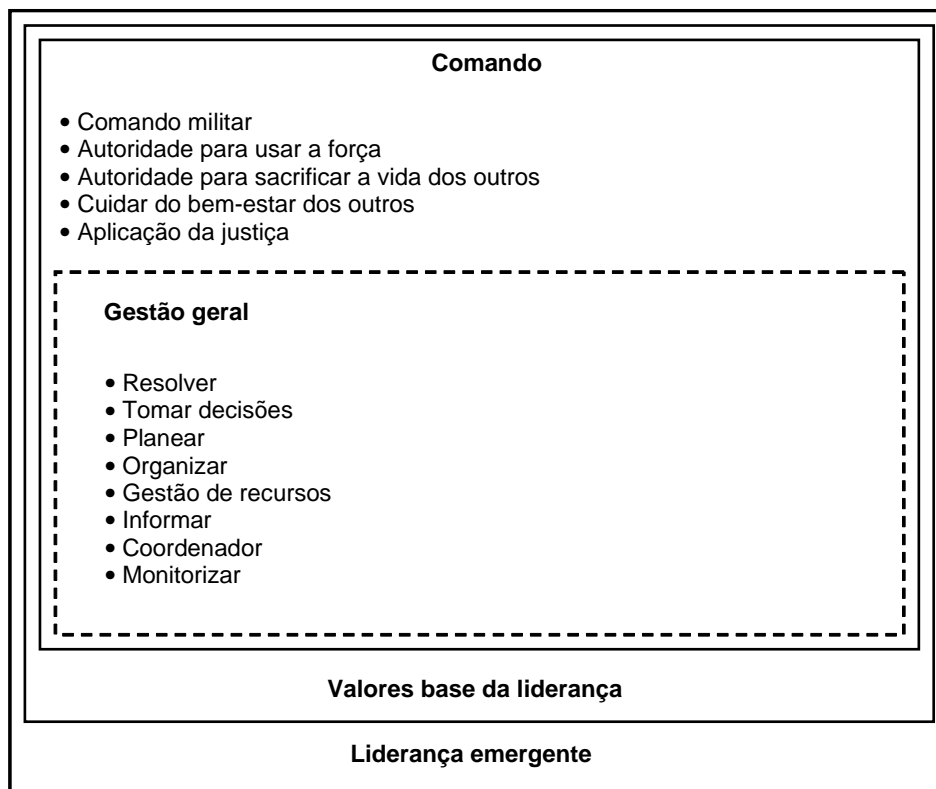


Figura 2.4: Relação entre comando, gestão e liderança.

Fonte: Adaptado de ND-Canada (2005a, p. 11).

Ambos, comandante e gestor, desempenham as funções constantes na Figura 2.4, e o que os distingue é o facto de um comandante, contrariamente ao gestor, ter autoridade para usar a força e sacrificar a vida dos outros para cumprir os objectivos vitais, superiormente definidos pela estratégia nacional. Por outro lado, o comandante tem ainda a responsabilidade de cuidar do bem-estar dos subordinados e de aplicar a justiça de acordo com os regulamentos de disciplina militar.

Acresce que, para se exercer as funções de comando e gestão são seleccionados tradicionalmente líderes emergentes com um conjunto de valores base de liderança

(qualidades) que vão ao encontro das causas e objectivos da sua organização. Espera-se que estes líderes sejam capazes de cumprir a missão, contribuir e actuar de forma coordenada como uma equipa coesa, ocupar e desenvolver as capacidades dos seus subordinados; devem ainda ser capazes de se antecipar à mudança e adaptar-se a ela, bem como dar o exemplo e exigir uma conduta no respeito dos valores militares.

Ainda de acordo com o EME-Espanha (1998), quando o líder exerce a responsabilidade do Comando designado pela Instituição, estamos perante um **líder formal**. Mas quando um indivíduo é eleito pelos próprios membros do grupo, surgindo de forma espontânea, estamos perante um **líder informal**.

2.7.1 COMANDO E GESTÃO

Os termos comando e gestão estão estreitamente relacionados (MOD-UK, 2005). No contexto militar, o termo comando tem um estatuto legal e constitucional e envolve a responsabilidade final das Forças Armadas (IESM, 2005). Por sua vez, o termo gestão pode ser usado para descrever uma função equivalente para uma organização civil.

Ambos, o comando e a gestão, contêm elementos de liderança, de tomada de decisão e controlo. Por outro lado, a gestão, em sentido lato, não é o mesmo do que a gestão de processos, que trata da alocação e controlo dos recursos humano, materiais e financeiros. Estes conceitos são usados nas organizações militares para realçar o planeamento, a organização e a execução das áreas operacionais, logísticas e administrativas.

O comando militar a todos os níveis é a arte de tomar decisões, liderar, motivar, dirigir e controlar as forças militares no cumprimento das missões (IESM, 2005). Esta função exige uma compreensão clara da missão e dos resultados a alcançar; uma operacionalização dos conceitos, das missões e das prioridades; e a gestão dos recursos. Igualmente, requer a habilidade para avaliar os riscos e envolve um processo contínuo de reavaliar a situação. É ainda, exigido a um comandante decidir e elaborar um plano de acção, dirigir as suas forças militares e controlar a sua execução, como ilustra a Figura 2.5.

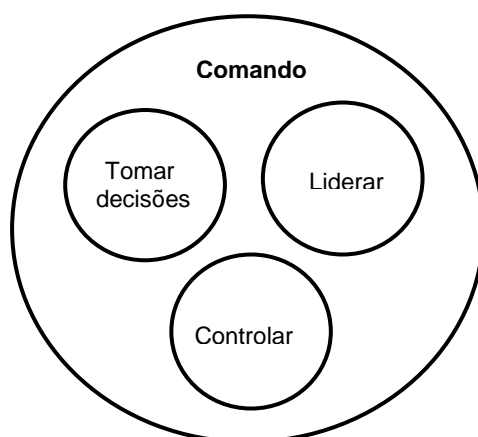


Figura 2.5: Componentes do comando.

Fonte: Adaptado de MOD-UK (2005, p. 115).

As três componentes principais do comando são a **tomada de decisão**, **liderança** e **controle**, as quais se relacionam entre si:

- **Tomar decisões** – envolve a tomada de decisões exactas e eficazes a fim de permitir a um comandante adaptar-se em tempo oportuno; otimizar o ritmo dos acontecimentos; e, finalmente, ter a capacidade de influenciar o sucesso das operações. A arte do comandante depende da sua capacidade para reconhecer quando deve decidir e agir, devendo confiar na sua capacidade para julgar, baseada na consciência situacional e na interpretação inteligente dos factos.

As decisões devem ser comunicadas eficazmente pelo comandante, inspirar a confiança e promover a coesão no seio da sua Unidade. A capacidade para tomar decisões difíceis, mantendo-se resoluta, particularmente quando os resultados são incertos, é uma característica básica de um comandante “forte”.

- **Liderar** – um comandante tem a responsabilidade de assegurar-se de que o seu planeamento vai ao encontro dos objectivos superiormente definidos e que garantem o sucesso. A forma como o comandante exercita a sua liderança está relacionada com o seu carácter, estilo e experiência, assim como com a força da personalidade ou da cultura organizacional. Além disso, a natureza intangível do relacionamento entre um comandante e seus subordinados pode afectar a maneira como as Forças são empregues. Consequentemente, as diferentes situações exigem estilos de liderança diferentes, implicando variações na aplicação dos regulamentos, delegação, inspiração e coerção.

- **Controlar** – é a coordenação das actividades, através dos processos e estruturas que permitem a um comandante controlar o risco e materializar a sua intenção. A extensão do controlo militar sobre uma situação particular é influenciada pelo equilíbrio entre Forças Armadas e a sua relação com outros actores e a missão. Em termos militares, o controlo é delegado frequentemente a especialistas, a não ser que um comandante precise de intervir pessoalmente para assegurar que a sua intenção seja conseguida. Geralmente, um comandante deve procurar aumentar a liberdade de acção dos seus subordinados através da descentralização e da delegação apropriada.

O **controlo** é a autoridade exercida através do processo pelo qual um comandante, assistido pelo seu estado-maior, organiza, dirige e coordena as actividades de organização dos seus subordinados (IESM, 2005).

Por outro lado, a missão do comando assenta em quatro princípios fundamentais:

- a capacidade para tomar decisões oportunas;
- a compreensão completa das intenções do comandante superior;
- a capacidade para responsabilizar os subordinados para cumprir a sua intenção;
- a determinação para cumprir os planos de forma eficaz.

Para colocar em prática estes quatro princípios, o comandante orienta-se pela **responsabilidade absoluta em actuar** ou, em determinadas circunstâncias, decidir não actuar, de acordo com as intenções do comandante superior. Esta orientação exige um estilo que promova a liberdade, a velocidade na acção descentralizada e a iniciativa ao comando. Os seus resultados são sempre da responsabilidade do comandante superior, mesmo quando um subordinado vá além do exigido ou da esfera de influência.

Segundo MOD-UK (2005) e Vieira (2002) a missão do comandante tem cinco elementos essenciais:

- assegurar-se de que os subordinados compreendem a sua intenção e o contexto em que vão actuar;
- informar os subordinados sobre o que estes devem fazer e porquê;
- disponibilizar os recursos necessários para cumprir a missão;
- exercer o controlo sobre os seus subordinados, de acordo com as suas experiências e capacidades;

- responsabilizar e promover a iniciativa nos subordinados para decidirem a melhor forma de materializar as suas intenções e os objectivos superiores.

É ainda missão do comando promover um sistema robusto de equilíbrio do comando na **unidade de esforço e liberdade de acção** a todos os níveis. Este procedimento implica o desenvolvimento da **confiança** e da **compreensão mútua** entre os comandantes e os subordinados através da cadeia de comando.

A unidade de esforço de uma força promove vários factores que estão estreitamente relacionados, nomeadamente a habilidade do comandante para formular a sua intenção e dar indicações sobre a missão; o uso da doutrina, tácticas, técnicas e procedimentos comuns; uma linguagem comum de comando; elevado treino padronizado e trabalho de equipa; por último, a designação de um esforço principal (MOD-UK, 2005).

Estes factores quando conjugados, geram uma compreensão mútua em toda a força. Da mesma forma, ajudam à coordenação das acções em tempo e em espaço no campo de batalha, e na habilidade de antecipar e responder às mudanças da situação.

A unidade de esforço é realçada pelos subordinados que compreendem as intenções dos seus superiores. Trata-se, afinal, da integração vertical que permite aos subordinados alinharem os seus próprios planos de acordo com a intenção do comandante superior. De igual modo, a integração horizontal ajuda os subordinados a compreender como as suas missões interagem com as outras no mesmo nível. A integração a estes dois níveis (horizontal e vertical) é essencial para compreender a contribuição de cada unidade na intenção do comandante superior, apoiando desta forma a tomada de decisão descentralizada nas operações e assegura a coerência do conceito das operações.

Ao nível táctico, a liberdade de acção é conseguida através da descentralização da autoridade. A liberdade de acção é o fim e a descentralização é o principal meio. A descentralização aplica-se a todos os níveis, permitindo que os subordinados usem a sua iniciativa dentro da sua liberdade de acção delegada, assim como fornece um sentimento de participação e de compromisso. Os níveis da decisão devem ser colocados tão baixos quanto possível, permitindo que as decisões possam ser tomadas em tempo oportuno aos mais baixos escalões (MOD-UK, 2005; ND-Canada, 2005a).

Em todas as situações, o comandante deve ganhar a confiança dos seus subordinados e não exigí-la. A confiança pessoal apenas pode ser acumulada com a experiência e com a sua reputação em cada momento. O espírito de missão do comando exige uma presunção de confiança entre o superior, o subordinado e os pares, e deve ganhar-se através da experiência partilhada. A confiança baseia-se na competência profissional,

exemplo e integridade. Uma vez estabelecida e sustentada, a confiança traz as suas próprias recompensas para os comandantes e subordinados. É uma componente vital para a manutenção da moral e, conseqüentemente, da vitória. A base da confiança reside no **respeito** e na **compreensão mútua**.

Tal como a confiança, a compreensão mútua requer tempo para estabelecer-se. Com experiência, os comandantes devem estar em posição de compreender as situações, ter a capacidade para gerar bom senso e enfrentar os subordinados. Assim, um bom comandante assegura-se que haja uma compreensão recíproca com os seus subordinados, baseada na partilha de uma percepção comum dos problemas das Forças Armadas.

O conflito armado, de qualquer tipo, é sangrento, caótico e destrutivo, no qual o medo é comum, mesmo na mente dos que estão habituados a lidar com estes desafios. A **coragem** e a **liderança** associadas à **coesão** e à **disciplina**, regularmente praticadas e testadas durante os treinos, são os melhores moderadores do medo.

Um comandante tem uma influência considerável na promoção da moral e direcção dos seus militares, assim como na promoção do desempenho do seu estado-maior e comandantes subordinados devido à sua autoridade, personalidade, liderança, estilo de comando e comportamentos em geral. Estes conceitos aplicam-se no treino e nas operações. Assim, é responsabilidade de um comandante criar e manter um clima favorável na sua unidade.

O sucesso da missão depende da cultura imposta por um comandante na sua unidade, como incentiva os subordinados a terem liberdade de acção e a tomar a iniciativa. Os subordinados devem, igualmente, compreender a base racional das decisões dos seus superiores. Um comandante sábio reconhecerá isto, deve explicar as suas intenções aos seus subordinados para promover um envolvimento na tomada de decisão e desenvolver um compromisso partilhado.

No entanto, para que um comandante seja bem sucedido tem que ter um conjunto de qualidades mentais (intelectuais), morais (carácter) e físicas (temperamento), na qual a base do comando assenta na **liderança**, complementada por outros atributos tais como o conhecimento profissional, a integridade e o exemplo baseados nos valores e os padrões organizacionais.

Geralmente, aos níveis hierárquicos mais elevados, é exigido um espectro mais largo de qualidades, colocando-se maior ênfase na capacidade para aplicar estas qualidades de acordo com a exigência da situação. Por exemplo, aos níveis mais elevados é exigido

uma prática de valores morais mais acentuada do que a coragem física, assim como terão que ter habilidade para desenvolver as capacidades dos subordinados. De igual modo, as habilidades ao nível organizacional e da gestão, como o poder de comunicação, complementado pela capacidade de julgamento e auto-confiança, auxiliam o comandante a exercer a sua função com eficácia.

Por outro lado, os comandantes devem assumir um estilo próprio de comando, promover a auto-estima, animar a sua acção com um sentido de finalidade e de unidade de esforço comum, elegendo objectivos ao seu alcance. Uma moral elevada depende, essencialmente, de uma liderança capaz de inculcar **coragem, energia, determinação aos subordinados** (IESM, 2005).

2.7.2 GESTÃO E LIDERANÇA

Relativamente à gestão e liderança Bass e Avolio (1990), Kotter (1988), Mintzberg (1973) e Rost (1991) afirmam que estas funções são processos distintos. Estes autores, não assumem que os papéis de gestor e de líder têm que ser desempenhados por pessoas diferentes.

Mintzberg (1973) nos estudos que efectuou com executivos desenvolveu uma lista sobre os dez papéis mais comuns nos gestores. Estes papéis também estão relacionados com a liderança. Assim, três destes papéis estão relacionados com os comportamentos interpessoais da gestão (liderança, ligação e exercício da autoridade informal); outros três com os comportamentos ligados ao processamento de informação (monitorização, disseminação de informação e comunicação); e, por último, quatro são relativos a comportamentos de tomada de decisão (empreendedorismo, resolução de conflitos, distribuição de recursos e negociação).

Com base nesta pesquisa, Mintzberg (1973) chegou à conclusão de que estes papéis são predeterminados pela natureza da posição que o gestor ocupa na organização. No entanto, o mesmo autor afirma que este deve ter a flexibilidade necessária para interpretar, interiorizar e desempenhar os respectivos papéis.

De acordo com Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000, p. 7) “segundo a abordagem clássica, a gestão tem a responsabilidade de planeamento, organização, liderança, influência e controlo”. Ou seja, a liderança é uma das cinco funções do gestor. Assim

sendo, os papéis de gestor e líder têm uma fronteira pouco definida, ou conforme os autores sugerem o gestor em determinadas situações tem que desempenhar simplesmente a função de liderança. Quanto às funções do gestor, alguns autores ainda sugerem a função de direcção.

Ainda para Donnely et al. (2000, p. 74) a *“liderança é uma função essencial em qualquer tipo de organização”*, na qual o líder influencia positivamente o comportamento dos seguidores, motivando-os para o desempenho de uma tarefa, procurando ir ao encontro das suas necessidades. Também para Gibson et al. (2006, p. 313) *“o gestor exerce as funções de planeamento, organização e controlo, mas não necessariamente a função de liderança”*, esta apenas existe quando se estabelecem relações interpessoais entre o gestor e o colaborador, e este apenas se afirma como líder quando passa a usar a autoridade informal.

Kotter (1990) Distinguiu gestão de liderança em termos de processo e segundo uma perspectiva de resultados, em que a gestão procura produzir previsibilidade, ordem e estabilidade, de forma a

- ajustar os objectivos operacionais;
- estabilizar os planos de acção através da calendarização e distribuição de recursos;
- organizar, apoiando-se numa equipa técnica;
- atribuir tarefas, monitorizar resultados e resolver problemas.

Por sua vez, a liderança procura produzir mudanças organizacionais, de forma a

- desenvolver uma visão do futuro e definir as estratégias necessárias para efectuar as mudanças;
- comunicar e explicar a visão;
- motivar e inspirar as pessoas para alcançar esta visão.

Ainda para o autor, a gestão e a liderança estão ambas envolvidas na criação de uma rede de contactos para apoiar as acções. No entanto, os processos têm alguns elementos incompatíveis. Uma liderança excessivamente forte pode interromper a ordem e a eficiência, assim como os comportamentos apenas baseados na gestão podem desencorajar a assunção de riscos e comprometer a inovação. Um gestor eficiente pode ele próprio criar burocracias sem finalidade, tal como uma liderança eficiente pode criar uma mudança que é impraticável. Estes dois processos podem integrar-se,

prevalecendo, em cada momento, aquele que melhor se adequar ao cumprimento dos objectivos.

Rost (1991) descreve a gestão como uma relação baseada na autoridade que existe entre os gestores e os colaboradores; e a liderança como uma relação baseada na influência entre o líder e os seguidores com o propósito comum de realizar uma mudança organizacional. Os líderes e os seguidores podem influenciar-se mutuamente em interações não coercivas a fim de decidir a mudança que será necessário efectuar.

Por outro lado, um indivíduo pode desempenhar o papel de gestor, e também de líder, apenas quando tiver sucesso na construção de uma relação baseada na influência sobre os seus potenciais seguidores. Nas organizações, quando se verifica que a mudança passou a ser um factor constante e essencial para se manterem competitivas, as boas relações do líder baseadas na influência sobre os seguidores é uma condição necessária (Rost, 1991).

A gestão envolve a estrutura organizacional (pessoal técnico) para realizar planos, desenvolver políticas, procedimentos e sistemas para implementar as acções, assim como monitorizá-las. Por sua vez, a liderança procura comunicar uma visão e desenvolver uma cultura partilhada baseada em valores para alcançar um futuro comum desejado.

No Quadro 2.5, verifica-se que a gestão e a liderança procuram dar uma direcção à organização, mas de forma diferente.

A gestão centra-se na estabilidade através de planos detalhados e programas para alcançar os resultados específicos, distribuindo os recursos para viabilizar os planos. A liderança, por sua vez, apela à visão sobre o futuro e desenvolve estratégias para produzir as mudanças necessárias para que essa visão se torne realidade. Efectivamente, os gestores têm uma visão de curto alcance, enquanto que os líderes colocam os olhos no horizonte, ou seja, a longo prazo.

Em vez de dirigir e controlar os seguidores, a liderança é definida de acordo com o apoio que dá aos outros para se desenvolverem e deixar que estes possam contribuir para a materialização da visão. Considera-se ainda que o processo da gestão da comunicação envolve o fornecimento de informação e resolução de problemas; a liderança coloca perguntas sobre determinados assuntos, escuta e envolve os outros na busca de respostas.

Quadro 2.5: Diferenças entre o gestor e o líder.

Gestor	Líder
• Realiza planeamento e orçamentos	• Cria visão e estratégias
• Baseia-se na estrutura	• Fixa-se no horizonte (longo prazo)
• Organiza e apoia-se em pessoal técnico	• Cria uma cultura e partilha valores
• Cria directivas e controla	• Ajuda os outros a desenvolverem-se
• Cria limites	• Minimiza os limites
• Baseia-se na posição de poder	• Baseia-se no poder pessoal
• Age como um “patrão” ou supervisor	• Age como um “treinador”, facilitador e empregado
• Emocionalmente distante	• Age emocionalmente (coração)
• Falador	• Escuta (empatia)
• Conformado	• Inconformado (coragem)
• A sua introspecção baseia-se na organização	• Auto-introspecção (integridade)
• Implementa a visão do líder, faz as mudanças com os líderes, mantém e administra as infra-estruturas da organização	• Articula a visão organizacional, introduz a mudança na organização, promove inspirações e acordos com os aspectos stressantes e turbulentos exteriores à organização
• Focaliza-se nas tarefas, através das funções de planeamento, organização e controlo	• Focaliza-se nas relações interpessoais
• No planeamento, define os objectivos detalhadamente e os planos para os alcançar	• Define direcções, desenvolve uma visão e as estratégias necessárias para alcançar os resultados
• Organiza, apoiado numa equipa técnica, as estruturas para os colaboradores alcançarem os resultados desejados	• Inova e deixa que os seguidores alcancem os resultados de forma livre, garantindo que vão ao encontro da visão partilhada
• Previsível, com os planos, organização, e controla através de comportamentos consistentes	• É imprevisível
• Controla, monitorizando os resultados de acordo com os planos previamente definidos e corrige quando necessário	• Motiva e inspira os colaboradores para materializar a visão através da criatividade
• Sabe o que deve fazer	• Sabe o que é necessário fazer
• Focaliza-se nas pequenas coisas, evita os riscos, mantém e imita	• Focaliza-se em visões de longo prazo, toma riscos, inova e é original
• Mantém a estabilidade	• Cria a mudança

Fonte: Adaptado de Bennis e Nanus (1985); Draft (1999); Dumain (1993); House e Aditya (1997), Hughes, Ginnet e Curphy (1999); Kotter (1990, 1996) e Rost (1991).

A gestão centra-se em objectos, tais com ferramentas de controlo, e relatórios para dar os passos necessários a fim de criar produtos organizacionais e serviços. As relações da liderança, por outro lado, concentram-se na motivação e na inspiração dos seguidores.

As fontes do poder da gestão colocam-se na posição da autoridade formal dada pela organização, enquanto que a liderança não exige uma autoridade formal, mas sim uma autoridade informal que é reconhecida pelos seguidores. Por outro lado, o gestor vê-se como um patrão ou supervisor, o líder vê-se como um treinador ou facilitador.

Saliente-se ainda que gerir significa fornecer respostas e resolver problemas; liderar requer coragem para admitir erros e dúvidas, tomar riscos, escutar, criar um ambiente de confiança e ensinar os outros.

Enquanto o processo de gestão geralmente está isento de emoções, a liderança cria empatia com os outros, reconhecendo também o contributo dos outros e a sua importância para a organização. Por isso, a liderança diferencia-se por um conjunto de qualidades pessoais ou traços de personalidade que exercem uma poderosa influência sobre os outros. Por outro lado, a gestão produz estabilidade, previsibilidade, ordem e eficiência. Um bom gestor ajuda consistentemente a organização a encontrar expectativas às várias partes interessadas.

Segundo o IESM (2005) os comandantes devem ter, não só a capacidade e a determinação necessária para o **cumprimento da missão** e **bem-estar** dos subordinados, mas também serem capazes de os motivar através dos comportamentos de liderança. Este aspecto assume particular importância no moderno campo de batalha, pela necessidade de garantir a sustentação do combate durante 24 horas. Cabe igualmente ao comandante manter os seus subordinados com a “moral” elevada, dado que é o factor mais importante na guerra. Uma moral (motivação) elevada gera um espírito aguerrido e a vontade de vencer, que deve estar presente numa força desde o comandante ao soldado.

Em sentido lato, o comandante desempenha as funções de gestor e quando necessário desempenha o papel de líder, estando nesta combinação a “*arte de comandar*”, ou seja, num determinado momento e lugar, o comandante deve reunir as qualidades de gestor e líder e obter uma nítida vantagem sobre o adversário e, por último, exortar (motivação) os seus subordinados à vitória através de uma causa (valores) nobre.

Por outro lado, o comandante tem ainda como funções garantir a justiça (através de regulamentos próprios internos à Instituição Militar) e tratar do bem-estar dos subordinados, como por exemplo, a alimentação, o fardamento e o alojamento.

Para Kotter (1996), um gestor é essencial para ajudar a organização a encontrar os compromissos organizacionais, mas uma boa liderança é essencial efectuar a mudança. Durante todo o séc. XX, uma boa gestão era vista como suficiente para levar a organização ao sucesso, mas as mudanças organizacionais deste século obrigam a que a gestão tradicional tenha uma boa liderança para levar a organização à renovação permanente.

Por esta razão, o foco deste estudo incide nas competências associadas à liderança e na identificação das que são preditoras de desempenhos superiores de forma a dotar todos aqueles que desempenham funções de comando a alcançar os objectivos com sucesso num ambiente em constante mudança, adverso e incerto. Embora a importância de uma boa gestão ou exercício de comando neste contexto particular não sejam negados, os desafios que as organizações têm que enfrentar para se transformarem a elas próprias e continuar a cumprir os objectivos, requerem uma função de liderança forte e permanente.

2.8 A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR

Sendo a liderança uma das componentes fundamentais no exercício de comando e o objecto deste estudo, importa apresentar segundo a perspectiva da doutrina militar nacional e internacional a sua essência, num ambiente com características e especificidades muito próprias.

Assim e segundo o U.S. Army (2006) a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas, de delinear finalidades e direcção e instilar motivação durante as operações para **cumprir a missão** e **melhorar a organização**. Segundo o MOD-UK (2005) a liderança militar também se caracteriza na **projectão da personalidade e carácter** do líder para levar os seguidores a fazer o que é requerido.

Para o ND-Canada (2005a) a liderança eficaz é definida como o processo de dirigir, motivar e permitir aos outros a possibilidade de realizar profissional e eticamente a missão, através do desenvolvimento e melhoria das capacidades dos militares, contribuindo desta forma para o sucesso da missão. Neste contexto, os líderes eficazes realizam as tarefas, ocupam os seus seguidores, pensam e actuam sempre em prol da sua equipa, antecipando e adaptando-se à mudança e exemplificando os **ethos**⁶ militares em tudo o que fazem (EME-Espanha, 1998; ND-Canada, 2005a).

O líder tem a capacidade **de influenciar** os seguidores o que irá garantir o funcionamento operacional e a melhoria da organização. Mas a influência não está apenas nas ordens, mas também no poder das palavras, no exemplo e nas acções do líder durante o desempenho de uma função ou mesmo fora dela (ND-Canada, 2005a; Vieira, 2002).

⁶ Conjunto de valores que identificam a organização militar.

Por outro lado, as **finalidades** dão aos seguidores uma razão para a execução das suas tarefas. Tal não significa que um líder tenha que explicar todas as suas decisões para satisfazer os seus seguidores, contudo é necessário ganhar a sua confiança. O líder deve conhecer as reais capacidades dos seus seguidores e não exigir tarefas que os coloquem numa situação de perigo para além do que é estritamente necessário a fim de cumprir a missão (ND-Canada, 2005a; U.S. Army, 2006; Vieira, 2002).

Ao dar uma **direcção**, o líder comunica a forma como quer que a missão seja realizada. O líder dá prioridade às tarefas, atribui responsabilidade (delegação de autoridade, quando necessário) e certifica-se de que os seus seguidores vão ao encontro dos padrões da organização. Em resumo, o líder planeia a forma como o trabalho deve ser realizado e envolve os seus seguidores, faz a gestão do tempo e a alocação de outros recursos (ND-Canada, 2005a; U.S. Army, 2006; Vieira, 2002).

A **motivação** dá aos seguidores a vontade para cumprir uma missão e promove a iniciativa, imprescindível à tomada das devidas providências. Para motivar os seguidores, os líderes devem confiar-lhes missões desafiantes, dando-lhes um espaço individual, que melhor contribua para a sua realização. O líder também deve conferir responsabilidade aos seguidores e elogiá-los nas suas execuções, procurando motivá-los e nunca deve menosprezar a importância das suas acções nos momentos em que são exigidas (ND-Canada, 2005a; U.S. Army, 2006; Vieira, 2002).

A liderança deve ser a inspiração para todas as actividades militares, tanto na guerra, como em qualquer outra operação, ou seja, em todos os níveis a responsabilidade da liderança do comandante abrange o quotidiano dos seus soldados. Uma liderança eficaz inspira todos os soldados, transforma equipas, une diferentes contingentes multinacionais e transforma os conceitos em acção (MOD-UK, 2005; ND-Canada, 2005a).

Uma liderança eficaz, representa um factor crítico para o comando. Esta caracteriza-se por uma projecção da personalidade e um propósito de influenciar os seus subordinados pelo exemplo nas circunstâncias mais exigentes. O exercício da liderança está relacionado com o indivíduo, a dinâmica de grupo e o contexto em que a missão está inserida.

A liderança é uma variável combinada de **exemplo, persuasão, compulsão e exigência da situação**. A **força de carácter, julgamento, iniciativa e profissionalismo** ajudam a superar os perigos naturais e humanos. Os líderes, para ganhar o **respeito** e o **compromisso** dos seus seguidores, precisam de demonstrar **competência**

profissional, firmeza, uma disciplina justa e coragem moral. Os líderes devem gerar a **confiança** que produz a **iniciativa, a aceitação do risco** e da responsabilidade.

Especialmente, face à adversidade, os líderes devem partilhar a sua coragem e conter o medo, demonstrar calma e confiança, com uma forte capacidade para **comunicar** claramente e materializar as intenções. Estes são vitais para o sucesso das operações militares e manutenção da moral, mesmo quando os outros factores contrariam os acontecimentos.

O desempenho colectivo é caracterizado por níveis elevados de coesão, confiança e proficiência entre as Unidades e as formações que treinaram com sucesso ou operam em conjunto. O desempenho colectivo deve ser concentrado na liderança e os comandantes devem ser treinados e escolhidos de acordo com o tipo de operação e a dimensão da Força, concentrando-se em primeiro lugar nas exigências do combate.

2.8.1 NÍVEIS DE LIDERANÇA NO EXÉRCITO

No Exército a liderança tem três níveis, a saber, **directa, organizacional e estratégica.** O Quadro 2.6 ilustra a perspectiva dos três níveis de liderança do Exército:

Salienta-se que os factores determinantes da posição do líder podem variar consoante as posições de controlo, dimensão da Unidade ou organização, tipo de operações e número de subordinados. O posto do líder em contexto militar pode não ter uma relação directa com o nível de posição de liderança.

A **liderança directa** caracteriza-se por ser “cara a cara” entre o líder e o seguidor. É a primeira linha de liderança e caracteriza-se por **liderar as pessoas.** Tem lugar em todas as organizações, nas quais os seguidores observam os seus líderes em todos os momentos: equipas, esquadras, secções e pelotões, companhias, baterias, esquadrões e, por vezes, batalhões. Este tipo de liderança influencia directamente os indivíduos ao seu alcance e promove o seu desenvolvimento individual.

A liderança directa é menos complexa do que a organizacional e a estratégica. Neste nível, a influência dos líderes deriva da observação de que são alvo pelos seus seguidores, uma vez que estes extraem daí um modelo laboral e de resolução de problemas.

Quadro 2.6: Relações entre a liderança e os níveis organizacionais.

Influência da liderança	Funções da liderança	Níveis de liderança	Níveis de conflito e operacional	Categorias de Oficiais
Indirecta	Liderar Instituições	Estratégica	Estratégico-Nacional	Unidade Política
			Estratégico-Militar	Oficiais Gerais General Tenente-General Major-General <i>Brigadeiro-General</i>
Directa	Liderar Pessoas	Organizacional	Operacional	Oficiais Superiores Coronel Tenente-Coronel Major
		Directa	Tático	Oficiais Subalternos e Capitães Capitão Tenente Alferes

Fonte: Adaptado do IESM (2005), ND-Canada (2005b) e U.S. Army (2006).

Na **liderança organizacional**, os **líderes** influenciam centenas e mesmo milhares de indivíduos. Fazem-no através de uma **influência directa**, geralmente através de vários níveis de hierárquicos, e à semelhança da liderança directa, também se caracteriza por **liderar as pessoas**. No entanto, o número elevado de níveis de seguidores pode dificultar uma liderança eficaz.

As competências associadas à liderança organizacional diferem das da liderança directa, quanto ao grau de exigência ou importância, mas não na sua dimensão. Assim sendo, as competências são as mesmas, mas os líderes organizacionais têm que liderar em contextos com maior complexidade, o grupo é maior, logo existe maior incerteza e as consequências apresentam um nível mais elevado.

Pelo contrário, na liderança estratégica que se distingue por **liderar as Instituições**, os **líderes** são responsáveis pela organização como um todo e **influenciam indirectamente** milhares de indivíduos. Estes definem a estrutura da Força e a alocação

de recursos, comunicam uma visão estratégica, preparam os seus comandantes e o Exército como um todo para o seu papel futuro.

Os líderes estratégicos trabalham em ambientes incertos e altamente complexos que afectam ou podem afectar acontecimentos fora do próprio Exército. Os líderes estratégicos aplicam as mesmas competências e acções que os líderes directos e organizacionais, além de outras competências.

Os líderes estratégicos relacionam-se com todo o ambiente em que o Exército funciona, as suas decisões têm em consideração as orientações políticas, o orçamento para o Exército, a aquisição de novos sistemas de armas, os programas civis, a pesquisa, o desenvolvimento e a cooperação entre Instituições, entre outros. Muitas vezes, os líderes estratégicos não assistem à concretização das suas ideias durante o período do seu comando, pois as suas iniciativas podem levar anos a planear, preparar e a executar.

2.8.2 Os VALORES

Os valores não são apenas uma lista de qualidades exigidas a cada soldado individualmente. São uma exigência moral e têm uma utilidade funcional. Confirmá-los é a responsabilidade colectiva do Exército e de cada um nas suas unidades através da acção de comando. São as estruturas do trabalho de equipa que multiplicam o poder da luta de cada soldado. Se alguns destes valores faltarem, naturalmente que a equipa será ameaçada. Estes valores-chave são promovidos e realçados pela liderança ao longo de toda a cadeia de comando.

Todos os soldados devem ser preparados para as tarefas que envolvem o uso da força. Pode-lhes ser exigido tirar a vida de outro indivíduo ou arriscar a sua própria vida. Em algumas situações têm que testemunhar o ferimento ou a morte dos seus camaradas e continuar no cumprimento da missão. Isto exige a **coragem física**, e os soldados dependerão dela, assim como da **coragem moral**. No extremo, a demonstração de coragem por parte de um comandante pode promover o respeito e a confiança. É uma qualidade necessária para todos os soldados, mas é especialmente importante para aqueles que ocupam posições de autoridade.

Conforme ilustra o Quadro 2.7, a coragem, a lealdade, a integridade e o dever são os quatro valores comuns a todos Exércitos da OTAN estudados. De igual modo, os valores

respeito, compromisso, disciplina e camaradagem estão implicitamente presentes e associados às qualidades do soldado ou do comandante. Outros valores como por exemplo, o dever e a honra estão, ainda, associados a todas as doutrinas dos diferentes Exércitos e caracterizam toda a Instituição Militar. Outro exemplo, é a justiça estar associada às qualidades do comandante ou líder. Salienta-se ainda, que no Exército Britânico o seu **ethos** é constituído pelos valores de camaradagem, exemplo, flexibilidade e orgulho.

Quadro 2.7: Valores de alguns Exércitos da OTAN.

Valores	Exército Português	Exército EUA	Exército Canadiano	Exército Britânico
Coragem	X	X	X	X
Lealdade	X	X	X	X
Integridade	X	X	X	X
Dever	X	X	X	X
Compromisso	X	X		X
Respeito	X	X		X
Disciplina	X			X
Camaradagem	X			X
Exemplo	X			X
Flexibilidade				X
Orgulho				X
Honestidade	X			
Justiça	X			
Honra			X	X

Fonte: Adaptado do ND-Canada (2005a), MOD-UK, 2005 e U.S. Army (2006).

A **lealdade** liga todos os níveis hierárquicos do Exército e respectivos soldados. As relações interpessoais entre o comandante e o subordinado cria confiança mútua e respeito. A nação, o Exército e a cadeia de comando confiam na fidelidade, no compromisso e na determinação para servir em todas as circunstâncias.

A **integridade** está sempre presente no trabalho dos soldados em prol da equipa, procurando em todos os momentos evitar qualquer factor de conflito. Numa equipa, as pressões internas devem ser minimizadas, para que todo o potencial seja orientado para o cumprimento da missão. Os soldados individualmente devem identificar as suas próprias necessidades, desejos e ideais e subordiná-los aos da organização. Todos os soldados devem ter absoluta confiança na integridade dos seus camaradas. A integridade exige igualmente que aqueles que estão em posições de autoridade sejam justos e coerentes em todas as situações sobre os que estão sob o seu comando.

Os soldados devem ainda ter um respeito profundo para com todos os indivíduos, porquanto as causas e vidas que defendem estão dependentes dos seus camaradas no campo de batalha. A cadeia de comando é responsável pela definição e manutenção dos padrões comportamentais exigidos, que devem ser dados através do exemplo. É dever de todos os soldados do Exército a devoção a uma causa ou missão que transcenda os seus interesses e desejos pessoais.

No Exército, todos os soldados devem ser treinados para lutar. Os soldados aceitam um **compromisso** para estarem sempre disponíveis, onde sejam necessários, independentemente das dificuldades ou perigos. Tal compromisso impõe determinadas limitações na liberdade individual e exige um grau elevado de auto-sacrifício, que pode colocar a sua vida em risco, o que significa a colocação das necessidades da missão e da equipa antes dos interesses pessoais. O compromisso altruísta é reflectido no juramento de fidelidade que é realizado ao entrar para as fileiras, nas quais os soldados concordam em subordinar os seus próprios interesses aos da nação e do Exército.

Para ser eficaz em operações, o Exército deve actuar como uma força disciplinada. Os comandantes devem estar certos que as suas ordens são cumpridas, e todos devem estar confiantes de que nunca serão abandonados pelos seus camaradas. A vida de cada soldado ou o sucesso da missão podem depender da **disciplina**. Sendo esta um factor de união dos soldados em caso de ameaça. Apoiados pela lealdade entre os membros da equipa, pelo espírito da unidade, pelo orgulho, pela confiança e pelo profissionalismo, a disciplina mantém os soldados no esforço extremo durante uma batalha. A melhor disciplina é a auto-disciplina, desde que esta seja voluntária e não imposta. A disciplina eficaz significa que todos os soldados estão treinados para obedecer às ordens em todas as circunstâncias, porque esta é vital para o sucesso das operações.

2.9 A COMPONENTE MORAL DAS FORÇAS MILITARES

O poder de combate assenta nas **componentes conceptual, moral e física**. A componente moral está relacionada com a física – o elemento humano, onde todo o esforço deve concentrar-se na sua promoção e valorização. Por outro lado, a componente moral tem como base a **ética** que suporta o comportamento militar, a **motivação** e a **coesão**.

Assim, a ética fornece o contexto para o desenvolvimento da motivação e da coesão dos soldados (IESM, 2005; MOD-UK, 2005; ND-Canada, 2005b; U.S. Army, 2006). Acresce que, a ética dá uma percepção ao soldado sobre os comportamentos que são (in)apropriados no contexto militar. Se estes aspectos não forem tidos em conta pelos comandantes, será negada a força moral às operações. Além disso, os soldados podem facilmente violar as normas legais, a menos que os soldados em operações sejam individual e colectivamente treinados para tomar decisões a partir dos critérios éticos determinados (IESM, 2005; MOD-UK, 2005; ND-Canada, 2005b; U.S. Army, 2006).

2.9.1 A ÉTICA

De acordo com a história militar, alguns Exércitos, sem princípios éticos, tiveram uma moral tremenda e lutaram baseados na motivação e na liderança. Ganharam as suas batalhas e conseguiram alcançar os objectivos definidos pelos seus comandantes. Esta observação pode sugerir que a vitória táctica e estratégica é que conta, não obstante os métodos usados para a conseguir. Contudo, esta pode ter sido uma doutrina apropriada noutros tempos e que não se enquadra nos dias de hoje.

Hoje, os Exércitos ocidentais têm as suas origens no espírito da democracia. Além disso, as influências sociais e culturais criaram uma compreensão muito clara das necessidades para actuar dentro dos limites do que é justo e legal. De igual modo, os soldados são pouco susceptíveis de usar a força física sem estar por detrás uma força moral que se baseie em causas justas, enquadradas pelos princípios e valores éticos universais.

As operações militares conduzidas por um Exército não podem ser sustentadas sem o apoio da sociedade a que pertencem. A direcção política, os meios disponibilizados pelo governo e o recrutamento político dependem dela. O Exército deve dar uma atenção permanente à força da sua base moral, porque uma sociedade eticamente educada não lhe dará sustentação, a menos que seu Exército actue pela força da moral comumente aceite.

Aqueles que exercitam a força física não podem evitar a introdução da responsabilidade moral. Esta é, em parte, a consequência de se possuir um poder destrutivo com armas letais. Por isso, todos os soldados devem ser preparados para tomar a decisão correcta em determinados momentos. Para os comandantes, esta responsabilidade moral é

fundamental, pois na ausência de ordens superiores existem sempre as consequências morais na execução ou falta de execução das acções.

A sociedade julga as acções de um soldado com base nas leis nacionais e internacionais, as condenações de Nuremberga, após a segunda guerra mundial, são um exemplo disso. Isto coloca frequentemente um dever específico nos Oficiais que devem ter em conta a dimensão moral. É igualmente importante que todos sejam educados de acordo com as responsabilidades morais em que serão julgados e através da responsabilidade legal enquadrada pela lei.

2.9.2 A MOTIVAÇÃO

A moral elevada é evidente quando as tropas estão motivadas em operações, o que apresenta desafios específicos. As necessidades fisiológicas, tais como o alimento e a segurança, são factores poderosos para a motivação e são inseridos na componente física. As operações terrestres exigem que estas necessidades fisiológicas sejam sustentadas permanentemente para que o soldado possa comportar-se de forma entusiástica. Cada indivíduo reage a diferentes estímulos motivacionais. Um soldado voluntário precisa de uma motivação contínua, ser reforçado em todas as operações e a execução de pequenas tarefas exige decisões rápidas reveladoras de uma liderança eficaz.

A motivação também pode ser colocada em causa se as necessidades espirituais não forem satisfeitas. Os esforços para alcançar níveis motivacionais elevados podem passar pela obediência e serem reforçados pelo reconhecimento das consequências da desobediência. Este sucesso motivacional é conseguido pela imposição da disciplina, executada com autoridade ao longo da cadeia hierárquica. Este é frequentemente descrito como a moral elevada e resulta dos altos níveis de **compromisso**, de **auto-sacrifício** e de **confiança mútua**.

A moral elevada e o sucesso operacional reforçam-se, na medida em que a moral é a força intangível que pode reforçar a resistência física e a coragem dos homens face à dificuldade, à fadiga e ao perigo. A moral elevada dá ao soldado um sentimento de pertença a um grupo, abdicando este dos seus próprios interesses e dando o seu esforço máximo para atingir a finalidade comum. Dá-lhe ainda a sensação de que faz parte de algo maior do que ele mesmo e a convicção de que os objectivos são sempre realizáveis.

2.9.3 A COESÃO MORAL

As operações não são acções individuais e o seu sucesso depende trabalho de equipa. A coesão liga os indivíduos a uma equipa, o que lhes permitirá superar a tentativa de abandono e desistência do cumprimento dos objectivos. A coesão bem sucedida e sustentada conduz a um grupo ou a uma organização com limites definidos e uma identidade distinta – o seu **ethos** (MOD-UK, 2005). A liderança assume um papel fundamental na promoção da coesão, cujos princípios são:

- **Continuidade** – as amizades individuais e as relações colectivas são incentivadas quando as equipas são mantidas juntas, o que cria um sentimento de pertença, apoiado por hábitos e tradições específicos.
- **Experiência partilhada** – a coesão é promovida quando as experiências são partilhadas. A partilha do sucesso desenvolve a confiança do grupo – espírito de corpo. Partilhar a adversidade, mesmo as próprias falhas, pode desenvolver a determinação do grupo.
- **Tarefas claras** – as equipas tendem a unir-se em torno de uma tarefa comum. Quando esta não é óbvia, a coesão pode dissipar-se rapidamente. Os líderes devem fornecer tarefas desafiantes e exequíveis em todas as circunstâncias.
- **Antecipação** – os grupos formam-se de acordo com os testes padrão amplamente predizíveis. Todos os factores subjacentes a possíveis divisões e conflitos devem ser colocados em evidência e em esforço durante os treinos. É assim fundamental compreender e antecipar os comportamentos do grupo, dos membros da equipa e, em particular, dos seus líderes. Deste modo constrói-se facilmente a coesão durante o treino e as operações.
- **Valores partilhados** – a partilha dos valores fornece uma previsibilidade e uma uniformidade do comportamento entre os membros da equipa, o que pode realçar a coesão. Se estes valores partilhados proíbem o comportamento anti-social, há um efeito coercivo mais forte porque cada pessoa tira proveito individualmente da segurança e da confiabilidade mútua que resulta da prática de valores apropriados e aceites por todos.

Actualmente, o combate moderno exige uma maior dispersão no campo de batalha. Assim, o soldado, longe de integrar as apertadas formações militares e sob ordens directas do seu comandante, encontra-se em muitas ocasiões integrado em pequenos

núcleos de combatentes, com responsabilidade e iniciativa, e por isso o que os une é a coesão moral (EME-Espanha, 1998).

2.10 SÍNTESE

Actualmente, verifica-se que as Forças Armadas podem actuar em todo o globo e num ambiente diversificado, complexo e incerto, assim como têm que interagir com organizações não governamentais e agências, meios de comunicação social e com uma grande variedade de factores externos, tais como confinamentos políticos e legais.

Os Oficiais vão exercer as suas funções de comando e liderança, ao nível internacional, onde as operações são realizadas por forças conjuntas e combinadas em três níveis distintos – estratégico-militar, operacional e tático.

Ao nível interno, os Oficiais têm que exercer as suas funções num modelo institucional-ocupacional, sendo os seus subordinados provenientes de diferentes etnias, estratos sociais e género. Estes procuram uma autonomia que lhes confira a capacidade de fazer escolhas e de se auto-regularem, participando activamente na definição dos objectivos da Instituição.

Segundo a abordagem clássica da gestão, a liderança pode considerar-se uma função do gestor, que é colocada em acção quando se estabelecem comportamentos interpessoais, por isso o gestor e o líder devem ser considerados o mesmo indivíduo, que em determinadas situações têm que desempenhar a função de liderança.

O comandante e o gestor desempenham funções similares para satisfazer as necessidades e expectativas dos subordinados e, conseqüentemente, cumprir os objectivos organizacionais. De realçar que o comandante distingue-se de um gestor pelo facto de ter o compromisso de cuidar do bem-estar dos subordinados e de ter a capacidade para aplicar a justiça e a força.

Sempre que a situação exija uma mudança organizacional ou um esforço extraordinário, assim como a mobilização dos subordinados, é necessário que o comandante ou gestor desempenhe a função de liderança. Esta função é materializada quando o comandante ou o gestor estabelecem relações interpessoais e mobilizam os subordinados através de uma visão inspiradora, valores e ética, o que promove a motivação e a coesão a fim de realizar esforços extraordinários.

O comandante e o gestor são essenciais para ajudar a organização a encontrar os compromissos organizacionais num clima de estabilidade, mas a liderança é essencial para mover a organização para o futuro. Nas organizações, a gestão procura produzir previsibilidade, ordem e estabilidade, enquanto a liderança procura promover mudanças organizacionais, desenvolver uma visão sobre o futuro, definir as estratégias necessárias para efectuar as mudanças, comunicar e explicar a visão, motivar e inspirar as pessoas para alcançar esta visão. A liderança requer ainda coragem para admitir erros e dúvidas e assumir riscos. Deverá também saber escutar, criar um ambiente de confiança e ensinar os outros.

CAPÍTULO 3

PERSPECTIVAS DAS COMPETÊNCIAS NA LIDERANÇA

3.1 INTRODUÇÃO

O termo competência tem vindo a assumir uma ampla e acentuada expressão na literatura académica e um papel cada vez mais fulcral na gestão dos recursos humanos ao nível das organizações. Nas últimas décadas, apesar das tentativas para encontrar uma plataforma de entendimento face à globalização, o conceito de competência tem sido tão diversificado e aplicado em vários domínios que hoje se torna muito difícil perceber quais as conotações que lhe estão associadas.

Neste sentido, considera-se importante efectuar uma revisão sobre as principais concepções associadas a este conceito e fazer-se um enquadramento teórico consciente que conduza à elaboração do modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Pretende-se desta forma encontrar uma terminologia que vá ao encontro das orientações nacionais na área da gestão da formação.

Neste capítulo realiza-se uma revisão da literatura sobre as definições que estão associados à competência e seus conteúdos, bem como uma análise das diferentes abordagens subjacentes, as suas tipologias e seu desenvolvimento. Analisa-se ainda qual a melhor metodologia para identificar as competências associadas à liderança ao longo da revisão de literatura. Por fim, verifica-se a associação existente entre as competências e o desempenho superior.

3.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

De acordo com a literatura e de uma forma geral, o conceito de competência não é recente. A aproximação das competências à gestão dos RH já era praticada pelos romanos para seleccionar o “bom soldado” (Mayoral, Palacios, Gómez, & Crespo, 2007). De igual modo, no império Chinês reconhecia-se a diferença entre qualidades pessoais e educação formal ao adaptar os exames aos requisitos do serviço civil nos empregos do império (Hoge, Tondora, & Marreli, 2005). Na época medieval, os aprendizes, através da imitação, procuravam aprender as habilidades específicas que precisavam para executar uma determinada tarefa, tal como o artesão-mestre o faria (Mclagan, 1997). Durante milhares de anos, os educadores definiram também o conhecimento, as aptidões e as atitudes para elaborar os seus curricula.

McClelland (1973) definiu as variáveis das competências que podiam ser usadas como predictoras do desempenho de uma tarefa e que não eram baseados em indicadores como a etnia, o género ou factores socioeconómicos, entre outros. As suas investigações ajudaram a identificar capacidades necessárias ao desempenho do trabalho em que não eram apenas considerados os atributos dos colaboradores. O modelo de competências de McClelland pode ser resumido a dois factores:

- o uso de amostras de critérios (que comparam sistematicamente pessoas com execuções superiores relativamente a outras);
- a identificação de conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos que estão causalmente relacionados com os resultados de sucesso.

Neste modelo, as competências eram definidas com um conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, auto-conceito, valores e motivos que estão directamente relacionados com o desempenho no trabalho ou resultados importantes no quotidiano que se diferenciam entre os desempenhos médios e superiores (McClelland, 1973).

Apesar de as competências serem consideradas uma ferramenta importante para os vários campos de aplicação, não existe consenso entre a comunidade científica pelo facto de o termo resultar de muitas interpretações (Le Deist & Winterton, 2005; Winterton, Le Deist, & Stringfellow, 2005). Além disso, existe alguma confusão e vários debates de referência entre os conceitos de *competence* e *competency*. Alguns autores usam o termo *competencies* como o plural do termo *competence* ou consideram ambos sinónimos. Outros autores argumentam que *competency* nos EUA complementa *competence* usado no Reino Unido (Le Deist & Winterton, 2005; Winterton et al., 2005).

Outros ainda relacionam *competence* com áreas funcionais e a *competency* com áreas comportamentais (Le Deist & Winterton, 2005). No entanto, é evidente que estas *competencies* são apenas um subconjunto das competências exigidas por um profissional e/ou académico (Cheetham & Chievers, 2005).

A origem da palavra competência remonta ao latim *competere* que significa “ser apropriado”. Este conceito foi desenvolvido pela psicologia referindo-se aos traços de personalidade e aptidões para responder a certas solicitações colocadas pelo ambiente. Embora a sua definição pareça variar bastante (Schippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, & Hesketh, 2000), a competência é tipicamente definida como uma combinação de conhecimento, capacidades, aptidões e outras características individuais (muitas vezes designada por KSAO, incluindo, mas não limitando, a motivação, traços de personalidade, auto-conceito, atitudes, crenças, valores e interesses) mensuráveis fidedignamente, mostrando a sua diferenciação no desempenho (Spencer, McClelland, & Spencer, 1994; Schippmann et al., 2000).

Apresentam-se em seguida as definições de competências enunciadas por vários autores, na área de recursos humanos:

- As características individuais relacionadas com critérios de referência eficazes, desempenhos superiores no trabalho ou numa dada situação (Spencer & Spencer, 1993).
- O conhecimento, as aptidões e os comportamentos que um indivíduo utiliza para executar o seu trabalho e que funcionam como as alavancas-chave para alcançar os resultados relevantes às estratégias da organização (Treasury Board of Canada Secretary, 1999).
- Um conjunto de capacidades, relacionadas com o conhecimento e atributos que permitem a um indivíduo executar uma tarefa ou uma actividade numa função específica (United Nations Industrial Development Organization, 2002, p. 8).
- As características de um indivíduo que contribuem para o desempenho de sucesso no trabalho. Estas incluem conhecimento, capacidades, aptidões e outras características, tais como valores, motivações, iniciativas e auto-controlo (Sinnott, Madison, & Pataki, 2002).
- A capacidade de desempenhar eficazmente uma função, podendo variar entre os níveis básicos de proficiência e os níveis mais elevados de excelência (Cheetham & Chievers, 2005).

- A síntese de aspectos cognitivos (conhecimento e aptidões) associados à eficácia (atitudes e valores), aos comportamentos e às motivações (motivos) representam as características ou disposições de um indivíduo que o levam a ter um desempenho superior numa situação específica (Tobias, 2006).

Seguidamente, apresentam-se as definições de competências enunciadas por vários autores, na área da formação:

- O conjunto formado pelo conhecimento, aptidões e atitudes que podem ser entendidas como o saber “em acção ou em uso”, ou seja, promovendo o seu desenvolvimento integrado. Desta forma, viabiliza-se a utilização dos conhecimentos em situações diversas, mais familiares ou menos familiares ao aluno (Ministério da Educação, 2001, p. 9).
- A capacidade de usar um conjunto organizado de saberes de forma a responder às perguntas “o quê” e “como” e ter ainda a capacidade de utilizar determinadas atitudes de forma ordenada para realizar um número específico de tarefas (Eurydice, 2002, p. 43).
- A combinação dinâmica do conhecimento, compreensão, aptidões e capacidades (Sanchez-Ruiz, Edwards, & Sarrias, 2006).

Para Ceitil (2007), conforme ilustra o Quadro 3.1, as competências agrupam-se como se segue:

Quadro 3.1: Categorias das competências

Categorias	Agrupamentos	Designação
Elementos extrapessoais (Atributos)	Atribuições	Direitos de que as pessoas podem (devem) fazer uso, inerentes a cargos/ funções específicas
	Qualificações	Conjunto de qualificações (saberes) que as pessoas podem adquirir (via ensino ou formação profissional)
Características intrapessoais (Capacidades)	Traços ou características pessoais	Conjunto de traços, motivações, aptidões que diferenciam os indivíduos com desempenhos destacados daqueles que pouco se destacam
Fenómenos interpessoais (Desempenho)	Comportamentos ou acções	As competências são realidades em acto, pelo que são visíveis, observáveis e mensuráveis com objectividade

Fonte: Adaptado de Ceitil (2007, p. 24).

Ao realizar a análise conceptual de competência, verifica-se, no geral, uma inexactidão na sua definição, abrangendo um largo espectro teórico. Muitas definições ignoram o contributo de McClelland, segundo o qual as competências devem distinguir o desempenho superior e médio.

O segundo objecto de controvérsia diz respeito à incapacidade de distinguir entre o que se pode designar por **áreas de competência** versus **competências pessoais relacionadas**. As primeiras referem-se às actividades em que as pessoas são competentes individualmente no local de trabalho; as segundas estão relacionadas com os atributos pessoais que permitem um determinado desempenho.

Ora, pode-se distinguir facilmente estes dois aspectos, que frequentemente são confundidos, tendo-se em mente que a área da competência é tipicamente baseada na função e as competências pessoais, em sentido original, são baseadas na pessoa. Assim, não tem sentido separar estas duas acepções, usando-se o primeiro para descrever o trabalho ou o papel esperado; e o último para avaliar os indivíduos de acordo com as exigências do trabalho ou do papel.

Perante esta indefinição e às diferentes perspectivas, de acordo com a revisão de literatura, parece não haver nenhum consenso. Para cada definição proposta de competência, um outro investigador, consultor ou gestor trará uma nova definição que contraria a anterior.

Em última análise, é provavelmente pouco importante, ou nem sequer provável, que os técnicos de RH adoptem uma definição de competência aceite universalmente. Não existe nenhuma definição universal. O mais importante é que cada organização adopte uma definição que faça sentido, encontre as suas necessidades e a aplique consistentemente nos seus RH.

É também fundamental que os membros da organização partilhem e percebam uma definição, sejam capazes de a reconhecer e explicar. Se este pressuposto for cumprido haverá menos indefinição das competências adoptadas em cada organização.

Na última década, no âmbito da União Europeia e das Nações Unidas verifica-se, aliás, um esforço para incentivar os diferentes países a definir uma plataforma conceptual comum no âmbito da globalização.

3.3 COMPONENTES DA COMPETÊNCIA

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

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

De acordo com Harvey (1991) os vários componentes de KSAO (**Knowledge, Skill, Ability and Other**) apresentam os seguintes significados:

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

A revisão sistemática do conceito de competência ajuda os gestores e os colaboradores a fazer avaliações regulares dos conhecimentos, capacidades, aptidões e outras características necessárias para um desempenho eficaz. No entanto, as competências apenas providenciam a fundação destes propósitos, sendo necessário construir grupos de competências e realizar testes numa grande variedade de combinações e circunstâncias a fim de determinar as componentes necessárias numa função ou campo de perícia.

Desta revisão fica, também claro, que a definição de competência contém frequentemente, explícita ou implicitamente, elementos que pertencem ao KSAO,

conforme ilustra a Figura 3.1. No entanto, as competências podem descrever melhor a representação em níveis de análise que estejam acima do KSAO.

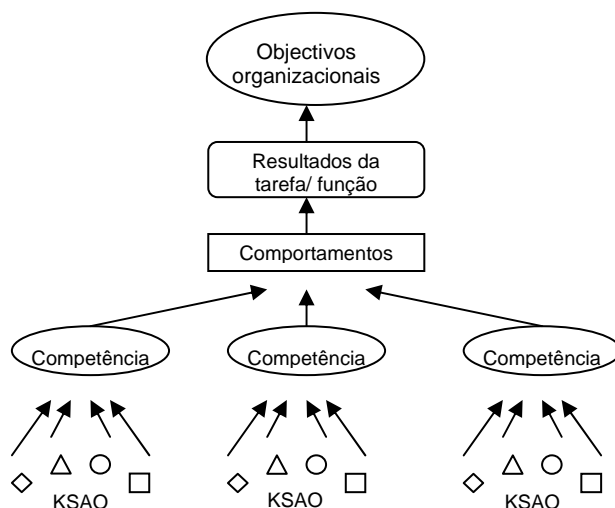


Figura 3.1: Modelo conceitual de desenvolvimento de competências.

Fonte: Adaptado de Punnitamai (2002, p.119).

Quando se confronta o conceito de competência com o modelo KSAO verifica-se que são diferentes nas suas aplicações, mas não necessariamente diferentes no conteúdo ou significado. As competências diferem do KSAO na medida em que estas definem claramente o nível de análise a partir da função e estão associadas ao que as pessoas são capazes de executar no local de trabalho.

Esta mudança é extremamente importante nos modernos espaços de trabalho, onde o ambiente organizacional exige que a estrutura seja feita em torno dos projectos de trabalho, em vez de um trabalho claramente delineado e definido a partir de uma função.

3.4 ABORDAGENS DA COMPETÊNCIA

Na revisão da literatura sobre o conceito competência concluiu-se que existem diferentes abordagens, considerando-se assim pertinente caracterizar de uma forma muito breve as diferentes abordagens e as suas implicações para a criação do modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança.

3.4.1 ABORDAGEM AMERICANA

Na abordagem comportamental, White (1959) é habitualmente associado à introdução do termo competência, definida como um conjunto de características da personalidade que estão associadas a desempenhos superiores e a alta motivação. Este autor coloca a ênfase na relação entre as competências cognitivas e a tendência para uma acção motivada.

O mesmo autor define a competência como uma interacção eficaz entre o indivíduo e o ambiente, argumentando que existe uma componente motivadora que adiciona a esta competência algo mais do que a própria capacidade de um indivíduo.

McClelland (1973) também seguiu esta abordagem e desenvolveu testes em oposição aos tradicionais sobre a inteligência e acabou por descrever as competências como “características subjacentes” preditoras de desempenhos superiores.

Segundo esta abordagem, a competência acaba por integrar as aptidões cognitivas (tal como auto-consciência e auto-regulação) e as aptidões sociais. Alguns destes elementos poderão eventualmente ser encontrados em taxonomias da personalidade, uma vez que e as competências são fundamentalmente comportamentos, e ao contrário da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas através da formação (McClelland, 1998).

Boyatzis (1982) propôs igualmente um modelo integrado de competências para os gestores e explica a inter-relação entre estas “características subjacentes”, a função de gestão e o ambiente organizacional interno. Por sua vez, Spencer e Spencer (1993) demonstraram o uso desta metodologia com a análise de funções para propor um modelo.

A Figura 3.2 e segundo Spencer e Spencer (1993, p. 9,10,11) nas “*características subjacentes*” as competências incluem motivos e traços de personalidade, auto-conceito, atitudes e valores, conhecimento e aptidões ou comportamentos.

Esta abordagem teve uma grande influência nos Estados Unidos da América do Norte (EUA), em que a sua definição representa “as *características subjacentes dos indivíduos*” que são “*causalmente relacionadas com desempenhos superiores no trabalho e generalizadas ao longo das várias situações, e com uma duração por longos períodos*” e “*com um critério de referência*” (Spencer & Spencer, 1993, p. 9). Para os autores, o “*critério de referência*” de uma competência é um factor crítico, em que os critérios mais usados são os desempenhos superiores e eficazes.

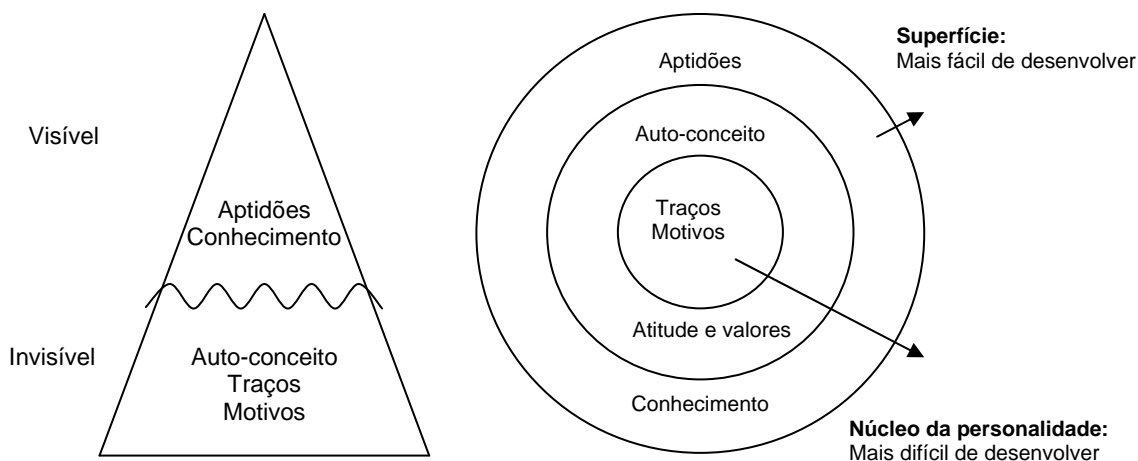


Figura 3.2: Modelo do iceberg.

Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 11).

3.4.2 ABORDAGEM INGLESA

O reconhecimento de algumas deficiências endêmicas no desenvolvimento das capacidades dos RH no Reino Unido, levou os seus Governos na década de 80, do século passado, a introduzir uma aproximação baseada em competências na formação vocacional e treino para estabilizar um sistema de âmbito nacional unificado para o trabalho baseado em qualificações.

A reforma na formação vocacional e treino adoptou um modelo de qualificações baseado nas competências que, por sua vez, também influenciou o seu desenvolvimento noutros países da Commonwealth e da União Europeia.

A nova Qualificação Nacional Vocacional criou uma estrutura de competências que se baseou no padrão ocupacional, tendo em conta a observação da análise funcional das ocupações dos colaboradores em diversos contextos (Mansfield & Mitchell, 1996). Através dos padrões ocupacionais identificaram-se papéis-chave, que foram divididos em unidades de competências e subdivididos em elementos de competências. Assim, para cada elemento de competência é definido um critério de desempenho que forma a base da avaliação, incluindo indicadores de escala que prevêm a orientação para o desempenho.

Neste contexto, a **competência ocupacional** está fortemente enraizada no trabalho, realizando os colaboradores um papel associado a uma escala de desempenho (Mansfield, 1993). Esta abordagem baseada nas competências para a formação vocacional e treino, a ênfase está nas **competências funcionais** e na habilidade para demonstrar os desempenhos padrão requeridos no local de trabalho (Knasel & Meed, 1994).

A definição de competência ocupacional foi concebida pela Manpower Services Commission e adoptada pelos técnicos de RH em cada organização (Davies & Ellisson, 2001). Esta definição considera a competência uma habilidade necessária ao desempenho de actividades específicas no trabalho de acordo com os padrões esperados. Esta concepção incluía ainda os domínios das aptidões, da compreensão e dos traços da personalidade.

Cheetham e Chivers (2005) reivindicaram ter desenvolvido um modelo holístico de competências profissionais, que incluía cinco dimensões de competências e competências inter-relacionadas, conforme ilustra o Quadro 3.2.

Quadro 3.2: Dimensões das competências segundo a abordagem Inglesa.

Competências	Descrição
Competências cognitivas	Incluem a fundamentação teórica e conceitos, como o conhecimento tácito informal adquirido com a experiência
Competências funcionais (habilidades ou saber fazer)	Englobam tudo o que uma pessoa deve ser capaz de fazer e demonstrar no trabalho
Competências pessoais (competências comportamentais ou saber ser)	Abrangem as características individuais associadas a um desempenho eficaz ou superior no trabalho
Competências éticas	Incluem a capacidade de aplicar valores éticos no ambiente de trabalho
Meta-competências	Englobam as habilidades para lidar com as incertezas derivadas da aprendizagem e da reflexão

Fonte: Adaptado de Cheetham e Chivers (2005).

Este modelo foi aplicado no Reino Unido e numa versão modificada as competências éticas foram incorporadas nas competências pessoais (Winterton & Winterton, 2002). Mais tarde, a investigação observou que poucas organizações usavam as competências comportamentais na elaboração de modelos híbridos.

3.4.3 ABORDAGENS FRANCESA, ALEMÃ E AUSTRIACA

Em França, o conceito de competência foi aplicado ao desenvolvimento dos RH desde 1990, mas a investigação e a sua prática está associada a diferentes modelos normativos e práticas variadas. Para Haddadj e Besson (2000) a lógica da competência estava centrada nos comportamentos individuais e nas exigências organizacionais.

Após comparar a sua perspectiva com a dos Estados Unidos, muitos autores franceses verificaram que a sua abordagem era mais abrangente, uma vez que incluía três vertentes do conceito de competência: teórica (saber); prática (saber fazer); e social e comportamental (saber ser) (Tremblay & Sire, 1999), como o Quadro 3.3. ilustra.

Quadro 3.3: Comparação das dimensões das competências entre a abordagem da França e dos Estados Unidos.

Abordagem	Dimensões das competências	
Estados Unidos	Hard: competências essenciais, para que um indivíduo seja considerado competente no seu trabalho	Conhecimentos e aptidões
	Soft: competências diferenciadoras, que permitem a distinção das <i>performances</i> entre os indivíduos.	Traços e atitudes
França	Competências teóricas	Saber
	Competências práticas	Saber fazer
	Competências sociais e comportamentais	Saber ser

Fonte: Adaptado de Tremblay & Sire (1999).

Tremblay e Sire (1999) observaram uma forte concordância entre as competências funcionais usadas no Reino Unido e as competências “saber fazer” em França, assim como as *soft competences* usadas nos EUA e as competências “saber ser” usadas em França.

Para Dejoux (1999) enquanto a noção de competências individuais não for generalizada e validada pelas teorias empíricas, não existirá uma definição consensual baseada nas dimensões já referidas. Estas assentam nos conceitos de conhecimento (*savoir* e *connaissance*), na componente baseada na experiência (*savoir faire* ou *savoir agir*) e na componente comportamental (*savoir être* ou capacidade para se adaptar).

Na Alemanha, a competência esteve sempre implícita no sistema de formação vocacional e no treino, colocando-se a ênfase nas especificidades necessárias à aprendizagem em detrimento dos resultados. A competência ocupacional está enraizada no conceito de

Beruf (usualmente traduzido como ocupação, mas abrangendo as tradições do comércio e do ofício), que define a formação vocacional e a pedagogia que lhe está associada.

Segundo Arnold, Nolda e Nuissl (2001), em 1980, surgiu o conceito de **qualificações-chave**, incorporando as **competências pessoais**, como “a *habilidade para actuar de forma autónoma, resolver problemas, ter flexibilidade, cooperar, a prática ética e a maturidade moral*” (p. 176). Enquanto as qualificações se referem às capacidades para dominar o concreto (profissional) e as exigências da situação (a orientação para a aplicação), as competências referem-se à capacidade de actuação.

Em 1996, o sistema de educação alemão adoptou a concepção de competência como um conhecimento e os curricula especificam os campos de aprendizagem (Straka, 2004). A tipologia da competência surge agora no início dos novos curricula da formação vocacional e treino e é elaborada conforme mostra o Quadro 3.4.

Quadro 3.4: Tipologia padrão da competência segundo a abordagem alemã.

Domínio das competências ou competências-chave	A voluntariedade e a capacidade baseada no conhecimento ou em aptidões específicas sobre um assunto estão ao serviço da realização de tarefas, da resolução de problemas e da análise dos resultados orientados para os objectivos
Competências cognitivas	Capacidade de pensar e actuar de uma forma perspicaz e resolver problemas
Competências pessoais	A voluntariedade e a capacidade, baseada nas características da personalidade, possibilitarão a percepção, a análise e a avaliação das oportunidades, exigências e limitações familiares no trabalho e na vida social. Desta forma, as pessoas desenvolvem as suas próprias capacidades, ao nível da decisão e desenvolvimento das suas carreiras
Competências sociais	A voluntariedade e a capacidade capacidade de interagir, criando relações que lhe permitam identificar e perceber benefícios e tensões, trilhando um caminho racional e consciente que inclua o desenvolvimento da responsabilidade pessoal e da solidariedade

Fonte: Adaptado de Straka (2004).

A utilização das competências como método na implementação de estratégias transversais, no que se refere ao processo de inovação e de resolução de problemas, desenvolve-se a partir dos conceitos de **competências-chave** e **competências cognitivas**. No entanto, a aprendizagem de uma determinada competência assemelha-se às **meta-competências** (aprender a aprender).

A Áustria também adoptou uma abordagem semelhante à da Alemanha no que respeita à concepção das **qualificações-chave**, definidas como **funcionais**, **transversais** e **profissionais**. Estas definições incluem dimensões que não são específicas da capacidade e aspectos da formação da personalidade (Archan & Tutschek, 2002). Por

sua vez, as qualificações estão agrupadas em competências **cognitivas, sociais e pessoais** que seguidamente se discriminam.

- As **competências cognitivas** são definidas como o conhecimento, as aptidões e as capacidades que podem ser usados numa ocupação específica, no desempenho das tarefas, servindo igualmente para desenvolver estratégias apropriadas de resolução de problemas. Assim, o pensamento teórico, o método das competências (inclui técnicas de aprendizagem) e a vocação geral, orientada para as capacidades, a segurança no local de trabalho e a gestão do trabalho estão incluídos nas **competências cognitivas**.
- As **competências sociais** estão amplamente associadas às relações interpessoais e são definidas como a capacidade e a vontade de cooperar, de interagir com responsabilidade com os outros e de se comportar condignamente em grupo.
- As **competências pessoais** incluem as qualificações-chave do indivíduo para lidar com ele próprio e são definidas como capacidade e vontade para desenvolver a personalidade, as aptidões, as motivações, as atitudes de trabalho e, desta forma, alargar os seus horizontes.

3.4.4 ABORDAGEM PORTUGUESA

Em Portugal todo o sistema do ensino secundário foi revisto pelo Ministério da Educação e os currícula foram elaborados para obter resultados de aprendizagem de acordo com as competências **cognitivas, funcionais e sociais**. Estes perfis ocupacionais estão baseados em competências que vão ao encontro da abordagem francesa. Actualmente, ao nível governamental, a competência é definida como a *“capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal”*⁷.

No sentido da convergência – e tendo como referência as recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 23 de Abril de 2008, relativo à instituição do Quadro Europeu de Qualificações (QE) para a aprendizagem ao longo da vida⁸ – Portugal cria o Sistema

⁷ Decreto-Lei nº 396, de 31 de Dezembro de 2007.

⁸ Jornal Oficial das Comunidades Europeias, n.º C 111, de 6 de Maio de 2008.

Nacional de Qualificações⁹ (SNQ) e o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) como instrumentos de gestão estratégica das qualificações de nível não superior e superior. Pretende-se, deste modo, assegurar uma maior articulação entre as competências necessárias ao desenvolvimento socioeconómico do país e as qualificações promovidas no âmbito do sistema de educação e formação.

O SNQ prossegue no sentido do reconhecimento dos resultados de aprendizagem, o que reflecte uma mudança importante na forma de conceptualizar e descrever as qualificações, ao permitir compará-las às competências a que correspondem, não estabelecendo relação com os métodos ou vias de ensino e formação pelos quais foram adquiridas. Valorizam-se por igual as competências obtidas por vias formais (educação e ensino), não formais (formação) e informais (experiência no trabalho). Torna-se, assim, necessário estabelecer um quadro que compare essas competências, independentemente do modo como foram adquiridas.

O Quadro Nacional de Qualificações (QNQ)¹⁰ adopta os princípios do QEQ no que diz respeito à descrição das qualificações¹¹ nacionais em termos de resultados de aprendizagem, de acordo com os descritores associados a cada nível de qualificação. O QNQ, contempla oito níveis de qualificação, definidos por um conjunto de descritores que especificam os resultados de aprendizagem. Estes resultados correspondem às qualificações dos diferentes níveis e estão de acordo com a recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 23 de Abril de 2008, relativa à instituição do QEQ para a aprendizagem ao longo da vida¹².

Este enquadramento permite que os indivíduos e os empregadores tenham uma percepção mais exacta do valor relativo das qualificações, o que contribui para o melhor funcionamento do mercado de trabalho. O QNQ abrange o ensino básico, secundário e superior, a formação profissional e os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências obtidas por vias não formais e informais desenvolvidos no âmbito do SNQ.

O diploma que regula o SNQ cria o CNQ como instrumento de gestão estratégica das qualificações, as orientações legislativas estabelecem a estrutura e organização do CNQ, bem como o respectivo modelo de evolução para qualificações baseadas em

⁹ Aprovado pela Portaria n.º 781, de 23 de Julho de 2009.

¹⁰ Aprovado pela Portaria n.º 782, de 23 de Julho de 2009.

¹¹ “Resultado formal de um processo de avaliação e validação, obtido quando um órgão competente decide que uma pessoa alcançou resultados de aprendizagem de acordo com determinadas exigências” (DL n.º 396, de 31 de Dezembro de 2007).

¹² Jornal Oficial das Comunidades Europeias, n.º C 111, de 6 de Maio de 2008.

competências. A organização da formação de dupla certificação desenvolve-se a partir dos referenciais existentes no CNQ que identificam as competências associadas a cada perfil profissional. No quadro da sua actualização, o CNQ passa a estar organizado com base em competências, em função de resultados de aprendizagem descritos como conhecimentos, aptidões e atitudes¹³.

Os referenciais constantes no CNQ aplicam-se também ao reconhecimento e certificação de competências adquiridas por vias não formais e informais ao longo da vida. O Catálogo visa, igualmente, facilitar a transparência entre qualificações a nível nacional e internacional, promovendo, deste modo, a mobilidade, a transferência, a capitalização e o reconhecimento dos resultados das aprendizagens, permitindo, ainda, que os utilizadores tenham acesso facilitado à informação sobre as qualificações e modalidades de formação.

O referencial de competências consiste no conjunto de competências exigidas para a obtenção de uma qualificação, organizadas em unidades coerentes e com valor económico e social para o mercado de trabalho, designando estas últimas por unidades de competência. O modo como a formação é concebida condiciona a definição dos conteúdos e de outros elementos relevantes para o seu desenvolvimento. Assim, a formação deve adequar-se ao referencial de competências definido para a respectiva qualificação.

O CNQ identifica, para cada qualificação, o respectivo perfil profissional, o referencial de formação e o referencial para reconhecimento, validação e certificação de competências. As qualificações são, também, definidas em função de critérios que permitam a transferência de competências entre sectores de actividade e entre as áreas de educação e formação. Os perfis profissionais integram o conjunto das actividades associadas às qualificações, bem como os conhecimentos, aptidões e atitudes necessários para exercer essas actividades.

Para o efeito, foi criada a Agência Nacional para a Qualificação, I. P., sendo designada como ponto de coordenação nacional do QEQ, nos termos da Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 23 de Abril de 2008, relativa à instituição do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida¹⁴.

De igual modo, o Exército Português, com a necessidade de implementar um sistema laboral assente na formação por competências – desenvolve com diferentes entidades,

¹³ Portaria n.º 782/ 2009 de 23 de Julho.

¹⁴ Jornal Oficial das Comunidades Europeias, n.º C 111, de 6 de Maio de 2008.

directamente envolvidas na formação e na sua qualidade, esforços no sentido de tecerem as linhas mestras orientadoras dessa implementação (CID, 2007).

Neste âmbito, estabeleceu-se uma ponte com a sociedade civil ao nível das certificações profissionais, que o Exército, através do seu Comando de Instrução e Doutrina, se abalizou a colaborar com as organizações responsáveis pelo levantamento e construção de modelos de referenciais de competências e referenciais de formação. Procura-se garantir, deste modo, quer a qualidade da formação, quer a transferibilidade das competências adquiridas pelos militares para outros contextos (CID, 2007).

Assim, desenvolveram-se todos os esforços tendentes a envolver diferentes entidades numa parceria multi-sectorial credível, que culminaram com a elaboração de um acordo interministerial e de um protocolo de cooperação com o Ministério da Educação (ME) e o Ministério do Trabalho e Solidariedade Social (MTSS) (CID, 2007).

3.4.5 ABORDAGEM DA UNIÃO EUROPEIA

O sistema de transferências de créditos europeus (ECTS) no ensino superior, introduzido em 1989, demonstrou o potencial do sistema de créditos para realçar a transferibilidade e mobilidade, tendo a declaração de Bolonha em Junho de 1999 dado um ímpeto adicional a este sistema. A necessidade de criar um processo paralelo para a educação vocacional tornou-se crucial desde a declaração de Copenhaga de Novembro de 2002.

Desde muito cedo que a Europa, em sentido lato, se preocupou e teve várias acções conducentes ao reconhecimento e correspondência de qualificações de formação profissional entre os Estados-membros da Comunidade Europeia¹⁵. O principal objectivo foi dar aos trabalhadores a possibilidade de utilizar melhor as suas qualificações, tendo em vista, nomeadamente o seu acesso a um emprego adequado noutra Estado-membro, assim como a criação de um quadro de referência comum que funcionasse como dispositivo de tradução entre os sistemas de qualificação dos Estados-membros¹⁶.

O desenvolver e o reconhecer aos cidadãos, nas diversas áreas do conhecimento, capacidades e competências que são cruciais para o seu desenvolvimento individual, tornando-se mais competitivos. Este desenvolvimento e reconhecimento deve facilitar a

¹⁵ Conforme estabelecido na Decisão n.º 85/368/CEE, do Conselho, de 16 de Julho, publicada no *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, n.º L 199, de 31 de Julho de 1985.

¹⁶ *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, n.º C 111, de 6 de Maio de 2008.

mobilidade transnacional no trabalho e contribuir para encontrar os requisitos necessários para o mercado Europeu, e conseqüentemente promover o emprego e a coesão social na comunidade.

Uma das virtudes-chave para a focagem no conhecimento, aptidões e competências, é a relação para a obtenção de resultados, independentemente das orientações de aquisição envolvidas. O desenvolvimento para uma tipologia apropriada do “KSC” (K - conhecimento, S - aptidões e C – competências) é importante para a promoção da mobilidade em três sentidos: vertical como a progressão na carreira; horizontal como o movimento entre sectores; e espacial nos termos da mobilidade alargada dentro da UE.

3.5 TIPOLOGIA DA COMPETÊNCIA

Durante esta revisão discutiu-se e verificou-se que os diversos enquadramentos teóricos do conceito competência estão a conduzir a estruturas multi-dimensionais e divergentes, mesmo após os esforços de convergência no âmbito da União Europeia. As **competências funcionais** e **cognitivas** nos EUA estão a ser adicionadas às **competências comportamentais**, enquanto as competências **cognitivas** e **comportamentais**, no Reino Unido, estão a ser adicionadas ao modelo de **competências funcionais ocupacionais**. Em França, na Alemanha e na Áustria, parece adoptar-se uma estrutura mais holística, considerando o conhecimento, as aptidões e as atitudes uma dimensão da competência, como existe noutros países que adoptaram a formação baseada nas competências.

A partir desta análise, verifica-se que uma tipologia holística é útil para compreender a combinação do conhecimento, aptidões e atitudes que são necessárias para uma ocupação particular. Tipos de competências requeridos para uma **ocupação**:

- **conceptuais** (competências cognitivas; conhecimento e compreensão);
- **operacionais** (competências funcionais e psico-motoras; capacidades aplicadas);
- **operacionais** (competências sociais, incluindo atitudes e comportamentos);
- **conceptuais** (meta-competências, incluindo aprender a aprender).

A relação existente entre estas quatro dimensões da competência está ilustrada na Figura 3.3.

	Ocupacional	Pessoal
Conceptual	Competências cognitivas	Meta - Competências
Operacional	Competências funcionais	Competências sociais

Figura 3.3: Tipologia das competências.

Fonte: Adaptado de Le Deist e Winterton (2005, p. 39).

As primeiras três dimensões, **competências cognitivas, funcionais e sociais**, são aceites de uma forma geral e estão claramente consistentes com a aproximação francesa (saber, saber fazer, saber ser) tal como o KSA (conhecimento, capacidade e atitudes) no treino para a profissão. Assim, o conhecimento e a compreensão estão associados às competências cognitivas; as capacidades ligadas às competências funcionais, aos comportamentos e às atitudes estão relacionadas com as competências sociais.

Segundo Le Deist e Winterton (2005), um modelo holístico de competências poderá ser melhor representado através de uma pirâmide, representando cada vértice as dimensões das competências e, assim, verificar a dificuldade em separar, na prática, as dimensões cognitiva, funcional e social, conforme representado na Figura 3.4. As meta-competências são apresentadas no cume para facilitar a aquisição da base do triângulo.

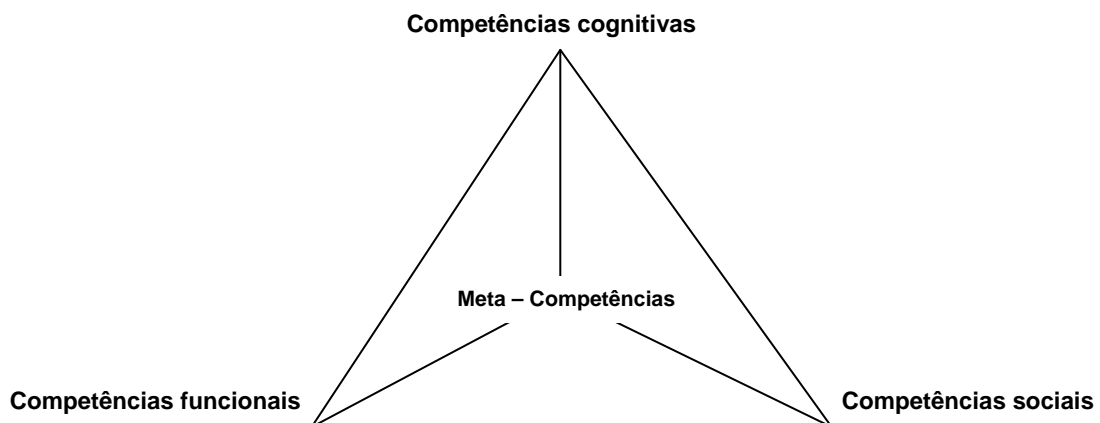


Figura 3.4: Modelo holístico de competências.

Fonte: Adaptado de Le Deist & Winterton (2005, p. 40).

As meta-competências são apresentadas no cume para facilitar a aquisição da base do triângulo. As competências práticas podem ser pensadas, combinando os elementos das dimensões da competência em proporções que variam. Para Le Deist e Winterton (2005) esta representação, a aproximação holística multi-dimensional da competência, está a tornar-se cada vez mais difundida e oferece a oportunidade para elaborar eficazmente um programa educacional e o seu alinhamento no local de trabalho. Esta apresentação gráfica permitirá também explorar as sinergias entre o ensino convencional e a aprendizagem com base na experiência para desenvolver as competências profissionais adequadas.

O desafio é desenvolver uma tipologia de competências consistente e coerente num contexto, onde as divergências entre os vários países se possam atenuar. A abordagem tradicional dos EUA demonstrou a importância das características individuais e usa as **competências comportamentais** como um meio para desenvolver os desempenhos superiores. No Reino Unido ficou claro o valor ocupacional definido por padrões das **competências funcionais** e as suas aplicações no local de trabalho. A aproximação adoptada em França e na Alemanha demonstraram o potencial das multi-dimensões e um conceito mais analítico de competência. Contudo, verifica-se que existem sinais de convergência nas abordagens dos diferentes países, nomeadamente entre os países da Europa e nos modelos dos EUA, segundo os quais as aproximações multidimensionais são a melhor forma de atingir uma compreensão global do termo.

De acordo com o Eurydice (2002), numerosas iniciativas Europeias reflectem o interesse para encontrar os objectivos consensuais do sistema de formação e treino, considerando a necessidade de identificar e seleccionar as competências que todos os cidadãos do espaço europeu devem adquirir. Na primavera de 2001, a Comissão Europeia confiou a vários grupos de trabalho de peritos dos vários países a tarefa de definir o conceito de competência-chave e identificar um conjunto de competências reconhecidas por todos os países da União Europeia. Considerando que quando as pessoas adquirem conhecimento, aprendem aptidões e transformam-nas em competências para usos significativos, não só estimulam a economia como ficam mais satisfeitos e reforçam o sentimento de bem-estar quanto aos seus esforços.

Segundo a OECD (2001, p. 75) para os filósofos Canto-Sperber e Dupuy as competências-chave *“são como as competências indispensáveis para uma boa vida. Embora esta visão de boa vida possa tomar diferentes formas, que é definida como uma característica essencial para o sucesso, responsabilidade e acção produtiva em casa, na economia e no campo da política”*.

Nesta visão, as competências vão além dos assuntos relacionados com o conhecimento e constituem formas de “saber-como” um pouco mais do que “saber-que”. Segundo o antropólogo Goody *“as competências principais podem ser como melhor gastar o seu tempo no trabalho ou nos tempos livres no âmbito da sociedade em que vivem”* (OECD, 2001, p. 182).

Segundo a Eurydice (2002), a conclusão principal a ser retirada do grande número de contribuições para uma definição é que não há nenhuma definição universal da noção de competência-chave. Apesar das suas conceptualizações e interpretações do termo, a maioria dos peritos parece concordar que uma competência merece atributos como “chave”, “nuclear”, “essencial” ou “básica”, o que significará ser necessária e benéfica para o indivíduo e para a sociedade como um todo. Estas competências devem permitir a um indivíduo integrar-se com sucesso num grande número de redes sociais ao permanecer independente. Finalmente, desde que todos os ajustes estejam sujeitos à mudança, uma competência-chave deve permitir às pessoas actualizar constantemente os seus conhecimentos e capacidades.

O grupo de competências que foi acordado nos últimos anos no âmbito na União Europeia inclui as aptidões genéricas, também designadas por assuntos independentes ou competências transversais. Para Rey (1996, p. 53), o termo transversal *“não se refere aos elementos comuns das diferentes competências baseadas em assuntos mas algo adicional, aos assuntos independentes destas competências que podem ser usados em qualquer campo”*. A transferibilidade e a flexibilidade das aptidões genéricas transformam estas competências em ferramentas inestimáveis para uma acção breve bem sucedida, na qual as competências puramente relacionadas com o assunto são usadas num curto espaço de tempo. Algumas capacidades genéricas são a **comunicação**, a **resolução de problemas**, o **raciocínio**, a **liderança**, a **criatividade**, a **motivação**, o **trabalho em equipa** e a **capacidade de aprender**.

As competências sociais ou interpessoais, em especial, têm um interesse particular para os investigadores, na medida em que facilitam a integração social em qualquer comunidade, especialmente a multicultural e a multilingue em ambientes como a União Europeia. Referimo-nos à capacidade para desenvolver e manter uma relação pessoal e privada através de uma comunicação eficaz, trabalho de equipa, capacidades linguísticas, consciência e respeito pelas outras culturas e tradições. Um nível elevado de competências sociais promove o desenvolvimento de competências pessoais como a auto-estima, a motivação, a perseverança e a iniciativa. A cidadania é uma competência que desperta particular interesse a nível nacional e internacional.

Neste âmbito, as competências anteriormente referidas são consideradas transversais tendo em conta que apresentam duas características: a transversalidade e a transferibilidade. As competências transversais são comuns a vários contextos, aplicando-se a qualquer profissão, situação ou nível hierárquico, salvaguardando, no entanto, as especificidades e os critérios de desempenho (Ramos & Bento, 2007).

3.6 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Para Sinott et al. (2002), o desenvolvimento de competências pode ser observado como um ciclo de vida. Os principais passos deste ciclo de vida podem ser identificados como a seguir se discrimina.

- A criação de um modelo de competências através da identificação dos requisitos do trabalho, papéis e competências relevantes;
- a avaliação das competências existentes;
- a análise das competências existentes;
- as competências exigidas para um papel específico do trabalho ou tarefa;
- a definição do programa de desenvolvimento de competências ou unidades de programas para minimizar a identificação de discrepâncias;
- a monitorização contínua do desempenho e a avaliação para confirmar a melhoria.

Um outro conceito que surge muitas vezes associado à competência é a modelagem da competência, tipicamente caracterizada como a sua identificação, definição e o nível do KSAO que é necessário para o desempenho de sucesso numa função (Bartram, 2004).

Segundo este conceito, a criação de modelos de competências pode ser realizada através de várias aproximações, mas as mais comuns colocam-se ao nível da função ou organização (Mansfield, 2004). As duas aproximações anteriores como forma de identificar as características (KSAO) necessárias para ter sucesso numa determinada função são, frequentemente, referidas como um modelo construído de baixo para cima e, complementarmente, similar à análise da função.

A segunda aproximação toma em consideração os objectivos da organização, da visão, da estratégia e tenta desenvolver um conjunto de competências que são aplicadas à

organização como um todo, a uma área da organização ou a uma função dentro da organização (Lawler, 1994).

Ainda no seguimento da terminologia que está associada às competências, encontra-se a análise de funções, que envolve os dados recolhidos sobre a observação dos comportamentos na função e delinea o KSAO necessário para o seu desempenho (Cascio & Aguinis, 2005).

Esta ampla definição engloba duas orientações de análise das funções: a orientação para o indivíduo, muitas vezes referida às especificidades e necessidades da função com o enquadramento do KSAO para a realização da função com sucesso e muito semelhante à natureza da definição da modelagem da competência, conforme anteriormente referido; e a orientação para a tarefa (também designada por orientação para o trabalho), na qual se procuram identificar os comportamentos relevantes da função e como esta é realizada (incluindo ferramentas, tecnologias, informação e pessoas com que habitualmente interage). Esta última orientação é, muitas vezes, referida como a análise de funções, através dos detalhes necessários para a realização da função com sucesso (Cascio & Aguinis, 2005).

Uma das partes mais importantes em qualquer modelo de competências ou análise de funções envolve o esforço dos técnicos de RH, dos peritos ou analistas de funções e os próprios colaboradores para escalonar a importância de cada competência, do KSAO, das tarefas e dos comportamentos de referência. Idealmente, estas escalas devem estar de acordo umas com as outras na importância das competências, demonstrando um nível elevado de confiabilidade nas inter-escalas e permitindo aos colaboradores adaptar-se ao processo com as suas novas listas de níveis de desempenho e competências a desenvolver. Uma recente meta-análise sobre a confiabilidade da análise de funções examinou os níveis inter e intra das escalas em 46 estudos e os colaboradores encontraram menos confiabilidade que os analistas de funções ou peritos (Dierdorff & Wilson, 2003).

Trabalhos recentes de Lievens, Sanchez e DeCorte (2004) encontraram uma confiabilidade inter-escala muito baixa no modelo de competência. Entretanto, uma meta-análise conduzida por Dierdorff e Wilson (2003) conclui que as avaliações feitas por entrevistas de eventos comportamentais eram consideravelmente mais confiáveis quando efectuadas a colaboradores inexperientes. Lievens et al. (2004) encontraram esta adição de indicações de tarefas num esforço para criar modelos de competências para melhorar a confiabilidade da inter-escala.

O volume de literatura sobre os modelos de competências e a análise de funções é suficiente para esclarecer qual a melhor metodologia para gerir estes debates. Mas esta selecção da metodologia não será, porventura, a melhor forma de abordar o assunto, porquanto esta depende das condições do ambiente/ função, das necessidades da organização e das finalidades do modelo de competências/ função, conforme se discrimina no Quadro 3.5.

Quadro 3.5: Amostra para usos diferentes em modelos de competências/ análise de funções.

Situação	Análise de função				Modelo de competência	
	Personalidade	Estratégia	Tarefas cognitivas	Orientação - trabalho	De cima para baixo	De baixo para cima
Treino de liderança para um planeamento de sucesso					X	
Seleção de instrumentos para nova função		X				X

Fonte: Adaptado de Byham e Moyer (2005).

Refira-se a título de exemplo que se uma organização está interessada em desenvolver uma componente de treino de liderança para planeamento de programas sucessivos, a melhor orientação pode ser um modelo de competências organizado de cima para baixo, ou seja, tendo como referência a visão, missão e objectivos da organização.

De igual modo, uma organização tem que decidir o nível de especificidade que é desejado e o nível organizacional em que o esforço do modelo de competências/ análise de funções deve ser focalizado, conforme se discrimina no Quadro 3.6.

Quadro 3.6: Nível e especificidade nos modelos de competências/ análise de funções.

	Especificidade	
	Único em cada caso	Aplicado a muitos casos
Indivíduo (função, papel, nível da função)	Análise de funções	Competências da função (múltiplas aproximações à função)
Organização (vários níveis da função, departamentos, ou toda a organização)	Competências organizacionais (forças organizacionais)	Núcleo de competências

Fonte: Adaptado de Byham e Moyer (2005).

Se uma organização está interessada em analisar uma função específica num determinado momento, deve considerar a possibilidade de conduzir uma análise de funções. Adicionalmente, se a organização quiser examinar vários níveis de funções ou toda a organização, deve-se examinar as competências organizacionais (Byham & Moyer, 2005). Como podemos verificar, a questão sobre o melhor e único caminho para a aproximação ao modelo de competências ou à análise de funções não tem uma resposta directa e depende de vários factores. No entanto, uma compreensão sólida sobre os fundamentos irá ajudar a maximizar e a ajustar as aproximações entre a análise de funções e o modelo de competências a adoptar, bem como os resultados de cada processo.

Segundo Goldstein e Ford (2002, p. 271-2) "...ao contrário da análise de funções tradicional, o foco em identificar um modelo de competências não está nas exigências técnicas, no conhecimento, ou nas habilidades específicas para executar uma função em particular (...). Espera-se das competências mais globais não somente que prevejam o comportamento através de uma grande variedade de tarefas, mas que igualmente forneçam à organização um conjunto de características que as distingam das outras organizações nos termos de como operam (...)"

Para Goldstein e Ford (2002), o modelo de competências corresponde aos objectivos deste estudo, que se deve focalizar em líderes versáteis e soldados que desempenhem multifunções. A análise de função tradicional pode produzir uma informação útil e necessária, mas tem uma vida curta dadas as actuais condições de mudança organizacional. Assim, o Exército deve ambicionar ter líderes possuidores de um conjunto de requisitos que se mantenham inalteráveis ao longo da sua carreira e que caracterizam o desempenho do Oficial na área do comando em diferentes níveis organizacionais. Por outro lado, neste modelo de competências de liderança há que identificar a cultura, a visão e a missão do Exército.

Nas últimas duas décadas, vários modelos de competências apareceram nos EUA para estabelecer o padrão das funções e os processos para melhor conhecimento da avaliação por qualificações (Cooper, 2000). Todavia, o modelo de competências foi usado exaustivamente para alinhar as aptidões individuais com as competências-chave da organização (Rothwell & Lindholm, 1999).

O modelo de competências é tipicamente visto como um mecanismo para relacionar o desenvolvimento dos RH com as estratégias da organização: "*uma ferramenta descritiva que identifica as aptidões, o conhecimento, as características pessoais, e os comportamentos necessários para desempenhar um papel eficaz na organização*" (Lúcia & Lepsinger, 1999, p. 5). Gangani, McLean e Braden (2004, p. 1111) também referiram que "*a prática destas competências nucleares alinham os objectivos estratégicos de uma organização como uma chave do processo dos Recursos Humanos*".

3.7 DAS COMPETÊNCIAS AO DESEMPENHO SUPERIOR

Ao longo da revisão da literatura sobre as competências procura-se que este conceito e os seus indicadores consigam uma maior harmonia entre as exigências da tarefa e a disposição individual que conduz a uma satisfação e a um desempenho mais elevados no trabalho. White (1959), McClelland (1973), Boyatzis (1982), e Spencer e Spencer (1993) definiram as variáveis das competências como predictoras de desempenhos superiores e alta motivação. Assim, para estes autores o “critério de referência” de uma competência é um factor crítico, em que os mais usados são o desempenho superior e eficaz.

Para Chester (1985, p. 55), a eficácia “é a realização dos objectivos reconhecidos de esforço cooperativo. O grau de realização indica o grau de eficácia”. A palavra eficácia deriva do termo “efeito” e é usada no contexto das relações causa-efeito. Assim, cada nível de eficácia pode ser visto como uma variável originada por outras variáveis (Gibson Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006).

Como se pode observar na Figura 3.5, ao nível individual, a eficácia está relacionada com as competências; e ao nível colectivo, a liderança é um dos factores que promovem a eficácia organizacional. Também Mintzberg (1973) considera que a liderança representa um papel assumido pelos gestores, nomeadamente durante as actividades que exigem comportamentos interpessoais.

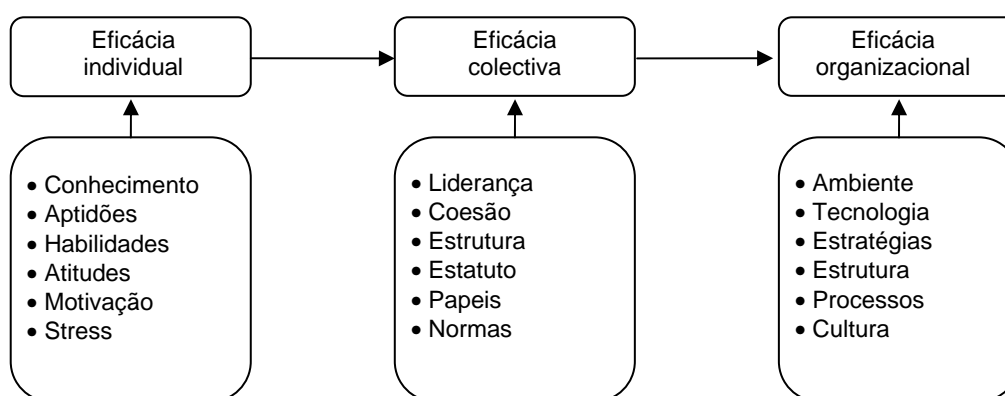


Figura 3.5: Causas de eficácia.

Fonte: Adaptado de Gibson et al. (2006, p. 16).

De acordo com a Figura 3.6, para alcançar um desempenho eficaz nos diferentes níveis, é necessário um trabalho de gestão, que inclui coordenar o trabalho dos indivíduos,

grupos e organizações, através de quatro funções, a saber: planeamento, organização, direcção e controlo (Gibson et al., 2006).

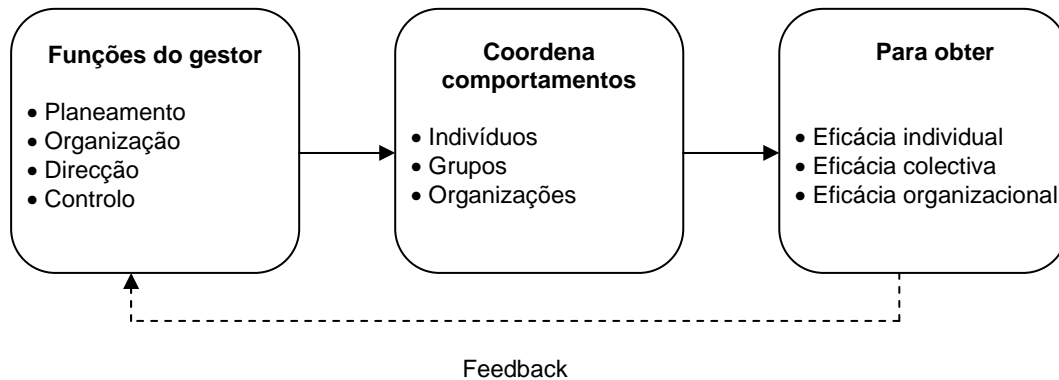


Figura 3.6: Contribuição da gestão para a eficácia.

Fonte: Gibson et al. (2006, p. 17).

Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000, p. 8) advertem para a possibilidade de inclusão de outras funções, a saber, a tomada de decisão, a formação, a coordenação, a implementação e a execução. Ainda para estes autores a liderança e a influência são áreas de responsabilidade dos gestores, que procuram envolver os colaboradores a “*terem comportamentos de trabalho que possam conduzir aos resultados*” pretendidos.

Para Gibson et al. (2006) a eficácia no desempenho pode colocar-se a três níveis:

- individual, no qual cada indivíduo tem que desempenhar uma determinada tarefa;
- colectivo ou de grupo, que em alguns casos consiste no somatório dos resultados individuais; noutros resulta da contribuição individual para obter um determinado resultado;
- organizacional, que é constituído por indivíduos e grupos, sendo por isso o somatório da eficácia individual e colectiva.

Se as funções planeamento e organização determinam o “quê”, “como” e “quem”, é nas funções de direcção e controlo que o gestor desenvolve os comportamentos de liderança de modo a direccionar os RH para um desempenho eficaz de acordo com as expectativas individuais e organizacionais. Colocando-se, assim, a ênfase nas funções de direcção e controlo dos comportamentos de liderança que o gestor deve exercer sobre os seus colaboradores.

O conceito de eficácia deriva das seguintes teorias: (a) teoria por metas, baseada na ideia de que as organizações são entidades racionais e com o propósito de alcançar missões e objectivos específicos; (b) teoria por sistemas, partindo do pressuposto de que as organizações são entidades sociais, que para sobreviverem trabalham para satisfazer as expectativas desse ambiente. Ainda segundo a abordagem dos *stakeholders* cada componente tem expectativas que a organização deve satisfazer através do seu desempenho.

Considerando as diferentes posições, pode-se afirmar que as **competências associadas à liderança** a identificar no presente estudo obedecem a critérios de referência para determinar o grau de realização e, conseqüentemente, o grau de eficácia que deve situar-se em níveis superiores de desempenho. Por outro lado, as competências associadas à liderança são enquadradas nas **funções de direcção e de controlo** ou na **função liderança**, na qual os gestores têm que interagir com os colaboradores. Nestas funções, a motivação, os valores, a coesão e a satisfação assumem-se como factores determinantes para obter desempenhos superiores ou esforços extraordinários por parte dos colaboradores.

3.8 SÍNTESE

De acordo com as várias definições de **competência** apresentadas, pode concluir-se que não existe uma definição consensual. No contexto organizacional, entende-se como oportuno considerar a competência como um conjunto de **traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos** para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização.

Da revisão da literatura sobre as competências realça-se ainda que podem ser organizadas segundo diferentes domínios: de si próprio; das relações com os outros; do trabalho, actividade e tarefas; da envolvente; e da gestão.

Para fazer face às suas atribuições, o líder deve conseguir fazer uso do seu reportório de capacidades, ou seja, necessita de um domínio de si próprio, que se insere no campo das competências pessoais.

O líder, no local de trabalho – tal como em qualquer outra actividade – não funciona sozinho, interage e estabelece relações com os outros indivíduos. Por conseguinte, é

preciso definir e analisar as competências interpessoais, ou seja, o domínio das relações com os outros, o que se insere no campo das competências sociais.

O desempenho da sua função de liderança pressupõe a execução do trabalho, enquanto conjunto de actividades e tarefas, tradicionalmente muito ligado à capacidade para aprender modelos estandardizados de comportamento, de acordo com as normas predefinidas.

O desempenho está circunscrito a um determinado contexto. Assim, há que ter em consideração outra área de competência que se refere ao domínio da envolvente, que não é uma realidade fixa e invariável, mas em permanente mutação. Esta constatação exige do líder a capacidade de adaptação e de visão global com clara orientação para o ambiente externo.

Por último, o êxito no desempenho de uma função de liderança está ligado às competências de gestão, que se aplicam a todos os níveis da organização, em que estão envolvidos diversos factores técnicos, económicos e humanos e que devem ser compreendidos e tratados de forma coordenada.

Quanto ao tipo de competências, a presente investigação deve ser enquadrada pelas **competências pessoais ou cognitivas, funcionais e sociais** que são aceites pela comunidade científica. De uma forma geral, estas competências estão em consonância com a abordagem francesa (saber, saber-fazer, saber-ser). Esta perspectiva é muito utilizada em modelos de competências de diversas organizações internacionais apenas com a designação de **BE, KNOW e DO**. Na área da gestão, tendo em mente o ambiente interno e externo de uma organização, considera-se ainda a **competência organizacional**.

Da revisão de literatura ficou ainda explícito que as competências associadas à liderança estão enquadradas nas chamadas competências transversais pelo facto de serem comuns a vários contextos, estando assim isentas de especificidades profissionais e situacionais.

A metodologia a seguir para a identificação das competências associadas à liderança baseia-se no modelo de competências “de cima para baixo”. Este modelo ao nível da organização inclui as **competências-chave**, que estão mais associadas à visão, missão, cultura e aos objectivos da mesma, facilitando e orientando os recursos humanos com funções de comando, direcção e chefia de acordo com os seus padrões. Apesar de mais rápido, os autores advertem que este modelo de competências é considerado menos

rigoroso e frequentemente contém falhas, o que não lhe permite alcançar os níveis de confiabilidade e de validade obtidos pelos métodos analíticos do trabalho.

De acordo com o protocolo de cooperação entre o Ministério da Educação (ME) e o Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, devem seguir-se as indicações de levantamento de competências de liderança, nos termos das orientações metodológica do Comando de Instrução e Doutrina do Exército. Pretende-se garantir, de acordo com os padrões exigidos, a qualidade da formação, a transferibilidade das competências adquiridas pelos militares para outros contextos.

Pelo acima exposto, o modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança a elaborar no presente estudo deve ter grau de realização – padrão de referência para determinar níveis superiores de desempenho. Por outro lado, as competências de liderança devem ser enquadradas nas **funções de direcção e controlo** ou **função liderança**, nas quais os comandantes, directores e chefes têm que interagir com os subordinados, em que a motivação, os valores, a coesão e a satisfação se assumem como factores determinantes para desempenhos superiores ou levar os subordinados a esforços extraordinários em determinadas situações.

CAPÍTULO 4

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA LIDERANÇA

4.1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas muito se tem falado e escrito sobre a liderança, principalmente a partir da segunda metade do século XX. Ainda assim, o estudo da liderança é um tema sempre actual, pois a correcta aplicação dos seus princípios e métodos vêm-se consagrando cada vez mais como fundamentais não só para os pequenos grupos, mas principalmente para o sucesso das organizações. Em especial, as organizações militares cujos líderes têm que influenciar os subordinados em situações de esforço máximo com o “sacrifício da própria vida”, sendo os objectivos propostos vitais para a sobrevivência colectiva de uma determinada nação.

Por isso a liderança é claramente um processo crítico na vida do ser humano, dado que está implícita na interacção permanente entre os membros de um grupo, de uma organização e mesmo de um estado, assumindo especial importância na abordagem dos fenómenos individuais que estão associados às relações que se estabelecem entre os membros de um grupo.

O termo **líder** - que significa simplesmente “o primeiro; ser o exemplo ou dar o exemplo” – está referenciado desde o ano de 1300¹⁷. O termo *liderança* existe desde o ano de 1700, contrariando a ideia de que a investigação sobre este tema começou no séc. XX. Confirma-se, contudo, que neste período foram efectuadas inúmeras investigações que têm contribuído com diferentes perspectivas para esta área do conhecimento.

¹⁷ The Oxford English Dictionary (1933).

Mas persiste a discussão sobre o tema “o que torna um líder eficaz”. A procura de eficácia tem gerado um interesse considerável na sociedade, porque a liderança conjuga o poder e o romantismo (Yukl, 1989). De facto, no séc. XXI, na era da globalização, da grande complexidade, da incerteza e da crise económica – onde as mudanças organizacionais se processam de uma forma constante e a ritmos cada vez mais acelerados – para fazer face a esta competitividade, a liderança, concretizada na acção do líder, assume uma importância nunca antes verificada nas relações interpessoais para levar os seus seguidores a fazer esforços extraordinários e, conseqüentemente, levar as organizações ao sucesso.

Assim, neste capítulo procura-se analisar o maior número possível de áreas de investigação da liderança usando as respectivas taxonomias e nomenclaturas ao longo da sua evolução. Pretende-se desta forma compreender a importância e os contributos significativos das diversas áreas para o presente estudo, procurando-se constantemente identificar as competências associadas à liderança e relacionadas com desempenhos superiores.

Embora os esquemas tradicionais da evolução das teorias da liderança sejam apresentados cronologicamente, no presente estudo tal não irá acontecer. A razão que justifica tal divergência prende-se com o facto de muitos dos estudos da liderança terem surgido em simultâneo e num curto espaço de tempo. Além disso, muitas destas investigações estão ainda hoje em curso. Não obstante estes imponderáveis históricos, pretende-se que cada abordagem e teoria sejam representativas de um estágio mais elevado do desenvolvimento da liderança.

4.2 CONCEITO DA LIDERANÇA

Ao analisar-se algumas definições do conceito de liderança, verifica-se que Burns (1978) considera a liderança representativa do caminho para uma moral elevada, para atingir a consideração individual, o estímulo intelectual, uma inspiração motivacional, uma visão e uma referência de valores éticos.

Segundo Yukl (2002, p. 7) a liderança é “o processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e colectivos para realizar os objectivos partilhados”.

Segundo Vieira (2002, p. 15), considerando o contexto organizacional, “a liderança é o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Nas organizações, os líderes começam por ser nomeados para o exercício de um determinado cargo, investidos de uma autoridade formal e acompanhados da respectiva responsabilidade. É esse momento que representa o ponto-chave do nosso estudo, ou seja, o que torna um líder formal num líder emergente e informal. Por outras palavras, quando é que este comandante deixa de ter subordinados e passa a ter seguidores para cumprir os objectivos organizacionais.

Para Kinicki e Kreitner (2006, p. 347) a liderança é definida como “um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objectivos”.

Apesar das inúmeras definições de *liderança*, ao compará-las, há alguma similaridade entre as definições para permitir um conjunto de significados semelhantes. A maioria das definições refere-se à liderança como um **acto de influenciar** indivíduos e de cumprir **objectivos** (De Vries, 2008).

Naturalmente, alguns investigadores combinaram diversas definições de liderança para dar maior significado ao conceito, como, por exemplo, a criação de tais padrões de referência por alguns indivíduos que os levem a ser seguidos. A liderança não representa apenas um conjunto de traços e um grupo, mas é igualmente um processo social que envolve um número de pessoas em contacto, no qual uma quer dominar as outras.

Para alguns autores, a liderança é um exercício da influência sem coercibilidade para coordenar os membros de um grupo organizado levando-o a realizar objectivos. Para outros, a liderança é igualmente um conjunto de características atribuídas àqueles que são reconhecidos para usar com sucesso tais influências. Outras definições combinam a influência interpessoal e os esforços colectivos para alcançar objectivos.

Da combinação das definições de liderança resulta igualmente a integração da obediência, da confiança, do respeito e da cooperação leal dos seguidores. A liderança pode ainda ser vista como uma colecção de papéis que emerge de um processo de interacções, no qual a combinação do poder com a personalidade define o líder transformacional.

A tentativa para encontrar uma única definição apropriada de liderança parece não ter fim, tendo em conta que a escolha desta definição depende dos aspectos metodológicos

e substantivos em que a liderança é aplicada, conforme é ilustrado pela sistematização apresentada no Quadro 4.1.

Quadro 4.1: Tipologia das definições da liderança.

Tipo	Descrição
Traços de personalidade	Combinação de traços que permite a um indivíduo influenciar os outros
Promoção da concordância	Habilidade para materializar a vontade do líder e induzir a obediência nos seguidores
Exercício de influencia	Habilidade para influenciar a mudança na conduta e nos comportamentos dos outros
Acto ou comportamento	Ações que um indivíduo realiza para dirigir os outros
Forma de persuasão	Habilidade para influenciar os outros através do apelo às emoções
Relação de poder	Relacionamento diferencial do poder entre os membros de um grupo
Realização de objectivos	Realização de objectivos e satisfação das necessidades do grupo
Efeito emergente de interacção	Processo de estímulos mútuos que dá energia renovada na perseguição de uma causa comum
Papel diferenciado	Cada indivíduo ocupa a sua posição no grupo em que é esperado que desempenhe um papel
Iniciação da estrutura	Habilidade para Iniciar e manter a estrutura do grupo

Fonte: Adaptado de Bass (1990a).

Verificando-se que o conceito de liderança engloba inúmeras perspectivas, parece ser da maior importância voltar às origens das suas teorias e modelos. Considera-se, igualmente, pertinente rever e discutir a evolução deste conceito de forma a compreender a relação entre as diferentes variáveis envolvidas nas réplicas ou reconstrução da realidade, tendo em conta que as diferentes abordagens representam um processo dinâmico, interactivo e integrativo que se desenvolve até às investigações mais recentes.

4.3 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS, MODELOS E INVESTIGAÇÕES DA LIDERANÇA

4.3.1 PERSPECTIVA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE

A perspectiva que se baseia no estudo da personalidade inclui a primeira teoria formal de liderança, representando o início de um percurso que conduzirá à percepção e

sistematização do processo da liderança, nomeadamente o período do – *GREAT MAN*, no qual os – *LEADERS ARE BORN AND NOT MADE*.

Nesta perspectiva, os investigadores centravam-se nos grandes líderes da história universal. Estes líderes eram frequentemente da aristocracia, dado que os indivíduos das classes mais baixas tinham poucas oportunidades para liderar, o que contribuiu para difundir a noção de que a liderança era apenas para alguns, colocando-a no campo mítico. Esta ideia-chave é fácil de provar quando apontamos exemplos como Eisenhower e Churchill, se recuarmos no tempo, podemos referir ainda Jesus Cristo, Moisés, Maomé e Buda. Estes estudos centravam-se nas características pessoais dos líderes, numa tentativa de sistematizar o tipo de atributos que os diferenciava dos seus seguidores e, simultaneamente, o que os distinguiam.

A liderança associada a traços da personalidade foi referenciada por diversos investigadores, que procuraram explicar por que razão alguns indivíduos se destacam no exercício da liderança. Bowden (1926) comparou a liderança a um conjunto de traços de personalidade, verificando que a quantidade de traços atribuídos a um indivíduo estão relacionados com o grau de influência que este exerce sobre os outros.

De igual modo, Bingham (1927) caracterizou um líder como um indivíduo com um grande número de traços desejáveis. Tead (1929) considerou igualmente a liderança como uma combinação de traços que permite a um indivíduo influenciar os outros para realizar uma dada tarefa. Esta teoria sugeria que todos os indivíduos que imitavam a personalidade e os comportamentos poderiam também tornar-se grandes líderes (Borgotta, Rouch, & Bales, 1954).

Algumas teorias tentaram mesmo explicar a liderança baseada na herança genética (Jennings, 1960). Este processo ficou sem justificação científica, quando aparentemente vários líderes eficazes surgiram com diferentes personalidades como, por exemplo, Gandhi e Luther King. Além disso, a personalidade dos indivíduos é difícil de imitar, pelo que esta teoria não apresenta um valor acrescido a introduzir nos conteúdos formativos.

Para Stogdill (1974), o facto de um determinado indivíduo possuir um conjunto de traços de personalidade, aptidões e atitudes não significava necessariamente obter um bom desempenho quando colocado em diferentes situações. Ou seja, Stogdill defendia que a liderança não representava apenas o facto do líder possuir determinados atributos, mas revelava também o tipo de relações que estabelecia com os membros que liderava em cada situação.

Stogdill (1974) efectuou dois estudos, nos quais identificou características pessoais que estavam relacionadas com o sucesso do líder, conforme se descreve no Quadro 4.2.

Quadro 4.2: Características pessoais do líder de sucesso.

Competências	Traços de personalidade, aptidões e capacidades
Características físicas	Activo e enérgico
Inteligência e aptidão	Capacidade de julgamento e decisão; conhecimento; fluente na comunicação; conceptual e inteligente
Personalidade	Flexibilidade; prevenido; original; criativo; íntegro; auto-confiante; ambicioso; decidido; seguro; dominante (desejo de influenciar os outros); persistente e tolerante ao stress
Características relacionadas com o trabalho	Orientado para os resultados; responsável; conhecedor das tarefas do grupo e organizado
Características sociais	Conduta ética; capacidades interpessoais; cooperativo; popular; social; diplomático; tático; persuasivo e assertivo

Fonte: Adaptado de Stogdill (1974).

Os vários investigadores que estudaram a liderança através da abordagem dos traços de personalidade consideraram a liderança como um efeito exercido num único sentido, ou seja, os líderes possuem as qualidades que os diferenciam dos seguidores. No entanto, estes investigadores não consideraram que os líderes e os seguidores têm efeitos interactivos e são influenciadores reciprocamente para o desempenho e satisfação colectiva final.

Nas várias teorias dos traços, a investigação teve poucos avanços ou contributos. Estas teorias baseavam-se em algumas suposições, segundo as quais as pessoas já nasciam com estes traços de personalidade, estando alguns directamente relacionados com a liderança. Assim, considerava-se que os bons líderes possuíam a combinação certa dos traços de personalidade.

A tentativa de explicar e prever os comportamentos e as competências associados ao conceito de liderança concretizou-se na teoria da motivação de McClelland e baseia-se nas necessidades pessoais para a realização, poder e afiliação. Para McClelland (1961) os líderes eficazes têm uma necessidade de realização moderada, no entanto, tendem a ter alta energia, auto-confiança; são conscienciosos e estão abertos às experiências.

Para McClelland (1961), o poder para os líderes é essencial porque é um caminho eficaz para influenciar os seguidores. Para McClelland (1985), os líderes eficazes têm uma

menor necessidade de afiliação do que de poder, apesar de esta relação não afectar a capacidade de influenciar os seguidores.

McGregor (1966) classificou as atitudes, a que chamou suposições, como teoria X e teoria Y. Os líderes enquadrados na teoria X acreditam que os colaboradores não gostam de trabalhar e por isso têm que ser supervisionados, enquanto na teoria Y tendem a ter uma opinião positiva e optimista dos colaboradores e mostram um estilo de liderança participativo.

Segundo Lord e Philips (1982), os indivíduos têm percepções sobre os atributos do líder ideal e tendem a escolher alguém que exiba traços de personalidade ou comportamentos consistentes com os seus ideais. McCall e Lombardo (1983) indicaram igualmente que estas percepções têm uma base cultural e são influenciadas pelos valores culturais nacionais, conforme se descreve no Quadro 4.3.

Quadro 4.3: Atributos primários de liderança.

Atributos e sua descrição	
Estabilidade emocional e postura	Calmo, confiante e previsível, particularmente quando está em situações de stress
Admissão do erro	Confessa o erro, em vez de o tentar camuflar
Boa relação interpessoal	Capacidade para comunicar e persuadir os outros sem recurso a táticas negativas ou coercivas
Abrangência intelectual	Capacidade de perceber um conjunto de áreas, em vez de ser perito em apenas uma

Fonte: Adaptado de Barrick e Mount (1993).

Outra concepção relacionada com a dimensão interpessoal é o *circumplex* interpessoal, que consiste em duas dimensões, usualmente designadas por ascendência e afiliação e oito octantes dispostos em padrões circulares, conforme ilustra a Figura 4.1.

Muitos estudos mostraram que o *circumplex* interpessoal é a melhor conceptualização no domínio da personalidade interpessoal e é muito utilizado em investigações sobre as relações interpessoais (Markey, Funder, & Ozer, 2003). Embora na dimensão da personalidade a relação entre **amabilidade** e a **afiliação** não sejam discutidos no *circumplex* interpessoal, alguns investigadores questionaram a dimensão da personalidade **extroversão** e **dominância** do *circumplex* interpessoal. Partilhado por muitos autores, a dimensão **dominância** do *circumplex* interpessoal, actualmente, é considerada uma combinação entre a **extroversão** e a **estabilidade emocional** (Saucier, Ostendorf, & Peabody, 2001).

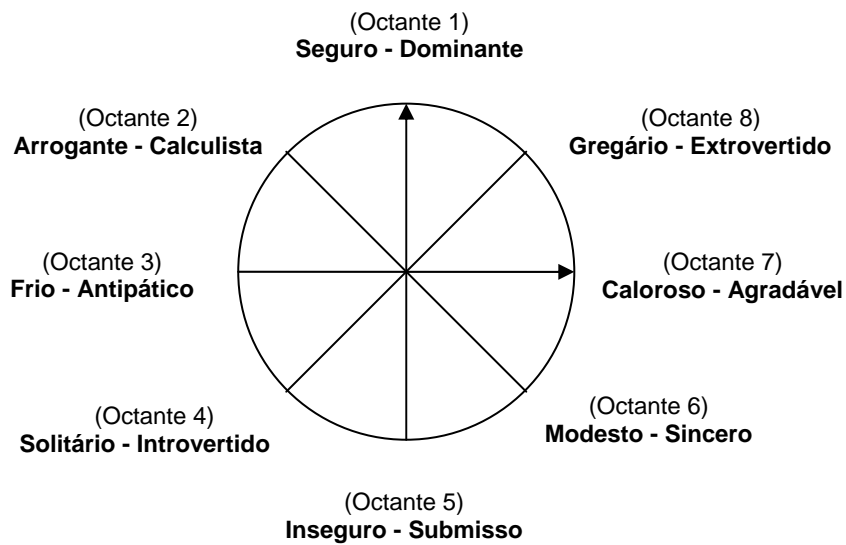


Figura 4.1: Circumplex interpessoal.

Fonte: Adaptado de Leary in De Vries (2008, p. 406).

No entanto, os traços da personalidade foram e ainda são introduzidos como variáveis em vários estudos sobre liderança para a obtenção de sucesso na função de liderança e influência (Ashton & Lee, 2001; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Bono & Judge, 2004; Ashton, Lee, & Goldberg, 2004; Ashton, Lee, Perugini et al., 2004; Lee & Ashton, 2004; Ashton et al., 2006).

Recentemente, Judge et al. (2002) verificaram a relação entre as dimensões da personalidade e a liderança emergente em 94 estudos. Os resultados revelaram que a **extroversão** estava relacionada de forma mais consistente e positiva tanto na emergência da liderança como na eficiência. A **conscienciosidade** e a **abertura a novas experiências** também estavam positivamente relacionadas com a eficiência da liderança.

Ainda Judge, Colbert e Ilies (2004) num outro estudo, que envolveu 151 amostras, demonstrou que a **inteligência** estava moderadamente relacionada com a liderança eficaz. Contudo, concluíram que os traços de personalidade são mais importante do que a inteligência na selecção dos líderes. Estes estudos vão ao encontro dos efectuados por Avolio, Sosik, Jung e Berson (2003) nos quais os autores verificaram que os gestores com fracassos na liderança exibiam falhas nos traços de personalidade.

Para Judge et al (2002) e Bono e Judge (2004), existe investigação suficiente que relaciona os traços de personalidade com a liderança. Judge et al (2002) mostraram que os traços de personalidade do “*Big Five*”¹⁸ estão consistentemente relacionados com a

¹⁸ Refere-se em psicologia aos cinco factores da personalidade descritos pelo método léxico.

liderança emergente e eficaz. Dentre estes, a **extroversão** e a **abertura a novas experiências** são os mais importantes na relação com a liderança eficaz, enquanto a liderança emergente está relacionada significativamente com a **extroversão**, a **abertura a novas experiências**, a **conscienciosidade** e a **amabilidade**, que constituem a dimensão interpessoal.

Por sua vez, Ashton et al (2004a) e Ashton et al. (2004b) mostraram que em vez de cinco, a maioria dos estudos evidenciam seis factores: **honestidade-humildade**, **estabilidade emocional**, **extroversão**, **amabilidade**, **conscienciosidade** e **abertura a novas experiências**.

De acordo com os estudos mais recentes sobre os traços de personalidade, podemos verificar que existem alguns destes traços que podem ser considerados preditores da eficácia dos líderes, como ilustra o Quadro 4.4.

Quadro 4.4: Traços da personalidade relacionados com o desempenho superior e eficaz.

Traços de personalidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Aberto a experiências novas • Amável • Auto-confiante • Auto-controlado • Consciente • Dominador • Empático 	<ul style="list-style-type: none"> • Enérgico • Emocionalmente estável • Extrovertido • Flexível • Íntegro • Inteligente

4.3.2 PERSPECTIVA DA INFLUÊNCIA

A perspectiva da influência para a definição da liderança contribuiu significativamente para a sua generalização. Bass (1960) sugeriu que a liderança influenciava a mudança na conduta e nos comportamentos dos outros. Stogdill (1950) denominou-a como o processo de influenciar as actividades de um grupo organizado e o seu esforço para realizar os objectivos. Bennis (1959) definiu-a como uma actividade para influenciar os outros a cooperar no sentido de atingir um objectivo que vai ao encontro do desejável.

O aspecto interactivo tornou-se evidente quando o conceito de liderança passou a integrar na sua definição o processo de influenciar. Assim, quando os outros membros mudam os seus comportamentos, esta mudança é entendida como liderança bem

sucedida. Se os outros são reforçados ou recompensados por terem alterado os seus comportamentos, esta liderança é considerada eficaz.

O conceito de influência implica um relacionamento recíproco entre o líder e os seus seguidores, mas não é necessariamente caracterizado pelo domínio, pelo controlo ou pela indução da concordância por parte do líder. Este indica meramente que a liderança provoca um determinado efeito nos comportamentos dos membros do grupo e nas suas actividades.

De acordo com esta perspectiva, a definição de liderança reconhece igualmente que os líderes podem influenciar os membros do grupo pelo seu próprio exemplo. No contexto militar e considerando que a “imitação” é o método de aprendizagem mais eficaz, frequentemente e nas situações mais críticas, o comandante diz “sigam-me”, ou seja, os líderes servem de modelo aos seus seguidores.

Definir a liderança eficaz como a influência bem sucedida exercida pelo líder que conduz os seus seguidores à realização dos objectivos, é definir a liderança em termos de realização de objectivos. Esta definição é particularmente útil, porque permite o uso da teoria do reforço positivo e a compreensão do comportamento do líder por parte do seguidor. De facto, é a influência superior exercida pelo líder formal que vai além do que é exigido pela função, pelo papel desempenhado, pelas regras, pelos regulamentos formais que o distingue como líder emergente.

Segundo Chiavenato (2005, p. 183) a liderança é “*uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos*”.

Assim, importa mencionar os vários graus de influência, conforme ilustra o Quadro 4.5.

Quadro 4.5: Os graus de influência do comportamento do líder.

Coacção	Persuasão	Sugestão	Emulação
Forçar ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão	Dominar uma pessoa ou uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou induções para que aja	Colocar ou apresentar um plano, uma ideia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo para que considere, pondere ou execute	Procurar imitar com vigor para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos assemelhar-se a alguém a alguém

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005, p. 184).

Nesta perspectiva, os gestores formalmente nomeados pela organização apenas são líderes emergentes quando conseguem exercer a sua influência sobre as actividades dos

membros do grupo para além do que está prescrito para o exercício de uma determinada função.

Actualmente, ao inserir a liderança num contexto organizacional - no qual o líder está enquadrado numa estrutura e dotado de uma autoridade formal - podemos descrevê-la como a capacidade de os líderes criarem um sentido visionário para que os seguidores os sigam voluntariamente (Yukl, 2002).

O líder é frequentemente descrito como sendo forte, persuasivo, constituindo-se como uma referência e sendo detentor de habilidades capazes de mobilizar e envolver os outros. Deste modo, conseguirá levar os seus seguidores a seguir a sua visão e a cumprir a missão de uma forma voluntária e não coerciva. Assim, o líder será também um agente de mudança (Conger, 1999; Barker, 2001).

4.3.3 PERSPECTIVA DOS COMPORTAMENTOS

As diferentes teorias sobre os comportamentos não procuram características ou aptidões inatas nos líderes, mas antes observam o que estes fazem. Se o sucesso dos líderes pode ser definido em termos da descrição das suas acções, então podemos ensiná-las aos outros para que sejam igualmente bem sucedidos. A procura das competências dos líderes baseada nos comportamentos tornou-se o objectivo fulcral das investigações, passando o objecto de investigação a ser o que é observável e se pode materializar nas acções assumidas nas diferentes situações (Leonard, 2003).

Assim, esta perspectiva toma uma nova direcção na medida em que observa o comportamento do líder, o que contradiz as teorias anteriores. A liderança passa a ser definida como um subconjunto do comportamento humano (Hunt & Larson, 1977). Esta perspectiva representou um avanço muito importante nas teorias da liderança não só porque houve muitos estudos empíricos, que lhe forneceram uma sólida fundamentação, mas também pela facilidade de implementação na prática pelos gestores a fim de tornarem a sua liderança mais eficaz. Grande parte dos estudos efectuados são focalizados nos comportamentos padrão dos líderes, enquanto outras pesquisas analisavam as diferenças entre os comportamentos com desempenhos de sucesso e insucesso.

A fase inicial desta perspectiva coincidiu com a expansão da teoria dos traços de personalidade. No entanto, a primeira privilegiava as características da personalidade e a segunda os desenvolvimentos dos comportamentos. Os estudos nesta perspectiva estruturaram-se segundo duas grandes orientações. Por um lado, houve a necessidade de organizar os comportamentos em taxonomias que indicassem as áreas mais prevalentes de intervenção; por outro lado, tentou-se identificar os comportamentos que mais se relacionavam com os critérios da eficácia como, por exemplo, a modificação das atitudes dos seguidores (Muchinsky, 1999). Para verificar estas orientações surgiram duas equipas, uma na Universidade de Ohio e outra em Michigan nos EUA.

Na Universidade de Michigan, a partir do *Survey Research Center*, desenvolveram-se vários estudos tendo como objectivo principal verificar se as conclusões dos trabalhos realizados na *Iowa State University* – que incidiam sobre o efeito dos estilos de liderança (autocrático e democrático) no comportamento dos adolescentes – poderiam ser aplicados às organizações (Lewin, Lippit, & White, 1938). Relativamente aos estilos de liderança, Tannebaum e Schmidt (1961) indicaram que os comportamentos de liderança podem reflectir um determinado grau de participação dos seguidores, conforme ilustra a Figura 4.2.

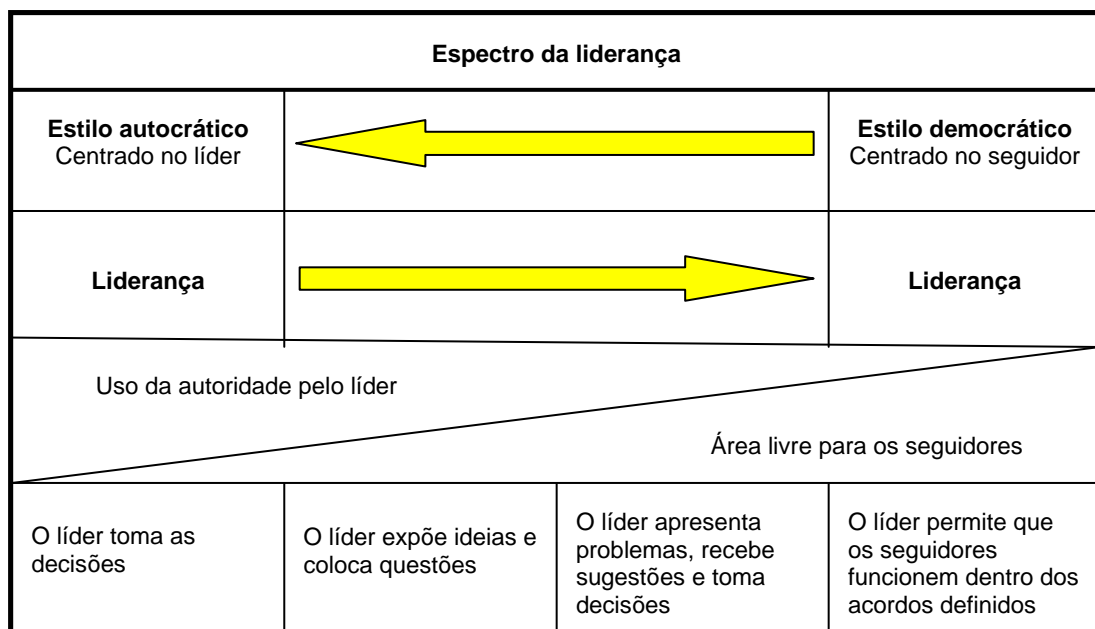


Figura 4.2: Espectro da liderança

Fonte: Adaptado de Tannebaum e Schmidt (1958).

Os resultados obtidos na Universidade de Michigan, quanto ao impacto de determinados comportamentos do líder sobre o desempenho de pequenos grupos, indicaram uma linha de orientação para as **relações com os outros** e outra para a **produtividade**. Na Universidade de Ohio, organizaram-se os *Ohio State University Leadership Studies*, cujo objectivo era identificar os estilos comportamentais de liderança eficazes a partir da observação directa e sem pressupostos teóricos. Estes estudos levaram à identificação de duas orientações distintas: a **consideração** e a **estruturação**.

Ainda no seguimento destes estudos, os investigadores da Universidade de Ohio, procuraram, através da observação directa, reunir um conjunto de comportamentos (cerca de 150) que definissem as várias acções dos líderes eficazes. Para o efeito, foram construídos três instrumentos de avaliação: um para avaliar a liderança do ponto de vista do líder (*Leadership Opinion Questionnaire – LOQ*), com 40 itens (Fleishman, 1957a); outro para avaliar as percepções dos seguidores acerca dos comportamentos de quem lidera (*Leadership Behavior Description Questionnaire – LBDQ*) (Halpin, 1957; Hemphill, & Coons, 1957), com 30 itens e tendo sido adaptado por Stogdill (1963), o qual ficou conhecido como LBDQ-XII, tornando-se este instrumento na modalidade mais empregue pelos investigadores; e ainda outro para avaliar a liderança do ponto de vista do líder no contexto organizacional (*Supervisory Leadership Behavior Description Questionnaire – LBDQ*), com 48 itens (Fleishman, 1957b).

Das várias investigações, os resultados indicaram que as respostas se organizavam em duas grandes dimensões: uma relacionada com os comportamentos para a tarefa (estruturação); e outra mais orientada para as pessoas (consideração). Conforme já foi referido, a estruturação identifica os comportamentos no sentido da atribuição das tarefas a executar aos seguidores, estabelecendo-se os planos e as responsabilidades de cada um na concretização das actividades, o que significa maior orientação para atingir os objectivos definidos (Northouse, 1997). Por sua vez, a consideração foi entendida como uma orientação para as pessoas, que assenta no respeito, na confiança mútua e numa maior sensibilidade para perceber e aceitar os sentimentos dos outros.

Uma vez identificadas estas duas dimensões procurou-se estabelecer a sua independência, o que na prática sugere a possibilidade da existência de diferentes tipos de liderança em função da multiplicidade de resultados possíveis no questionário. Obviamente, é preconizado que o melhor líder será aquele que exibir valores mais elevados nas duas categorias, tendo-se sugerido que uma maior eficácia esteja associada a elevados níveis de consideração e de estruturação, tendo-se este estilo passado a designar por *hi-hi* (Larson, Hunt, & Osborn, 1976).

Dos estudos efectuados podemos afirmar que os líderes com comportamentos centrados na consideração estavam directamente associados a índices inferiores de queixas dos seguidores até um determinado nível, a partir do qual se verificou que não existiam vantagens em aumentar a consideração ou a orientação para com as pessoas. Podemos igualmente afirmar que este valor se encontra associado à satisfação dos colaboradores (Correia Jesuíno, 2005).

Por outro lado, relativamente à estruturação, os líderes que se preocupavam mais com os aspectos funcionais do trabalho também eram os que tinham maior facilidade em estruturar as tarefas, podendo valorizar a necessidade de uma maior produtividade sem correrem riscos de aumentar a insatisfação nos membros da equipa, apesar de haver baixas correlações entre esta dimensão e a satisfação. De facto, a baixa consideração parece estar fortemente correlacionada com a insatisfação que os membros do grupo referem quanto ao estilo de liderança adoptado pelo líder (Fleishman & Harris, 1962). No entanto, Vecchio (1995) considerou importante incluir nestes estudos variáveis moderadoras que pudessem influenciar os comportamentos do líder e os resultados obtidos, tais como as características dos seguidores quanto ao seu grau de experiência e as competências demonstradas durante a realização das tarefas.

Segundo Correia Jesuíno (2005), numerosos estudos permitiram mostrar que a eficácia do factor consideração e estruturação dependem de outras variáveis moderadoras, tais como a motivação dos seguidores, a influência hierárquica e o nível organizacional.

Também Tannenbaum e Schmidt (1958) apresentaram um modelo que estabelece um contínuo no exercício da liderança entre os diferentes estilos, afirmando que em todas as funções desempenhadas, o líder tem a capacidade de incluir ou excluir os seguidores da tomada de decisão.

Estas críticas aos estudos de Ohio não fizeram esmorecer o interesse pela investigação, continuando-se a fazer pesquisas sobre a abordagem comportamental que resultaram em novos modelos e instrumentos de avaliação psicológica, de que são exemplo o *Managerial Practices Survey* de Yukl e o *Leadership Practices Inventory* de Kouzes e Posner.

Os diferentes estudos acabaram por reforçar a falta de clareza e suscitar algumas críticas devido à sua natureza ambígua, o que provavelmente resulta da delimitação dos conceitos de liderança e de gestão. Como salienta Yukl (1999), os investigadores terão, porventura, colocado as questões de forma errada, ou seja, será mais importante saber

se há vantagens na prática dos diferentes estilos de liderança ou demonstrar interesse pelo bem-estar dos seguidores.

Esta abordagem sobre a liderança conduziu à realização de diversos estudos, em que um dos modelos mais conhecidos é a grelha gerencial Blake e Mouton que identifica cinco estilos de liderança, de acordo com a Figura 4.3.

Interesse pelas pessoas	<i>Alto</i>	Gestor de clube		Gestor de equipa
	<i>Médio</i>		Gestor moderado	
	<i>Baixo</i>	Gestor fraco		Gestor autoritário
		<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>
Interesse pela produção				

Figura 4.3: Grelha gerencial de Blake e Mouton.

Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1964).

Os estilos de liderança na grelha gerencial da Figura 4.3 são descritos por Blake e McCaense (1991) como a seguir se indica:

- **o gestor fraco** – tem fraco interesse pelas pessoas e produção;
- **o gestor autoritário** – tem um interesse forte pela produção e fraco interesse pelas pessoas;
- **o gestor moderado** – tem um interesse médio entre a produção e as pessoas;
- **o gestor de equipa** – tem um interesse elevado pela produção e pelas pessoas. Estes gestores obtêm o máximo desempenho e satisfação dos seguidores. De acordo com os autores, este estilo de liderança é geralmente o mais apropriado para todas as situações.

Ainda Likert (1961, 1967) em vários estudos realizados sobre os comportamentos dos líderes que levavam o grupo a desempenhos eficazes e ineficazes, sintetizou-os da seguinte forma:

- comportamentos orientados para a tarefa;
- comportamentos orientados para as relações interpessoais.

Estes comportamentos são similares aos encontrados nos estudos de Michigan e com a “iniciação da estrutura” nos estudos de Ohio, nomeadamente quanto aos estilos de liderança.

- **Liderança participativa** – os líderes eficazes facilitam os seguidores a participar e a envolver-se na organização, na tomada de decisão, comunicação informal, promovendo a cooperação e a resolução de problemas.
- **Liderança partilhada** – os líderes em determinadas funções designam outros seguidores para levar o grupo ao cumprimento dos objectivos.

De acordo com Vieira (2002, p. 87), “*O estilo de liderança é o modo pessoal de exercer liderança, isto é, o modo de interacção directa do líder com os seus seguidores*”. Ou seja, os estilos de liderança variam consoante a personalidade do líder, os seus seguidores e a situação. Em última análise, o estilo apropriado para qualquer líder será aquele que lhe proporciona uma melhor liderança perante determinada situação. O mesmo autor considera três estilos básicos de liderança e que são os adoptados no ensino da Academia Militar:

- **Estilo directivo** – quando o líder transmite aos seguidores aquilo que pretende que seja executado, como deverá ser executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar, para depois supervisionar de perto os seguidores, a fim de verificar que eles seguem as suas ordens.

Quando o tempo disponível é reduzido e apenas o líder sabe o que é necessário executar e como executá-lo, este estilo será o mais adequado para cumprir a missão.

Quando os seguidores carecem de experiência ou competência para a execução de uma determinada tarefa, o líder terá que os dirigir e orientar usando esse estilo. Os seguidores não se ressentirão, se o líder exercer uma supervisão apertada sobre eles, dado que reconhecem a sua necessidade.

Há quem pense que um líder usa o estilo directivo quando vocifera, recorre a uma linguagem aviltante e intimida os seus seguidores. Não se trata, obviamente, de um estilo directivo, mas sim de um modo abusivo, não profissional de tratar os seguidores.

- **Estilo participativo** – quando o líder envolve os seguidores na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo, salvaguardando, no entanto, a responsabilidade da decisão final. Se os seguidores têm alguma

competência e se encontram perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar, ser-lhes-á permitido participar, o que pode constituir um importante impulso para o processo de desenvolvimento do trabalho de equipa. Esta situação leva os seguidores a ter mais confiança, aumentando o seu apoio a um plano que ajudaram a desenvolver. O líder não deve considerar um sinal de fraqueza o facto de ouvir a opinião de um seguidor ou de utilizar uma boa ideia por ele sugerida. Pelo contrário, uma tal atitude é um sinal de confiança que os seguidores saberão respeitar. Por outro lado, só o líder é responsável pela qualidade dos seus planos e decisões.

- **Estilo por delegação** – quando o líder delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seguidor ou num grupo de seguidores. Este estilo é adequado quando a delegação é feita em seguidores experientes, perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar, competentes e motivados para a execução da tarefa delegada. O líder atribui aos seus seguidores a responsabilidade pelos resultados alcançados nas tarefas delegadas.

Judge e Piccolo (2004) conduziram também uma meta-análise centrada na relação entre a liderança, a orientação para as tarefas e pessoas. Nestes estudos verificou-se a importância destas duas dimensões quanto ao desempenho e à satisfação organizacional. Ou seja, a orientação para as pessoas apresentou correlações significativas e mais fortes com a satisfação dos seguidores. A orientação para a tarefa apresentou correlações significativas e mais fortes com o rendimento final obtido pelos grupos e pelas organizações. Face a estes resultados, pode concluir-se do estudo que nem uma nem outra orientação podem, por si só, explicar a eficácia da liderança, mas constituem um contributo significativo para a compreensão do tema.

Conforme se pode verificar esta perspectiva continua a suscitar grande interesse por parte dos investigadores dado que de forma sistemática pode adaptar-se à formação dos gestores. As teorias dos comportamentos são relativamente fáceis de desenvolver, bastando para isso analisar os sucessos da liderança e a respectiva acção dos líderes. Com um número significativo de estudos pode-se estatisticamente efectuar correlações com os comportamentos de sucesso, assim como identificar os comportamentos que contribuem para o sucesso e o fracasso.

4.3.4 PERSPECTIVA SITUACIONAL

A procura pelo melhor conjunto de traços de personalidade ou comportamentos de liderança fracassou ao tentar determinar-se uma combinação e um estilo de liderança eficaz para todas as situações. Os investigadores acabaram por reconhecer a ampla dependência situacional do comportamento de liderança necessária para melhorar o desempenho.

A perspectiva situacional representou o maior avanço na evolução das teorias da liderança e foram vários os modelos que forneceram indicações sobre os estilos de liderança mais adequados face às exigências de cada situação. Pela primeira vez foi reconhecido que a liderança não tinha sido encontrada em nenhuma das várias teorias apresentadas e discutidas anteriormente, mas estas contribuíram, através dos seus conteúdos, para a definição deste conceito. Na essência, **a liderança eficaz é contingente ou dependente de um ou mais factores relativos a comportamentos, à personalidade, à influência e à situação.**

Nesta abordagem, habitualmente, as contribuições para a definição de liderança procuram seleccionar as variáveis moderadoras situacionais dos melhores estilos de liderança usados. Assim, a perspectiva situacional representou um passo significativo no avanço das teorias da liderança com o conhecimento da importância dos factores que envolvem os líderes e os seguidores. Por exemplo, são incluídos factores como as exigências da situação, o tipo de tarefas, o estatuto social do líder e dos seguidores, a posição relativa de poder dos membros do grupo e a natureza do ambiente externo (Bass, 1981).

Todos estes aspectos situacionais determinam o tipo de traços de personalidade dos líderes, as aptidões, as capacidades e os comportamentos que estes devem ter para realizar uma liderança eficaz. Naturalmente, que os estudos anteriores e os seus contributos centrados nos traços de personalidade e nos comportamentos não são irrelevantes, mas devem ser adequados às diferentes situações. Por exemplo, Jung e Avolio (1999) não recomendam o uso do mesmo estilo de liderança em todas as situações, recomendando que devem ser usados os mais apropriados para cada situação.

Ambas as perspectivas (traços de personalidade e comportamental) não incluem o estudo sobre as interacções entre os membros do grupo, as tarefas e as circunstâncias externas. Mas considerar apenas o líder no processo de liderança, implica não conseguir responder às situações em que este numas circunstâncias é bem sucedido e em outras

fracassa. Por esta razão, através das teorias situacionais, procurou-se encontrar formas de ajustar as diferentes variáveis situacionais à eficácia da liderança (Gibson et al., 2006).

Na tentativa de atingir estes objectivos, destacam-se as seguintes teorias: (a) o modelo contingencial, de Fiedler; (b) a teoria baseada em caminho-objectivos, de Evans e de House; (c) o modelo de liderança situacional, de Hersey e Blanchard; (d) e a teoria normativa da tomada de decisão, de Vroom e Yetton e de Vroom e Jago.

4.3.4.1 O Modelo Contingencial

Segundo Fiedler (1964), o líder apresenta um estilo de liderança orientado para as tarefas ou para as relações humanas. Fiedler (1964, 1967, 1971), no seu modelo, a que chamou a teoria contingencial do líder eficaz, defende que a eficácia e o sucesso da liderança dependem da existência de uma congruência entre as características do responsável (o seu estilo de liderança) e os constrangimentos colocados pelo contexto, em que os traços de personalidade e os comportamentos se mantêm constantes.

Para Correia Jesuíno (2005, p. 75) após “determinado o estilo de liderança, o que este modelo representa é que, em situações menos favoráveis ou muito desfavoráveis, os líderes de tarefas obtêm melhores resultados enquanto que os líderes de relacionamento são mais eficazes em situações moderadas”.

No desenvolvimento desta teoria, Fiedler utiliza o termo razoabilidade da situação, que se define como o grau em que a situação é susceptível de proporcionar ao líder a capacidade de exercer influência sobre o grupo; e em que circunstâncias deve adequar a situação ao seu estilo de liderança (Fiedler, Chemers, & Mahar, 1976). Ou seja, o modelo contingencial de Fiedler enfatiza a necessidade de colocar o líder em situações confortáveis (Fiedler, 1967). Ainda segundo Fiedler existem três importantes dimensões situacionais que influenciam o grau de eficácia do líder: (a) a relação entre o líder e o liderado, que se refere ao grau de confiança, crença e respeito; (b) a estrutura da tarefa, que se refere às características do trabalho a ser executado; e (c) o poder do cargo inerente à posição de liderança.

Em termos práticos e de acordo com os estudos, preconiza-se que os líderes centrados na realização das tarefas sejam particularmente eficazes nos dois pólos da situação: favoráveis e desfavoráveis. Ou seja, em ambientes difíceis para o funcionamento do grupo torna-se necessário alguém que utilize um estilo directivo e que forneça instruções

exactas sobre aquilo que deve ser feito. No outro extremo do contínuo (tarefas bem definidas, poder do líder aceite por todos e bom relacionamento entre todos), no qual o líder terá todas as hipóteses de ter êxito, valoriza-se a realização do trabalho, podendo o líder a partir daí dedicar uma maior atenção ao bem-estar dos outros.

Para a liderança centrada no desenvolvimento de um ambiente agradável no seio do grupo foi preconizada uma maior eficácia em condições moderadamente favoráveis. Nesta situação as tarefas não estão totalmente determinadas e o tipo de relacionamento também não está ainda estabelecido. Nestas circunstâncias torna-se evidente a necessidade de alguém que privilegie as relações interpessoais como forma de ajudar a clarificar e melhorar estes aspectos (Dipboye, Smith, & Howell, 1994).

Fiedler e Garcia (1987) ainda desenvolveram a teoria dos recursos cognitivos, que se baseia na interacção entre o indivíduo e a situação. Assim, o indivíduo tinha como variáveis a inteligência e a inexperiência; e a situação tinha como variável o stress experimentado pelo líder e os respectivos seguidores. Os estudos encontraram resultados mistos, propondo alguns ajustes teóricos, que contribuiram para a análise da natureza contingencial da liderança. Concluiu-se assim que os líderes são aconselhados a alterar as suas orientações para as tarefas ou para os relacionamentos conforme as solicitações das situações (Kinicki & Kreitner, 2006).

4.3.4.2 Modelo e Teoria da Liderança Contínua

Tannenbaum e Schmidt (1958) desenvolveram uma teoria contingencial, na qual concluíram que os comportamentos de liderança eram uma relação constante entre os líderes e os seguidores. O modelo está centrado essencialmente na preocupação de quem toma a decisão.

Tannenbaum e Schmidt (1973) identificaram sete estilos de liderança entre os quais o líder pode optar. O modelo de liderança contínua é usado para determinar qual dos sete estilos de liderança deve ser escolhido para ter o máximo desempenho em cada situação.

De acordo com Tannenbaum e Schmidt (1973), o líder deve considerar três variáveis antes de escolher o melhor estilo de liderança para uma situação particular:

- **Supervisão** – a personalidade do líder e os estilos de liderança preferidos, as expectativas, os valores, os conhecimentos, os sentimentos de segurança e a confiança nos seguidores devem ser considerados na selecção do estilo de liderança. Com base na personalidade e nos comportamentos, alguns líderes tendem a ser mais autocráticos ou participativos.
- **Seguidores** – o estilo de liderança preferido pelos seguidores também se baseia na personalidade e nos comportamentos. Geralmente, os seguidores que têm maior “querer” e “capacidade” são participativos, aos quais deve ser dada maior liberdade de participação.
- **Situação** – os factores ambientais, tais como o tamanho da organização, estrutura, clima, objectivos e tecnologias, devem ser tomados em consideração quando se seleccionam os estilos de liderança. Os gestores de níveis superiores podem também influenciar os estilos de liderança. Por exemplo, se um gestor sénior usa um estilo autocrático, os gestores intermédios tendem a segui-lo.

Tannenbaum e Schmidt (1973) desenvolveram dois estilos de liderança (autocrático e participativo) com sete estilos continuados, que reflectem o modelo. Os estilos de liderança são similares aos da Universidade de Michigan e incidem sobre a orientação para as pessoas (participativo), conforme ilustra a Figura 4.4.

Estilo autocrático			Estilo participativo			
O líder toma as decisões e anuncia-as aos seguidores sem discussão	O líder toma as decisões e explica aos seguidores porque é uma boa ideia	O líder apresenta a ideia e pede sugestões	O líder apresenta uma decisão sujeita a alterações	O líder apresenta um problema, convida os seguidores a apresentar soluções e toma a decisão	O líder define limites e solicita aos seguidores que tomem a decisão	O líder permite que os seguidores tomem decisões sem limites

Figura 4.4: Estilos de liderança.

Fonte: Adaptado de Tannenbaum e Schmidt (1973).

A maior crítica a este modelo vem de Yulk (1998) ao afirmar que não é possível determinar o melhor estilo de liderança, nem decidir quando deve ser aplicado.

4.3.4.3 A Teoria Caminho – Objectivo

A teoria de caminho-objectivo de House (1971,) centra-se numa contingência diferente. Nesta teoria os traços de personalidade e os comportamentos do líder evidenciam-se menos, privilegiando-se a disponibilização de condições que favoreçam o sucesso dos seguidores. Esta teoria baseia-se ainda na teoria da expectativa da motivação, defendendo que o líder constitui a chave para melhorar a motivação, a satisfação e o desempenho dos seguidores (Donnelly et al., 2000).

Este modelo descreve como a afectividade da liderança é influenciada pela interacção entre os quatro estilos de liderança (directivo, de apoio, participativo e orientado para a realização) e uma variedade de factores contingenciais. Contrariamente à teoria de Fiedler, a teoria do caminho-objectivo considera que os quatro estilos de liderança são utilizados pelo mesmo líder em situações diferentes (House, 1971).

Os factores contingenciais são variáveis situacionais (características dos seguidores e foco de controlo) que determinam a eficácia de um estilo de liderança; e as variáveis ambientais são constituídas pela estrutura da tarefa e pela dinâmica de grupo. A relevância desta teoria consiste na forma como o líder define o caminho entre o comportamento do seguidor e os objectivos. O líder pode influenciar o caminho das seguintes formas: (a) reconhecendo e estimulando as necessidades que os seguidores têm de receber a recompensa, que é controlada pelo líder; (b) atribuindo as recompensas da realização dos objectivos; (c) prestando apoio ao esforço dos seguidores para alcançar os objectivos; (d) dando ajuda para reduzir algumas barreiras difíceis de superar e aumentando as oportunidades de satisfação pessoal dos seguidores.

Ainda num estudo efectuado por Filley, House e Kerr (1976), os seguidores revelaram que a liderança de apoio atinge a sua eficácia ao nível da satisfação dos seguidores que trabalham efectivamente em actividades mais difíceis e sob pressão. Igualmente noutro estudo, efectuado em três organizações diferentes, os seguidores que desempenhavam tarefas não rotineiras e tinham os líderes orientados para os resultados estavam mais seguros de que os seus esforços conduziram a um melhor desempenho.

Esta teoria sugere que os líderes devem estimular os esforços dos seus seguidores, oferecendo recompensas válidas e relacionando-as com o esforço e o desempenho. Considera-se ainda que o esforço conduzirá a um eventual desempenho bem sucedido, dependendo dos conhecimentos, das aptidões e capacidades do seguidor, bem como da ausência de obstáculos durante a execução da tarefa. A qualidade do desempenho poderá ainda depender das recompensas recebidas pelos seguidores, pois se estas

forem percebidas como tendo algum valor, os receptores sentir-se-ão satisfeitos e terão menor tendência para abandonar o trabalho (Vroom & Yetton, 1973).

Muitos investigadores criticaram esta teoria, sugerindo, por exemplo, que o desempenho dos seguidores poderia provocar mudanças no comportamento do líder e não o contrário. Outras análises sobre este modelo indicavam também que o seu desenvolvimento assentava em poucas hipóteses, no entanto, verificaram que quanto maior fosse a estrutura das tarefas das funções dos seguidores, maior seria a relação entre os comportamentos de liderança de apoio e a respectiva satisfação do seguidor.

Por outro lado, este modelo representou uma evolução significativa - quando comparado com a teoria dos traços e dos comportamentos - tendo em conta que indica factores para a motivação e conseqüente desempenho. Além disso, este modelo indica também factores situacionais quanto às diferenças individuais na análise do comportamento do líder e nos seus resultados, como a satisfação e o desempenho.

4.3.4.4 O Modelo Situacional de Liderança

Hersey e Blanchard (1969) desenvolveram a teoria do ciclo de vida da liderança e os mesmos autores em 1977, após uma revisão desta teoria, publicaram o modelo situacional de liderança, que procurou dar uma resposta aos problemas sentidos pelos gestores nos locais de trabalho. Este novo modelo tinha um carácter essencialmente prático e era aplicável aos diferentes contextos profissionais.

O modelo usou fundamentalmente os estudos da *Ohio State University* para desenvolver de forma mais detalhada quatro estilos de liderança para os gestores, tendo como contributo verdadeiramente original a chamada de atenção para a necessidade das acções dos líderes se adaptarem aos diferentes níveis de maturidade dos seguidores.

Este modelo deu muita ênfase ao nível de maturidade dos seguidores como um factor determinante para a utilização dos quatro estilos de liderança propostos por estes autores, a saber: orientador, vendedor, participativo e delegativo.

O comportamento do líder seria descrito, tendo como base a interligação entre a orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento.

De acordo com Hersey e Blanchard (1977, 1988), o conceito de maturidade foi definido como a capacidade de os seguidores traçarem objectivos difíceis ou conduzirem os seus

próprios comportamentos, bem como a disponibilidade ou prontidão para assumirem as responsabilidades pelas metas traçadas. Esta avaliação da maturidade pode dividir-se em duas componentes fundamentais:

- A maturidade no trabalho a realizar, que se identifica com os aspectos mais técnicos das tarefas, exprimindo-se pela competência, experiência e conhecimentos que os seguidores têm acerca daquilo que devem fazer.
- O nível de maturidade psicológica que representa os sentimentos de auto-motivação, auto-confiança e abertura para aceitar a responsabilidade pela concretização das funções designadas, assim como o desejo de realizar trabalho de alta qualidade. Nestas condições os seguidores têm pouca necessidade de supervisão directa.

Este modelo recebeu críticas de Yukl (1998) sobre a falta de fundamentação teórica e a definição de alguns factores. Em alguns estudos não foram descobertos resultados significativos que apoiassem os pressupostos do modelo (Blank, Weitzel, & Green, 1990). Fernandez e Vecchio (1997) encontraram resultados que não apoiam os estilos de liderança relacionados com os níveis de maturidade propostos.

Apesar da necessidade de ter em conta as limitações da investigação e validar as capacidades de adaptação e flexibilidade do líder, este modelo acabou por constituir uma excelente ferramenta para os programas de formação dos gestores. O modelo é prático, significativo e observável na área da formação, sendo, no entanto, necessário salvaguardar a sua utilização.

Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2003) da comparação deste modelo com o de Fiedler, decorrem algumas implicações para a formação, dado que o primeiro sugere que os líderes devem aprender a identificar as situações e a aplicar o melhor estilo de liderança; enquanto no segundo o líder tem que aprender a conhecer-se a si próprio e depois fazer uma engenharia situacional.

De acordo com o ponto de vista organizacional, este modelo sugere aos líderes a importância de começar a avaliar previamente os seus seguidores, tendo em conta o seu grau de maturidade e experiência evidenciados, em seguida pensar nas estratégias e comportamentos mais apropriados para cada indivíduo.

Revela-se pertinente para o nosso estudo fazer uma comparação entre este modelo e o modelo “grade” de Blake e Mouton, pois segundo Correia Jesuíno (2005, p. 134,135).

“os quatro estilos de liderança seriam ineficazes quando comparados com o único estilo eficaz, o estilo 9.9 do modelo de Blake e Mouton. Em contrapartida os estilos S1 a S4 do modelo de Hersey e Blanchard é eficaz desde que adequado à situação, ou seja, à maturidade”.

Blanchard e Nelson (1977) teceram igualmente algumas críticas a este modelo, sentindo a necessidade de rever alguns termos, denominando comportamento de direcção – o comportamento voltado para as tarefas e o comportamento de apoio – o comportamento voltado para as relações.

Os quatro estilos de liderança, que hoje são denominados de S1 – direcção, S2 – orientação, S3 – apoio e S4 – delegação, conforme Figura 4.5.

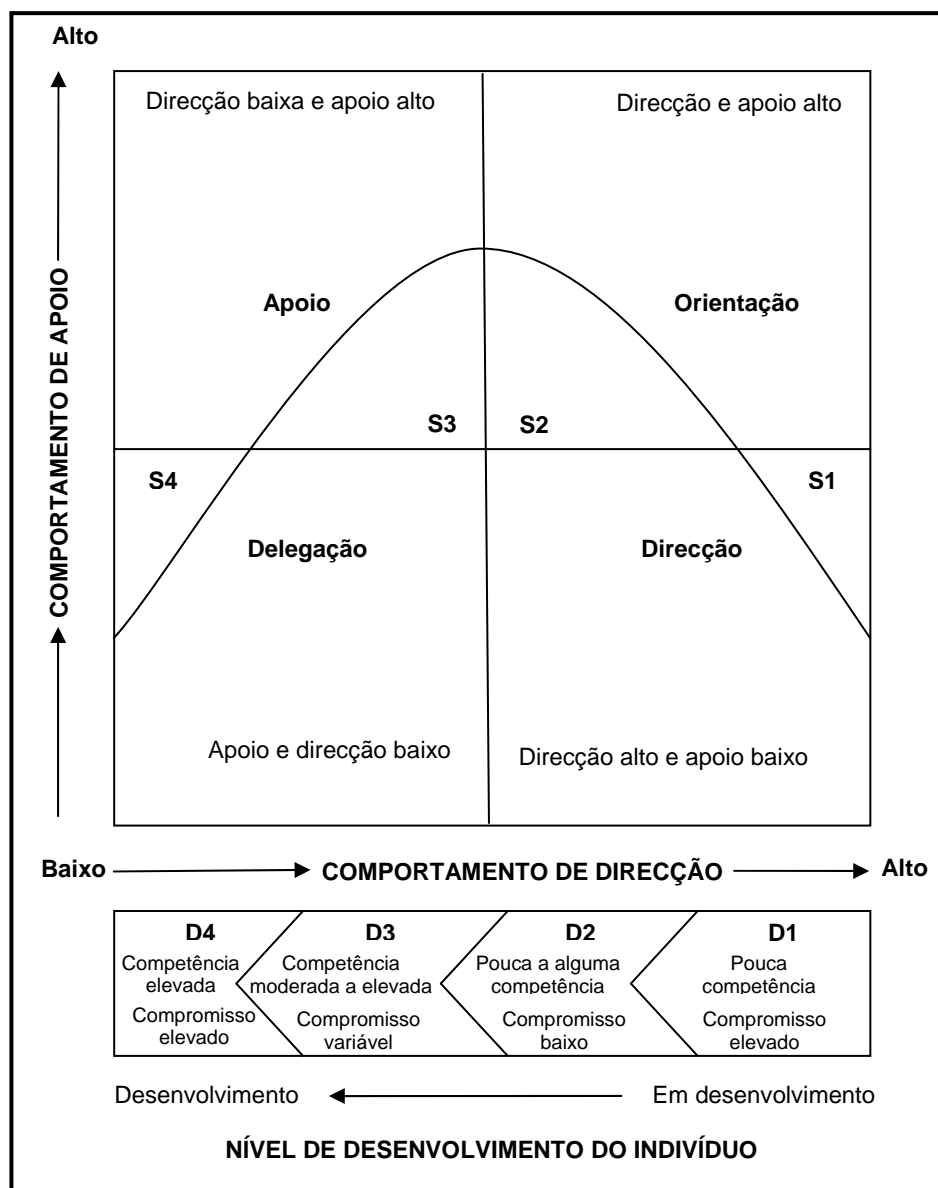


Figura 4.5: Modelo de liderança situacional II.

Fonte: Adaptado de Blanchard et al. (2007, p. 89).

Este modelo, chamado de Liderança Situacional II¹⁹, aborda a motivação das pessoas, a qual abre a comunicação e promove a colaboração entre o líder e os seguidores. O Modelo de Liderança Situacional II baseia-se nas convicções de que tanto os líderes como os seguidores podem desenvolver-se e de que não existe um estilo liderança mais propício para encorajar esse desenvolvimento (Blanchard et al., 2007).

Ainda para estes autores no modelo de Liderança Situacional II existem quatro estilos básicos:

- **Direcção (S1)** – o líder define uma direcção específica e supervisiona de perto o desempenho dos seguidores, planeando e estabelecendo prioridades sobre o que tem que ser alcançado para que seja bem sucedido e deixa os seguidores praticar em situações de baixo risco.
- **Orientação (S2)** – o líder direcciona e monitoriza as suas tarefas, explica decisões e oferece oportunidades para esclarecimentos, elogia e apoia no sentido de desenvolver a confiança do seguidor;
- **Apoio (S3)** – o líder partilha ideias e facilita a tomada de decisão, o que requer comportamentos de apoio para aumentar a motivação e a confiança dos seguidores;
- **Delegação (S4)** – o líder proporciona uma baixa direcção e apoio para a tarefa; são delegados poderes de maneira a facilitar a independência da actuação individual; cria-se nos seguidores a vontade de assumir a responsabilidade pelas tarefas.

Estes estilos correspondem a quatro níveis básicos de desenvolvimento:

- **O principiante entusiasta (D1)** – pouca competência, compromisso elevado.
- **O aprendiz desiludido (D2)** – pouca a alguma competência, compromisso baixo.
- **O executante capaz, mas cauteloso (D3)** – competência moderada a elevada, compromisso variável.
- **O realizador autónomo (D4)** – competência elevada, compromisso elevado.

Embora os investigadores considerem o modelo interessante, admitem que os estudos ainda são limitados, sobretudo quanto à capacidade de adaptação e flexibilidade do líder, áreas que ainda necessitam de validação.

¹⁹ N.T. No original, *Situational Leadership II*

4.3.4.5 O Modelo de Vroom e Yetton

O modelo de Vroom e Yetton difere dos restantes, dado que aconselha o líder a ter os comportamentos mais adequados na tomada de decisão, dependendo da situação e da necessidade da decisão ser aceite e ter ou não qualidade (Vroom & Yetton, 1973). Este modelo foi desenvolvido em duas etapas: a primeira decorreu nos anos 70 com Vroom e Yetton procurando relacionar os estilos de liderança com a participação dos colaboradores nas estratégias de acção, na segunda foram acrescentadas 12 questões para os líderes responderem de modo a adoptarem o estilo de liderança mais adequado na tomada de decisão.

Neste modelo, o líder tem cinco possibilidades de actuação, que variam de acordo com o grau de abertura às ideias e sugestões dos membros do grupo. Por um lado, o estilo autocrático com dois níveis, diferencia-se pelo facto de no primeiro nível, o líder escolher as opções sem consultar os colaboradores. Já no segundo o líder tem a preocupação em obter opiniões, mas a decisão final continua a ser tomada de forma individual.

Noutra situação, o estilo consultivo, também com dois níveis: no primeiro o líder partilha as dificuldades com alguns elementos do grupo e no segundo com todo o grupo, recolhendo eventuais sugestões sobre o problema em causa. No entanto, o líder acaba por assumir sozinho a melhor estratégia a seguir, que pode ou não reflectir aquilo que foi formulado pelos seguidores.

Finalmente, a decisão em grupo identifica uma maior utilização das potencialidades inerentes às resoluções partilhadas, pois o responsável junta os seus seguidores, explica o problema em causa e procura dirigir a discussão de modo a que todos possam expor os seus pontos de vista, evitando sempre impor a sua visão da situação. Neste caso, a orientação a seguir já resulta de um processo de consenso entre todos, entrando-se assim na dimensão verdadeiramente participativa da tomada de decisão.

Na segunda etapa, a versão revista do modelo de Vroom e Jago (1988) continuou a considerar as cinco possibilidades de decisão, às quais foram, no entanto, acrescentadas 12 questões para os gestores responderem de modo a adoptarem o estilo correcto de decisão. Estas decisões são aferidas em função de quatro critérios:

- a qualidade da decisão, que é caracterizada pela escolha da melhor alternativa entre as várias hipóteses de acções possíveis;
- a grau de aceitação que representa o empenhamento dos seguidores na implementação da decisão, tornando-se mais decisivo à medida que aumentamos a

importância da coordenação entre as acções de todos os indivíduos na concretização eficaz das metas traçadas;

- o tempo necessário para a tomada de decisão, que sendo mais alargado ou mais curto, poderá influenciar a estratégia assumida pelo responsável, nomeadamente a sua disponibilidade para utilizar soluções mais directivas ou participativas;
- o desenvolvimento dos seguidores, que diz respeito à capacidade do processo decisório contribuir para o seu desenvolvimento.

Segundo Cunha et al. (2003) este modelo assenta em algumas premissas, que seguidamente se discriminam: (a) a participação dos seguidores na tomada de decisão aumenta a probabilidade de aceitarem a decisão e de se empenharem na sua implementação; (b) os níveis de aceitação e implementação serão maiores quando as pessoas são consultadas ou convidadas a uma decisão conjunta; (c) a participação resulta em decisões de melhor qualidade; (d) os processos decisórios participativos aumentam os custos em tempo e outros recursos; (e) a participação contribui para o desenvolvimento dos seguidores, da capacidade de resolução de problemas, do espírito cooperativo, da partilha de informação ou da melhoria das competências de relacionamento interpessoal.

Segundo Correia Jesuíno (2005, p. 144, 145) *“as implicações do modelo de Vroom e Yetton para a formação dos líderes são óbvias. Sendo o modelo válido é possível melhorar a eficácia dos líderes em situações de tomada de decisão treinando-os a utilizar o esquema que orienta a escolha os níveis apropriados de participação dos subordinados”*.

4.4 PESPECTIVA TRANSACCIONAL

Na evolução do paradigma da liderança, os estudos foram mais uma vez rivalizados quando foi sugerido que a liderança não se foca apenas nas pessoas e na situação, mas procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores em troca de recompensas.

Na liderança transaccional, o líder procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores e fornecer-lhes as recompensas contingenciais positivas ou negativas de acordo com o desempenho (Antonakis & House, 2002). Ainda de acordo com Avolio e Bass (2004, p. 21) os líderes *“promovem a motivação que os seguidores necessitam para executar um esforço através de recompensas”*.

Os líderes e os seguidores podem ambos participar numa aproximação contingencial das recompensas da gestão, porque estes comportamentos reflectivos são naturalmente recíprocos (Howell & Avolio, 1993). Cada uma das partes concorda com este sistema de recompensas e trabalha a fim de encontrar expectativas mútuas para certas realizações ou comportamentos (Bass, 1990a; Seltzer & Bass, 1990). Esta aproximação vem em parte das teorias do reforço, estando centradas nas teorias da liderança, já utilizadas há muitos anos. Inúmeros estudos descobriram resultados positivos nas organizações devido às recompensas contingênciais (Howell & Avolio, 1993; Avolio & Bass, 2004).

Ao adoptar o estilo transaccional, o líder conta com a recompensa contingencial e a gestão por excepção (activa e passiva), que está enraizada nas teorias contingênciais do reforço, segundo as quais os seguidores são recompensados ou punidos por uma determinada acção (Bass, 1990a). Os líderes que praticam a gestão por excepção não se envolvem com os seguidores até que haja falhas ou desvios no trabalho (Avolio & Bass, 2004). A intervenção do líder ocorre quando há uma falha e a punição ou correcção é necessária.

Os líderes que praticam a gestão por excepção por rotina providenciam um feedback negativo, porque apenas iniciam contactos com os seus membros quando a falha ocorre. Esta acção estimula os seguidores a manterem o *status quo* e a esforçarem-se por uma perfeição nos seus trabalhos. Contudo, este comportamento não encoraja o crescimento do seguidor e do seu desempenho. Num ambiente por gestão de excepção, quaisquer circunstâncias fora da rotina irão requerer uma intervenção do líder, porque os seguidores não foram encorajados a resolver problemas e não têm autonomia para desenvolver confiança ou aprender com as experiências (Bass, 1985, 1990a).

Os líderes passivos tendem a envolver-se apenas quando é necessário e recusam-se em ajustar um plano. Para Hater e Bass (1988) e Avolio e Bass (2004), tais líderes especulam apenas o “*status quo*” dos seguidores, não encorajam o trabalho excepcional e esperam para os notificar das falhas. Pelo contrário, os líderes activos procuram regularmente as falhas e planeiam sistemas capazes de evitar as falhas iminentes.

Bass e Avolio (1997) distinguiram três formas de comportamentos transaccionais em que os líderes incentivam os seguidores para realizar os seus próprios objectivos e a desenvolver os seus valores. Em primeiro lugar, a recompensa contingencial providencia os incentivos para os seguidores realizarem os seus objectivos específicos, tais como receber um bónus. Embora o comportamento transaccional seja considerado tradicional, a recompensa contingencial tende a coincidir com a liderança e o sucesso transformacional (Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Palmer, Walls, Burgees, & Stough

2001; Tejeda, Scandura, & Rajnandini, 2001; Moss & Ritossa, 2007). Em segundo lugar, a gestão activa pela excepção refere a a dimensão do esforço realizado pelos líderes que procuram identificar e rectificar défices ou erros. Em terceiro lugar, a gestão passiva pela excepção descreve os líderes que mostram o seu envolvimento até que estes défices ou erros sejam corrigidos. Finalmente, Bass e Avolio (1997) aplicaram o termo gestão *laissez-faire* para descrever os líderes que demonstravam uma indiferença passiva para com os seus seguidores.

Para Bradford e Lippitt (1945) a liderança *laissez-faire* consiste na negligência dos líderes que não supervisionam e nem orientam os seguidores. Os líderes *laissez-faire* oferecem pouco apoio aos seus seguidores e têm uma atitude despreocupada em relação à produtividade e às necessidades dos seguidores. Lewin, Lippitt e White (1939) estudaram um clube em que os adultos foram ensinados a liderar os seus grupos através de dois estilos de liderança específicos: *laissez-faire* e democrático. Os líderes com um estilo de liderança *laissez-faire* deram aos seus grupos completa liberdade e ofereciam pouca orientação. Estes grupos mostraram-se confusos e desorganizados, no qual os seus trabalhos foram pouco eficientes e com baixa qualidade em relação aos grupos em que os líderes exibiam comportamentos democráticos.

4.5 SÍNTESE

Face às diferentes definições e em contexto organizacional podemos concluir que a liderança é o processo de influenciar, **para além da autoridade investida**, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objectivos **que superem o expectável ou exigido pela função** acompanhado pela motivação.

Das diferentes teorias situacionais analisadas conclui-se que existe uma relação entre a liderança, a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas. Com base nos estudos referidos anteriormente verificou-se a importância destas duas dimensões quanto ao desempenho e à satisfação. A orientação para as pessoas apresentou correlações significativas e mais fortes com a satisfação dos seguidores. A orientação para a tarefa apresentou correlações significativas e mais fortes com o rendimento final obtido pelos grupos e pelas organizações. Assim, pode ainda concluir-se que nenhuma destas orientações *per si* conseguem explicar a eficácia da liderança.

Os líderes têm diferentes estilos de liderança e para o presente trabalho de investigação consideram-se os adoptados pela Academia Militar, a saber: directivo, participativo e por delegação. Não existe nenhum estilo de liderança superior a outro, no entanto, a adopção de um determinado estilo deve ter em conta as características do líder, do seguidor, da situação e da organização. Os estilos de liderança variam de acordo com a posição na hierarquia e a função que o líder desempenha.

Na liderança transaccional, o líder procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores e fornecer-lhes as recompensas contingências positivas ou negativas de acordo com o desempenho. Neste tipo de liderança o líder desempenha os papéis de planeamento e organização que são próprias do gestor. Por outro lado, neste tipo de liderança as recompensas são sobretudo extrínsecas.

Desta revisão conclui-se ainda que há a tendência para centralizar o estudo da liderança sobre o próprio líder. Parte-se do princípio de que desta forma se chega à compreensão das melhores estratégias para influenciar a satisfação dos seguidores e controlar o desempenho dos grupos, não existindo a mesma atenção sobre as dimensões comportamentais daqueles que estão sob a alçada dos responsáveis.

Verifica-se também que nos diferentes estudos é frequente a posição do investigador não ser clara quanto ao objecto de estudo, não especificando se está a estudar um líder ou um gestor, dado que na generalidade se designa por líder qualquer indivíduo que desempenhe as funções de gestor.

CAPÍTULO 5

VISÃO INTEGRATIVA DA LIDERANÇA

5.1 INTRODUÇÃO

As perspectivas da liderança carismática e transformacional representam uma tentativa, bem sucedida, para identificar as características dos líderes proeminentes. Existe algum pessimismo e descrença quanto à investigação e evolução da liderança. Apesar de existirem várias investigações sobre a eficácia dos líderes nos diferentes contextos organizacionais os resultados e as suas aplicações na área da formação continuam a não se verificar.

Os modelos tradicionais da liderança baseavam-se em princípios transaccionais ou em mudanças que suportavam as recompensas. Embora a liderança transaccional seja útil em incidentes de rotina justificando a liderança institucional estes modelos não esclarecem os níveis elevados de influência de alguns líderes e particularmente o seu impacto no que diz respeito à motivação dos seguidores, bem como ao seu desempenho.

No decorrer das últimas décadas, surgiram várias propostas como a teoria da liderança carismática de House, a teoria da liderança transformacional de Burns e Bass, a teoria atribucional da liderança carismática de Conger e Kanungo e, outras teorias da liderança visionária desenvolvidas por diversos autores.

Estes estudos voltaram o seu interesse para os líderes históricos e gestores de topo de macro organizações que conseguiam obter desempenhos de excelência em diferentes cenários. Deste modo, a liderança carismática e transformacional acrescenta novas perspectivas ao tema, ao procurar afastar-se do papel do gestor e compreender o que o distingue dos líderes que conseguem mobilizar os seus seguidores para realizar coisas extraordinárias. Para Burns (1978) esta perspectiva representa um envolvimento original

entre o líder e os seguidores, uma cumplicidade emocional, um respeito mútuo que tem na confiança o pilar fundamental para esta aproximação.

Esta perspectiva integrativa representa uma das fases mais promissoras e actuais no desenvolvimento das teorias da liderança. A sua contribuição para a investigação relativamente às perspectivas precedentes encontra-se no facto de as diferentes variáveis se basearem no intrínseco. Nesta perspectiva, é fundamental a influência da função liderança para produzir o compromisso entusiástico nos seguidores, em vez da obediência relutante ou da conformidade indiferente.

Tendo em conta estes pressupostos, nas próximas secções revêem-se as diferentes teorias da liderança carismática e transformacional, assim como os estudos que lhe estão associados, visando continuar a identificar as competências associadas à liderança que são preditoras de desempenhos superiores.

5.2 PERSPECTIVA INTEGRATIVA

5.2.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA

Weber foi o criador do conceito de “carisma”, definido como uma ocorrência verdadeiramente extraordinária e rara que foi dada a alguém como um presente “divino”. Pelo contrário, Beyer (1999) define o carisma como uma qualidade acessível a qualquer um. Tal redefinição suporta uma larga preocupação ocidental com o romantismo individual, concretizado no líder herói. Beyer (1999) sugere também que esta ênfase no paradigma da psicologia pelo estudo do carisma resultou numa investigação exagerada sobre os traços de personalidade do líder, sem esclarecer suficientemente os efeitos do contexto e do seguidor na liderança.

Sendo o carisma um atributo que confere prestígio individual, todos os líderes aspiram a ser considerados carismáticos, o que nos remete para a revisão da literatura. Durante algum tempo, diversos autores atribuíram um novo papel ao carisma, conferindo-lhe um lugar-chave na liderança eficaz, sugerindo que esta qualidade contribui para a forma como os líderes prevêem, autorizam e motivam o desempenho dos seus seguidores.

A teoria da liderança mais recente, que inclui o carisma, é a denominada liderança transformacional. Esta forma de liderança assenta no carisma pessoal, abrangendo os

traços de personalidade e as aptidões específicas do líder. Em simultâneo, identifica-se com a visão moral acompanhada das sensibilidades para os diferentes contextos (Bass, 1985, 1999).

Para Baum, Locke e Kirkpatrick (1998) e Locke et al (1991) a visão afecta o desempenho dos outros se for comunicada eficazmente. Towler e Dipboye (2001) afirmam também que a expressividade e o entusiasmo podem fazer com que os seguidores compreendam melhor a visão e se envolvam mais.

Segundo esta perspectiva a liderança deve ser visionária e orientada para novas finalidades, o que a tornará mais forte e significativa, porque resulta de um processo de acção colectiva (Roberts, 1985). A liderança não está apenas num indivíduo, mas em todos os que partilham esta visão. Neste sentido, a liderança transforma-se num estado de consciência, revelando-se mais do que um mero conjunto de traços de personalidade ou capacidades (Adams, 1984). Contrariamente à atitude passiva sugerida pela liderança transaccional, a liderança transformacional baseia-se na contribuição activa para a organização, estando orientada para o “fazer acontecer”, ou seja, deve inspirar os seguidores para que estes se envolvam.

A tarefa da liderança transforma-se num edifício, monitorizando e reforçando uma cultura de grandes expectativas. Esta cultura é referida por Bass (1985), que sugere que os grupos de trabalho tendem a seleccionar os líderes que assegurem a realização das tarefas com sucesso, mantendo o foco estratégico e a coesão do grupo. Desta forma, os seguidores são promovidos pelos interesses de afiliação, segurança, interesses de auto-aprendizagem, reconhecimento e realização.

As teorias mais proeminentes na pesquisa desta perspectiva da liderança são as teorias sobre o carisma (Weber, 1947; House, 1977; Conger & Kanungo, 1987, 1998; House & Shamir, 1993; Shamir, House & Arthur, 1993) e a teoria transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985).

A teoria sustentada na importância do carisma sugere que os líderes carismáticos transformem as necessidades, os valores e as aspirações dos seus seguidores. O carisma é um atributo que os seguidores reconhecem aos seus líderes com base nos comportamentos observados. Os comportamentos que apoiam a liderança carismática incluem a articulação de uma visão estratégica, a sensibilidade às necessidades dos seguidores e ao ambiente, a coragem para assumir riscos e a disponibilidade para fazer sacrifícios a fim de materializar a visão (Conger & Kanungo, 1987; Yulk, 2002).

É frequente, os líderes comunicarem de uma forma convicta a sua visão para a organização. Trata-se de uma imagem mental que o líder evoca para retratar um estado futuro idealizado (Conger, 1989; Mumford & Strange, 2002). Com esta visão, os líderes carismáticos podem ter “efeitos profundos e extraordinários sobre os seus seguidores” (House & Baetz, 1979, p. 339). Os líderes carismáticos são frequentemente descritos como empreendedores e inovadores devido à sua capacidade de descoberta e, por essa via, de estar na vanguarda (Conger, 1999). As evidências recentes mostram que o carisma pode ser treinado (Howell & Frost, 1989).

Bass e Riggio (2006, p. 6) em recentes estudos sobre a liderança carismática sugerem que “a influência ideológica e a motivação inspiradora são geralmente um único factor da liderança carismático-inspiradora. O factor carismático-inspirador é similar aos comportamentos descritos na teoria da liderança carismática”.

5.2.1.1 A Importância do Carisma

O termo carisma teve origem na antiga Grécia, onde esta qualidade era entendida como um “dom de inspiração divina” atribuído às figuras mitológicas e que foi igualmente adoptado por outras organizações ao longo da história como, por exemplo, nas várias instituições religiosas. Weber (1947) recorreu ao termo para designar uma forma de influência que não se baseava na autoridade formal. O carisma representa para um indivíduo a capacidade de exercer influência, em diferentes situações, o que lhe permite reunir à sua volta um grupo de pessoas para alcançar os objectivos propostos.

Apesar de o conceito de carisma estar implícito noutras perspectivas da liderança, através da autoridade carismática o sociólogo Weber (1964, 1968) reforça a ideia de que este conceito nos permite caracterizar as grandes personalidades mundiais que ajudaram a mudar o curso da história e, assim, perceber que atributos um indivíduo deve possuir para obter desempenhos superiores e eficazes, quer individuais quer colectivos.

Para Weber (1947), Burns (1978), Conger (1993), Trice e Beyer (1993), Beyer e Browning (1999), o carisma explica o papel da liderança nas mudanças radicais nas organizações e o grau de institucionalização desta mudança. Estes autores consideram ainda que o carisma não é uma especificidade inerente ao indivíduo, mas uma qualidade atribuída pelos seguidores. Ainda para estes autores, a autoridade carismática emerge quando um indivíduo possuidor deste dom actua no âmbito de situações críticas (uma

crise social, por exemplo), levando o grupo de forma continuada ao sucesso através das suas capacidades extraordinárias.

Burns (1978) trouxe à liderança a expressão “carisma” em substituição de herói. Este autor define a liderança como a capacidade que os líderes têm para induzir os seguidores a actuar para alcançar determinados objectivos, geralmente representativos dos valores e das motivações colectivas.

Esta teoria centra-se nos líderes excepcionais, que têm uma influência extraordinária nos seguidores e transformam as suas necessidades, os seus valores, as suas preferências, as suas aspirações e relativos à equipa e à organização. Estes líderes assumem elevados compromissos com a missão e a organização a que pertencem para a realização de desempenhos, que ultrapassam o dever.

Também Bass (1990a) reconheceu e adaptou estes conceitos à perspectiva da liderança transformacional, como a influência idealizada, a motivação inspiradora, o estímulo intelectual e a consideração individualizada. Segundo esta perspectiva, e com a introdução destes conceitos, os líderes podem motivar os seus seguidores a alcançar níveis de desempenho que excedem as suas expectativas. O carisma é um atributo independente dos comportamentos dos líderes e das reacções dos seguidores, que desperta emoções e uma forte identificação com o líder, mas não é suficiente para este conduzir sozinho o processo transformacional.

Para House (1977), a confiança dos seguidores apoia-se nos valores do líder quando estes são comuns, o que os leva a ter vontade de obedecer e se envolver emocionalmente na missão. Ainda para House (1977), conforme ilustra o Quadro 5.1, os líderes têm os seguintes atributos:

Quadro 5.1: Atributos dos líderes carismáticos segundo House.

Líder carismático
<ul style="list-style-type: none">• Têm necessidade de poder• São auto-confiantes• Têm fortes convicções• São vencedores• Privilegiam a obediência• Possuem objectivos ideológicos• Partilham valores, ideais e aspirações• Fornecem uma visão apelativa• Inspiram entusiasmo• Representam um exemplo a seguir• Criam uma identidade• Possuem um elevado desempenho

Fonte: Adaptado de House (1977).

Shamir, House e Arthur (1993) apresentam a *self-concept theory* em que procuram descrever o carisma como um processo de influência sobre os seguidores, conforme discrimina o Quadro 5.2.

Quadro 5.2: Atributos do líder carismático segundo Shamir, House e Arthur.

Os líderes carismáticos
<ul style="list-style-type: none">• Confere um auto-conceito aos seguidores• Partilha experiências colectivas• Introduce valores padrão• Articula uma visão apelativa• Enfatiza aspectos ideológicos no trabalho• Comunica expectativas elevadas de desempenho• Expressa confiança nos seguidores• Enfatiza uma identidade colectiva

Fonte: Adaptado de Shamir, House e Arthur (1993).

Beyer (1999) não introduziu uma teoria em particular, mas reflecte um pouco em torno do conceito original proposto por Weber. Afirma que as novas abordagens sobre a liderança diluíram a riqueza e a sua clareza anterior. Para o autor, o carisma é uma estrutura social que emerge das interacções complexas provocadas por múltiplos factores, que não podem ser separados em causas, moderadores ou efeitos.

Para Beyer (1999) e Halverson, Holladay, Kazama e Quiñones (2004), as crises ou o ambiente turbulento não constituem variáveis moderadoras como se considera noutras teorias, constituindo antes o factor principal para a emergência do carisma do líder.

Para Conger e Kanungo (1987, 1998), a liderança carismática reside nos comportamentos dos líderes e nas atribuições que lhe são efectuadas pelos seus seguidores. Esta perspectiva é considerada em três estágios, a saber: a análise ambiental, a visão e a capacidade para realizar essa visão. Por outro lado, esta perspectiva assenta em cinco dimensões comportamentais: a sensibilidade para compreender o contexto ambiental; a visão estratégica e a sua articulação; a sensibilidade para as necessidades dos seguidores; a elevada disposição para assumir riscos; e a utilização de novos caminhos para materializar a visão.

De acordo com Conger e Kanungo (1987) as características principais do líder nesta teoria encontram-se no Quadro 5.3.

Quadro 5.3: Teoria da liderança carismática de Conger e Kanungo.

Características principais do líder	
Visão radical	Normalmente tem uma visão diferente do <i>status quo</i> mas que é aceite pelos seguidores
Elevada disposição para assumir riscos	Faz auto-sacrifícios e assume riscos pessoais com custos elevados para encontrar uma visão partilhada
Usa estratégias pouco convencionais	Tem comportamentos pouco convencionais para encontrar uma visão
Líder do desencanto	Emerge quando existe uma crise que requer uma grande mudança ou quando os seguidores estão insatisfeitos com o <i>status quo</i>
Comunica com auto-confiança	Mostra-se confiante sobre os seus propósitos
Usa o poder pessoal	Influencia os seguidores através de um poder baseado no julgamento de sucesso e mudanças pouco convencionais

Fonte: Adaptado de Conger e Kanungo (1987).

Nesta teoria, os comportamentos dos líderes são, geralmente, diferentes dos comportamentos transaccionais enfatizados noutras teorias. As teorias transaccionais mais recentes descrevem o comportamento do líder em termos de relacionamentos de troca entre este e o seguidor, fornecendo-lhes orientação, sustentação e reforço (Langford & Fitness, 2003).

Ao contrário, para Shamir et al. (1993, p. 578), as novas teorias enfatizam “o comportamento simbólico do líder” através das mensagens visionárias e inspiradoras, apelos aos valores mais elevados, estímulo intelectual, exposições de confiança entre o líder e os seguidores, o compromisso e os desempenhos excepcionais do seguidor.

Embora se coloque habitualmente a liderança carismática e a transformacional na mesma categoria das teorias da liderança, é necessário estabelecer algumas diferenças teóricas. Segundo Langford e Fitness (2003), as teorias carismáticas eram cronologicamente mais evoluídas, tendendo a centrar-se na necessidade dos líderes para o poder e a gestão da sua imagem.

Algumas das teorias mais evoluídas sobre o carisma foram criticadas por ignorar os perigos do carisma negativo, tais como a perseguição de projectos desproporcionados; a glorificação do líder; o desejo de visibilidade pessoal e a adulação; a incapacidade de executar apropriadamente os seus projectos; e a sua inabilidade frequente em preparar sucessores (Conger, 1989). Para superar esta desaprovação centrada exclusivamente nos comportamentos dos líderes desenvolveram-se as teorias da liderança transformacional visando a produção de resultados sociais desejáveis (Bass, 1985; Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996).

Para Aaltio-Marjosola e Takala (2000) a emergência de um líder carismático pressupõe a existência de dois factores essenciais – a necessidade de mudança e a turbulência social em que determinada situação é vivida. O facto de tal se verificar em tempos de crise, em que se questionam os valores e os ideais pessoais e sociais, permite que os indivíduos carismáticos se afirmem, pois ao apelarem a novos princípios e processos de resolução dos problemas ganham mais facilmente o entusiasmo e a dedicação dos outros.

A Figura 5.1 e, segundo Choi (2006), ilustra a relação entre o líder carismático e as componentes nucleares que maior influência exercem nos seguidores.

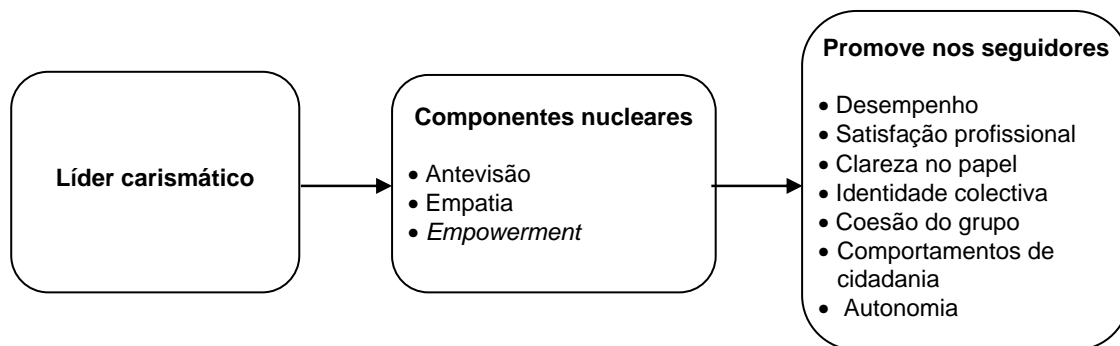


Figura 5.1: Componentes nucleares da liderança carismática.

Fonte: Adaptado de Choi (2006).

A antevisão implica criatividade para conceber, através de várias imagens, um futuro auspicioso, com o qual cada pessoa se possa identificar e motivar, gerando entusiasmo. A criatividade e a comunicação de uma visão apelativa são as características mais proeminentes da liderança carismática (Conger & Kanungo, 1998; Rafferty & Griffin, 2004; Strange & Mumford, 2002, 2005). Os líderes carismáticos formulam uma visão para clarificar os objectivos ideais da organização e articulam valores atractivos para os seus seguidores (Conger & Kanungo, 1998).

A empatia refere-se à capacidade de compreender as motivações, os valores e as emoções dos outros, o que está intimamente relacionado com a satisfação das suas necessidades (Salovey & Mayer, 1990). A empatia pode ser a base para os comportamentos da liderança orientada para a consideração, que é caracterizada por uma confiança mútua, respeito pelas ideias dos outros e apreciação pelos seus sentimentos (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004a). Uma alta consideração implica, assim, uma forte orientação para as necessidades dos seguidores.

O *empowerment* é identificado como um processo que conduz a uma percepção de auto-eficácia entre os seguidores e identifica as circunstâncias que promovem um sentimento de impotência (Conger & Kanungo, 1998). Habitualmente, este conceito refere-se não só à acção do líder em delegar ou partilhar poder, mas também à implementação de várias intervenções de gestão que permitem aos seguidores ter iniciativa, regular as suas acções, influenciar a estratégia organizacional e a administração ou os resultados operacionais do trabalho.

5.2.1.2 Características e Competências na Liderança Carismática

A fim de organizar as características e as competências associadas à liderança carismática discutida na literatura, verifica-se que estas se agrupam como se discrimina na Figura 5.2.

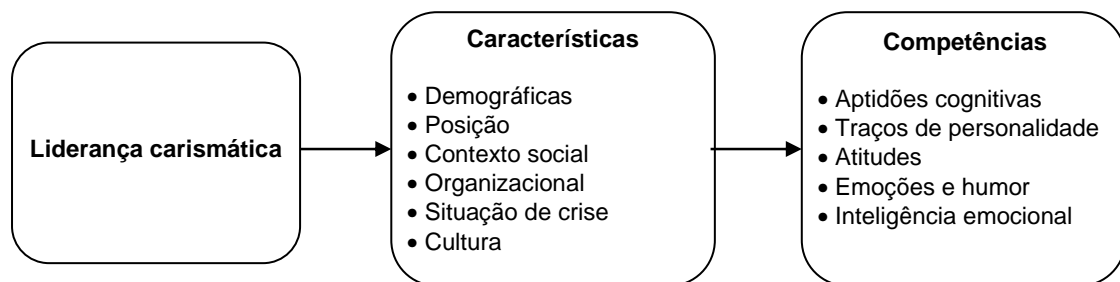


Figura 5.2: Características e competências associadas à liderança carismática.

Para a realização deste trabalho de investigação torna-se imprescindível rever a literatura existente centrada nas **características demográficas**, na **posição do líder**, nas **características do contexto social e organizacional**, nas **situações de crise** e na **cultura**.

Quanto às **características demográficas**, a investigação centrou-se no género. Foi realizado uma meta-análise com 45 estudos, tendo-se verificado que as mulheres exibem mais comportamentos de liderança carismática do que os homens, apesar destas diferenças serem pouco acentuadas (Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006a).

Barbutto, Fritz, Matkin e Marx (2007) descobriram igualmente que a liderança carismática surgia com mais frequência nos líderes mais velhos (>46 anos). Em contraste,

Oshagbemi (2004) encontrou a auto-avaliação (influência idealizada) mais acentuada nos jovens (<40 anos) do que nos líderes mais velhos.

Relativamente à **posição** que o líder ocupa, os resultados da investigação demonstram a aplicação desta perspectiva nos diferentes níveis administrativos. Assim, os investigadores sugerem que os comportamentos carismáticos ocorrem com mais frequência nos altos escalões da hierarquia (Shamir & Howell, 1999).

Block (2004) e Walter e Bruch (2007) em estudos recentes demonstraram que não existe uma relação entre os líderes de topo das organizações e os comportamentos carismáticos e transformacionais. Rubin, Munz e Bommer (2005) encontraram nos líderes administrativos uma grande variedade de comportamentos transformacionais nos diferentes níveis hierárquicos.

No **contexto social** os comportamentos dos líderes de diferentes níveis mostraram ser mais pronunciados quando os seus superiores também exibem estes comportamentos (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987). Constatou-se assim que os comportamentos da liderança carismática podem contagiar não só a hierarquia no sentido descendente como afectar também os pares (Waldman & Yammarino, 1999).

Howell e Shamir (2005) também realçaram o papel dos seguidores para dar estabilidade à liderança carismática. Um estudo com 54 unidades militares mostrou uma relação positiva entre o nível de desenvolvimento para a auto-aprendizagem e a orientação colectiva com os comportamentos dos líderes transformacionais (Dvir & Shamir, 2003). Richardson e Vandenberg (2005) estudaram 167 unidades de trabalho e demonstraram que a percepção dos líderes sobre as capacidades dos seguidores influenciava positivamente a liderança transformacional.

Os estudos sobre o papel do **contexto organizacional** na liderança carismática recolheram excelentes orientações, enfatizando-se o potencial relevante sobre os ciclos de estágio da vida das organizações, estratégia, tecnologia, estrutura e cultura (Shamir & Howell, 1999). Tomando em consideração alguns antecedentes sobre a cultura organizacional, encontraram-se comportamentos de liderança carismática mais pronunciados no colectivismo do que nas unidades de trabalho individualizadas (Bass & Avolio, 1993).

Judge, et al. (2006a, p. 209) verificaram “*que algumas características da cultura nacional podem influenciar a emergência da liderança*”. Este estudo examinou diferentes culturas procurando identificar os comportamentos carismáticos dos líderes de diferentes países. Singer e Singer (1990), por exemplo, mostraram que a liderança transformacional, mais

que a transaccional, ocorria com mais frequência em Oficiais da polícia da Nova Zelândia. Javidan e Carl (2004) encontraram também os comportamentos da liderança transformacional mais pronunciados em gestores de alto nível no Canadá, do que no Irão. Os mesmos autores afirmaram que determinadas características de uma cultura podem exigir características específicas da liderança para que os líderes sejam aceites.

Relativamente às **aptidões cognitivas**, apesar da investigação se ter dedicado muito pouco a esta área, será de referir que Hoffman e Frost (2006) descobriram uma correlação positiva entre a liderança carismática e a aptidão cognitiva em estudantes a frequentar um MBA em gestão.

No que respeita aos **traços de personalidade**, a necessidade de os líderes pró-activos terem poder demonstrou uma associação positiva com os comportamentos carismáticos (Crant & Bateman, 2000; Pillai, Williams, Lowe & Jung, 2003).

Outros estudos mostraram que os comportamentos carismáticos estão associados positivamente ao auto-conceito, ao auto-controlo, à propensão para o risco, ao afecto positivo, ao raciocínio moral convencional, ao optimismo, à esperança, à resiliência, ao entusiasmo, à auto-confiança e ao pragmatismo (Howell & Higgins, 1990; Howell & Avolio, 1993; Ross & Offermann, 1997; Hetland & Sandal, 2003; Rubin, Munz, & Bommer, 2005; Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009).

Lim e Ployhart (2004) começaram por integrar diversos estudos e dedicaram-se ao estudo dos traços da personalidade que designaram por “*Big Five*”. Esta súmula resultante dos inúmeros traços identificados inclui, entre outros, a extroversão, a abertura a novas experiências e a amabilidade, que são sugeridos como os que se relacionam de forma significativa com os comportamentos de liderança. Neste estudo detectou-se uma relação pouco significativa entre a liderança carismática e a capacidade de realização e a estabilidade emocional (Judge & Bono, 2000).

A fim de validar a investigação na área da liderança carismática foi conduzida uma meta-análise. Bono e Judge (2004) verificaram, em primeiro lugar, uma correlação positiva com a extroversão, a amabilidade e a abertura para novas experiências; em segundo lugar, uma correlação insignificante com a conscienciosidade; e, finalmente, uma correlação moderada negativa com a estabilidade emocional.

Nos estudos efectuados relativamente às dimensões da orientação para os resultados, verificou-se que a inibição para a actividade, o maquiavelismo e narcisismo, o criticismo e a agressividade estão associados negativamente aos comportamentos da liderança carismática (Deluga, 2001; Judge, LePine, & Rich, 2006b).

Quanto à análise dos **valores e atitudes** dos líderes, Bommer, Rubin e Baldwin (2004) demonstraram que o cinismo dos líderes acerca da mudança das organizações estava associado negativamente à liderança carismática. Jin, Seo e Shapiro (2008) mostraram que as atitudes positivas no trabalho estavam associadas aos desempenhos superiores. Sosik (2005) demonstrou existirem relações positivas entre a liderança e os vários aspectos dos sistemas de valores, nomeadamente os mais tradicionais como o colectivismo, o auto-sacrifício e a auto-valorização.

Nos estudos sobre as **emoções e o humor**, Cherulnik, Donley, Wiewel e Miller (2001) e Johnson (2008) apontam uma qualidade afectiva da liderança carismática presente nos comportamentos dos líderes, que contém uma componente emocional muito intensa. Ashkanasy e Tse (2000) sugerem que estas emoções e o humor, em particular, podem fortalecer a liderança carismática.

Jin, Seo e Shapiro (2008) relacionaram os comportamentos carismáticos do líder com as experiências e a expressão de sentimentos positivos e verificaram associações positivas entre as relações agradáveis no trabalho dos gestores com a liderança transformacional. Similarmente, noutro estudo efectuado em 34 equipas foram encontrados líderes com humor positivo, o que se relaciona positivamente com os comportamentos carismáticos (Walter & Bruch, 2007).

Tendo como base o estudo da expressão afectiva dos líderes, Bono e Ilies (2006), demonstraram que os líderes carismáticos transportam mais emoções positivas nas suas visões através das sugestões verbais e não verbais. Groves (2006) reportou também uma relação positiva entre a expressividade emocional e a liderança visionária num estudo que contou com a colaboração de cerca de 108 líderes. Erez, Misangyi, Johnson, Lepine e Halverson (2008) encontraram comportamentos nos líderes carismáticos associados positivamente à experiência e às expressões com afectos positivos num estudo de campo com 48 unidades militares.

Actualmente, coloca-se muita ênfase no papel do humor e das emoções, como reflexo da **inteligência emocional** dos líderes, o que tem merecido muito a atenção da investigação da liderança carismática. Os modelos mais simples procuram definir a inteligência emocional como a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, assim como a capacidade de lidar com eles (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004).

Por outro lado, os modelos mistos concebem a inteligência emocional como algo mais amplo e incluem um vasto leque de traços como a auto-percepção, a habilidade social, a empatia, a auto-confiança e o optimismo (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000). Contudo,

apesar das divergências, os investigadores têm discutido desde o início que a aptidão de reconhecer e influenciar as emoções dos seus seguidores é um pré-requisito para a liderança carismática (Wasiliewski, 1985).

Similarmente, outras correntes teóricas sugeriram que a inteligência emocional fortalece os comportamentos da liderança carismática permitindo aos líderes despertar e inspirar os seguidores e criar uma autoridade carismática (Antonakis, 2003; Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003). A liderança carismática também está associada à auto-avaliação como uma aptidão básica, à satisfação e ao compromisso no trabalho (Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Day, Schleicher, Unckless, & Hiller, 2002; Mandell & Pherwani, 2003; Barbuto & Burbach, 2006; Walter & Bruch, 2007).

Os investigadores demonstraram que os níveis de inteligência emocional, detectados a partir de testes de avaliação das capacidades básicas do desempenho, estão positivamente relacionados com a liderança transformacional (Jin, Seo, & Shapiro, 2008). Contudo, é conveniente ter, ainda, alguma prudência, tendo em consideração que Walter e Bruch (2007) concluíram que o efeito positivo da influência dos comportamentos carismáticos se encontra nos líderes com inteligência emocional mais baixa.

5.2.1.3 Pesquisas da Liderança Carismática

O potencial do impacto da visão articulada dos líderes carismáticos foi ilustrado num estudo conduzido por O'Connor et al (1995), partindo de um trabalho efectuado por House, Spangler e Woycke, em que obtiveram uma amostra de 80 líderes históricos notáveis. Neste estudo verificou-se que metade destes líderes possuía um carisma social e a outra metade um carisma personalizado.

O carisma social evidencia uma visão pró-social, enquanto o carisma personalizado evidencia uma visão ligada aos interesses pessoais. Fazendo uma análise biográfica dos líderes carismáticos que tiveram um grande impacto na sociedade, pode-se verificar que estes líderes tiveram um impacto positivo, contrariamente aos líderes personalizados.

Outros estudos conduzidos por Kirkpatrick e Locke (1996) e Yorges, Weiss e Strickland (1999) também indicaram que os líderes carismáticos e as suas visões podem exercer um impacto positivo no desempenho dos seguidores e constituir um factor de liderança proeminente.

Mccann, Langford e Rawlings (2005) realizaram um estudo, no qual examinaram comportamentos da liderança carismática, quanto à percepção dos seguidores e o seu compromisso para com a organização. Este estudo permitiu verificar que a opinião dos seguidores e os efeitos da inspiração da liderança carismática medeiam o compromisso.

Groves (2005) verificou que os líderes com maiores aptidões no controlo social eram percebidos pelos seus seguidores como mais carismáticos. Para Zaccaro (2002), os líderes devem ter a capacidade de se auto-avaliarem e ser flexíveis a fim de se adaptarem às situações sociais e ajustarem o seu comportamento à dinâmica do seu grupo de trabalho. O interesse e a confiança demonstrados pelos líderes carismáticos sobre as necessidades e os valores dos seguidores surge, assim, como uma via para construir e articular a visão do líder (Conger & Kanungo, 1994).

Johnson e Dipboye (2008), após um estudo sobre o efeito moderador das tarefas tipo (rotineiras) na eficácia da liderança carismática, sugerem que as suas correlações são baixas quando se exigem maiores níveis de iniciativa e de criatividade. Por outro lado, o índice visionário corresponde a uma qualidade superior do desempenho em tarefas conduzidas pelo líder carismático.

Como ilustra o Quadro 5.4., dos estudos analisados sobre a liderança carismática conclui-se que estão associados os seguintes conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos:

Quadro 5.4: Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança carismática.

Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos	
1. Abertura a novas experiência	15. Empatia
2. Afecto positivo	16. <i>Empowerment</i>
3. Amabilidade	17. Entusiasmo
4. Antevisão	18. Esperança
5. Aptidões sociais e emocionais	19. Extroversão
6. Auto-conceito	20. Habilidade social
7. Auto-confiança	21. Humor
8. Auto-controlo	22. Optimismo
9. Auto-sacrifício	23. Pragmatismo
10. Auto-valorização	24. Raciocínio moral convencional
11. Colectivismo	25. Resiliência
12. Consideração personalizada	26. Sinceridade
13. Coragem para assumir riscos	27. Visão
14. Cuidado	

Fonte: Adaptado de Barbuto e Burbach (2006), Choi (2006), De Vries (2008), Erez et al. (2008), Groves (2005, 2006), Hetland e Sandal (2003), Johnson e Dipboye (2008), Lim e Ployhart (2004), Peterson, Walumbwa, Byron e Myrowitz (2009), Rubin, Munz e Bommer (2005), Jin, Seo e Shapiro (2008), Sosik (2005), Walter e Bruch (2007) e Yukl (2002).

5.2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A abordagem transformacional surgiu com Antonakis e House na teoria *Full-range Leadership* e originou o movimento neo-carismático que se apresentava como promissor, na medida em que retirava muitos aspectos das perspectivas precedentes.

De acordo com Burns (1978, p. 440), a liderança é um processo e não um conjunto de actos, descrita como “*um fluxo de relações interpessoais em que os líderes apelam constantemente às motivações dos seguidores e alteram comportamentos*”. A liderança transformacional pode ser descrita como um processo entre os indivíduos e o poder de mobilização para mudar os sistemas sociais e as reformas Institucionais. Por outro lado, a liderança transformacional envolve a partilha, a expressividade, a mediação de conflitos entre os grupos e as motivações individuais.

Bass (1985) define a liderança transformacional em termos do impacto do líder sobre os seguidores. Os seguidores confiam, admiram e respeitam o líder e estão, por vezes, mais motivados para “fazer as coisas” do que as suas expectativas iniciais. De acordo com Bass (1985), um líder pode transformar os seguidores através dos seguintes comportamentos:

- torná-los mais cientes da importância e do valor dos resultados da tarefa;
- induzi-los a transcender os seus próprios interesses pessoais em prol da equipa;
- activar as necessidades de ordem elevada.

Bass (1985, p. 31) vê a liderança transformacional como um termo mais correcto do que o carisma, em que “*o carisma é um ingrediente da liderança, mas que em si mesmo não é suficiente para o processo transformacional*”. Os líderes transformacionais influenciam os seus seguidores através do despertar de fortes emoções e da promoção de uma identidade. Ainda para o autor, os líderes transformacionais realçam o desenvolvimento dos seguidores, desafiando-os a pensar em novas formas para fazer as coisas, incentivando-os a nunca desistirem e inspirando-os a obter resultados com elevados padrões de acordo com os valores morais.

As concepções de liderança propostas por Burns e Bass são similares em muitos aspectos, mas existem algumas diferenças. Inicialmente, Burns (1978) limitou a liderança transformacional ao facto de os líderes apelarem aos valores morais positivos e às necessidades de ordem superior de cada indivíduo. Bass (1985) considera o líder transformacional como alguém que activa a motivação dos seguidores e aumenta o seu compromisso. No entanto, Bass não exclui os líderes que apelam às necessidades de ordem mais elevada, tais como as de segurança, de sobrevivência e de economia.

A teoria da liderança transformacional descreve os líderes transformacionais como aqueles que apelam à participação emocional dos seus seguidores para construir uma identidade e o compromisso colectivo e promover a auto-estima e o bem-estar dos seguidores (Alvesson & Willmott, 2002). De acordo com Avolio e Bass (2004), a liderança transformacional não substitui a liderança transaccional, mas reforça-a favorecendo a consecução dos objectivos do líder, associados ao grupo e à organização.

Alvesson e Willmott (2002) definem os processos de identidade como uma interacção entre a auto-identidade e a regulação da identidade. A auto-identidade surge associada aos significados subjectivos e às experiências que dão respostas provisórias às perguntas “quem sou eu?”, “o que represento?” e “como devo actuar?”. Uma auto-identidade específica implica um determinado formulário de subjectividade, associado positivamente a determinados valores e condutas do líder (Knights & Willmott, 1992). Tais valores e condutas potenciam os sentimentos dos seguidores, que pensam e actuam segundo estes critérios, e podem funcionar como um factor da redução de ansiedade e controlo organizacional (Collinson, 2003; Alvesson & Willmott, 2002).

A Figura 5.3 ilustra as construções e respectivas competências que estão associadas ao líder transformacional.

Na **influência idealizada**, os líderes são respeitados, admirados e considerados de confiança, colocando as necessidades dos outros acima das suas, sacrificando os seus interesses pelos interesses dos outros.

Ainda para Martin e Epitropaki (2001), esta influência idealizada é caracterizada pelo grau em que os líderes são percebidos como um modelo de inspiração através das suas realizações, carácter e comportamentos pessoais. Para o efeito, foram identificadas duas orientações: a primeira refere-se aos atributos idealizados em que os líderes merecem confiança e respeito; a segunda refere-se ao comportamento exemplar dos líderes, que sacrificam as suas próprias necessidades a fim de atingir os objectivos do seu grupo e, consequentemente, da organização.

Na **motivação inspiradora**, os líderes partilham a sua visão e, através do seu optimismo e entusiasmo, envolvem os seguidores nas várias representações do futuro e criam alternativas atractivas. Os líderes transformacionais inspiram os outros pelo que dizem e fazem, comunicando com confiança o que devem alcançar, definindo objectivos tangíveis (Avolio, 1999; Antonakis & House, 2002).

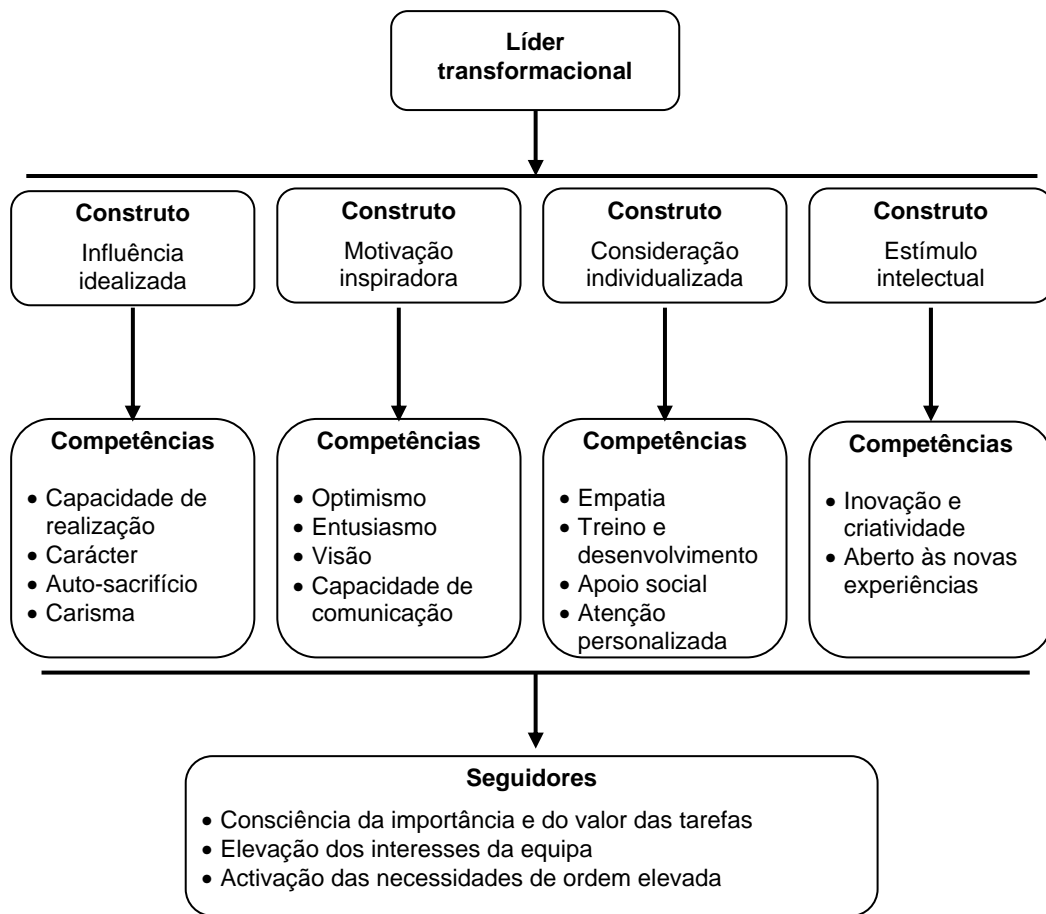


Figura 5.3: Construções e competências associadas ao líder transformacional.

Fonte: Adaptado de Antonakis e House (2002), Avolio (1999), Avolio e Bass (2004) e Bass e Avolio (1990, 1997).

Na **consideração individualizada**, os líderes identificam as necessidades dos seguidores individualmente e proporcionam-lhes formação e treino. As novas oportunidades de aprendizagem são procuradas e criadas, através de um clima de apoio, de modo que cada pessoa receba uma atenção especial (Avolio, 1999).

No **estímulo intelectual**, os líderes desafiam os seguidores a pensar em novas formas para fazer as coisas, procurando colocar sempre em questão se as formas anteriores estavam bem concebidas. O líder procura incentivar os seguidores a terem criatividade e a desafiarem-se a si próprios para inovar, sendo a aproximação do líder fortemente promovida (Avolio, 1999).

Tourish e Pinnington (2002) ainda acrescentaram a estas quatro construções, mais duas, conforme se discrimina.

- **O carisma** – uma característica que reflecte algumas qualidades inatas do líder, mas que pode apenas ser uma construção social projectada nas mentes dos seguidores, constituindo-se assim como um fenómeno atribucional;
- **A promoção de uma cultura comum** – um conjunto de normas específicas, atitudes e comportamentos particulares considerados apropriados para a harmonia do grupo.

As teorias carismáticas e as transformacionais têm muitas semelhanças. O carisma é também um elemento da teoria transformacional, inserido na influência idealizada e na motivação inspiradora (Bass & Riggio, 2006). A liderança transformacional estende-se também à teoria carismática incluindo a consideração individualizada e o estímulo intelectual (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Muitos dos teóricos argumentam que as duas teorias se (con)fundem, prevendo-se, assim, um novo paradigma da liderança (Avolio & Bass, 2004; Lowe & Gardner, 2000).

A liderança transformacional estabelece uma relação eficaz entre o líder e o seguidor, em que se dinamiza o colectivismo entre os seguidores e se cria uma identificação pessoal com o líder e a organização, promovendo níveis extraordinários de desempenho (Kark & Shamir, 2002; Kark, Shamir, & Chen, 2003). A consideração individualizada e o estímulo intelectual, em particular, promovem um nível elevado de identificação pessoal com o líder. A influência ideológica e a motivação inspiradora contribuem também para a identificação dos seguidores com o grupo (Kark & Shamir, 2002; Kark, Shamir, & Chen, 2003).

A chave para esta influência é o auto-conceito dos seguidores que pode ser entendido como o conhecimento que temos de nós próprios (Lord & Brown, 2001; Van Knippenberg, De Cermer, & Hogg, 2004). Brewer e Gardner (1996) propuseram a ideia de que o auto-conceito não incluía apenas a personalidade do indivíduo, mas também as relações inter-pessoais e auto-conceito colectivo. Tal como as relações derivam das redes dos papéis interpessoais, o colectivismo corresponde ao conceito de identidade social (Brewer & Gardner, 1996; Lord & Brown, 2001).

As investigações existentes indicam uma forte relação do papel da liderança transformacional e carismática no desempenho dos seguidores, influenciando a auto-identidade, a auto-construção, a auto-eficácia, a auto-estima e a auto-consistência em múltiplos níveis (Shamir et al., 1993; Van Knippenberg, Van Knippenberg, Cremer, & Hogg, 2004). Acresce que a auto-construção colectiva influencia a motivação dos

seguidores de um auto-interesse para um interesse colectivo, que foi proposto como a essência da liderança transformacional (Bass, 1985; Van Knippenberg et al., 2004).

A teoria transformacional engloba um espectro suficientemente amplo dos comportamentos da liderança relevantes e é vista como um factor significativo de mudança eficaz das organizações, na qual se verifica uma relação eficaz entre os líder e o seguidor conforme ilustra a Figura 5.4.

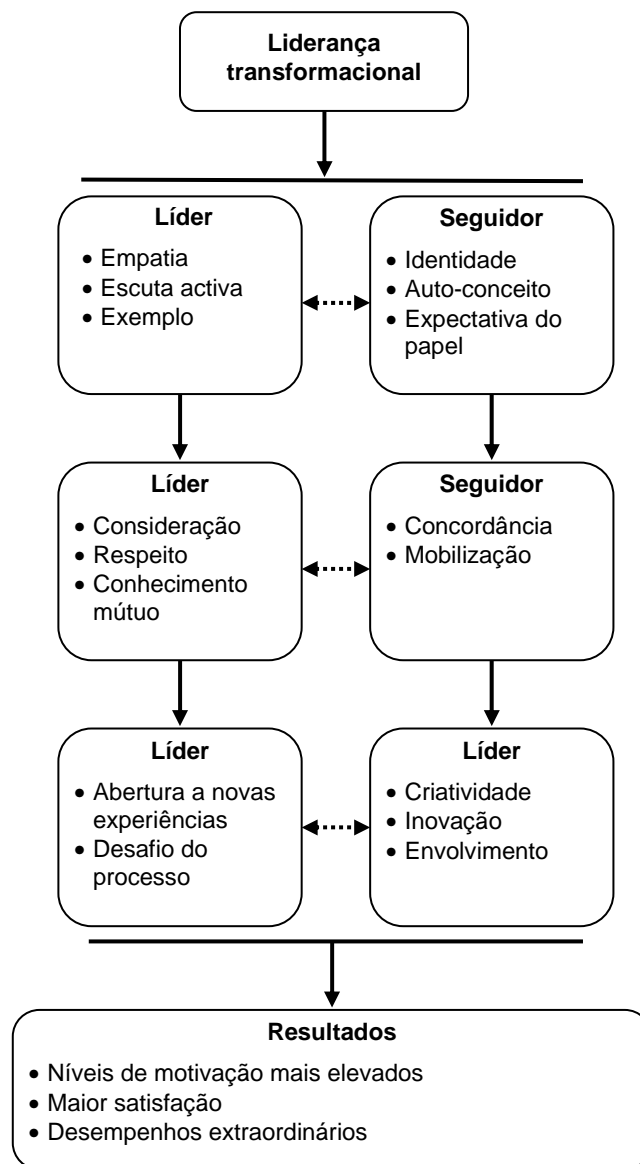


Figura 5.4: Relação entre o líder e o seguidor na liderança transformacional.

Fonte: Adaptado de Bommer, Rich e Rubin (2005), Kark e Shamir (2002), Kark, Shamir e Chen (2003), Lord e Brown (2001), Shin e Zhou (2003), Van Knippenberg et al. (2004) e Vera e Crossan (2004).

A experimentação e a criatividade são os pilares fundamentais para a inovação, aumentando a auto-confiança e o voluntarismo para desafiar as actuais realidades que a liderança transformacional inspira nos seguidores (Shin & Zhou, 2003; Vera & Crossan, 2004). Através do estímulo intelectual e da consideração individualizada, a liderança transformacional promove a inovação com o aumento da auto-estima do grupo, percebe as suas necessidades, encoraja os indivíduos a falar e a expressar as suas opiniões.

A motivação inspiradora e a influência idealizada também realçam a auto-construção e a auto-eficácia colectiva, na medida em que estas dimensões da liderança estão fortemente relacionadas com a inclusão e o apoio como factores imprescindíveis para a inovação organizacional (Howell & Higgins, 1990).

5.2.2.1 Liderança Transformacional e a Identidade

Até recentemente, a identidade era uma preocupação pouco significativa na área da investigação da liderança, dado que era entendida como algo profundamente entranhado no indivíduo, tais como a atitude e os sentimentos (Thomas & Linstead, 2002). No entanto, nos últimos anos, muitos investigadores começaram a questionar-se sobre a auto-identidade quanto ao relacionamento entre os líderes e os seguidores (Van Knippenberg & Hogg, 2003; Van Knippenberg, Cremer, & Hogg, 2005).

A identidade consiste na forma como os indivíduos se definem perante os outros e como são identificados ou caracterizados. A liderança considera-se eficaz quando há uma correspondência entre a identidade individual dos líderes e a dos seguidores. Haslam (2001), Hogg (2001), Hoge, Tondera e Marreli (2005) e Reicher, Haslam e Hopkins (2005) propõem, através da teoria da identidade social da liderança, que os indivíduos mais eficazes a combinar a identidade social do grupo são mais prováveis de serem eleitos como líderes.

De acordo com estas teorias, as propostas de identidade precisam de ser aceites por todos os participantes envolvidos na promoção de uma identidade comum e que serão melhor aceites se forem interpretadas como autênticas (Luhmann & Eberl, 2007). Ainda para estes autores, a identidade comporta-se basicamente como as condutas sociais construídas, que podem ser facilmente compreendidas quando os relacionamentos mudam.

Os trabalhos empíricos são, ainda, ambíguos e frágeis, assim como as diferentes abordagens à identidade social (Collinson, 2006). As mudanças situacionais, o comportamento inapropriado ou as mudanças na qualidade do relacionamento (por exemplo, a participação emocional) podem provocar a necessidade de renegociar a identidade.

A pesquisa focalizada na identidade individual pode trazer novas abordagens e contribuir para compreender como a liderança transformacional se processa segundo a identidade, em que esta actua sobre:

- **Motivação** – os líderes e os seguidores são motivados para actuar de forma consistente com as suas identidades.
- **Conformidade** e a **autenticidade** – os líderes, por um lado, devem aderir às expectativas sociais que os envolvem (grupos ou indivíduos), se querem ser entendidos como tal. Por outro lado, as visões e as comunicações devem reflectir o que o líder é realmente.
- **Poder** – não constitui uma força externa, mas uma parte interiorizada da identidade individual, em que o líder transformacional é geralmente dominante e tem uma forte influência na gestão da construção da identidade colectiva (Collinson, 2006).
- **Relacionamentos** – a identidade do líder é um resultado directo da sua relação com os seguidores, *“Não é algo que o líder possui mas um fenómeno social”* (Hollander, 1993, p. 29).

A partir das teorias da identidade procura-se integrar e organizar os vários aspectos no debate da liderança em curso (especialmente aqueles que estão enraizados na psicologia social-cognitiva), recorrendo a um modelo cíclico da construção mútua da identidade entre o líder e os seguidores, assim como o processo de construção da identidade e do comportamento consequente do líder.

5.2.2.2 Liderança Transformacional e Aprendizagem Cultural

Muita da investigação da liderança transformacional estava centrada nos seus efeitos sobre os seguidores quanto ao desempenho e à motivação, no entanto foram também iniciados estudos quanto à assunção cultural que estes líderes promoviam (Bass & Avolio, 1993).

Bass e Avolio (1993) e Mumford e Strange (2002) definem a cultura como sendo suposições e crenças individuais partilhadas. A maioria das organizações talvez não tenham uma cultura monolítica, mas várias subculturas ou culturas de grupos, sendo certo que muitas destas crenças influenciam os comportamentos dos colaboradores. A cultura é uma construção social colectiva e é fortemente influenciada pelo líder. Consequentemente, os líderes criam mecanismos para o desenvolvimento, reforço das normas e dos comportamentos expressos no campo da cultura.

A cultura integrada é uma variável-chave associada ao êxito na aquisição de comportamentos apropriados. Muitas vezes, os seguidores relutantes adoptam a cultura e as práticas de outras organizações, o que representa um obstáculo potencial para encontrar as sinergias desejadas (Jemison & Sitkin, 1986). A integração pode liderar a mudança cultural, assim como a prática dos seguidores de vários grupos (Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

Bass e Avolio (1993) afirmam que o esforço mais explícito para descrever a cultura transformacional como única é o propósito e o sentimento de família, onde cada um gosta de falar sobre os propósitos, a visão, os valores e o que os satisfaz. A liderança transformacional constrói uma cultura assumida em que estas pessoas podem confiar e que serve os seus propósitos (Bass & Avolio, 1993).

Para desenvolver esta cultura é necessário a realização de debates abertos, com a troca de comentários entre os líderes e os seguidores, sendo que os seus resultados orientarão as acções futuras (Sveningsson & Larsson, 2006).

Os líderes esforçam-se por renovar a organização, através da aquisição integrada de competências ou de uma aprendizagem cultural que promova a criatividade, a resolução de problemas e a experimentação (Bass & Avolio, 1993). De facto, para Schein (1997) a descrição dos tipos de cultura associados à liderança transformacional pode ser caracterizada como uma aprendizagem cultural intrinsecamente paradoxal: uma mistura de mecanismos que apoiam a estabilidade e a mudança.

O construto da aprendizagem cultural ainda se encontra numa fase muito inicial, mas três dimensões sociais estão fortemente relacionadas com os valores culturais resultantes desta aprendizagem, designadamente a segurança psicológica, a abertura à diversidade das opiniões e a participação na tomada de decisão (Yang, 2003; Thompson & Kahnweiler, 2002; Lipshitz, Friedman, & Popper, 2007).

A segurança psicológica refere-se ao grau de confiança que cada membro da equipa sente por assumir riscos e não ser criticado por falhar. A abertura à diversidade de

opiniões depende do encorajamento feito pelo líder aos seguidores para trazer novas ideias para o grupo. A participação na tomada de decisão encoraja os membros do grupo a envolverem-se na determinação das estratégias da organização.

Os comportamentos da liderança transformacional são a melhor forma para implementar a aprendizagem cultural, porquanto é suportada através do processo de encorajamento dos membros do grupo para questionar as suas suposições, transformar os velhos problemas em novos caminhos ou transformar os problemas em novos desafios integrados na organização (Jung, Chow, & Wu, 2003).

A liderança transformacional cria um contexto psicológico de segurança quando os líderes admitem outros atalhos e os erros são discutidos abertamente. As considerações individualizadas promovem o respeito necessário para o apoio da segurança psicológica (Shin & Zhou, 2003). Moss, McFarland, Ngu e Kijowska (2007) revelaram que a liderança transformacional também promove o compromisso e a lealdade para com a organização.

Finalmente, estes líderes estabilizam mecanismos como debates *ad hoc* que permitem aos seguidores participar nas estratégias (Vera & Crossan, 2004). Para Nemanich e Vera (2009), os líderes devem incentivar a participação dos seguidores nas tomadas de decisão relativas ao processo de integração na empresa. Através dos comportamentos da liderança transformacional, os seguidores devem apelar às vantagens que esta aprendizagem representa a nível individual e organizacional.

Hannah e Lester (2009) vão mais longe quando afirmam que a liderança transformacional deve ser partilhada, dado que reduz as diferenças de estatuto, permitindo aos membros de baixo estatuto exporem os seus conhecimentos ou opiniões. Assim, os grupos cujos membros procuram abertamente a interação, partilham o conhecimento e reflectem igualmente sobre os erros, conseguem obter níveis mais elevados de aprendizagem.

5.2.2.3 Liderança Transformacional e a Mudança

No final do séc. XX, a competição da economia global transformou-se numa realidade e a estabilidade relativa de muitas organizações diminuiu. Assim sendo, as organizações precisavam de se auto-recriar e para isso necessitavam de uma liderança bem sucedida para planear e conduzir esta transformação (Conger, 1999).

Durante o mesmo período, a redução do número de pessoas nas organizações foi necessária, tendo um impacto negativo na moral dos colaboradores. Conseqüentemente, o contrato social entre o colaborador e a entidade patronal deixou de existir. O emprego a longo prazo em troca da lealdade do colaborador deixou de ser relevante. Durante esta época de turbulência, de mudança e de descontentamento do colaborador, surgiu a necessidade de ajudar os RH a dar um novo sentido às organizações e a enquadrar o colaborador nas novas formas de trabalho (Lowe & Gardner, 2000).

As teorias da liderança predominantes antes dos anos 80 do séc. XX (aproximação aos traços, liderança situacional, teoria de contingência, entre outras) foram inseridas em perspectivas cognitivas e comportamentais da liderança. As perspectivas neo-carismáticas conferiram uma dimensão afectiva à liderança e foram mais relevantes ao orientarem-se para as necessidades da mão-de-obra provocadas pela competição global e pela redução dos RH nas organizações. Os líderes transformacionais eram eficazes em transformar o negócio, apelando às emoções e às aspirações dos seguidores (Antonakis & House, 2002).

Assim, a liderança transformacional facilita “*uma mudança qualitativa radical deslocando o ponto de vista dos seguidores a respeito do que consideram significativo nos seus trabalhos*” (Avolio & Bass, 2004, p. 19). Os líderes transformacionais ajudam os seguidores a transcender os resultados, além dos seus interesses pessoais e a alcançar maiores realizações (Bass & Riggio, 2006).

Para Jansen, Vera e Crossan (2009), a liderança transformacional é mais eficaz do que a liderança situacional em ocasiões em que haja incertezas e crises, tal como a aprendizagem integrada, porquanto assegura uma direcção aos seguidores.

5.2.2.4 Pesquisas da Liderança Transformacional

As pesquisas realizadas durante a última década ilustram bem e, de forma consistente, os efeitos positivos da liderança transformacional. O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) foi desenvolvido para medir os comportamentos do líder segundo uma escala, incluindo o estilo de liderança *laissez-faire*, a liderança transaccional e a liderança transformacional (Avolio & Bass, 2004).

De acordo com o MLQ, os líderes que têm tendência para exibir um estilo de liderança *laissez-faire* evitam tomar decisões e tendem a reagir apenas quando os problemas são sérios (Avolio & Bass, 2004). Os líderes transaccionais atribuem recompensas e fazem promessas, para conseguir elevados níveis de desempenho, que respondem aos interesses dos seguidores (Avolio & Bass, 2004).

Os líderes transformacionais incentivam os seguidores a ter um desempenho acima das realizações previstas. Os seguidores ao verem os líderes transformacionais a fazer sacrifícios para cumprir uma missão, identificam-se com a missão e o seu líder e são voluntários para desafios maiores (Antonakis & House, 2002; Avolio & Bass, 2004).

Bommer, Rich e Rubin (2005) estudaram gestores em três organizações diferentes para determinar o relacionamento entre a liderança transformacional e o cinismo das transformações efectuadas na organização. Os comportamentos transformacionais dos líderes foram associados a um baixo nível de cinismo dos seguidores quanto às mudanças na organização. Além disso, o sentido da causalidade apoiou a noção de que os comportamentos transformacionais do líder reduzem o cinismo do seguidor.

A estabilidade da organização contra as crises foi uma variável contextual importante nos estudos realizados (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Estes autores questionaram a força da liderança transformacional para influenciar o desempenho de uma determinada unidade militar durante momentos de crise, elevado esforço físico e stress, tendo para o efeito estudado os líderes de Pelotões. Os resultados indicaram a necessidade da liderança transaccional e transformacional durante os esforços físicos, níveis de stress elevados e em momentos de crise.

Neste estudo, verificou-se, ainda, que os comportamentos da liderança transaccional foram exigidos para ajustar as expectativas sobre o desempenho e estabelecer um nível de confiança mínimo. Os comportamentos da liderança transformacional foram necessários para construir a fidelização e inspirar os seguidores para aceitar os desafios extraordinários (Bass et al., 2003). De acordo com este estudo, a liderança transformacional ajuda a liderança transaccional a alcançar os objectivos do grupo.

O estudo realizado por Brown e Moshavi (2002) valida os resultados positivos da liderança transformacional no ensino superior. Os autores estudaram 440 universidades e 70 departamentos académicos diferentes. Estes autores questionaram os benefícios dos comportamentos da liderança transformacional e contingencial nas unidades curriculares dos departamentos, segundo três critérios: satisfação com a supervisão, voluntariedade

para esforço extra e percepção da eficácia organizacional. Os resultados demonstraram que a liderança transformacional está positivamente associada aos três critérios.

Num estudo efectuado com gestores bancários canadianos verificou-se que os comportamentos de liderança transformacionais estão directa e positivamente relacionados com o desempenho das suas unidades (Howell & Avolio, 1993). Os líderes que indicaram mais consideração individualizada, estímulo intelectual e mais carisma contribuíram para a realização dos objectivos (Howell & Avolio, 1993). Os dados do desempenho foram recolhidos um ano após os gestores terem frequentado o curso de liderança (Howell & Avolio, 1993).

Outro estudo realizado em trinta e duas companhias de telecomunicações tailandesas verificou os efeitos dos diferentes tipos de liderança, tendo-se concluído que a liderança transformacional se relaciona significativa e positivamente com a introdução da inovação (Jung, Chow, & Wu, 2003).

Em vários estudos, a liderança transformacional também demonstrou estar relacionada com o desempenho, os índices financeiros, as vendas, a produtividade, a qualidade, entre outros critérios (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). A liderança transformacional demonstrou também promover a criatividade e a inovação nas equipas e nos indivíduos (Shin & Zhou, 2003). Finalmente, verificou-se que a liderança transformacional melhora a atitude no trabalho, nomeadamente a confiança, a satisfação profissional e o compromisso (Martin & Epitropaki, 2001).

Nos últimos anos de investigação tem-se procurado associar vários domínios à liderança transformacional e verificar quais os benefícios ou efeitos sobre estes mesmos domínios. A maioria destas investigações propõe que os líderes transformacionais promovam a motivação intrínseca ou estados relacionados, tais como a auto-concordância e a auto-determinação nos seguidores. De acordo com Bono e Judge (2003), os líderes transformacionais através da sua visão e da definição dos objectivos alinham os valores e os desejos que vão ao encontro das expectativas dos seguidores. Estes seguidores sentem que as actividades e os objectivos da organização são compatíveis com seus interesses intrínsecos.

Duas meta-análises fornecem a evidência significativa de que a liderança transformacional tem um impacto mais forte e positivo do que o estilo de liderança “Laissez-faire” ou da liderança transaccional, independentemente do nível hierárquico do líder na organização (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002).

Para Bass e Avolio (2004), a liderança transformacional corresponde ao valor máximo de uma escala de comportamentos de liderança que mede a eficácia e auxilia a liderança transaccional a atingir os objectivos do grupo.

5.2.2.5 Limitações da Pesquisa da Liderança Transformacional

A pesquisa sobre a liderança transformacional conduzida até agora tem diversas limitações, nomeadamente a falta de clareza, relacionada com a definição da “liderança”; e a sua homogeneização, que representa um interesse significativo para a área do conhecimento. Em muitos estudos, um líder é um supervisor ou um gerente, noutros a liderança refere-se aos gestores executivos e a equipas directivas superiores. Todos estes grupos foram estudados e, por vezes, comparados indevidamente entre si. O desenvolvimento do líder e da liderança são expressões usadas com o mesmo significado, quando de facto devem ser examinadas como construções diferentes. O desenvolvimento do líder verifica-se na transformação dos seus comportamentos, enquanto que o desenvolvimento da liderança se concretiza numa construção organizacional e enquadra estes indivíduos no seu contexto habitual (Conger, 1999).

A segunda deficiência verificada nas actuais pesquisas da liderança reside no facto de a generalidade dos estudos se centrar exclusivamente no líder, como membro individual numa organização, ou no relacionamento entre um gestor e os seus colaboradores. Ao estudar a liderança em múltiplos níveis é desejável que estejam presentes todas as variáveis que afectam significativamente este processo: o indivíduo, a díade, o grupo e a organização (Lowe & Gardner, 2000).

Lowe e Gardner (2000) afirmam que as organizações podem ganhar vantagens competitivas com o desenvolvimento da liderança. No entanto, ainda muito trabalho está por fazer no campo da formação ou do desenvolvimento dos líderes, nomeadamente nas componentes dos processos e na forma de influenciar os resultados de aprendizagem.

A última área identificada como negligenciada na pesquisa da liderança transformacional é o contexto (Lowe & Gardner, 2000). Há dúvidas sobre a relevância dos modelos de formação aplicados aos sistemas educativos na área da liderança (Gumport, 2000). Gregory (1996, p. 48) afirma que “o contexto específico das escolas de formação em que estas se baseiam formará, indubitavelmente, a forma e a natureza da liderança exercida”.

Segundo Antonakis e Atwater (2002), os vários modelos de liderança baseiam-se, sobretudo, na liderança transformacional e na observação dos gestores de topo, por isso os autores salvaguardam que a natureza dos dados recolhidos podem reflectir um modelo específico que pode gerar um enviesamento grave que afectará o conhecimento real do fenómeno.

O Quadro 5.5 regista as competências associadas à liderança transformacional que a seguir se discriminam.

Quadro 5.5: Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança transformacional.

Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos	
1. Aberto a novas experiências	10. Escuta activa
2. Apoio	11. Exemplo
3. Auto-sacrifício	12. Gestão de mudanças
4. Carácter	13. Inovação
5. Carisma	14. Motivador
6. Conhecimento mútuo	15. Orientação para os resultados
7. Consideração	16. Resolução de problemas
8. Criatividade	17. Visão
9. Empatia	

Fonte: Adaptado de Antonakis e House (2002), Avolio (1999), Bass e Avolio (1993), Bass e Riggio (2006), Bass et al. (2003), Bommer et al. (2005), Kark e Shamir (2002), Kark et al. (2003), Lord e Brown (2001), Martin e Epitropaki (2001), Shin e Zhou (2003), Tourish e Pinnington (2002), Van Knippenberg et al. (2004) e Vera e Crossan (2004).

5.3 LIDERANÇA TRANSACCIONAL E TRANSFORMACIONAL

Para Burns (1978), a liderança transformacional contrasta com a liderança transaccional. O líder transaccional motiva os seguidores apelando aos seus próprios interesses. O líder transaccional paga pela realização da mudança e por um esforço no trabalho. A liderança transaccional também envolve valores relevantes para mudar um processo, tais como a honestidade, a responsabilidade e a reciprocidade. A influência na liderança transaccional concretiza-se na autoridade burocrática ou formal. As organizações burocráticas enfatizam a legitimidade do poder o respeito pelas regras e tradições. Em contrapartida, a liderança transformacional baseia-se na mudança e na inspiração.

Burns (1978, p. 20) descreve a liderança transformacional como um processo em que os *“líderes e os seguidores provocam uns nos outros elevados níveis de moralidade e de*

motivação”. Os líderes transformacionais apelam a ideais elevados e valores morais nos seguidores, tais como a liberdade, a justiça, a igualdade, a paz e o humanitarismo.

Para Avolio e Bass (2004, p. 21) “os líderes transformacionais podem ser transaccionais quando apropriado, mas muitas vezes a liderança transaccional está associada a níveis baixos de desempenho ou a mudanças pouco significativas”.

A liderança transformacional esclarece os desempenhos alcançados acima dos expectáveis pela liderança transaccional activa (Avolio & Bass, 2004). Na Figura 5.5, Bass (1985) propõe um modelo para relacionar a liderança transformacional e a liderança transaccional, sugerindo que a liderança transformacional aumenta a liderança transaccional, nomeadamente na satisfação, entre outros aspectos.

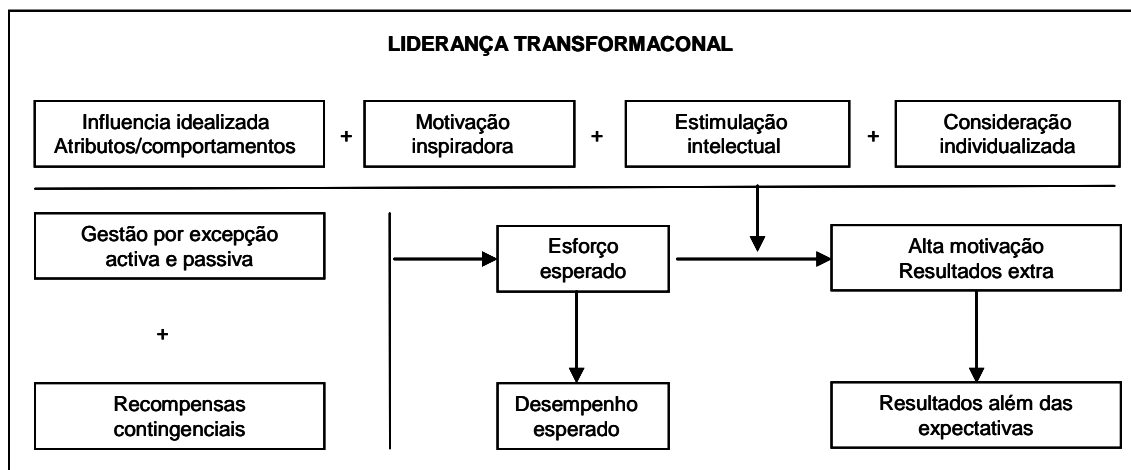


Figura 5.5: Modelo de superação da liderança transaccional e transformacional.

Fonte: Adaptado de Avolio e Bass (2004, p. 21).

Burns (1978) e Bass (1985) vêem a liderança transaccional como uma mudança de recompensas face aos resultados. Bass (1985) define a liderança transaccional em sentido mais alargado que Burns. Para Bass, a liderança transaccional não inclui apenas o uso de incentivos e recompensas contingenciais para influenciar a motivação, mas também o esclarecimento dos requisitos do trabalho para obter as recompensas. Bass (1985) vê a liderança transformacional e transaccional como distintas, mas não como processos que se excluem e reconhece que o mesmo líder pode usar estes dois tipos de liderança em situações diferentes.

5.4 SÍNTESE

Da revisão da literatura concluímos que os traços de personalidade dos líderes desempenham um papel relevante na liderança carismática. De igual modo, as atitudes e os valores favoráveis, os sentimentos positivos e a inteligência emocional dos líderes no trabalho estão associados à liderança carismática.

Na liderança carismática podemos destacar os seguintes aspectos:

- ganha relevância em momentos de maior pressão e crise no contexto social;
- além de o líder possuir um conjunto de atributos extraordinários, estes também têm que ser reconhecidos pelos seguidores, para que o líder seja entendido como tal;
- representa um envolvimento original entre o líder e os seguidores, uma cumplicidade emocional e afectiva, um respeito mútuo, tendo como pilar fundamental a confiança;
- os líderes transmitem um auto-conceito aos seguidores para atingir os objectivos através de uma visão apelativa, sustentada em valores de referência - em que as experiências são partilhadas e enfatizadas pelos aspectos ideológicos do trabalho - fortalecida na identidade colectiva;
- o líder tem que criar visões para potenciais oportunidades e comprometer os seguidores com a mudança, devendo dar-lhes um sentido para novas finalidades, tornando-as mais fortes e significativas, encarando-as como um processo de acção colectiva. O líder deve também desenvolver diferentes sensibilidades para os diversos contextos, o que pode ter efeitos profundos e extraordinários nos seus seguidores;
- a comunicação desempenha um papel fundamental para inspirar e afectar o desempenho dos outros. Os líderes devem usar as suas capacidades emocionais para influenciar os seguidores, durante os períodos de mudança, através da expressividade emocional, incluindo a expressão não verbal, contacto directo, expressões faciais e corporais;
- o carisma é também entendido como uma forma de influência ideológica que não se baseia na autoridade formal e representa a capacidade de influenciar de uma forma pouco habitual de modo a produzir o compromisso entusiástico dos seguidores;

- quanto ao desempenho, os líderes transformam as necessidades dos seguidores, os seus valores, as suas preferências e as suas aspirações em interesses da equipa. Estes líderes conseguem que os seus seguidores assumam compromissos com a missão e a organização para atingirem altos desempenhos que transcendem o dever;
- a cultura e os valores assumem um papel chave, na medida em que estão associados aos vários aspectos dos sistemas de valores, nomeadamente os mais tradicionais como o colectivismo, a auto-superação e a valorização.

A liderança transformacional foi associada à qualidade do relacionamento entre os membros do grupo e à sua capacidade criadora e inovadora. Os membros procuram abertamente a interação, partilham o conhecimento, reflectem igualmente sobre os erros e experimentam níveis mais aprofundados de aprendizagem.

Na liderança transformacional o líder é descrito da seguinte forma:

- apela à participação emocional dos seus seguidores para construir uma identidade e um compromisso colectivo, promove a auto-estima e o bem-estar dos seguidores;
- tem quatro características fundamentais, a saber: uma visão, que comunica claramente; uma capacidade de construir um ambiente de confiança, justo, decisivo e coerente; uma auto-estima positiva, esforçando-se por desenvolver as suas capacidades de forma a alcançar o sucesso;
- são indivíduos que têm carisma e utilizam a influência idealizada, a motivação inspiradora, a consideração individualizada e o estímulo intelectual para incitarem os seguidores a esforços, acima das realizações previstas, que irão conduzir à renovação organizacional;
- o estímulo intelectual e a consideração individualizada promovem a criatividade e inovação, aumentando a auto-estima do grupo, as suas necessidade e a capacidade de expressar abertamente as suas opiniões;
- a motivação inspiradora e a influência idealizada promovem o sentimento de inclusão, apoiam e favorecem comportamentos que beneficiam a inovação organizacional;
- a consideração individualizada e o estímulo intelectual promovem um nível elevado de relação com a identificação pessoal com o líder, o respeito necessário para apoiar a segurança psicológica, o compromisso e a lealdade para com a

organização e uma cultura aberta às diferentes ideias a fim de gerar a mudança através da partilha de informação e resolução eficaz dos conflitos;

- a motivação inspiradora contribui para a identificação social com o grupo e assim dinamiza os seguidores para encontrar níveis extraordinários de desempenho. A propensão para as recompensas extrínsecas e reforço são especialmente adequadas para motivar os indivíduos que exibem uma orientação para o desempenho.

Em momentos turbulentos e de crise, a liderança transaccional e transformacional complementam-se. A primeira ajusta as expectativas sobre o desempenho e estabelece um nível de confiança mínimo. A segunda é necessária para construir a fidelização, inspirar, incentivar e motivar os seguidores para aceitar os desafios e atingirem desempenhos acima das realizações previstas, além dos seus interesses pessoais.

A liderança transformacional representa ainda o valor máximo de uma escala de comportamentos de liderança que mede a eficácia e auxilia a liderança transaccional para atingir os objectivos do grupo. Os tipos de liderança transformacional e transaccional são distintos, mas não como processos que se excluem, podendo o mesmo líder usar estes dois tipos de liderança em situações diferentes.

De uma forma geral, a liderança transaccional está associada às tarefas e recompensas extrínsecas, enquanto a liderança transformacional está associada à relação com as pessoas e recompensas intrínsecas.

CAPÍTULO 6

COMPETÊNCIAS E MODELOS DE LIDERANÇA

6.1 INTRODUÇÃO

Após a revisão da literatura sobre o conceito de competência e da análise das teorias e modelos de liderança, importa agora rever os modelos que apoiam as diferentes organizações civis e militares, a fim de obter um enquadramento teórico de partida para a conceptualização do Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em contexto militar.

Ao longo deste capítulo, identificam-se as competências associadas à liderança referidas por vários autores em contexto organizacional e as que apoiam os diferentes modelos de competências de algumas organizações civis e dos Exércitos que pertencem à NATO.

6.2 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SEGUNDO AUTORES

Spencer e Spencer (1993) identificaram várias competências em mais de 200 profissões com diferentes níveis, sendo que os mais elevados estão relacionados com desempenhos superiores, conforme Anexo I.

Relativamente às competências identificadas, para estes autores alguns indivíduos têm comportamentos que influenciam os outros a aumentar a produtividade, conforme ilustra a Figura 6.1.

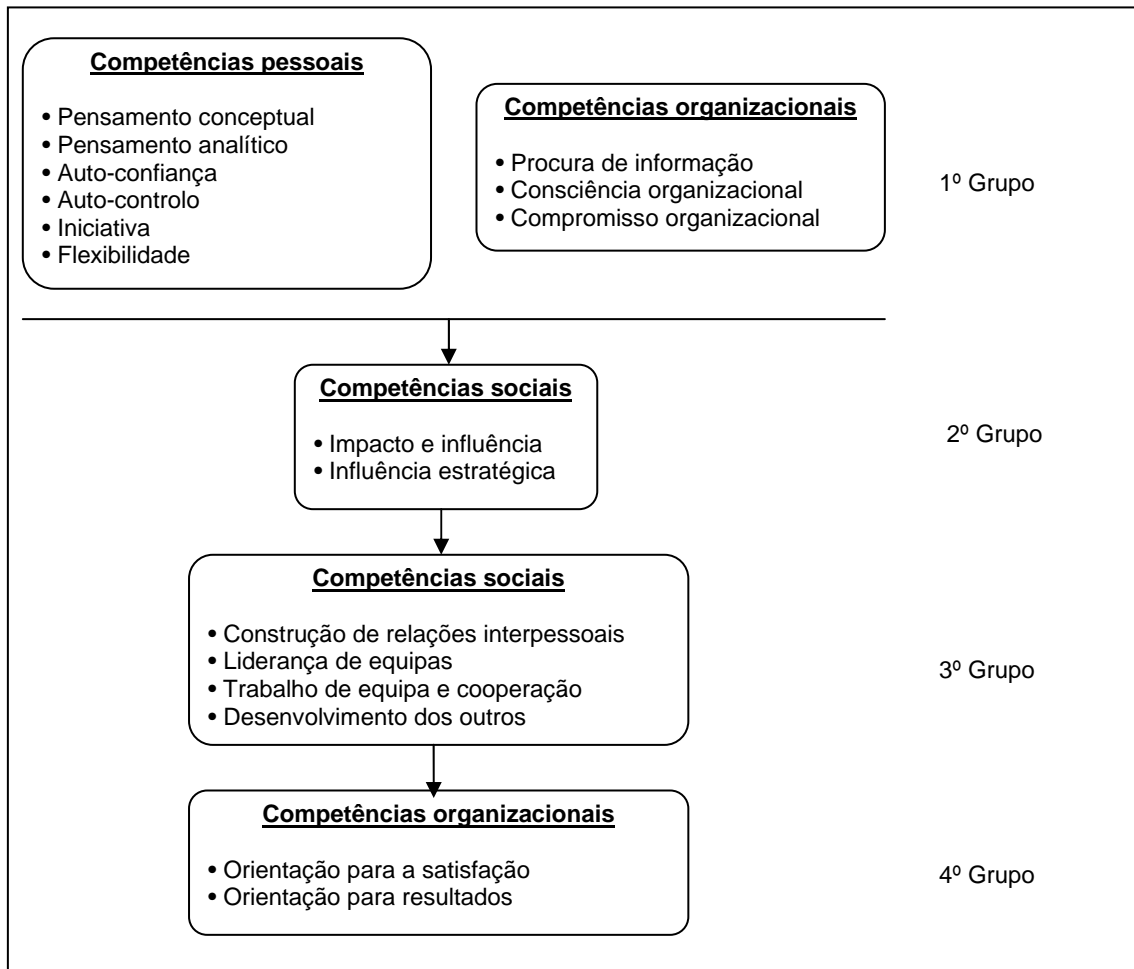


Figura 6.1: Relação entre as competências e a liderança.

Para Spencer e Spencer (1993), conforme Anexo I, a liderança inspira e entusiasma os outros através de uma visão partilhada, concretizada nos comportamentos. Os comportamentos manifestados revelam igualmente diferentes níveis de intensidade de esforço para liderar uma equipa. De acordo com os seus estudos, os gestores com desempenhos superiores combinam a liderança com o trabalho de equipa e a cooperação, estando também esta competência dividida em vários níveis.

De realçar que estes autores não estudaram a liderança, em particular, resultando estas informações dos seus estudos sobre um conjunto de competências inserido num agrupamento mais vasto de competências na área da gestão em contexto organizacional.

Kandarian, Parisi-Carew, Stoner e Blanchard (2007, p. 12) apresentaram o modelo *High Performing Organisation* que assenta em seis dimensões para obter desempenhos superiores, designadamente:

- A **partilha de informação e manutenção dos canais de comunicação abertos** constrói a confiança e encoraja os seguidores a agir de acordo com as linhas orientadoras da organização, sendo que a informação disponível também permite tomar as decisões de acordo com os objectivos organizacionais.
- A **visão** permite que todos tenham objectivos, uma imagem do futuro e que estejam em consonância com os valores da organização.
- A **aprendizagem contínua** permite que cada um possa estar no seu melhor de forma permanente e partilhar este conhecimento com os restantes elementos da organização para, que este conhecimento esteja em toda a organização.
- A **obtenção de resultados direccionados para os clientes** devem levar em conta quais os pontos de vista daqueles e procurar a sua satisfação.
- A **capacitação dos sistemas e estruturas**, em que os processos e as práticas são organizadas de forma a apoiar os propósitos organizacionais. Os valores, as orientações estratégicas e os objectivos facilitam a realização do trabalho na organização.
- A **partilha do poder e um elevado envolvimento** no processo da tomada de decisão são factores comuns a todos os elementos da organização, não devendo estar concentrado no topo da hierarquia. Deve-se incentivar um clima de participação, colaboração e trabalho de equipa a todos os níveis hierárquicos de forma horizontal e vertical. Através do *empowerment* deve motivar-se a força do trabalho e servir o cliente com elevados padrões de qualidade.

Kouzes e Posner (2007), a partir da análise da experiência de liderança de centenas de indivíduos, identificaram cinco práticas comuns abaixo discriminadas que são preditoras de desempenho superior e eficaz:

- **Modelar o caminho** – os líderes exemplares têm que modelar os comportamentos que esperam dos outros, tendo que clarificar os valores da organização que representam, forjar acordos à volta dos princípios e ideais comuns e agir com integridade. Para os autores, os valores servem de guia para agir, sobretudo os valores pessoais, conforme se clarifica na Figura 6.2.

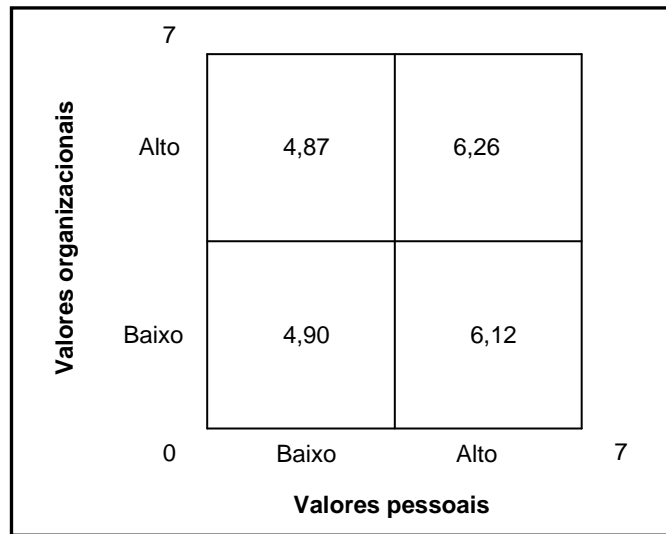


Figura 6.2: O impacto dos valores no compromisso.

Fonte: Adaptado de Kouzes e Posner (2007, p. 55).

Para os autores, o resultado da investigação evidencia que a clarificação dos valores pessoais faz a diferença nos comportamentos em relação ao compromisso e à atitude no trabalho.

- **Inspirar uma visão partilhada** – os líderes devem ser capazes de desenvolver um ideal e uma única imagem do futuro que seja comum e satisfaça todos os indivíduos da organização.
- **Desafiar o processo** – os líderes devem aproveitar todas as oportunidades para efectuar a mudança através da inovação e também experimentar e assumir riscos. A inovação implica escutar e comunicar mais do que a simples rotina de trabalho.
- **Capacitar os outros para agir** – os líderes devem criar um clima de confiança e de colaboração para determinar o que é necessário ser executado pelo grupo e construir propósitos comuns.
- **Encorajar o coração** – os líderes devem reconhecer as contribuições dos seguidores, reforçar os valores que vão ao encontro dos princípios organizacionais e celebrar as vitórias.

Ainda segundo Kouzes e Posner (2007, p. 29), de acordo com um estudo efectuado em diferentes países, tendo em conta diversas culturas, etnias, funções organizacionais, hierarquias, género, educação e grupos etários revelou que “a maioria dos indivíduos acredita que os líderes devem ser honestos, progressistas, inspiradores e competentes”.

Para Carew, Parisi-Carew e Blanchard (2007), a equipa tornou-se a maior estratégia para que o trabalho seja realizado, representando a única unidade com flexibilidade e recursos para responder rapidamente às mudanças organizacionais. Este modelo é representado pelo acrónimo PERFORM, conforme Anexo J.

Covey (2003) identificou também oito características pessoais que são os princípios básicos para os líderes, que são as seguintes:

- **Aprendizagem contínua** – deve-se aprender permanentemente com as experiências, leitura, treino; sendo ainda importante ouvir os outros e procurar ter sempre uma atitude de curiosidade.
- **Orientado para o serviço** – deve-se encarar a vida como uma missão e não como uma carreira, ou seja, colocar ênfase na forma como se pode contribuir para melhorar a organização e torná-la mais eficiente e eficaz para cumprir os objectivos e responder aos novos desafios.
- **Irradiar energia positiva** – deve-se ter uma atitude de amabilidade para com os outros, optimismo e senso de humor de forma a criar um clima positivo no ambiente de trabalho.
- **Acreditar nos outros** – não se deve colocar numa posição de superioridade, mas antes procurar nos outros as suas capacidades para que possam contribuir para o sucesso organizacional, envolvendo-os de forma activa nos processos.
- **Liderar o equilíbrio** – deve-se procurar ter uma vida e uma rede social activa, pautando a vida pelo bom senso e não cair nos extremos, procurando agir de acordo com as exigências de cada situação.
- **Encarar a vida como uma aventura** – deve envolver-se em todas as situações como se fossem a primeira vez e ter coragem para realizar as tarefas de forma diferente, assim como assumir o risco perante o desconhecido e a incerteza.
- **Entregar-se ao trabalho** – deve envolver-se totalmente no trabalho procurando criar e inovar novas formas de execução das tarefas e através da delegação envolver os outros de forma entusiástica.
- **Auto-regenerar-se** – deve exercitar de forma permanente as quatro dimensões humanas, a saber: física, mental, emocional e espiritual.

6.3 MODELOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

6.3.1 NO SECTOR PRIVADO

O Quadro 6.1 ilustra as competências que constituem os modelos de liderança das diferentes organizações.

Quadro 6.1: Competência de liderança no sector privado.

Competências	Vodafone Global	Shell	Philips	Lufthansa	Federal Express	BAE	AstraZeneca
<ul style="list-style-type: none"> • Auto-consciência • Convicções pessoais • Relações interpessoais 							X
<ul style="list-style-type: none"> • Desempenhos de excelência • Trabalho de equipa • Trabalho contínuo 						X	
<ul style="list-style-type: none"> • Respeito pelos outros • Integridade • Confiança • Carisma • Consideração individualizada • Estimulo intelectual 					X		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança e mobilização dos outros • Empreendedorismo • Atitude e orientação • Orientação para as pessoas 					X		
<ul style="list-style-type: none"> • Determinação 			X				
<ul style="list-style-type: none"> • Competência técnica • Eficácia pessoal 		X					
<ul style="list-style-type: none"> • Construção de capacidades para a organização • Comunicação 	X						
<ul style="list-style-type: none"> • Motivação e coaching • Orientado para os resultados 		X	X			X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Inspiração de compromisso 			X				X
<ul style="list-style-type: none"> • Coragem 		X			X		
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de equipas internacionais • Abertura multicultural 	X	X					
<ul style="list-style-type: none"> • Orientação comercial 	X		X				
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de negócio • Negócio internacional 		X		X			
<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de problemas • Capacidade de julgamento • Tomada das melhores soluções 			X	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica e partilhada 	X	X		X			X

6.3.2 NO SECTOR PÚBLICO

Analisando os modelos de competências de liderança de algumas organizações do sector público nacional e internacional, verifica-se, por exemplo, que para os gestores do *Sénior Civil Service* do Reino Unido são identificadas seis competências, conforme ilustra o Quadro 6.2.

Quadro 6.2: Modelo de liderança do *Sénior Civil Service* do Reino Unido.

Dimensões	Competências
Capacidades orientadas para os resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar para os resultados • Aprender e melhorar
Capacidades intelectuais	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisões • Pensar construtivamente
Capacidades interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Construir relações produtivas • Comunicar com impacto

Fonte: Adaptado de [http:// www.cabinetoffice.gov.uk/civilservice/scs/competences.htm](http://www.cabinetoffice.gov.uk/civilservice/scs/competences.htm).

O Quadro 6.3 ilustra o modelo de competências de liderança para a avaliação anual dos Oficiais do Ministério da Defesa Britânico.

Quadro 6.3: Modelo de liderança dos Oficiais do Reino Unido.

Dimensões	Competências
Liderar e trabalhar de forma continuada	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho contínuo • Assume a liderança • Exorta os outros a darem o seu melhor
Ter uma personalidade eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Esforça-se para alcançar os resultados • Promove a mudança e melhoramentos constantes • Comunica e influencia • Resolve problemas e toma decisões • Tem uma perspectiva abrangente
Obter resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Centra-se nos clientes e prestação de serviços • Desenvolve e fornece programas e políticas eficazes • Gere o trabalho e os recursos para alcançar resultados • Explora a informação e o conhecimento

Fonte: Adaptado de [http:// www.cabinetoffice.gov.uk/civilservice/scs/competences.htm](http://www.cabinetoffice.gov.uk/civilservice/scs/competences.htm).

Para o *Northern Ireland Civil Services*, tendo como referência o referido modelo de competências do *Sénior Civil Service* do Reino Unido, o modelo para os gestores apresenta oito competências, conforme ilustra o Quadro 6.4.

Quadro 6.4: Modelo de liderança dos *Northern Ireland Civil Services*.

Dimensões	Competências
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Visão • Construção de equipas • Integridade
Planeamento estratégico e conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento conceptual • Pensamento estratégico • Planeamento
Orientação para os resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para os clientes • Orientação para os resultados • Procura a melhoria dos padrões de desempenho
Gestão e desenvolvimento dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão eficaz dos colaboradores • Promoção e facilitação desenvolvimento dos outros
Gestão de relações interpessoais e parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Consideração
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Oral/escrita • Influência • Apresentação
Gestão de recursos de forma inovadora	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência do custo • Orientação para a melhoria
Eficácia pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para a mudança • Orientação para os resultados • Auto-confiança • Resiliência • Compromisso

Fonte: Adaptado de Northern Ireland Civil Services (2009).

O Quadro 6.5 ilustra quinze competências do *Institute for Innovation and Improvement*.

Quadro 6.5: Modelo de liderança do *Institute for Innovation and Improvement*.

Dimensões	Competência
Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-conceito • Auto-consciência • Orientação para a melhoria • Integridade
Ajuste da direcção	<ul style="list-style-type: none"> • Antevisão • Flexibilidade intelectual • Consciência organizacional • Astúcia política • Orientação para os resultados
Orientação para o serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança através da mudança • Orientação para o cliente • Delegação nos outros • Trabalho de equipa e cooperação

Fonte: Adaptado de <http://www.nhsleadershipqualities.nhs.uk>.

O *Senior Executive Service* dos EUA identifica vinte e duas competências, agrupadas em cinco dimensões, conforme ilustra o Quadro 6.6.

Quadro 6.6: Modelo de liderança dos *Senior Executive Service*.

Dimensões	Competências
Liderar a mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade e inovação • Consciência externa • Flexibilidade • Resiliência • Pensamento estratégico • Visão
Liderar as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de conflitos • Tolerância à diversidade • Desenvolvimento dos outros • Construção de equipas
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade • Orientação para os serviços • Determinação • Empreendedorismo • Resolução de problemas • Credibilidade técnica
Ter talento para o negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão financeira • Gestão de recursos humanos • Gestão de tecnologias
Construir coligações	<ul style="list-style-type: none"> • Influência/negociação • Parcerias • Consciência política

Fonte: Adaptado de United States Office of Personnel Management (2006).

O *Council for Excellence in Management and Leadership* identifica oito competências e três dimensões, conforme ilustra o Quadro 6.7.

Quadro 6.7: Dimensões de gestão e liderança do *Council for Excellence in Management and Leadership*.

Dimensões	Competências
Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar estrategicamente
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Tem capacidade para auto-gestão • Gere e lidera as pessoas • Lidera a orientação e cultura organizacional • Gere as relações interpessoais
Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Gere a informação • Gere os recursos • Gere as actividades e a qualidade

Fonte: Adaptado de Council for Excellence in Management leadership (2001).

O modelo de competências de liderança do *Australian Public Service Commission* é constituído por cinco dimensões e vinte competências, conforme ilustra o Quadro 6.8.

Quadro 6.8: Estrutura das capacidades de liderança dos líderes de topo da *Australian Public Service Commission*.

Dimensões	Competências
Formar o pensamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Inspira um sentido de finalidades e direcção Coloca-se estrategicamente Obtem informação e oportunidades Mostra julgamento, inteligência e bom senso
Alcançar resultados	<ul style="list-style-type: none"> Constrói capacidades organizacionais e responsabilidades Constitui-se como um perito profissional Implementa a mudança e lida com a incerteza Assegura a conclusão dos projectos e dos resultados pretendidos
Comunicar com influência	<ul style="list-style-type: none"> Comunica claramente Escuta, compreende e adapta-se à audiência Negocia com persuasão
Cultivar relações de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Consolida relacionamentos internos e externos Facilita a cooperação e as parcerias Valores individuais diferentes e diversificados Dar direcção, mentor e desenvolve os colaboradores
Exemplificar e ser íntegro	<ul style="list-style-type: none"> Demonstra profissionalismo do serviço público Empenha-se com riscos e mostra coragem Orientado para a acção Mostra resiliência Mostra compromisso com o desenvolvimento pessoal

Fonte: Adaptado de [http:// www.apsc.gov.au/selc](http://www.apsc.gov.au/selc).

6.4 MODELOS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR

Para Silva et al. (2006), a necessidade de um modelo de competências aparece na maior parte das organizações ligada à gestão e por isso muito centrada nas acções e nos desempenhos superiores.

Para os autores, o modelo deve ter como base os valores e a ética institucional, dividindo-se as competências em cinco dimensões, a saber: competências organizacionais, competências cognitivas, competências emocionais, competências físicas e competências de liderança. A Figura 6.3 ilustra o modelo global de competências para os Oficiais Subalternos do Exército Português.

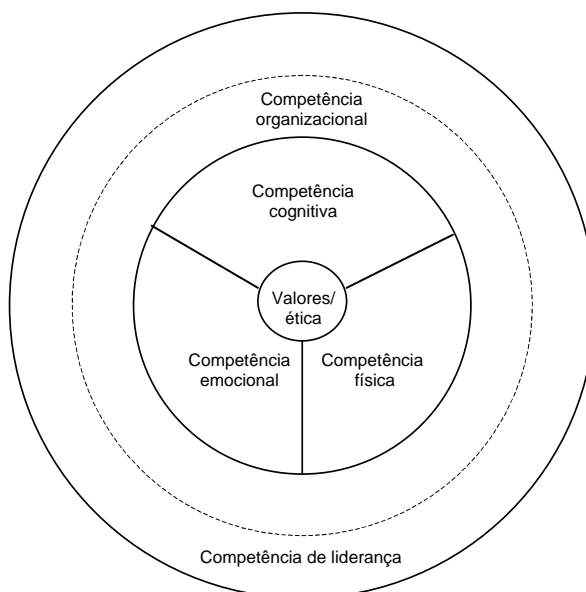


Figura 6.3: Modelo de competências para os Oficiais Subalternos do Exército Português.

Fonte: Silva et al. (2006, p. 23).

De acordo com o U.S. Army (1999), o Quadro 6.9 mostra o perfil do líder do Exército dos EUA. Na dimensão **ser** temos os **valores** e os **atributos**; na dimensão **saber**, a habilidade; e na dimensão **fazer**, a **acção**. Por sua vez cada dimensão ainda está dividida em categorias.

Quadro 6.9: Perfil do líder do Exército dos Estados Unidos da América.

Ser		Saber	Fazer
Valores	Atributos	Habilidades	Ação
<ul style="list-style-type: none"> • Lealdade • Dever • Respeito • Determinação • Honra • Integridade • Coragem pessoal 	<p>Mental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vencedor • Auto-disciplina • Iniciativa • Julgamento • Auto-confiança • Inteligência • Consciência cultural <p>Físico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saúde • Aptidão física • Condição física <p>Emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto-controlo • Bom senso • Estabilidade emocional 	<p>Interpessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinar • Ensinar • Aconselhar • Motivar • Delegar <p>Cognitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de julgamento • Pensamento criativo • Raciocínio analítico • Raciocínio crítico e ético <p>Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialista <p>Táctica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas 	<p>Influenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Decisão • Motivação <p>Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento • Execução • Avaliação <p>Melhorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento • Construção • Aprendizagem

Fonte: Adaptado de U.S. Army (2006, p. 1-3).

As características do líder do Exército dos EUA assentam no **ser**, **saber** e **fazer**. Neste perfil, a liderança assenta na acção, mas começa muito antes de o líder agir, ou seja, no carácter e na competência: o **ser** e o **saber** são os preditores de tudo o que o se faz. Assim, tornar-se um líder, implica o desenvolvimento de aspectos ao nível intrínseco, no qual se inclui a adopção dos valores do Exército, o desenvolvimento dos atributos e das habilidades.

Segundo o U.S. Army (1999, p. 1-3), a liderança do Exército dos EUA começa por definir o que o líder deve **ser**, isto é, os valores e os atributos que definem o seu carácter, estando sozinho ou acompanhado e dão-lhe uma identidade e um fundamento sólido para cumprir a missão.

As habilidades são as coisas que cada indivíduo **sabe** fazer, as suas competências, definidas na perspectiva da exigência técnica quanto ao que lhe é solicitado. As habilidades são exigidas a todos os líderes dos diferentes níveis hierárquicos e à medida que um Oficial vai ocupando níveis superiores na hierarquia, devem ser adicionadas novas habilidades. Na cadeia hierárquica, as competências são agrupadas em três níveis organizacionais de liderança, a saber: directo, organizacional e estratégico.

O U.S. Army (2006), com o novo modelo revisto para o Exército dos EUA contém três categorias sobre o que o líder deve **fazer**, nomeadamente liderar os outros, desenvolver a organização e os seus membros e orientar para a realização da missão, conforme mostra o Quadro 6.10.

Quadro 6.10: Modelo de liderança no Exército dos Estados Unidos da América.

Atributos - O que é um líder militar	Competências do líder - O que faz um líder militar
Carácter <ul style="list-style-type: none"> • Valores do Exército • Empatia • Espírito de guerreiro 	Liderar <ul style="list-style-type: none"> • Liderar os outros • Influenciar através da cadeia de comando • Liderar pelo exemplo • Comunicar
Presença <ul style="list-style-type: none"> • Atitude militar • Fisicamente ajustado • Confiante • Recipiente 	
Capacidades intelectuais <ul style="list-style-type: none"> • Agilidade mental • Capacidade de julgamento • Inovação • Tacto interpessoal • Domínio do conhecimento 	Realizar <ul style="list-style-type: none"> • Obter resultados

Fonte: Adaptado de U.S. Army (2006, p. A-1).

O Exército Britânico apresenta dois grupos de competências, em que o primeiro avalia o potencial de um indivíduo para o comando e liderança e tem cinco dimensões com 35 competências associadas, conforme ilustra o Quadro 6.11.

Quadro 6.11: Modelo de liderança do Exército Britânico – Potencial.

Dimensões	Competências
Estilo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra habilidades para comandar em altos níveis • Tem uma visão, direcção e senso comum nos propósitos • Mostra coragem e auto-controlo • Inspira, motiva e promove auto-estima nos outros • Mostra firmeza ao tomar e implementar decisões impopulares • Aceita prontamente responsabilidades de maior risco • Dá exemplos de acordo com os valores e padrões do Exército • Esforça-se por se melhorar a si próprio e aos outros • Lidera a mudança
Aptidões técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • É capaz de ter desempenhos superiores em várias áreas • Demonstra capacidades operacionais e proficiência em combate • Aplica a perícia profissional e procura realçá-la • Demonstra conhecimento sobre o serviço e doutrina militar • Mostra conhecimento abrangente nos aspectos da defesa
Aplicação da inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Raciocina e contribui acima do nível que lhe é exigido • Percepciona rapidamente os pontos críticos e tem soluções criativas • Demonstra capacidade de julgamento na tomada de decisão • Age para prevenir os problemas • Exibe capacidades mentais para a sua responsabilidade e cargo • Assume riscos calculados para atingir os objectivos • Adapta-se e responde às mudanças
Capacidade de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra habilidade para planear, organizar e designar prioridades • Optimiza as capacidades organizacionais com os recursos disponíveis • Cria processos e estruturas para permitir um controlo eficaz • Delega nos subordinados, embora retenha a responsabilidade • Mostra habilidade para iniciar e gerir a mudança a altos níveis • Cria, motiva e apoia as equipas para atingir os objectivos • Inspira o desenvolvimento pessoal dos subordinados
Relações interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Escreve e comunica oralmente ao mais alto nível • Mostra habilidade para recomendar e influenciar a todos os níveis • Desenvolve e promove relações interpessoais eficazes • Demonstra compromisso e apoio aos membros da equipa • Mostra altos níveis de integridade, honestidade e fidelidade • Demonstra compromisso com todos os valores organizacionais • Tem capacidade para operar em equipas ou forças multinacionais

Fonte: Adaptado de MOD-UK (2008).

O segundo grupo de competências representa o modelo de avaliação de desempenho dos Oficiais Britânicos no exercício das funções de Comando e liderança, actualizado em Março de 2010, é constituído por doze dimensões e estão-lhe associadas 59 competências, conforme ilustra o Quadro 6.12.

Quadro 6.12: Modelo de liderança do Exército Britânico – Desempenho.

Dimensões	Competências
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Tem carácter para motivar os subordinados a fazer o que é necessário • Define uma direcção • Inspira, influencia e apoia os outros nas actividades de rotina e sob stress • Promove a auto-estima e espírito de equipa • Cria um clima de sucesso • Lidera com firmeza, justiça e integridade • Demonstra responsabilidade por aqueles que estão sob o seu comando • É um exemplo dos valores institucionais e padronizados • Motiva os outros para a mudança quando esta é necessária • Mostra preocupação com a discriminação, perseguição e maus-tratos • Mostra uma atitude positiva para com as mulheres e grupos minoritários • Tem comportamentos apropriados para com os outros
Eficácia profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza eficazmente as tarefas • Mostra uma compreensão clara do ambiente profissional • Mantém o conhecimento profissional actualizado • Demonstra conhecimento sobre o seu serviço e doutrina militar • Mostra interesse nos aspectos gerais da defesa
Inteligência eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica a inteligência para resolver problemas práticos e intelectuais • Tem flexibilidade intelectual na acção • Adapta-se facilmente às novas circunstâncias • Gera bom senso e inovação
Julgamento	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisões oportunas • Toma riscos aceitáveis para conseguir os objectivos • Mostra capacidades sociais apropriadas e sentido de humor
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Planeia, organiza e designa prioridades eficazmente • Distribui eficientemente os recursos dentro dos padrões exigidos • Delega correctamente • Realiza objectivos e apoia até o sucesso ser alcançado • Faz a gestão da mudança com eficácia • Gera entusiasmo e moral elevada • Reconhece e recompensa as realizações • Constrói e apoia equipas de sucesso
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cria e agarra oportunidades para melhorar • Mostra a Instituição e está disposto a tomar a acção • Antecipa e resolve os problemas
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra sentido do dever e compromisso • Mostra lealdade, fiabilidade, conscienciosidade e consistência
Poder de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra boa comunicação verbal e habilidade para informar e convencer • Produz trabalho escrito lógico, fluente, convincente e exacto • Articula ordens de forma confiável, sucinta e competente
Espírito de equipa	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve relações interpessoais de sucesso • Promove harmonia e coesão na equipa • Trabalha entusiástica e eficazmente como um elemento da equipa • Executa contribuições positivas para a moral e resultados • Mostra tacto e cooperação • Encoraja os membros da equipa e mostra consideração pelas suas ideias
Desenvolvimento dos subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Encoraja os subordinados a desenvolverem-se pessoal e profissionalmente • Exige aos subordinados compromisso e uma conduta irrepreensível • Age como um mentor para os subordinados
Vigor físico	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém níveis apropriados de condição física • Mostra resistência por longos períodos de treino e acção
Coragem e valores	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra coragem física e moral

Dimensões	Competências
	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra coragem quando toma decisões difíceis e impopulares • Admite os erros • Mostra compromisso com os valores e a ética no serviço • Pratica todos os valores com equidade • Mostra honestidade e integridade • Tem auto-disciplina

Fonte: Adaptado de MOD-UK (2008).

O Exército Espanhol não apresenta um modelo de competências de liderança, mas a identidade do líder assenta em duas categorias fundamentais, as qualidades e as habilidades. De acordo com o EME-Espanha (1998, p. 2-1) a qualidade de um líder é a “*maneira de ser uma pessoa*”, ou seja, as suas características mais significativas e intrínsecas são as que o distinguem dos restantes. No Quadro 6.13 apresentam-se as qualidades e habilidades do líder do Exército Espanhol.

Quadro 6.13: Qualidades e habilidades do líder do Exército Espanhol.

Qualidades	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Coerência • Competência • Entusiasmo • Auto-confiança • Valor • Constância • Iniciativa • Integridade • Responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Motivação • Gestão de stress • Trabalho de equipa • Gestão de conflito • Formação dos subordinados • Tomada de decisões

Fonte: Adaptado de EME-Espanha (1998).

Segundo o ND-Canada (2005a), o modelo das Forças Militares Canadianas assenta numa liderança baseada nas organizações formais e ilustra a relação entre as diferentes variáveis que contribuem para o desempenho colectivo e eficaz.

O modelo consiste em cinco variáveis: (a) características do líder; (b) formação específica; (c) comportamentos individuais/ grupo; (d) factores situacionais e resultados. O propósito deste modelo é ilustrar as relações entre as cinco variáveis, conforme ilustra a Figura 6.4.

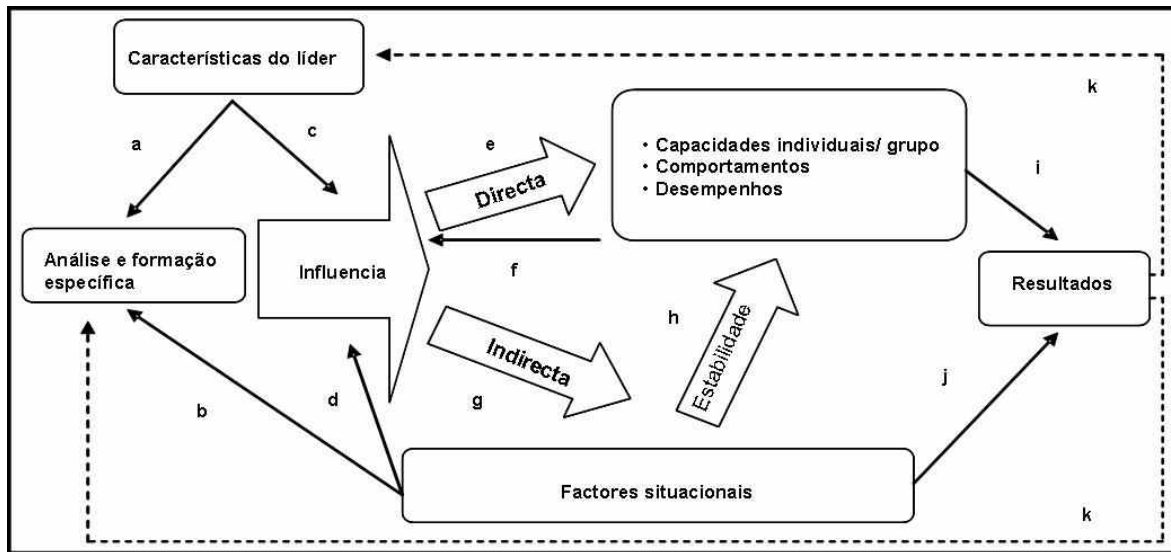


Figura 6.4: Relação das competências com a liderança.

Fonte: Adaptado de ND-Canada (2005a, p. 63).

De acordo com a relação (a) podemos verificar que as características pessoais e situacionais podem limitar a influência do líder, isto é, quando este tem que resolver problemas de nível tático ou estratégico, necessariamente tem que ter competências técnicas, cognitivas e sociais que são a base para analisar, decidir e planear.

Na relação (b), os factores situacionais também afectam a capacidade de analisar e a formação de uma intenção. Na relação (c) e (d) o processo de influência é a essência da liderança sendo afectada pelas suas características pessoais e factores situacionais.

Na relação (e), verifica-se que os resultados são obtidos pelos outros, o que significa que a sua influência directa está no desenvolvimento das capacidades, dos comportamentos e no desempenho individual ou do grupo. Para além da influência sobre os seguidores, os líderes podem, também, influenciar as decisões e as acções dos pares, superiores e indivíduos externos à organização.

Na relação (f), a influência não se manifesta apenas no sentido, líder – seguidores, mas também o grupo pode influenciar o líder, num processo interactivo, envolvendo a influência hierárquica recíproca.

Na relação (g), a influência do líder pode, igualmente, ser exercida de forma indirecta. De acordo com o nível de autoridade e responsabilidade, os líderes podem mudar ou influenciar os procedimentos operacionais (inovação tática); a estrutura da organização (processo base de funcionamento); a capacidade dos sistemas (novas tecnologias ou doutrina); as características institucionais (clima, normas e cultura da organização); e as

condições do ambiente externo (actividades de relações públicas). Desta forma, os líderes procuram melhorar a situação e criar as circunstâncias necessárias para o desempenho eficaz e cumprimento da missão. Na relação (h), através deste tipo de influência indirecta, os líderes promovem as capacidades e desempenhos dos indivíduos e dos grupos através da estabilidade.

Na relação (i) e (j), pode-se verificar que as causas determinantes da eficácia são os membros do Exército e os seus sistemas. Na relação (k), os resultados obtidos são o reflexo da influência dos líderes e, naturalmente, com tudo o que afecta os seus comportamentos subsequentes. Os resultados também influenciam as capacidades, a eficácia dos líderes e a forma como são entendidas pelos seguidores, pares, superiores para aumentar ou diminuir a sua aceitação na condução do grupo.

Tendo em consideração o objecto deste estudo que tem como objectivo identificar as competências de liderança no espectro das operações militares, importa analisar neste modelo, com maior detalhe, as características do líder e os factores situacionais, o que é representado no Quadro 6.14.

Quadro 6.14: Dimensões e competências do líder das Forças Militares Canadianas.

Dimensões	Competências
Conhecimentos e habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proficiência técnica e tática • Conhecimento dos níveis estratégicos
Aptidões cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Raciocínio analítico • Pensamento criativo • Raciocínio moral • Capacidade de julgamento (nível estratégico)
Capacidade social (relações interpessoais)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Persuasão • Gestão de conflitos • Inteligência social (nível estratégico)
Traços de personalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Adaptabilidade • Abertura à experiência • Flexibilidade • Auto-confiança
Motivação e valores profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso • Responsabilidade social • Culto pelos valores militares

Fonte: Adaptado de ND-Canada (2005a, p. 19).

De acordo com ND-Canada (2005a), não há uma lista definitiva de qualidades essenciais do líder, nem a garantia de que todos os atributos identificados contribuam para uma

liderança eficaz. Não obstante, os líderes podem melhorar as suas habilidades para serem eficazes procurando desenvolver competências nas seguintes dimensões:

- **Conhecimentos e habilidades** – um nível elevado de proficiência em habilidades técnicas e táticas são imperativos para os líderes directos. Aos líderes dos níveis operacionais e estratégicos é exigido um conhecimento e perícia mais profundos em relação aos sistemas estratégicos e do funcionamento institucional.
- **Aptidões cognitivas** – o raciocínio analítico e o pensamento criativo são habilidades essenciais para todos os líderes. A habilidade para captar conceitos abstractos e ideias, o raciocínio moral íntegro e a capacidade de julgamento assumem grande importância nos postos superiores.
- **Capacidades sociais** – em todos os níveis da liderança, a habilidade para as relações interpessoais, tais como a comunicação, a persuasão e a gestão de conflitos são factores críticos. O desempenho de papéis ao nível estratégico exige um repertório mais largo de habilidades de influência social e de comunicação no relacionamento entre os vários níveis internos e externos, assim como na condução da mudança.
- **Traços de personalidade** – os líderes eficazes exemplificam a integridade nas suas decisões e acções. Estes demonstram, igualmente, um número elevado de características pessoais que se relacionam com a adaptabilidade, a abertura à experiência, a flexibilidade e a auto-confiança.
- **Motivação e valores profissionais** – o profissionalismo, a responsabilidade social, a avaliação elevada da competência profissional, as habilidades militares e a identificação pessoal com os valores militares reflectem um compromisso forte com a organização.

6.5 NÍVEIS DE LIDERANÇA

6.5.1 LIDERAR PESSOAS

Para as Forças Armadas Canadianas, ao nível tático e operacional, o foco da liderança reside na capacidade de dirigir as pessoas para realizar as tarefas e as missões. Nestes

níveis, os líderes têm que assumir um conjunto de responsabilidades, conforme se discrimina:

- **Cumprir a missão com sucesso e eficácia** – o líder despende grande parte do seu tempo a preparar, conduzir, apoiar, operar e, mais genericamente, a implementar as intenções superiores.

O dever dos líderes táticos e operacionais na orientação para a tarefa é clarificar os objectivos; fazer e executar os planos; resolver problemas e tomar, em tempo oportuno, as decisões para cumprir os objectivos; motivar os outros; elaborar treinos exigentes individualmente e de grupo e construir equipas coesas capazes de operar em qualquer situação.

- **Garantir a integração interna** – o líder deve assumir na equipa o papel de coordenador, construtor e monitor.

Como coordenador deve providenciar uma antevisão do que se espera da equipa, estabilizar rotinas para facilitar a coerência das acções e manter uma comunicação interna sempre aberta.

Como construtor de equipas deve criar uma identidade partilhada e realizar treinos para fomentar a coesão. Como monitor garante os procedimentos dos seguidores para ir ao encontro dos objectivos.

- **Garantir o bem-estar e o compromisso** – o líder na relação com os seguidores garante a sustentabilidade e o desenvolvimento daqueles. A sustentabilidade consiste em garantir a operacionalidade de todos os membros da equipa; tratá-los razoavelmente; fazer gestão de conflitos; responder a queixas e interesses; representar os interesses individuais e colectivos perante os superiores; monitorizar a moral e o compromisso para servir. No desenvolvimento, os líderes reconhecem e valorizam os resultados dos outros e encorajam os seguidores a treinar e a desenvolverem-se.
- **Garantir a capacidade de adaptação ao ambiente externo** – os líderes em todos os níveis devem garantir que a sua equipa ou unidade esteja preparada para todas as exigências e desafios externos.
- **Cultura militar** – é dever de todos os líderes garantir que os novos membros interiorizam os valores e a cultura militar.

6.5.2 LIDERAR INSTITUIÇÕES

Ao nível estratégico, os líderes e o seu estado-maior são responsáveis por manter e desenvolver os sistemas e as capacidades das forças militares e preparar o futuro.

Os líderes estratégicos são caracterizados como vitais para a sua organização. Estes estabilizam a cultura organizacional, definem os objectivos estratégicos e a direcção, representam a organização ao nível interno e externo.

Os seguidores dependem dos líderes estratégicos para os orientar a longo prazo, ajustar os objectivos estratégicos e articular os comportamentos com a cultura organizacional. Reconhecendo este papel crucial, muitas escolas de liderança concentram a sua investigação nas competências estratégicas (Zaccaro & Klimoski, 2001).

Para Nanus (1992) e Howard (2001) os líderes organizacionais, incluindo os militares, devem ser visionários, agentes de mudança, carismáticos e gestores de conflitos, suporte da organização e mentores dos seus seguidores. Os líderes estratégicos eficazes têm que adoptar, simultaneamente, os seguintes papéis:

- **Visionário** – o líder estratégico precisa de reconhecer quais as necessidades da sua organização, as mudanças necessárias e as novas direcções estratégicas a tomar. Os líderes estratégicos devem ter uma clara visão sobre o que a sua organização deve ser no futuro, a sua missão e o sistema de valores (Bennis & Nanus, 1985; Horn, 2000).
- **Agente de mudança** – para acompanhar a visão é necessária a mudança organizacional, na qual os líderes estratégicos devem ser os primeiros a ter novos comportamentos. Estes comportamentos devem ser sempre coerentes com as suas visões e levar a organização a prosseguir a sua realização (Horn, 2000).
- **Carismático e negociador** – os líderes estratégicos desempenham um papel fundamental na obtenção de recursos para as suas organizações, tendo que negociar ao nível externo. As acções dos líderes são representativas das interacções com os *media*, outras forças e a sociedade civil, nas quais devem salvaguardar a importância das suas unidades junto da opinião pública (Baird, Henderson, & Watts, 1997).
- **Coach e mentor** – os líderes organizacionais devem, cada vez mais, adoptar o papel de *coach* e mentor junto dos membros da sua organização. Os Oficiais tradicionalmente estão distantes dos seus subordinados (psicologica e, às vezes,

fisicamente), dando ordens baseadas na sua autoridade formal, em vez de lhes dar um *feedback* sobre o seu desempenho.

Por outro lado, os líderes estratégicos têm toda a informação sobre a organização e experiência que podem beneficiar os outros. Os líderes devem ser capazes de remover barreiras e obstáculos que possam levar todos os membros a ter os melhores desempenhos. Os líderes devem encorajar, apoiar e comunicar elevadas expectativas aos seguidores (Zwell, 2000).

- **Imposição e manutenção da paz** – no espectro das operações militares, verifica-se que actualmente os militares desempenham papéis que tradicionalmente não estavam habituados. Estas missões requerem dos líderes e dos seus seguidores a adopção de novas estratégias para resolver os conflitos, nomeadamente providenciar as ajudas necessárias para proteger a população. Estas missões são conduzidas em colaboração com militares de outros países e/ ou organizações civis, representando maiores desafios na diplomacia, negociação e cooperação.

Para Horn (2000), bem como para Zaccaro e Klimoski (2001), os líderes estratégicos devem ter aptidões em quantidade e qualidade diferentes dos requisitos para os níveis hierárquicos mais baixos. Pelo contrário, Howard (2001) indicou que as competências associadas à liderança em toda a organização tendem a agrupar-se nas mesmas dimensões, apesar do espaço de influência, da escala e da responsabilidade ser diferente nos diversos níveis hierárquicos.

Para identificar as competências correspondentes a cada nível da liderança, a investigação realçou a importância de os líderes organizacionais terem competências cognitivas elevadas (Zaccaro, 1999). Estas competências permitem operar em ambientes complexos, resolver problemas, distinguir os elementos de conflito que afectam o ambiente da organização, mobilizar os indivíduos para alcançar a eficácia e a produtividade (Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman, & Reiter-Palmon, 1993). Para os mesmos autores, os líderes organizacionais dependem mais das suas aptidões conceptuais do que das competências técnicas, comparativamente aos líderes dos níveis inferiores da hierarquia.

Ao nível dos líderes estratégicos, o ambiente apresenta-se altamente complexo sendo que na maioria das situações os problemas e os seus parâmetros são mal definidos. Face a este ambiente, as soluções são ambíguas, pouco específicas e muitas vezes requerem diferentes perspectivas (Zaccaro, 1999). Os líderes estratégicos têm que ser capazes de assimilar, processar e integrar informação complexa a fim de providenciar

uma direção estratégica para a organização, garantindo que esta permanece eficaz. A capacidade para estabelecer relações interpessoais é crucial em todos os níveis de liderança, contudo a complexidade das interações sociais vai aumentando à medida que se sobe na hierarquia.

6.5.2.1 Complexidade Social

Nos líderes estratégicos as interações sociais são multifacetadas. As exigências sociais são mais elevadas nos líderes estratégicos, assim como o número e a natureza das interações (dentro e fora da organização) aumentam exponencialmente. Por exemplo, os líderes estratégicos comandam várias unidades militares, cada uma com as suas diferentes missões, objetivos, requisitos, dinâmicas sociais sendo certo que as interações são diferentes. Assim, os líderes interagem com diversos agentes, incluindo os seus subordinados, população e parceiros internacionais (Howard, 2001).

Os líderes estratégicos têm que ter competências cognitivas e comportamentos sociais para operar eficazmente nos ambientes de complexidade social. As competências cognitivas e os comportamentos sociais estão associados ao desempenho eficaz nas situações de maior complexidade social (Spreitzer, MCCall, & Mahoney, 1997).

Para Zaccaro, Gilbert, Thor e Mumford (1991) os líderes estratégicos devem ser proficientes na inteligência social o que inclui competências cognitivas e comportamentais. Para Zaccaro (1999, p. 137), a inteligência social é definida como “a capacidade para interpretar os comportamentos socialmente mais apropriados para cada situação”.

Os líderes que sejam inaptos em situações sociais estão condenados a ter insucesso nas posições de níveis superiores da hierarquia (Boal & Hooijberg, 2001). A inteligência social é constituída por duas componentes:

- **A complexidade interaccional** – é a capacidade para escolher os comportamentos mais apropriados para cada situação (Hooijberg & Schneider, 2001). Os líderes precisam de ser hábeis em transmitir a mesma mensagem com eficácia a diferentes indivíduos (Boal & Hooijberg, 2001). Os líderes com esta habilidade têm em cada situação mais vantagens para responder aos problemas (Dobbins, Long, Dedrick, & Clemons, 1990; Zaccaro, Foti, & Kennis, 1991).

Para Zaccaro (1999) a resolução de conflitos, a negociação e a capacidade para persuadir estão correlacionadas positivamente com os líderes estratégicos.

- **O raciocínio social** – os líderes não devem apenas ter a capacidade de ter comportamentos apropriados para cada situação, como também a capacidade de perceber no ambiente social quais os comportamentos e táticas mais adequados em cada situação social específica. O raciocínio social inclui uma percepção eficaz, um julgamento e um diagnóstico das necessidades da situação social (Yukl, 1994; Zaccaro et al., 1991).

6.5.2.2 Outras Competências de Liderança nos Líderes Estratégicos

Para Zaccaro (1999) existem outras competências que estão presentes nos diferentes níveis hierárquicos e que também contribuem para o seu sucesso:

- Nos líderes estratégicos a flexibilidade representa um comportamento e uma disposição geral na medida em que estes têm que se adaptar adequadamente às diferentes situações específicas. Além disso, os líderes estratégicos são, frequentemente, convidados a associar o pensamento estratégico à capacidade para integrar múltiplas dimensões conceptuais, nas quais a flexibilidade cognitiva facilita as mudanças nos diferentes ambientes (Zaccaro, 1999).

A flexibilidade comportamental e cognitiva são elevadas quando um líder tem uma atitude flexível, aberta às novas experiências e é capaz de tolerar a ambiguidade e a incerteza (Zaccaro, 1999).

- O conhecimento e as capacidades técnicas representam nos líderes estratégicos um papel secundário comparado com as capacidades conceptuais e interpessoais (Hooijberg & Schneider, 2001; Zaccaro, 1999).
- As aptidões cognitivas associadas ao pensamento conceptual são preditoras de maior confiança e desempenho superior nos líderes estratégicos (Spreitzer et al., 1997). Os líderes estratégicos são sistematicamente confrontados com informação contraditória em larga escala e têm que ser capazes de a sintetizar.

- A resolução criativa dos problemas está relacionada com as aptidões analíticas na resolução de novos problemas ao nível dos líderes estratégicos (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacob, & Fleishman, 2000).

Os líderes estratégicos, baseados na informação recolhida, têm que ter a capacidade para trabalhar e reorganizar uma nova base para melhor compreender os problemas e criar soluções alternativas. A investigação indica uma forte relação entre os líderes estratégicos e a resolução criativa dos problemas (Mumford & Peterson, 1999; Mumford et al., 2000).

- A confiança e a integridade são competências fundamentais para dar credibilidade a um líder. O colapso de algumas empresas financeiras a nível mundial e a razão do seu insucesso levou os colaboradores e a opinião pública, em geral, a ter uma percepção negativa dos líderes estratégicos.

Os líderes têm que reconstruir a confiança e o compromisso ao nível interno e externo das organizações, têm que demonstrar integridade e liderar pelo exemplo. Zwel (2002) propôs que as competências mais importantes para o líder são constituídas por propósitos, princípios e valores. Estas competências referem-se aos líderes que vivem através destes três conceitos e que estão articulados com o sistema de valores pessoais. Incluída na categoria das relações interpessoais, a integridade é preditora de desempenhos de sucesso nos líderes (Kotter, 1988, Spreitzer et al., 1997).

- A comunicação representa uma competência fundamental, inclusivamente para demonstrar grande parte das competências anteriormente referidas. Para Northouse (1997), partilhar a visão e inspirar os seguidores para alcançar as finalidades só é conseguido através da comunicação verbal e não verbal.

Para Hackman e Johnson (1996), a comunicação joga um papel-chave em todas as interações sociais e esta competência torna-se particularmente importante quando se estabelecem relações com parceiros nacionais e internacionais.

- Para Spreitzer et al. (1997) os líderes estratégicos devem demonstrar um profundo compromisso, paixão e dedicação ao seu trabalho e missão.
- Os líderes precisam de ter coragem para desafiar o *status quo* e tomar acções para alcançar os objectivos. Os líderes de sucesso têm auto-confiança para assumir riscos e remarem “contra a maré” (Spreitzer et al., 1997).

- As operações militares exigem a colaboração com diferentes culturas, o que requer dos líderes uma consciência sobre as diversas culturas, valores, religiões e costumes. A abertura para a multiculturalidade é, por vezes, uma competência fundamental para uma liderança militar eficaz em ambiente multicultural (Spreitzer et al., 1997).

Os líderes devem demonstrar um nível elevado de conhecimento sobre a cultura que os rodeia, respeito e apreciação sobre essas crenças e práticas. Compreender as diversas atitudes, interesses, necessidades e razões dos comportamentos dos outros, são capacidades que os líderes estratégicos têm que exercitar, particularmente quando se envolvem em projectos internacionais (Spencer & Spencer, 1993).

A capacidade para comunicar com indivíduos de diferentes culturas que falam diferentes línguas é crucial para estabilizar a compreensão, a confiança e a cooperação entre o Exército e os aliados internacionais. Este reconhecimento e sensibilidade para as diferentes linguagens, ideologias e costumes, aceitando a diversidade cultural na cena internacional, levarão os líderes estratégicos a atingir eficácia na representação do Exército (Zwell, 2000).

A capacidade para estabelecer relações em ambientes multiculturais é crucial para o sucesso, o que está intimamente relacionado com a flexibilidade, a curiosidade e a abertura para compreender a forma como os outros vivem, pensam e falam. Para Lobel (1990), a inteligência social, a flexibilidade e a abertura à multiculturalidade são as competências-chave para as operações internacionais.

- O capital social e o *networking* representam também factores importantes no estabelecimento de relações interpessoais (Spencer & Spencer, 1993).

6.6 SÍNTESE

Dos modelos de liderança apresentados e respectivas competências, verifica-se que a terminologia e os domínios são diferentes, pelo que é necessário entender os seus significados e encontrar conceitos comuns que nos possam auxiliar na elaboração do **“Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança”**, sobretudo

os que representam a melhor operacionalização para o contexto militar de acordo com a sua visão, missão, padrões de exigência e necessidades.

Os gestores com desempenhos superiores combinam a **liderança** com o **trabalho de equipa e a cooperação**, estando também esta competência dividida em vários níveis de intensidade de esforço para **liderar uma equipa**.

A base para qualquer modelo de competências de liderança assenta nos valores, ética e cultura organizacional, em que os líderes têm que conseguir orientar os comportamentos dos seguidores para obter altos padrões organizacionais. Em cada organização, os valores e atributos devem ser os mesmos para todos os líderes, independentemente da sua posição, embora possa haver uma maior consciencialização com a experiência adquirida em funções de maior responsabilidade.

Os líderes estratégicos são caracterizados como vitais para a sua organização, dado que estabilizam a cultura organizacional, definem os objectivos estratégicos e a direcção, estabelecem relações com outras organizações e representam a organização ao nível interno e externo.

As competências associadas à liderança tendem a agrupar-se nas mesmas dimensões, apesar do grau de influência, da escala e da responsabilidade ser diferente nos diversos níveis hierárquicos da organização. Aos líderes estratégicos é exigido que possuam mais competências, em maior quantidade e qualidade, do que nos níveis hierárquicos mais baixos.

Os líderes estratégicos têm que ser capazes de assimilar, processar e integrar informação complexa para garantir que a organização permanece eficaz e concretize a visão. A capacidade para estabelecer relações interpessoais é crucial em todos os níveis da liderança. Contudo, a complexidade das interacções sociais vai aumentando à medida que os líderes ocupam funções de maior responsabilidade.

Os líderes organizacionais devem ter competências cognitivas elevadas para operar em ambientes complexos, tais como a resolução de problemas, a habilidade para distinguir entre os elementos em conflito que afectam o ambiente da organização e a capacidade para integrar os elementos de oposição na direcção dos objectivos.

PARTE II – CASO PRÁTICO

CAPÍTULO 7

METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA

7.1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança parte da análise prévia acerca da literatura no domínio do comportamento organizacional e dos recursos humanos. Nesta revisão procurou-se reunir informação a vários níveis, desde a crítica à reflexão sobre as diferentes teorias e modelos de liderança, passando pela identificação das competências associadas à liderança que estão correlacionadas positiva e fortemente com o desempenho superior.

Para a elaboração do modelo, a liderança transaccional e transformacional representam um domínio de interesse no modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança, dado que constituem as teorias que distinguem, com maior clareza, os papéis do comandante e do líder.

Efectivamente, a presente investigação recai nos indivíduos que através dos seus comportamentos conseguem ir além das suas expectativas e das dos seguidores. É de extrema importância identificar os seus traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos na área da liderança porquanto estes representam a especificidade clara daquilo que constituem os resultados esperados no desempenho de um líder.

Neste capítulo começa-se por definir o directório específico de competências de liderança para o contexto militar, os vários passos metodológicos para a elaboração do inquérito, a caracterização do universo e o cálculo da amostra.

7.2 OBJECTO E OBJECTIVOS DO CASO PRÁTICO

O presente trabalho prático visa criar um directório específico e modelos de competências associadas à liderança, para as diferentes categorias de Oficiais, que sirvam de referência, como os padrões exigidos pela organização. A partir do directório procura-se desenvolver um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança para os militares do Exército Português que permita verificar a existência de lacunas na gestão de competências associadas à liderança e, permitir a elaboração de planos de formação adequados às reais necessidades da organização e de cada militar.

Os objectivos específicos são os seguintes:

1. Identificar as competências associadas à liderança praticadas pelos Oficiais do Exército Português no exercício das funções de comando, direcção e chefia.
2. Identificar as competências associadas à liderança que os Oficiais do Exército Português consideram mais importantes para desempenhos superiores.
3. Elaborar um directório e modelos de competências associadas à liderança dos militares do Exército Português predictoras de desempenhos superiores, e, por fim
4. Definir um instrumento de investigação e de diagnóstico que permita na área da gestão de formação verificar as necessidades de formação ao nível das competências associadas à liderança.

Assim, pretende-se contribuir para:

- a definição de um conjunto de competências associadas à liderança que são predictoras de desempenhos superiores no exercício das funções de comando, direcção e chefia;
- a possibilidade de integração de um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança nos diferentes cursos de formação ministrados pelo Exército Português;
- disponibilizar a todos os militares e funcionários civis do Exército Português um instrumento de avaliação relativo às competências associadas à liderança, requeridas para a obtenção de desempenhos superiores, que irá permitir um ajuste constante através da formação institucional ou da auto-aprendizagem.

7.3 HIPÓTESES PRÁTICAS

No âmbito deste trabalho de investigação são consideradas seis hipóteses práticas, que procuram caracterizar as competências associadas à liderança praticadas pelos Oficiais nos diferentes níveis hierárquicos, ou seja, ao nível da liderança directa, organizacional e estratégica.

As **hipóteses práticas** consideradas são as seguintes:

Hipótese 4: Existem diferenças significativas quanto à importância que cada categoria de Oficiais atribui às competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores.

Hipótese 5: Existem diferenças significativas entre o nível de desempenho para cada categoria de Oficiais na prática das competências associadas à liderança.

Hipótese 6: Existem diferenças significativas quanto à importância e ao nível de desempenho que os Oficiais do Exército percebem, tendo em conta:

H6.1 Armas e serviços.

H6.2 Género.

H6.3 Nível etário.

H6.4 Grau académico.

H6.5 Avaliação individual.

H6.6 Medalhas atribuídas.

H6.7 Áreas Funcionais.

H6.8 Participação em forças nacionais destacadas.

H6.9 Cursos de forças especiais.

Hipótese 7: Existem relações significativas entre as dimensões dos modelos de liderança e os factores critério percebidos pelos Oficiais das diferentes categorias.

Hipótese 8: Existem diferenças entre o nível de importância e de desempenho nas competências associadas à liderança praticadas pelos Oficiais das diferentes categorias.

Hipótese 9: Existem diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança entre os Oficiais das diferentes categorias.

7.4 METODOLOGIA

Da revisão da literatura identificaram-se 113 competências que estão positiva e fortemente correlacionadas com a liderança. Estas competências foram analisadas pela orientadora deste estudo, Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho, que conjuntamente com o autor decidiram considerar apenas 53 competências, tendo em conta que algumas se sobrepunham ou estavam implícitas noutras.

A partir da descrição de diferentes autores e manuais técnicos das áreas das ciências sociais e doutrina militar, é elaborado um **directório geral** com as 53 competências e respectivas descrições. As descrições obtidas para cada competência são o resultado da análise crítica efectuada aos vários artigos científicos analisados e manuais de referência.

O directório geral foi analisado e adaptado ao contexto militar por especialistas do Projecto de Educação e Formação do Exército. Posteriormente, o directório geral foi amplamente discutido com Oficiais com larga experiência em vários teatros de operações. Desta análise e discussão resultou um **directório específico** para o contexto militar. Ao directório específico foram associados 204 itens (variáveis que correspondem às perguntas do inquérito) provenientes da revisão de literatura e da descrição de cada competência. Estes itens incluem traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos e servem para medir cada competência.

A partir do directório específico foi elaborado um **questionário** com duas partes, a saber: na primeira encontram-se 53 competências e 204 itens; e na segunda parte constam três factores critério com 11 itens. O questionário foi submetido a uma comissão de validação constituída por oito membros.

Posteriormente, foi elaborada uma **versão preliminar do inquérito** que foi submetida a uma comissão de validação constituída por três membros e realizado um pré-teste a 35 indivíduos. Após a aplicação da versão final do inquérito e recolha de dados, procedeu-se ao tratamento e à análise estatística, através do recurso ao programa estatístico denominado de *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, cuja análise dos dados consiste nos seguintes passos: introduzir as variáveis da amostra no editor de dados; seleccionar o procedimento de análise de um dos menus; seleccionar as variáveis a analisar, e, interpretar e discutir os resultados.

Para o tratamento estatístico foi utilizado a análise factorial, método das componentes principais, que é uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes,

combinações lineares das variáveis originais, designadas por componentes originais (Maroco, 2003).

Para detectar as lacunas de formação em cada dimensão são utilizadas as diferenças entre os valores médios do padrão de referência e o nível de desempenho. Para verificar se existem diferenças significativas entre as categorias de Oficiais quanto às dimensões sob estudo, é utilizado o método de *One-Way ANOVA* e o teste *ANOVA* de *Kruskal-Wallis*. Para verificar relações entre as variáveis, o procedimento estatístico utilizado é o método da comparação múltipla de médias, o teste *post-hoc – Tukey*.

7.5 DIRECTÓRIO ESPECÍFICO DE COMPETÊNCIAS E FACTORES CRITÉRIO

Uma das conclusões mais evidentes e resultantes dos modelos conceptuais de liderança analisados na revisão de literatura, prende-se com o facto das perspectivas serem bastante alargadas e, de não existirem, claramente, modelos de formação na área da liderança.

No entanto, procura-se, em cada momento, responder aos objectivos deste trabalho de investigação, tendo como pressuposto que para cada organização deve existir um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança. O modelo para cada organização deve permitir a todos os seus indivíduos em cada momento saber qual o nível de desempenho em que se encontra e, qual o exigido na área da liderança - padrão de referência.

Tendo por base a referida lacuna e a vontade em alargar a compreensão dos modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança avança-se para a criação de um instrumento que permita diagnosticar e desenvolver as necessidades de formação nesta área do conhecimento.

O Quadro 7.1 contempla as competências identificadas na revisão de literatura que estão relacionadas positiva e fortemente com o desempenho superior.

Quadro 7.1: Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança.

Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos		
1. Abertura à experiência	41. Criatividade	81. Optimismo
2. Abertura à multiculturalidade	42. Dá reforço positivo	82. Orientação para realização
3. Activo	43. Delegativo	83. Orientação para satisfação
4. Amabilidade	44. Desenvolve a cultura	84. Orientação para pessoas
5. Antevisão	45. Desenvolve e treina	85. Orientação para cliente
6. Apresentação	46. Determinação	86. Original
7. Assertivo	47. Diplomático	87. Pensamento analítico
8. Assume riscos	48. Discernimento	88. Pensamento conceptual
9. Autenticidade	49. Dominância	89. Persistente
10. Auto-aprendizagem	50. Empatia	90. Persuasivo
11. Auto-avaliação	51. Empreendedor	91. Pró-activo
12. Auto-conceito	52. Energético	92. Procura de informação
13. Auto-confiança	53. Entusiasmo	93. Procura de níveis elevados
14. Auto-consciência	54. Esperança	94. Promoção da aprendizagem
15. Auto-controlo	55. Espírito de justiça	95. Promoção da concordância
16. Auto-estima	56. Estabilidade emocional	96. Promoção da mudança
17. Auto-identidade	57. Estimulo intelectual	97. Promoção da coesão
18. Auto-sacrifício	58. Expressividade emocional	98. Promoção do colectivismo
19. Bom senso	59. Extroversão	99. Promoção das equipas
20. Capacidade de decisão	60. Flexibilidade	100. Raciocínio crítico
21. Capacidade de julgamento	61. Generosidade	101. Raciocínio moral
22. Capacidade de realização	62. Gestor de conflitos	102. Relações interpessoais
23. Capacidade de gestão	63. Gestor de emoções	103. Resiliência
24. Carácter	64. Gestor de recursos	104. Resolução de problemas
25. Carisma	65. Gestor de tecnologias	105. Responsável
26. Competência técnica	66. Honestidade	106. Sensibilidade social
27. Comportamentos exemplares	67. Humor	107. Sentido do dever
28. Compromisso organizacional	68. Impacto	108. Sinceridade
29. Comunicação	69. Incentivador	109. Tacto
30. Confiança	70. Influencia estratégica	110. Tolerante ao stress
31. Consciência política	71. Influência idealizada	111. Tomada de decisões
32. Conscienciosidade	72. Iniciativa	112. Trabalho de equipa
33. Consideração	73. Inovação	113. Visão
34. Consistência	74. Integridade	
35. Construção de equipas	75. Inteligência	
36. Controlo social	76. Inteligência social	
37. Convicções pessoais	77. Lealdade	
38. Cooperativo	78. Liderança de equipas	
39. Coragem física e moral	79. Motivação inspiradora	
40. Credibilidade	80. <i>Networking</i>	

As 113 competências associadas à liderança foram analisadas pela orientadora deste trabalho de investigação, Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho, da qual resultam 53 competências, tendo em conta que algumas se sobrepunham ou estavam implícitas noutras.

A partir da descrição de cada competência e da revisão de literatura que incluem traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos, foi elaborado o directório geral, conforme Anexo L – Directório Geral de Competências de Liderança.

O directório geral foi analisado por um grupo de foco de especialistas militares do Projecto de Educação e Formação do Exército, constituído pelo Tenente-Coronel de Infantaria Alves Maia, Tenente Rute Santos, Tenente Cristóvão Santos, Alferes Sara Baptista e Sargento-Ajudante José Brígida. Através do grupo de foco procurou-se fazer um enquadramento das competências com o Sistema Nacional de Qualificações e elaborar as suas descrições de acordo com a visão, missão, cultura e do Exército.

O directório geral de competências de liderança e as suas descrições foram, ainda, amplamente discutidas com Oficiais com larga experiência de comando em vários teatros de operações e na vertente académica, nomeadamente, o Coronel Artilharia Tirocinado Jorge Duque e o Coronel Artilharia Morais da Silva. Desta análise e discussão resultou o directório específico de competências de liderança adaptadas ao contexto militar e ao Exército, ao qual se associaram 204 itens para medir as respectivas competências, conforme Apêndice A – Directório Específico de Competências de Liderança e Factores Critério.

Conforme Moreira (2004) existe a preocupação de colocar o máximo de itens por competência a estudar, no sentido de garantir que na fase da “*comissão de validação*” e pré-teste sejam eliminados aqueles que se revelem ambíguos e, bem assim, excluir as afirmações ou perguntas no mesmo item, procurando garantir a sua qualidade de modo a que a sua interpretação vá ao encontro dos objectivos deste trabalho de investigação.

Para validação e selecção dos itens foram seguidos os requisitos dos testes e método de Lawshe (1975), em que estes são submetidos a um determinado número de peritos (N) para verificarem a sua pertinência segundo três resposta: **essencial** (n), **útil, mas não essencial** e **desnecessário**, em que o valor do **rácio de validade de conteúdo** (RVC) se obtêm a partir da seguinte fórmula.

$$RVC = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Os itens a serem considerados devem ter como base o número de peritos inquiridos e as respostas “essenciais”, conforme ilustra a Tabela 1.

Tabela 7.1: Valores mínimos de rácio de validade de conteúdo.

Número de peritos	RVC
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,75
9	0,78
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51

Fonte: Adaptado de Lawshe (1975).

O directório específico de competências e respectivos itens – **I parte** e, os factores critério – **II parte** foram submetidos para validação a uma comissão constituída por oito peritos, a saber: Professora Doutora Manuela Sarmiento, Docente na Academia Militar e Universidade Lusíada; Professora Doutora Manuela Faia Correia, Docente na Universidade Lusíada; Professor Doutor Vítor Ferreira, Docente na Faculdade de Motricidade Humana; Professor Doutor Carlos Barracho, Docente na Universidade Lusíada; Professor Doutor João Levy, Docente no Instituto Superior Técnico; Coronel de Artilharia (Doutor) João Thomaz, Docente na Academia Militar e Instituto Politécnico de Leiria; Coronel de Cavalaria (Doutor) Mira Vaz, Docente da Academia Militar; e Coronel de Artilharia (Doutor) Vítor Lourenço, Docente da Academia Militar.

À comissão de validação foi solicitado que se manifestassem relativamente a quatro questões distintas, conforme Apêndice B – Questionário Submetido à Comissão de Validação. Na primeira questão, pretendeu-se que fossem analisados os itens quanto à sua pertinência relativamente à competência associadas à liderança, com três opções (“**essencial**”, “**útil, mas não essencial**” e “**desnecessário**”) seguindo-se a metodologia preconizada por Lawshe (1975). Na **segunda questão**, solicitou-se que classificassem as competências quanto a cinco domínios (“**de si próprio**”, “**das relações com os outros**”, “**do trabalho**”, “**actividades e tarefas**”, “**da envolvente**”, “**da gestão**”). Na **terceira questão**, foi pedido para que classificassem as competências quanto a cinco tipos de competências (“**competências pessoais**”, “**competências cognitivas**”, “**competências sociais**”, “**competências funcionais**”, “**competências organizacionais**”). Na **quarta e última questão**, foi pedido para analisarem os itens dos três factores critério (“**esforço extraordinário**”, “**eficácia**” e “**satisfação**”) quanto à sua pertinência.

A análise e o contributo de cada perito foram obtidos de forma directa e individual a fim de evitar influência de opiniões. Estas opiniões permitiram valorizar a adequação de cada item no enquadramento de cada competência considerada no questionário.

Das respostas dadas pela comissão de validação e da reflexão com a orientadora deste trabalho resultaram 68 itens e alguns foram reajustados de forma a evitar a ambiguidade. Quanto aos factores critérios, à dimensão **esforço extraordinário** foi acrescentado um item e noutros houve alterações de texto para evitar a sua ambiguidade.

A Tabela 7.2 ilustra os valores do RVC das respostas dadas pelos membros da comissão de validação à **I parte** do questionário e consideradas para o trabalho de investigação, os resultados globais apresentam-se no Apêndice C – Resultados do Inquérito Submetido à Comissão para Validação.

Tabela 7.2: Valores do rácio de validade de conteúdo para cada item da I parte do questionário.

Itens	RVC
1. Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	0,75
2. Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação	0,99
3. Defendo posições claras nos conflitos com os superiores	0,99
4. Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	0,99
5. Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	0,75
6. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho	0,99
7. Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias	0,75
8. Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso	0,99
9. Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos	0,99
10. Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização	0,99
11. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	0,99
12. Reconheço o desempenho eficaz	0,75
13. Sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos	0,99
14. Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira	0,50
15. Visualizo o ambiente externo e interno da organização	0,99
16. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0,99
17. Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas	0,75
18. Tenho a capacidade para antever as situações	0,75
19. Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	0,99
20. Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objectivos	0,75
21. Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	0,99
22. Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0,99
23. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	0,99
24. Incentivo a mudança	0,75
25. Resisto à tentação dos envolvimentos inapropriados	0,99

Itens	RVC
26. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	0,99
27. Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	0,50
28. Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	0,75
29. Procuo melhorar o meu desempenho e o dos outros para o cumprimento da missão	0,99
30. Lido bem com a incerteza sempre que inicio novos projectos	0,75
31. Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	0,50
32. Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos	0,99
33. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	0,75
34. Controlo as emoções quando confrontado com a oposição dos outros	0,99
35. Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	0,99
36. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	0,99
37. Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	0,99
38. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	0,75
39. Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	0,99
40. Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	0,75
41. Identifico problemas e procuro antecipar soluções	0,99
42. Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	0,75
43. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	0,99
44. Admito sem rodeios os meus erros e falhas	0,75
45. Converso bem com qualquer subordinado	0,50
46. Apresento-me frequentemente com boa disposição	0,50
47. Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0,99
48. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0,50
49. Falo com os outros de forma clara	0,99
50. Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	0,99
51. Tenho um discurso convincente	0,75
52. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0,75
53. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	0,99
54. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0,75
55. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	0,75
56. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0,75
57. Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0,75
58. Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	0,99
59. Tomo decisões com o desacordo dos outros	0,50
60. Desperto nos outros um sentimento de referência	0,50
61. Administro o tempo de forma eficaz	0,75
62. Tenho capacidade para sintetizar as situações, resumindo-as num todo articulado	0,75
63. Adopto novas formas para executar o trabalho	0,75
64. Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	0,75
65. Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	0,99
66. Trabalho eficazmente nas várias situações	0,75
67. Confronto os outros de forma aberta e directa	0,99
68. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	0,75

Da Tabela 7.2 verifica-se que 60 itens obtiveram um RVC com valor superior a 0,75. Os restantes 8 itens apesar de terem um RVC com valor inferior a 0,75, foram considerados, pela orientadora pertinentes para o presente trabalho, salvaguardando-se, no entanto, que pelo menos seis peritos deram uma resposta como “essencial” em cada um.

A Tabela 7.3 ilustra os valores do RVC das respostas dadas pelos membros da comissão de validação à **II parte** do questionário e de acordo com o método de validação de conteúdos de Lawshe (1975). Os resultados indicam que 9 itens obtiveram um RVC com valor superior a 0,75, sendo que os restantes itens com valor inferior a 0,75. De acordo com as sugestões da comissão de validação, foi acrescentado o item “**promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais**” à II parte do questionário.

Tabela 7.3: Valores do rácio de validade de conteúdo para cada item da II parte do questionário.

Itens	RVC
1. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso	0,75
2. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais	0,75
3. Faço os outros irem além das suas expectativas	0,99
4. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais	0,99
5. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	0,50
6. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos	0,75
7. Sou eficaz a liderar o grupo	0,99
8. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo	0,75
9. A satisfação no meu grupo é elevada	0,99
10. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo	0,50
11. A forma como me relaciono satisfaz o grupo	0,75

7.6 ELABORAÇÃO DO INQUÉRITO

Esta secção visa a elaboração de um inquérito com vista a estabelecer o modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança para os Oficiais do Exército.

De acordo com Sarmiento (2008, p. 20-29) para que um inquérito seja fidedigno e permita uma medição rigorosa tem de ter a seguinte sequência de actividades:

- definição do grupo alvo e do inquirido;
- formulação do tipo de questões;
- pertinência do número de questões;
- organização das questões;

- caracterização física do questionário;
- teste de coerência e validação do questionário;
- elaboração do questionário definitivo, tendo em atenção a apresentação;
- dimensão da amostra e definição do processo da amostra;
- trabalho de campo e obtenção das respostas;
- codificação das perguntas do questionário e construção da base de dados;
- análise de dados.

A elaboração do inquérito obedeceu a rigorosos cuidados descritos na revisão da literatura. Para o efeito, foram considerados critérios de formulação objectiva, simplicidade, obtenção de itens relevantes, amplitude e abrangência do assunto em estudo e clareza. Os itens foram previamente validados por uma comissão de validação conforme se apresenta anteriormente.

O inquérito na sua versão preliminar foi constituído por uma **primeira parte** com os **dados sócio-demográficos**, que contém 16 questões sobre dados pessoais e experiência do inquirido, que permitem caracterizar, do ponto de vista estatístico e demográfico, a população em estudo.

A **segunda parte** do inquérito é constituído por 68 perguntas fechadas, que pretendem medir o desempenho ideal – padrão de referência e o desempenho real - desempenho de um conjunto de competências (traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos) associadas à liderança no exercício das funções de Comando, Direcção e Chefia que permitem encontrar as lacunas e necessidades de formação.

A **terceira parte** do inquérito é constituído por três factores critério – “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação” com quatro itens cada um, que pretendem medir o nível de concordância resultante da acção de comando, direcção e chefia dos Oficiais do Exército Português.

7.6.1 VALIDAÇÃO DO INQUÉRITO

A **versão preliminar do inquérito** de competências associadas à liderança e seus itens foram inicialmente validados quanto ao seu conteúdo por uma comissão de validação constituída por três especialistas, a Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho, da Academia Militar, o Professor Doutor Rui Brites, do Instituto

Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, e o Professor Doutor António Rosado, da Faculdade de Motricidade Humana.

Para isso, foi solicitado aos peritos que se manifestassem relativamente à pertinência das questões e compreensão dos itens, examinando o entendimento simples e claro de cada um deles, de modo a permitir o estudo adequado do comportamento do item, da sua precisão e validade dos resultados. A análise e o contributo de cada revisor foram obtidos de forma directa e individual a fim de evitar influência de opiniões.

Como resultado da revisão efectuada pela comissão de validação e da reflexão com a orientadora, Professora Doutora Manuela Sarmiento, entendeu-se alterar a escala de Likert de 1 a 5 para 1 a 10, assim com a escala de **frequência** foi substituída pela escala de **importância**.

7.6.2 PRÉ-TESTE AO INQUÉRITO

Após terem sido efectuadas as alterações sugeridas pela comissão de validação à versão preliminar do inquérito, foi aplicado a 35 indivíduos com as mesmas características da amostra, conforme ilustra a Tabela 7.4.

A partir do cálculo da amostra (n real final), como ilustra a Tabela 7.4, procedeu-se à estratificação da mesma pelos postos hierárquicos dentro de cada arma e serviço, a fim de obter o peso percentual e, seguidamente, com base nas percentagens obtidas aplicou-se a regra três simples para obter os valores reais (n´ real) por postos. Tendo em conta que os indivíduos são pessoas inteiras houve a necessidade de aumentar a amostra para n=35 (n´ final).

O pré-teste procurou garantir que, as questões eram entendidas com clareza e cronometrar o seu tempo de preenchimento. Verificou-se que, todas as questões foram interpretadas adequadamente pelos inquiridos e que, o tempo de preenchimento variou entre os 16 a 21 minutos, pelo que se conclui que o inquérito não merecia de qualquer alteração.

Tabela 7.4: Amostra para aplicação do pré-teste.

Pré-Teste Categorias de Oficiais no activo e RC/ RV	n real	n real final	n' real	n' final
General	1	1,0	0,1	0
Tenente-General	2	2,0	0,2	1
Major-General	5	8,0	0,8	1
Oficial General	8	11,0	1,1	2
Coronel	24	27,0	2,7	3
Tenente-Coronel	63	63,0	6,3	6
Major	60	60,0	6	6
Oficial Superior	147	150,0	15	15
Capitão	60	60,0	6	6
Tenente	44	45,0	4,5	5
Alferes	7	7,0	0,7	1
Capitães e Oficiais Subalternos	111	112,0	11,2	12
Oficiais QP	266	273,0	27,3	29
Tenente RV/RC	14	14,0	1,4	2
Alferes RV/RC	34	34,0	3,4	3
Aspirante RV/RC	11	11,0	1,1	1
Oficiais RV/RC	59	59,0	5,9	6
Oficiais do Exército	325	332,0	33,2	35

7.6.3 INQUÉRITO FINAL

Como ilustra o Apêndice D – Inquérito Final, o **inquérito final** foi constituído por uma **primeira parte** com os dados sócio-demográficos, com 16 questões sobre dados pessoais, avaliação individual, medalhas atribuídas e experiência de comando em forças nacionais destacadas do inquirido, que permitiu caracterizar, do ponto de vista estatístico e demográfico, a população em estudo.

A partir das questões relacionadas com a avaliação individual, medalhas atribuídas e a experiência de comando em forças nacionais destacadas procurou-se verificar se existem diferenças entre as respostas obtidas e, as da **segunda parte** e que, eventualmente se possam relacionar com os desempenhos superiores.

A partir da questão número 16 e tendo em conta a formação específica dos cursos de comandos, operações especiais e pára-quedistas na área das relações interpessoais procura-se estabelecer uma relação entre as respostas obtidas e as da **segunda parte**.

A **segunda parte** do inquérito é constituído por 68 perguntas fechadas que pretendem medir o desempenho ideal – padrão de referência e o nível desempenho real – desempenho de um conjunto de competências (traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos) associadas à liderança no exercício das funções de Comando, Direcção e chefia, em que as diferenças encontradas nas respostas a estas duas escalas permitem encontrar as lacunas e as necessidades de formação.

A **terceira parte** do inquérito é constituído por três factores critério com quatro itens cada um, que pretendem medir o nível de concordância resultante da acção dos Oficiais segundo os critérios de **esforço extraordinário**, **eficácia** e **satisfação**. A partir das respostas obtidas nesta parte, procura-se relacioná-las com as obtidas na **segunda parte** e diferenciar as que estão fortemente associadas à liderança.

7.7 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO

A população escolhida para o estudo foi o universo do Exército Português. O Exército é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração directa do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional.

O Exército é comandado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército e para o cumprimento da respectiva missão compreende²⁰: O Estado-Maior do Exército; Os órgãos centrais de administração e direcção; O comando de componente terrestre, designado por Comando das Forças Terrestres; Os órgãos de conselho; O órgão de inspecção, designado por Inspecção – Geral do Exército; Os órgãos de base; Os elementos da componente operacional do sistema de forças.

De acordo com o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)²¹, os militares agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas seguintes categorias: Oficiais; Sargentos; Praças.

²⁰ Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro.

²¹ (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31 de Julho, Lei n.º 25/2000, de 23 de Agosto, Decreto-Lei n.º 232/2001, de

Para o presente estudo apenas é considerada a classe de Oficiais, dividida em três categorias. As categorias correspondem a subconjuntos de postos que se diferenciam por um aumento da autonomia, da complexidade funcional e da responsabilidade. O posto é a posição que, na respectiva categoria, o militar ocupa no âmbito da carreira militar fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções, conforme ilustra a Quadro 7.2.

Quadro 7.2: Categorias e postos dos Oficiais do Exército

Categoria de Oficiais	Posto
Oficiais Gerais	General
	Tenente-General
	Major-General
	<i>Brigadeiro-General</i>
Oficiais Superiores	Coronel
	Tenente-Coronel
	Major
Capitães e Oficiais Subalternos	Capitão
	Tenente
	Alferes

A categoria de Oficiais cuja formação de base é uma licenciatura ou equivalente destina-se ao exercício de funções de comando, direcção e chefia, estado-maior e execução que requeiram elevado grau de conhecimentos de natureza científico-técnica e de qualificação.

Ainda de acordo com o EMFAR, os Oficiais podem prestar serviço nas seguintes forma: serviço efectivo nos quadros permanentes (QP), serviço efectivo em regime de contrato (RC), serviço efectivo em regime de voluntariado (RV) e serviço efectivo decorrente de convocação ou mobilização. Os militares podem encontrar-se numa das seguintes situações: activo, reserva e reforma.

Os militares do Exército estão divididos por especialidades genericamente denominadas por "**Corpo de Oficiais Gerais, Armas e Serviços**". Cada especialidade corresponde a um quadro de pessoal. As especialidades das Armas são normalmente as correspondentes a funções combatentes. As especialidades dos serviços são normalmente funções logísticas.

25 de Agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de Março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de Setembro e Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de Setembro.).

7.8 DIMENSÃO DA AMOSTRA

Para Maroco (2003, p. 19) o processo de inferência estatística é apenas válido quando as amostras analisadas são representativas da população teórica em estudo. A amostra é caracterizada de acordo com os elementos (Oficiais) que constituem cada um dos agrupamentos do estudo considerado, Oficiais Gerais, Oficiais Superiores e Oficiais Capitães e Subalternos do Exército Português, conforme ilustra o Tabela 7.5.

Tabela 7.5: População em estudo.

Categorias de Oficiais no activo e RC /RV	Armas						Serviços			N Total por Posto
	Corpo de Oficiais Gerais	Infantaria	Cavalaria	Artilharia	Engenharia	Transmissões	Material	Administração Militar	Saúde	
	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
General	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Tenente-General	8	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Major-General	28	-	-	-	-	-	-	-	-	28
Oficiais Gerais	37	-	-	-	-	-	-	-	-	37
Coronel	-	68	16	22	8	9	4	12	9	148
Tenente-Coronel	-	154	36	70	19	23	25	29	34	390
Major	-	138	38	61	26	21	17	33	35	369
Oficiais Superiores	-	360	90	153	53	53	46	74	78	907
Capitão	-	103	43	57	30	25	14	47	54	373
Tenente	-	94	35	47	10	8	10	22	45	271
Alferes	-	17	7	7	-	-	-	13	-	44
Capitães e Oficiais Subalternos	-	214	85	111	40	33	24	82	99	688
Oficiais do QP	37	574	175	264	93	86	70	156	177	1632
Tenente RV/RC	-	32	4	10	6	5	2	7	18	84
Alferes RV/RC	-	43	38	41	23	15	12	20	19	211
Aspirante RV/RC	-	12	1	19	14	17	1	6	-	70
Oficiais RV/RC	-	87	43	70	43	37	15	33	37	365
Oficiais do Exército	37	661	218	334	136	123	85	189	214	1997

Fonte: Quadro orgânico de pessoal do Exército em 11 de Dezembro de 2010.

O presente estudo contempla os **Oficiais do QP, RC e RV no activo** e pertencentes ao **Quadro de pessoal do Corpo de Oficiais Gerais, Armas** (Infantaria, Cavalaria,

Artilharia, Engenharia e Transmissões) e **Serviços** (Material, Administração Militar e Saúde) por se entender que são os que “culturalmente” assumem o papel de líder e que os Oficiais RC/RV representam cerca de 18 % do quadro pessoal, e que assumem um papel importante nos baixos escalões ao nível do Comando de Pelotão.

Segundo Sarmiento (2008, p. 24), para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a formula, abaixo indicada, referente a uma amostra aleatória simples e que garante um nível de confiança λ e um nível de precisão D :

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

A dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de efectivos do quadro orgânico do Exército Português, ou seja $N=1997$ indivíduos. A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1-p)]$ assume o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima.

Como não se conhece a proporção (p), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p=0,5$. Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda=95\%$ e o nível de precisão $D=\pm 5\%$. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} = 1,96$.

Com base no resultado da amostra, procedeu-se à estratificação da mesma pelos postos hierárquicos dentro de cada arma e serviço a fim de obter o peso percentual e, seguidamente, com base nas percentagens obtidas aplicou-se a regra três simples para obter os valores reais (n real da amostra) por postos, como se pode ver no Tabela 7.6.

Tendo em conta que os indivíduos são pessoas inteiras (amostra por postos) e noutras situações o seu numero era reduzido para efeitos de tratamento estatístico pelo que houve a necessidade de aumentar a amostra para $n = 332$ (n real final amostra).

Verificando-se que, na categoria de Oficiais Gerais a amostra apenas tem 11 elementos e para efeitos de tratamento estatístico, a amostra é aumentada para 30 indivíduos, o n real final mostra passa a ser constituído por 351 indivíduos.

(Continuação)

Tabela 7.6: Calculo da amostra em estudo.

Categorias de Oficiais no activo e RC/ RV	Serviços												n			
	Material				Administração Militar				Saúde				N Total por postos	n de amostra	n real da amostra	n real final amostra
	N	n de amostra	n real da amostra	n real final amostra	N	n de amostra	n real da amostra	n real final amostra	N	n de amostra	n real da amostra	n real final amostra				
General													1	0,2	1	1
Tenente-General													8	1,3	2	2
Major-General													28	4,5	5	8
Oficial General													37	6,0	8	11
Coronel	4	0,6	1	1	12	1,9	2	2	9	1,5	2	2	148	23,9	24	27
Tenente-Coronel	25	4,0	4	4	29	4,7	5	5	34	5,5	5	5	390	63,1	63	63
Major	17	2,8	3	3	33	5,3	5	5	35	5,7	6	6	369	59,7	60	60
Oficial Superior	46	7,4	8	8	74	12,0	12	12	78	12,6	13	13	907	146,8	147	150
Capitão	14	2,3	2	2	47	7,6	7	7	54	8,7	9	9	373	60,4	60	60
Tenente	10	1,6	2	2	22	3,6	4	4	45	7,3	7	7	271	43,8	44	45
Alferes		0,0	0	0	13	2,1	2	2	0	0,0	0	0	44	7,1	7	7
Capitães e Oficiais Subalternos	24	3,9	4	4	82	13,3	13	13	99	16,0	16	16	688	111,3	111	112
Oficiais QP	70	11,3	12	12	156	25,2	25	25	177	28,6	29	29	1632	264,1	266	273
Tenente RC/RV	2	0,3	0	0	7	1,1	1	1	18	2,9	3	3	84	13,6	14	14
Alferes RC/RV	12	1,9	2	2	20	3,2	3	3	19	3,1	3	3	211	34,1	34	34
Aspirante RC/RV	1	0,2	0	0	6	1,0	1	1	0	0,0	0	0	70	11,3	11	11
Oficiais RC/RV	15	2,4	2	2	33	5,3	5	5	37	6,0	6	6	365	59,1	59	59
Oficiais do Exército	85	13,8	14	14	189	30,6	30	30	214	34,6	35	35	1997	323,1	325	332

7.9 CONCLUSÕES

Neste capítulo percorreram-se os passos necessários para a validação de um instrumento de medida fidedigno e coerente na implementação do presente estudo.

Começa-se pela elaboração de um directório específico de competências associadas à liderança com base na literatura abordada nos capítulos anteriores, que foi submetido a um grupo de foco de especialistas militares e a militares experientes nos diferentes Teatros de Operações.

Ao directório foram associados itens para medir as respectivas competências, tendo-se seguido as metodologias prescritas nos manuais de referência. Para validar as competências e os seus itens, foi elaborado um questionário que foi submetido a uma comissão de validação.

Posteriormente, foi elaborado uma versão preliminar do inquérito, que foi submetido a uma segunda comissão de validação, tendo-lhe sido solicitado a verificação da pertinência e clareza das questões para os objectivos do estudo.

Finalmente, efectuou-se um pré-teste a 35 indivíduos com as mesmas características da amostra, com vista a analisar o tempo de preenchimento e verificar a existência de dúvidas por parte dos inquiridos.

A delimitação e selecção da amostra foram feitas de forma a representar as características de toda a população alvo em estudo.

No que respeita à aplicação do inquérito, esta decorreu da forma planeada e sem perdas de informação, devido à elevada receptividade, pelo que todos os inquéritos aplicados foram validados.

CAPÍTULO 8

RESULTADOS DO TRABALHO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

8.1 INTRODUÇÃO

Após a conclusão da fase da validação do instrumento de medida e calculada a amostra com base no universo de Oficiais do Exército Português. Neste capítulo faz-se uma caracterização sócio-demográfico dos inquiridos e das variáveis em estudo através da estatística descritiva, e procura-se inferir acerca dos valores dos parâmetros da população de onde foram obtidas as amostras com o intuito de validar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação.

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

8.2 TRATAMENTO ESTATÍSTICO AO INQUÉRITO APLICADO

Após a recepção de todos os questionários foi construída uma base de dados, numa fase inicial no Microsoft Office Excel 2003 e depois transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS, versão 15.0 para Windows, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

Para um melhor tratamento dos dados, optou-se por dividir a base de dados total em três conjuntos de bases de dados distintas, com as respostas respeitantes aos Oficiais Subalternos e Capitães, Oficiais Superiores e Oficiais Gerais.

As técnicas descritivas procuraram organizar os dados através da sua redução, de forma a facilitar a sua análise e interpretação. As técnicas de previsão permitem estabelecer relações de dependência entre as variáveis, de tal modo que os valores de uma podem ser previstos e explicados a partir dos valores das outras. Para Sarmento (2008, p. 28, 29), a análise das variáveis, contínuas ou discretas, quantitativas ou qualitativas pode ser feita aplicando os seguintes métodos de estatística: univariada, bivariada e multivariada.

8.3 CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

O nível hierárquico dos inquiridos é ilustrado no Gráfico 8.1, verifica-se que foi respondido por indivíduos com o posto de General numa percentagem de 0,3%, Tenente-General com 1,1%, Major-General com 5,2%, Coronel Tirocinado com 2%, Coronel com 7,7%, Tenente-Coronel com 17,9%, Major com 17,1%, Capitão com 17,1%, Tenente com 16,8%, Alferes com 11,7% e Aspirante com 3,1%.

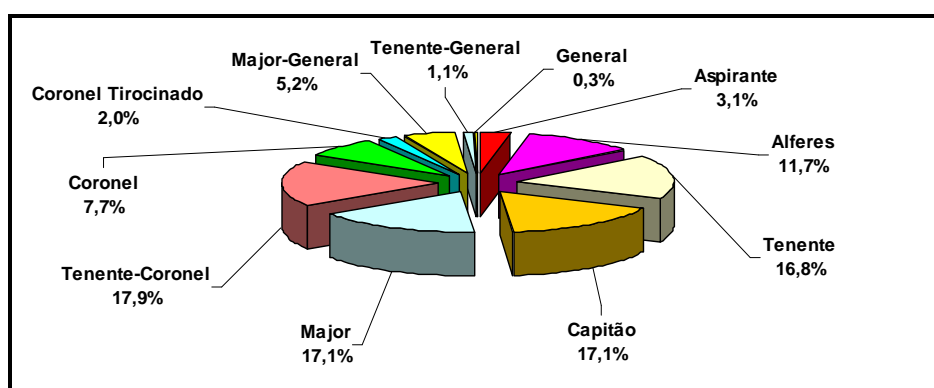


Gráfico 8.1: Nível hierárquico.

No Gráfico 8.2 verifica-se que o inquirido foi respondido pelos Oficiais Gerais numa percentagem de 8,5% (de salvaguardar que os Coronéis Tirocinados, com o curso de promoção a Oficial General, foram incluídos nesta categoria), seguido pelos Oficiais Superiores com 42,7% e os Oficiais Subalternos e Capitães com 48,7%.

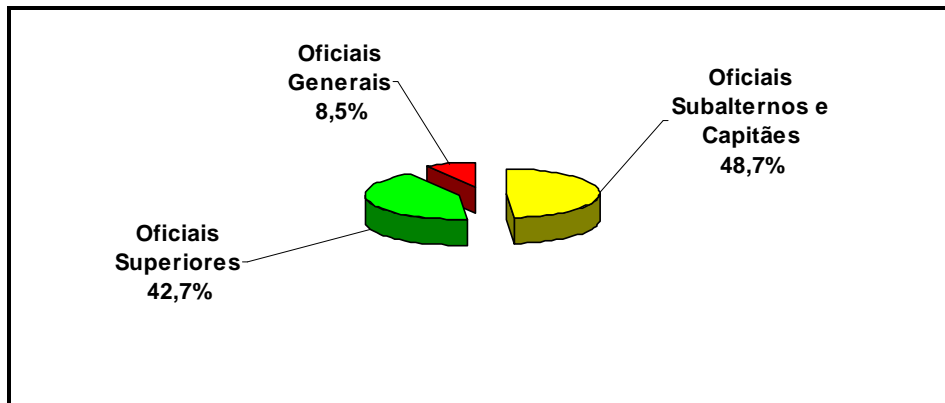


Gráfico 8.2: Categorias de Oficiais.

No Gráfico 8.3 verifica-se que 8,6% dos inquiridos pertencem ao Corpo de Oficiais Gerais, 30,4% à arma de Infantaria, 10,3% à arma de Cavalaria, 15,7% à arma de Artilharia, 6,6% à arma de Engenharia Militar, 6% à arma de Transmissões, 4% ao Serviço de Material, 8,6% ao Serviço de Administração Militar e 10% ao Serviço de Saúde.

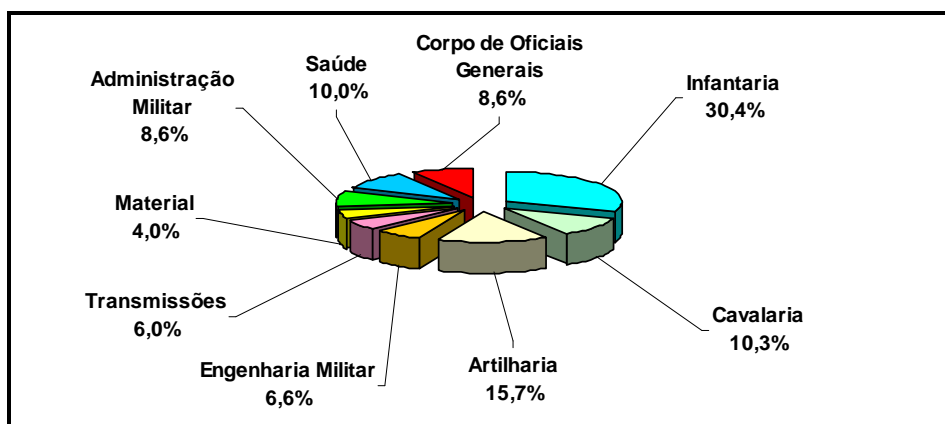


Gráfico 8.3: Corpo de Oficiais Gerais, armas e serviços.

No Gráfico 8.4 e, na data da aplicação dos inquéritos, verifica-se que 34,8% dos inquiridos exerciam a função de comando, 7,4% a função de direcção, 19,9% a função de chefia, 5,4% a função de estado-maior, 30,2% a função de execução (para o efeito consideraram-se todas as funções não enquadradas nas anteriores) e 2,3% encontravam-se na situação de reserva ou reforma. Na situação de reserva e reforma apenas estão contemplados inquiridos do Corpo de Oficiais Gerais.

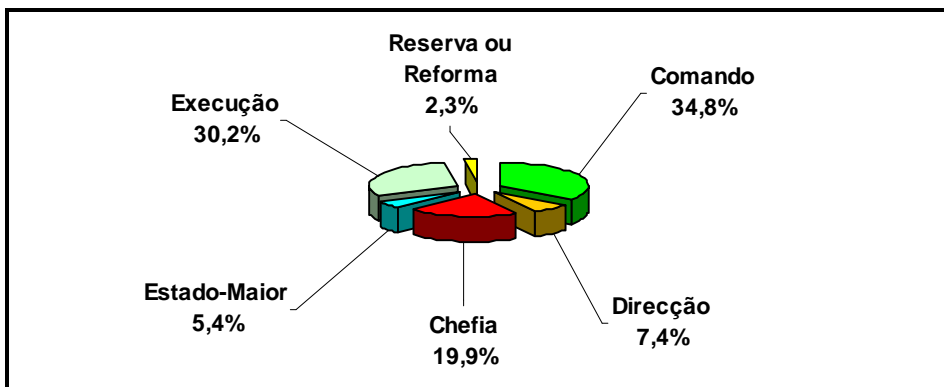


Gráfico 8.4: Áreas funcionais.

Conforme ilustra o Gráfico 8.5 e ao longo da carreira militar, 55,5% dos inquiridos exerceram mais a função de comando, 4,3% a função de direcção, 11,7% a função de chefia, 10% a função de estado-maior e 18,5% a função execução (para o efeito consideraram-se todas as funções não enquadradas nas anteriores).

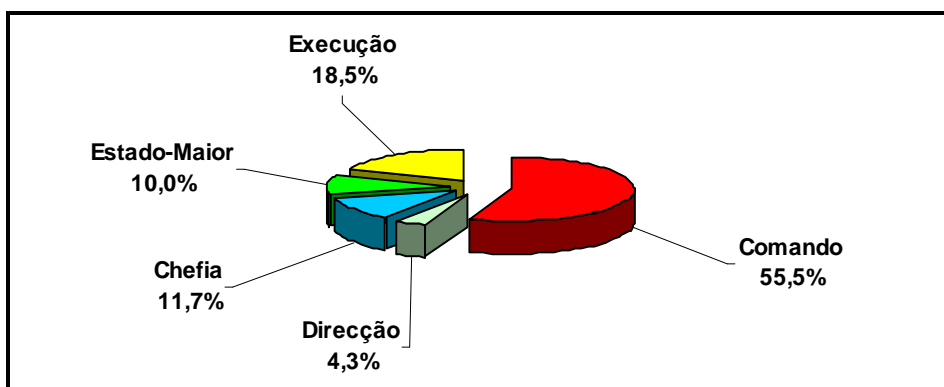


Gráfico 8.5: Áreas funcionais mais exercidas ao longo da carreira militar do Oficial.

No Gráficos 8.6 verifica-se que os inquiridos são provenientes de 60 Unidades/ Estabelecimentos/ Órgãos (U/E/O) das diferentes armas e serviços do Exército e do Ministério da Defesa Nacional, verificando que 17,7% são da Academia Militar em que os oficiais em serviços são provenientes de todas as Armas e Serviços. Nas restantes U/E/O verifica-se uma distribuição entre os 0,3% e os 7,4%. Dos inquiridos, 2,3% não pertencem a qualquer U/E/O por estarem na situação de reserva ou reforma.

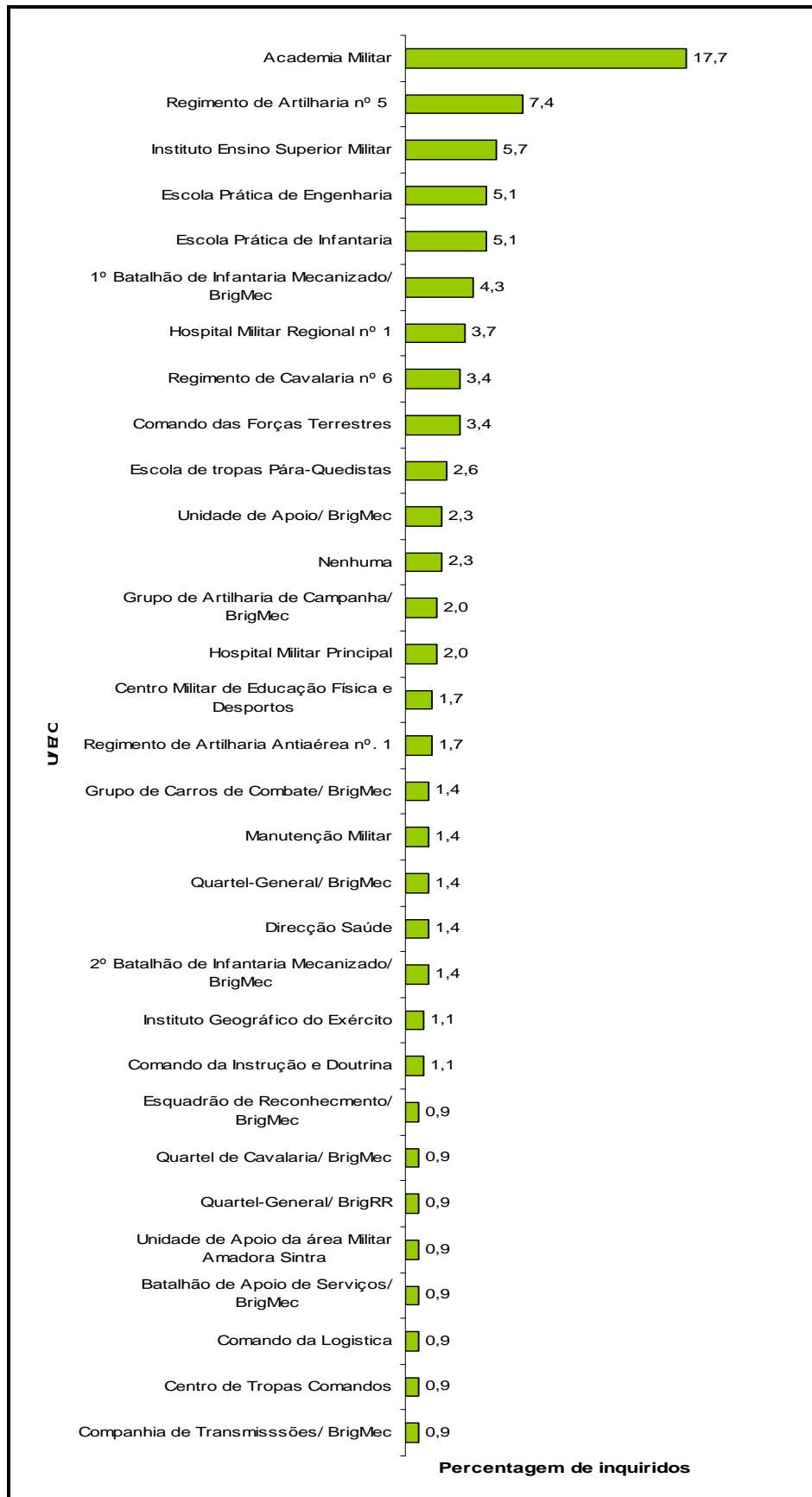


Gráfico 8.6: Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército e do Ministério da Defesa Nacional (1/2).

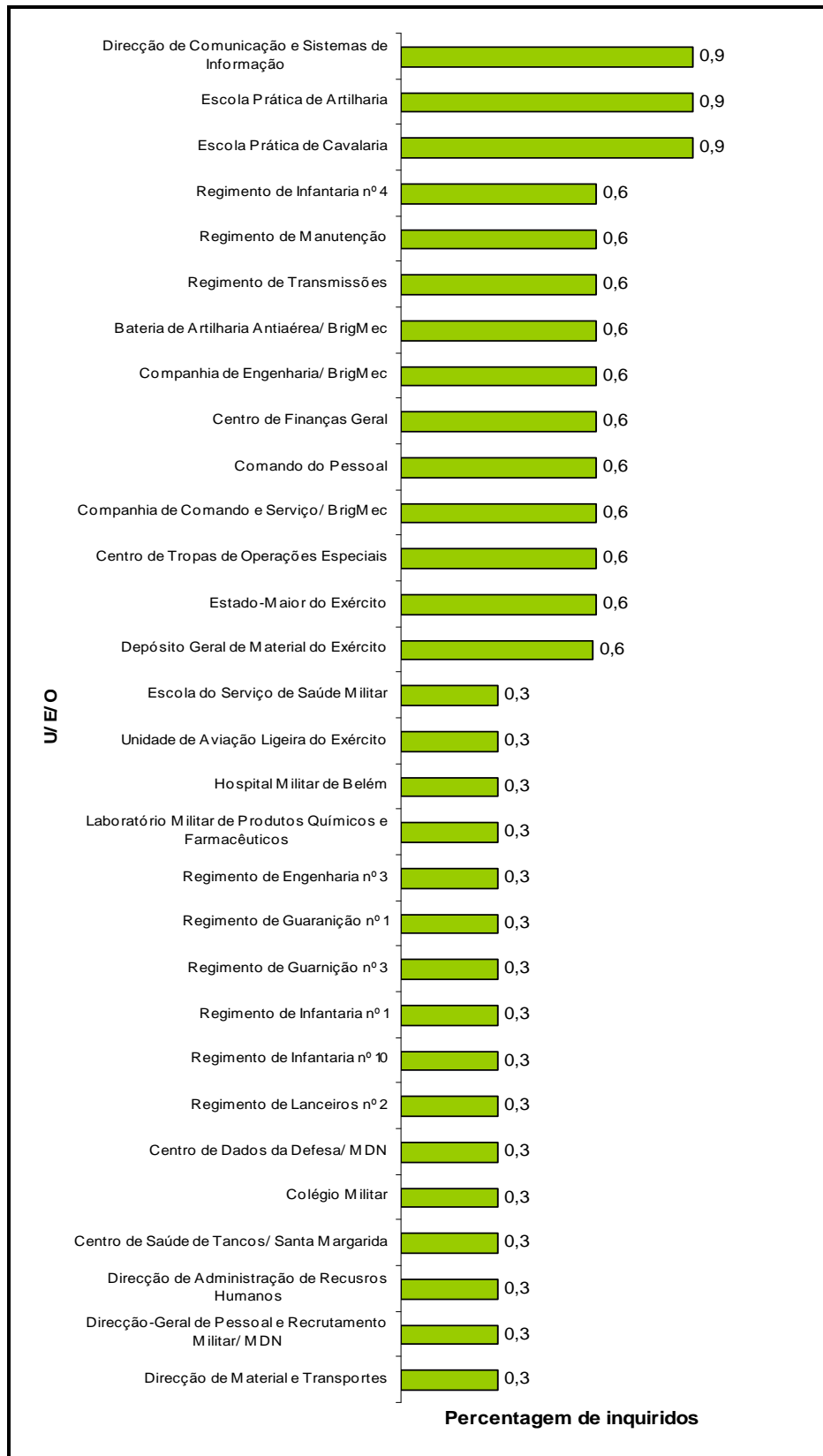


Gráfico 8.6: Unidades, Estabelecimentos e Órgão do Exército e do Ministério da Defesa Nacional (2/2).

Legenda: MDN – Ministério da Defesa Nacional; BrigMec – Brigada Mecanizada; BrigRR – Brigada de Reação Rápida.

No Gráfico 8,7 verifica-se que dos inquiridos 83,2% prestam (ou prestaram) serviço efectivo nos quadros permanentes e 16,8% no serviço efectivo de regime de voluntariado e contrato.

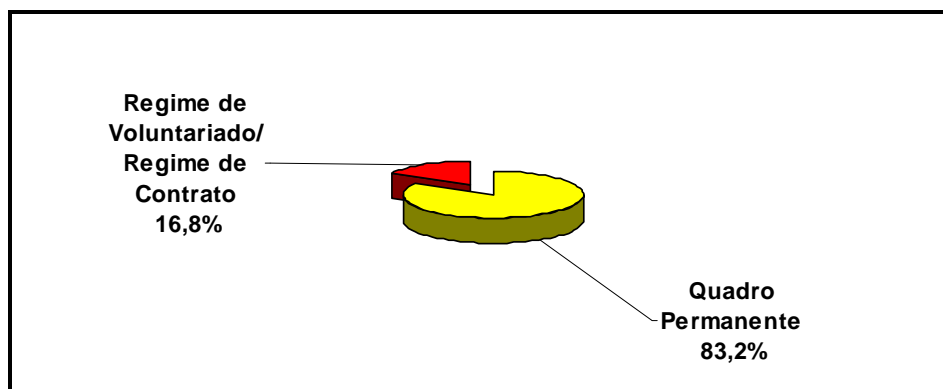


Gráfico 8.7: Prestação de serviço efectivo.

O Gráfico 8.8 apresenta que 91,2% dos inquiridos são do género masculino e 8,8% do género feminino.

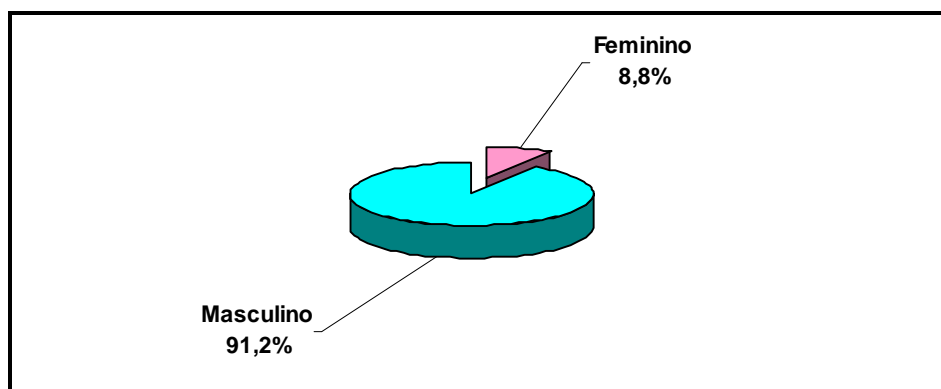


Gráfico 8.8: Género.

O Gráfico 8.9 indica que 32,7% dos inquiridos têm idades entre os 21 e os 30 anos, 25,1% com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 29,3% com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos de idade, 10,3% com idades compreendidas entre os 51 e os 60 anos e 2,6% com idades superiores a 60 anos.

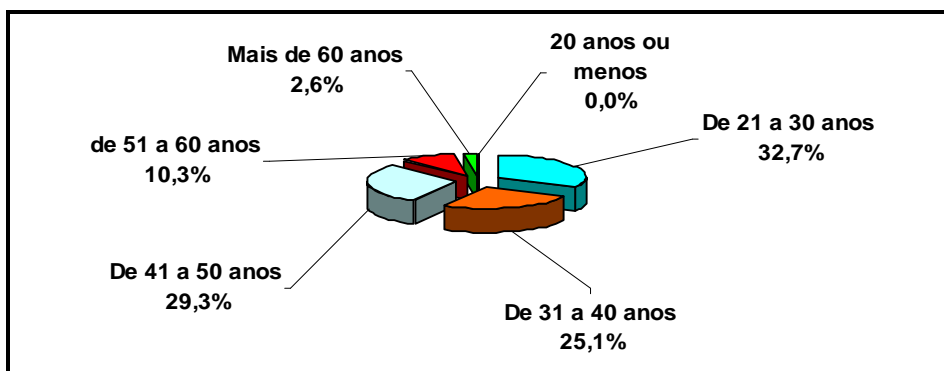


Gráfico 8.9: Níveis etário.

No Gráfico 8.10 verifica-se que 86,1% dos inquiridos têm o grau académico de licenciatura, 12,8% com mestrado e 1,1% com doutoramento.

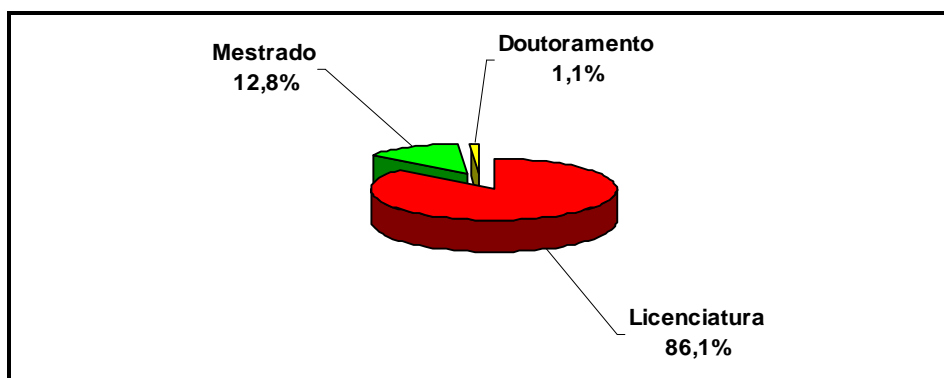


Gráfico 8.10: Grau académico.

O Gráfico 8.11 regista que 67% dos inquiridos não tem nenhuma participação em forças nacionais destacadas, 21,3% tem uma participação, 8,5% tem duas participações, 2,3% tem três participações e 0,9% tem quatro participações.

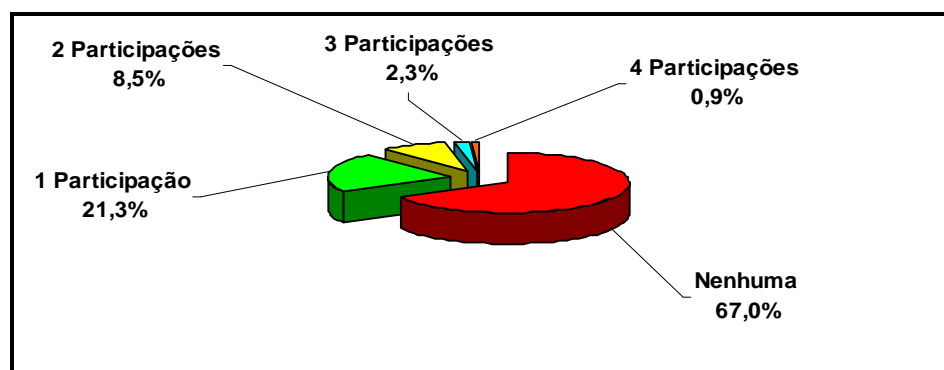


Gráfico 8.11: Número de participações em forças nacionais destacadas.

8.4 CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO – PARTE II DO INQUÉRITO

A apresentação dos resultados inicia-se por uma análise descritiva, com a apresentação de quadros de resultados, sua interpretação e discussão quanto ao desempenho ideal e desempenho real.

8.4.1 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA O DESEMPENHO IDEAL

Nesta subsecção apresenta-se uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo na **II Parte** do inquérito quanto às respostas da totalidade da amostra (n=351) para o desempenho ideal, como ilustra o Gráfico 8.12. O Gráfico 8.12 apresenta, ainda, os resultados das respostas da totalidade da amostra para o desempenho real e ideal, permitindo a comparação entre as respectivas variáveis (ao código das variáveis foram retiradas as letras R - real e I – ideal).

A média dos valores para as 68 variáveis originais que constituem o inquérito – **II parte** varia entre 6,81 (DXSUB30I – “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira”) e 9,55 (RECTO44I – “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização”).

Adicionalmente ao Gráfico 8.12, o Quadro E.1 do Apêndice E – Apresentação de Resultados: Desempenho Ideal e Desempenho Real, regista que a dispersão das respostas dos Oficiais, apresenta o menor desvio com um valor de 0,80 (RECTO44I – “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização”) note-se que esta variável corresponde à média aritmética com valor mais elevado, enquanto que o valor mais elevado é de 2,04 (DXSUB30I – “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira”) e que corresponde à variável com a média aritmética de menor valor. É ainda de referir que todos os intervalos da escala são utilizados em algumas variáveis. A distribuição dos dados aproxima-se tipo normal.

A variável “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira” (DXSUB30I) tem a média aritmética com valor mais baixo e maior dispersão, pelo que o seu conteúdo não se enquadra no contexto militar. A variável “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização” (RECTO44I) tem a média aritmética com valor mais elevado.

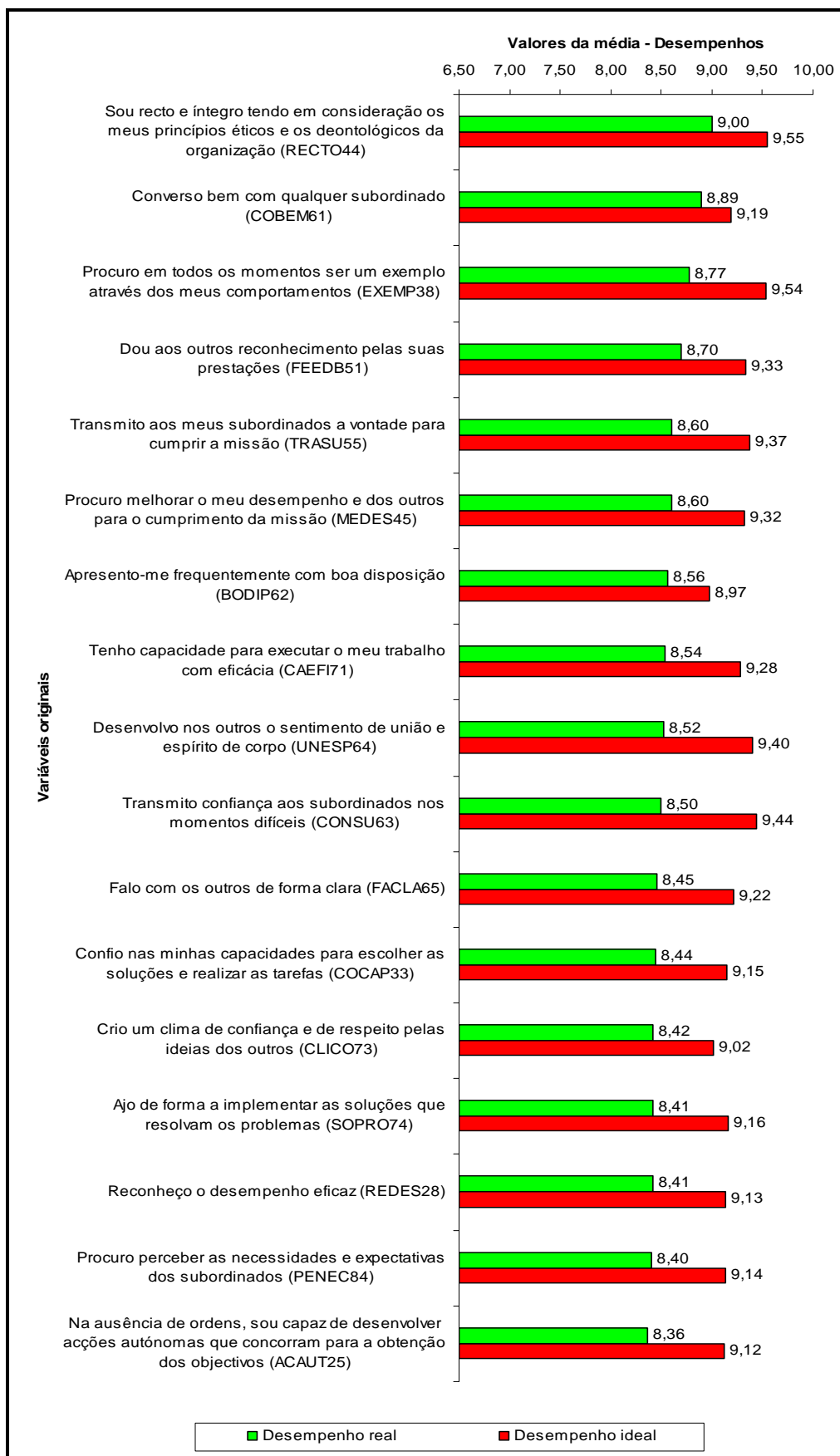


Gráfico 8.12: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo – amostra total (1/4).

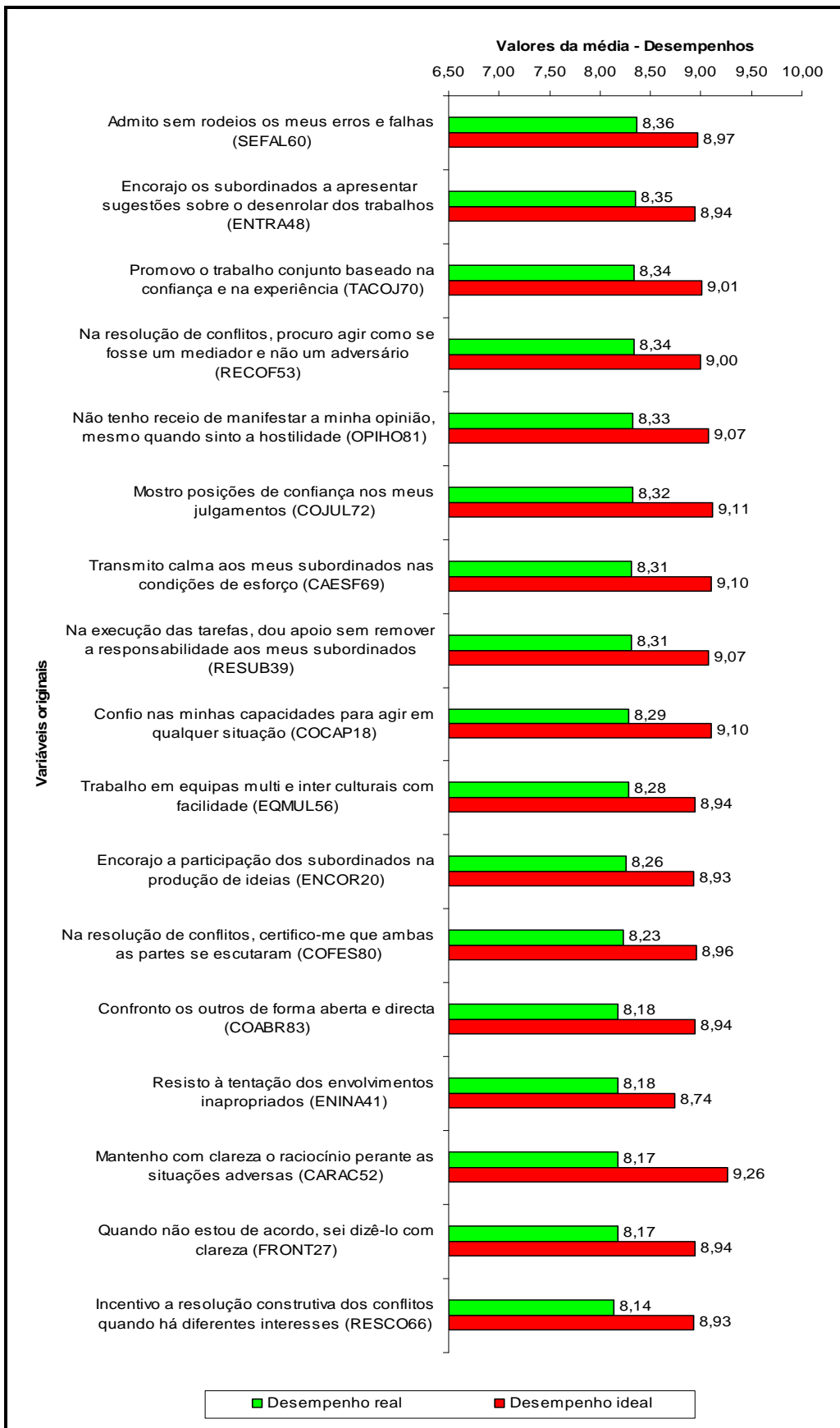


Gráfico 8.12: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo – amostra total (2/4).

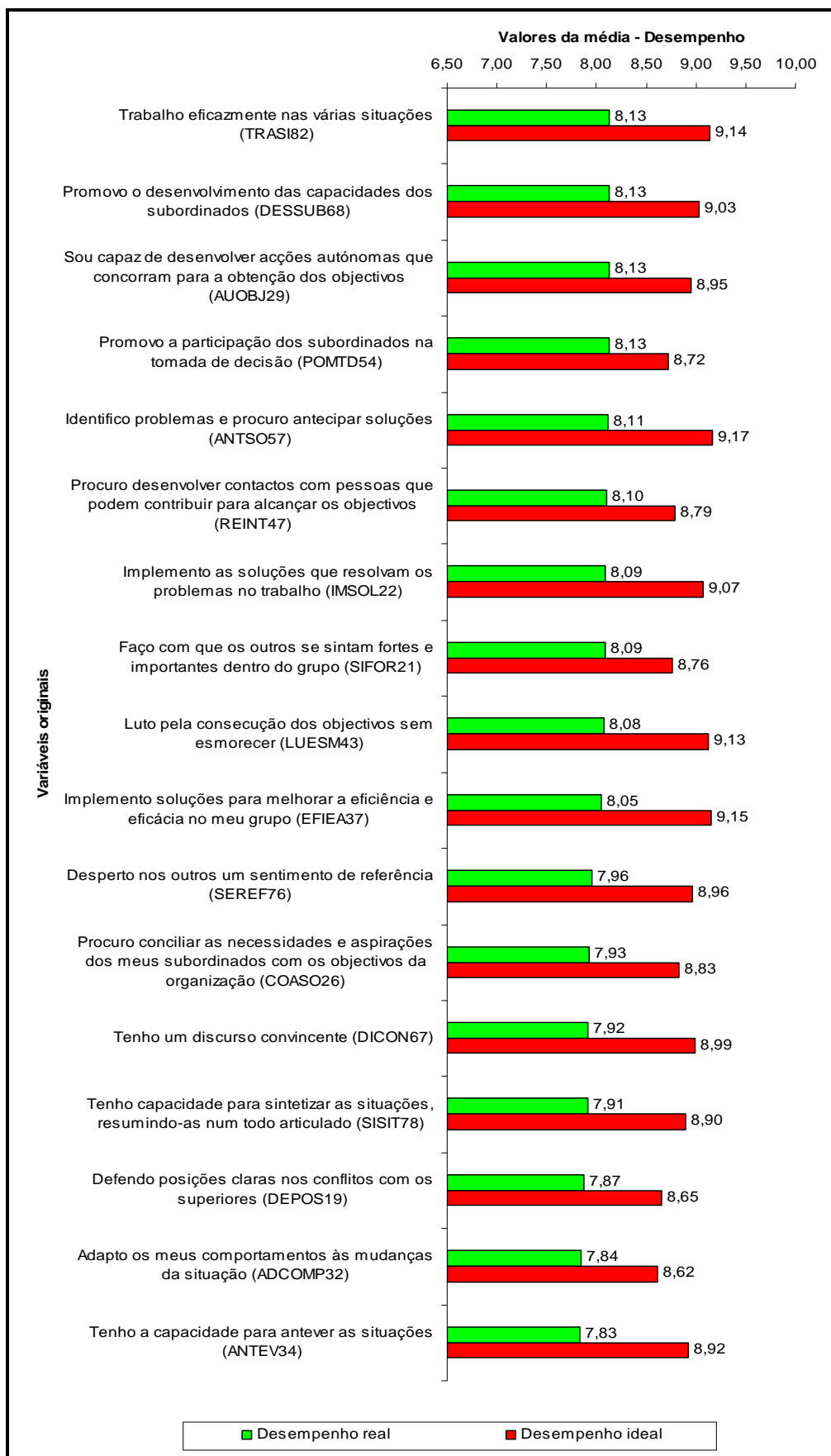


Gráfico 8.12: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo – amostra total (3/4).

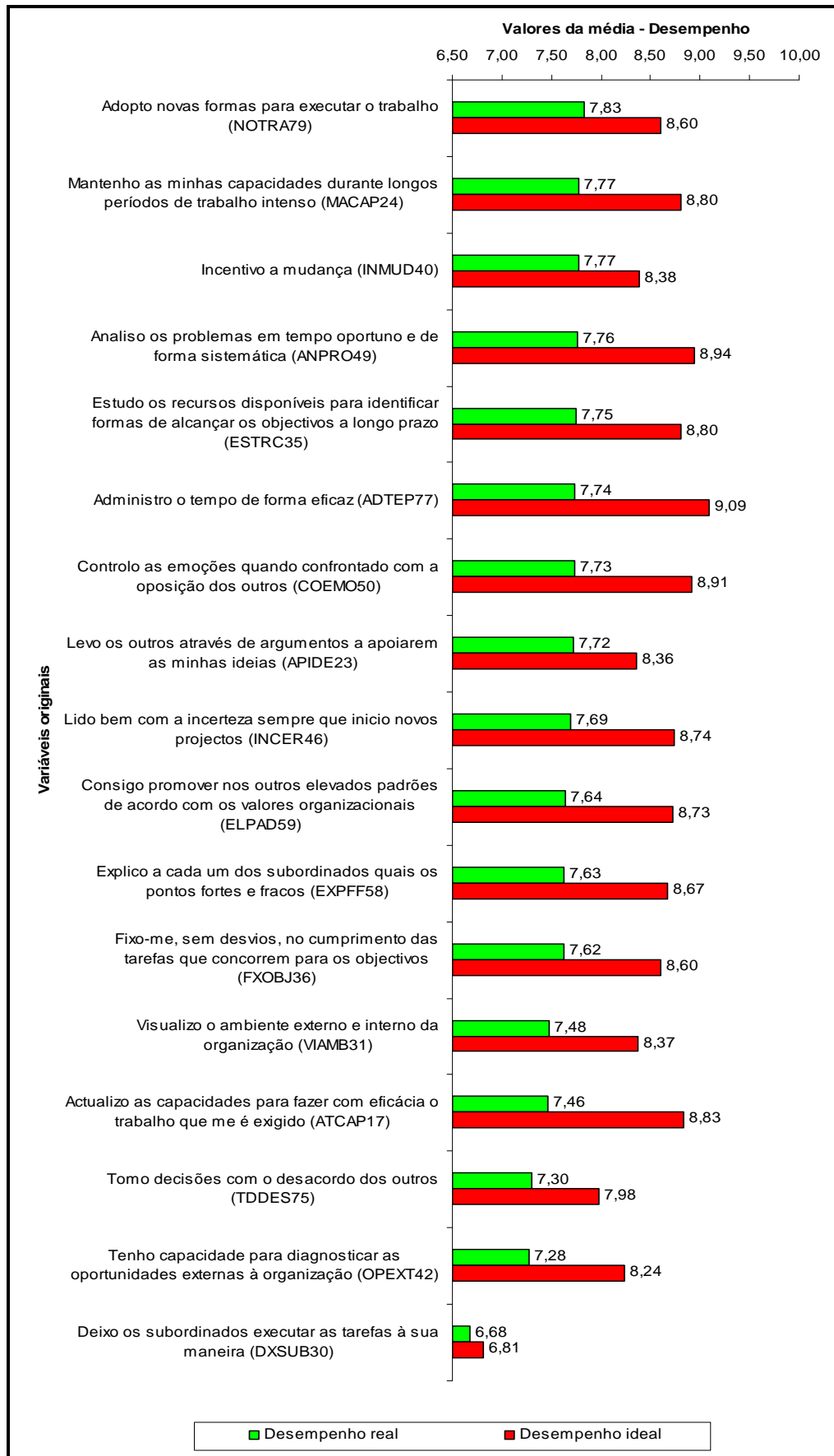


Gráfico 8.12: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo – amostra total (4/4).

O Gráfico 8.13 indica as médias dos valores às variáveis em estudo da **II parte** do inquérito quanto às respostas da totalidade da amostra (n=351), dos Oficiais Subalternos e Capitães (n=171), Oficiais Superiores (n=150), Oficiais Gerais (n=30), para o desempenho ideal.

Relativamente aos **Oficiais Subalternos e Capitães**, o Gráfico 8.13 e adicionalmente o Quadro E.2 do Apêndice E – Apresentação de Resultados: Desempenho Ideal e Desempenho Real indicam a média para as 68 variáveis que constituem o inquérito – II parte que varia entre 6,85 (DXSUB30I – “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira”) e 9,48 (RECTO44I – “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização”). Quanto à dispersão das respostas dos Oficiais, o menor desvio tem um valor de 0,83 (TRASI82I – “trabalho eficazmente nas várias situações”), enquanto que o valor mais elevado é de 1,95 (DXSUB30I – “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira”) e que corresponde à variável com a média aritmética de menor valor. É ainda de referir que todos os intervalos da escala são utilizados em algumas variáveis. A distribuição dos dados afasta-se ligeiramente dos valores do tipo normal (assimétrico à esquerda) pois os valores absolutos dos coeficientes são superiores a 1 na maioria das variáveis em estudo.

Da análise às respostas da variável “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira” (DXSUB30I) verifica-se que tem a média aritmética com valor mais baixo e maior dispersão, pelo que o seu conteúdo para não se adapta ao contexto militar.

Relativamente aos **Oficiais Superiores**, o Gráfico 8.13 e adicionalmente o Quadro E.3 do Apêndice E – Apresentação de Resultados: Desempenho Ideal e Desempenho Real indicam a média para as 68 variáveis que constituem o inquérito – II parte varia entre 6,85 (DXSUB30I – “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira”) e 9,58 (RECTO44I – “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização”). Quanto à dispersão das respostas dos Oficiais, o menor desvio padrão tem um valor de 0,81 (RECTO44I), enquanto que o valor mais elevado é de 2,09 (DXSUB30I). É, ainda, de referir que todos os intervalos da escala são utilizados em algumas variáveis. A distribuição dos dados afasta-se ligeiramente do tipo normal (assimétrico à esquerda) pois os valores absolutos dos coeficientes são superiores a 1 na maioria das variáveis em estudo.

A análise das respostas à “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira” (DXSUB30I) mostra que a média aritmética tem o valor mais baixo e maior dispersão, mostra que o seu conteúdo não se enquadra no contexto militar.

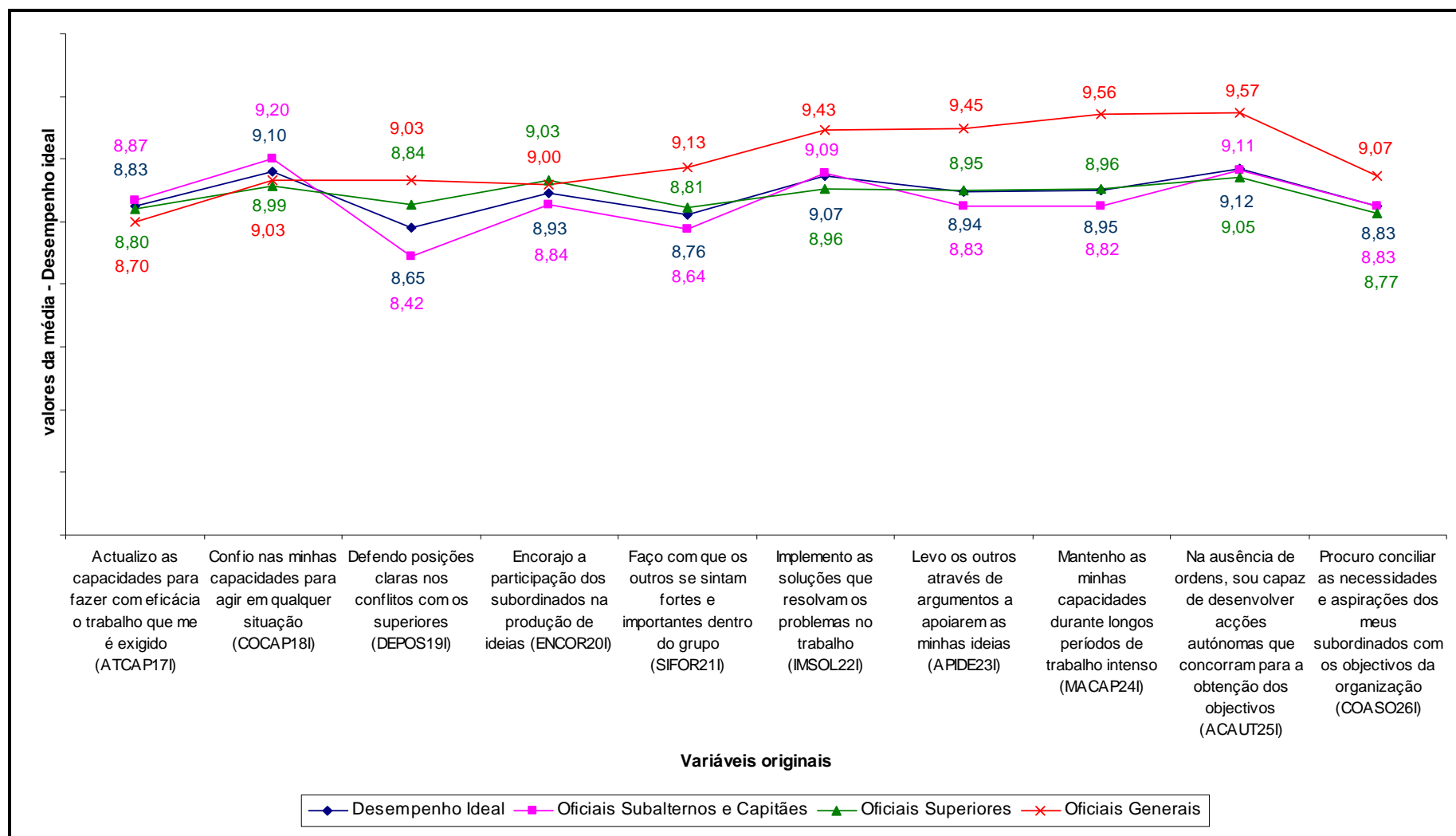


Gráfico 8.13: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho ideal – amostra total e categorias de Oficiais (1/7).

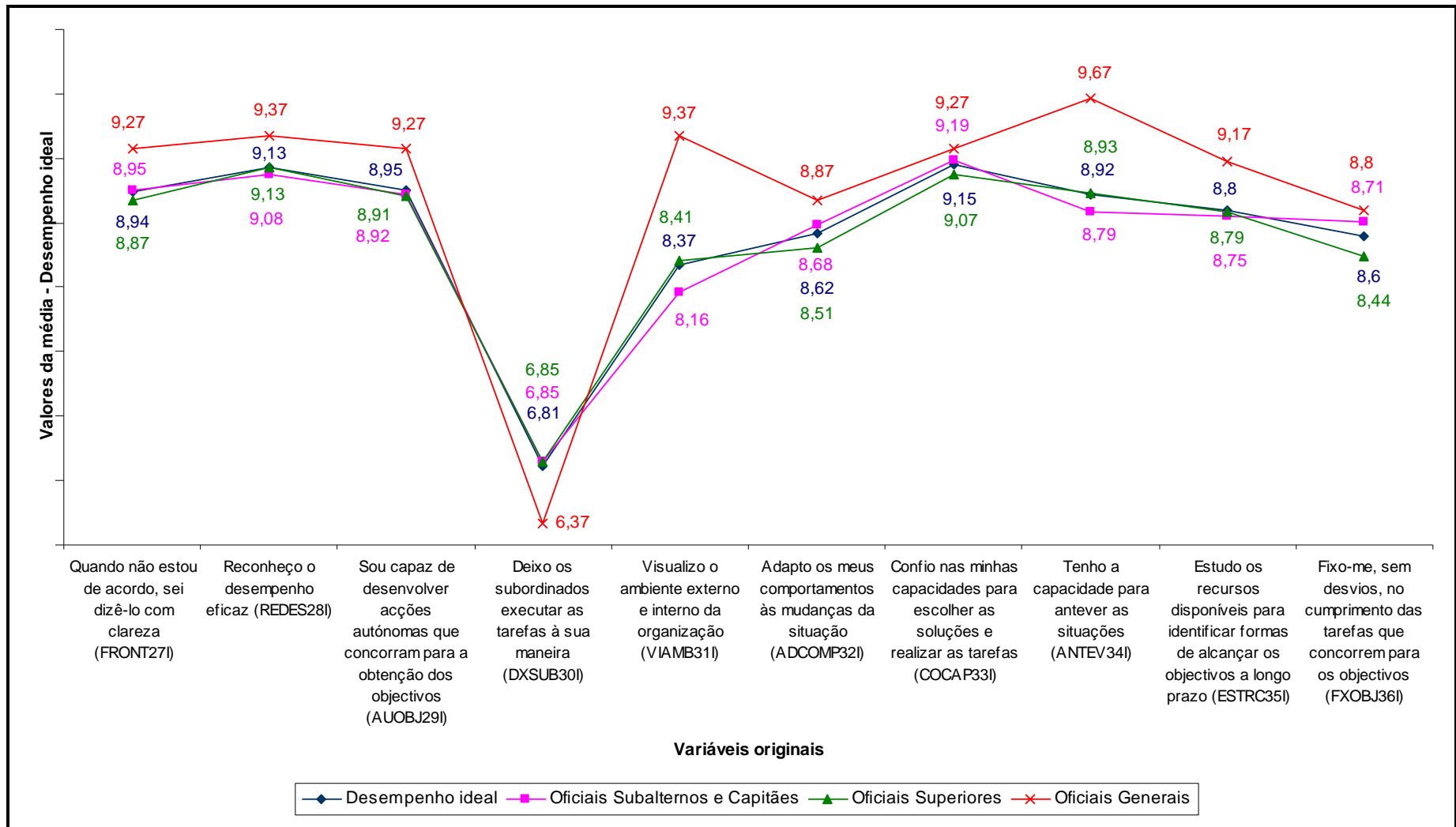


Gráfico 8.13: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho ideal – amostra total e categorias de Oficiais (2/7).

Capítulo 8: Resultados do Trabalho da Investigação Empírica

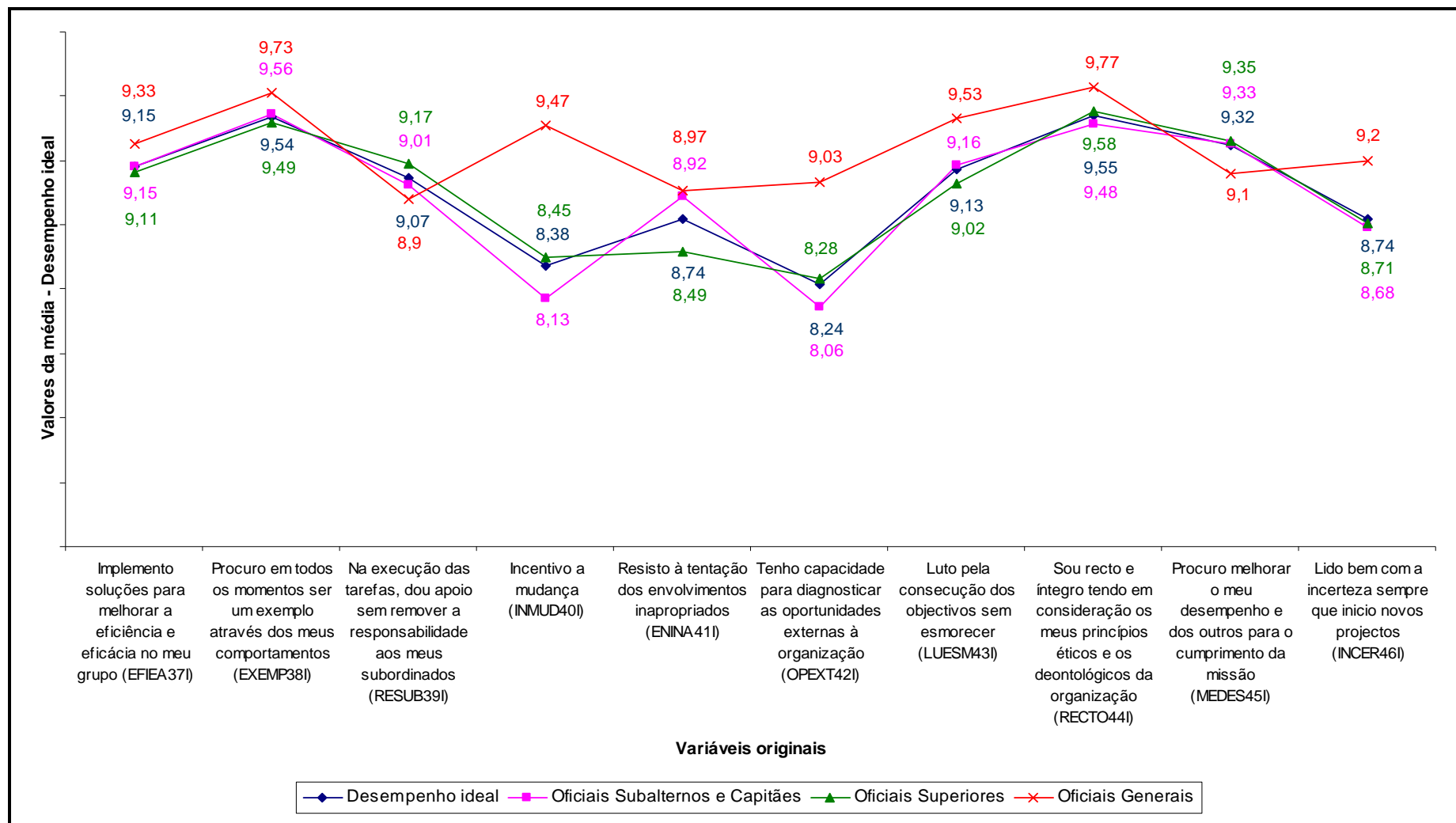


Gráfico 8.13: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho ideal – amostra total e categorias de Oficiais (3/7).

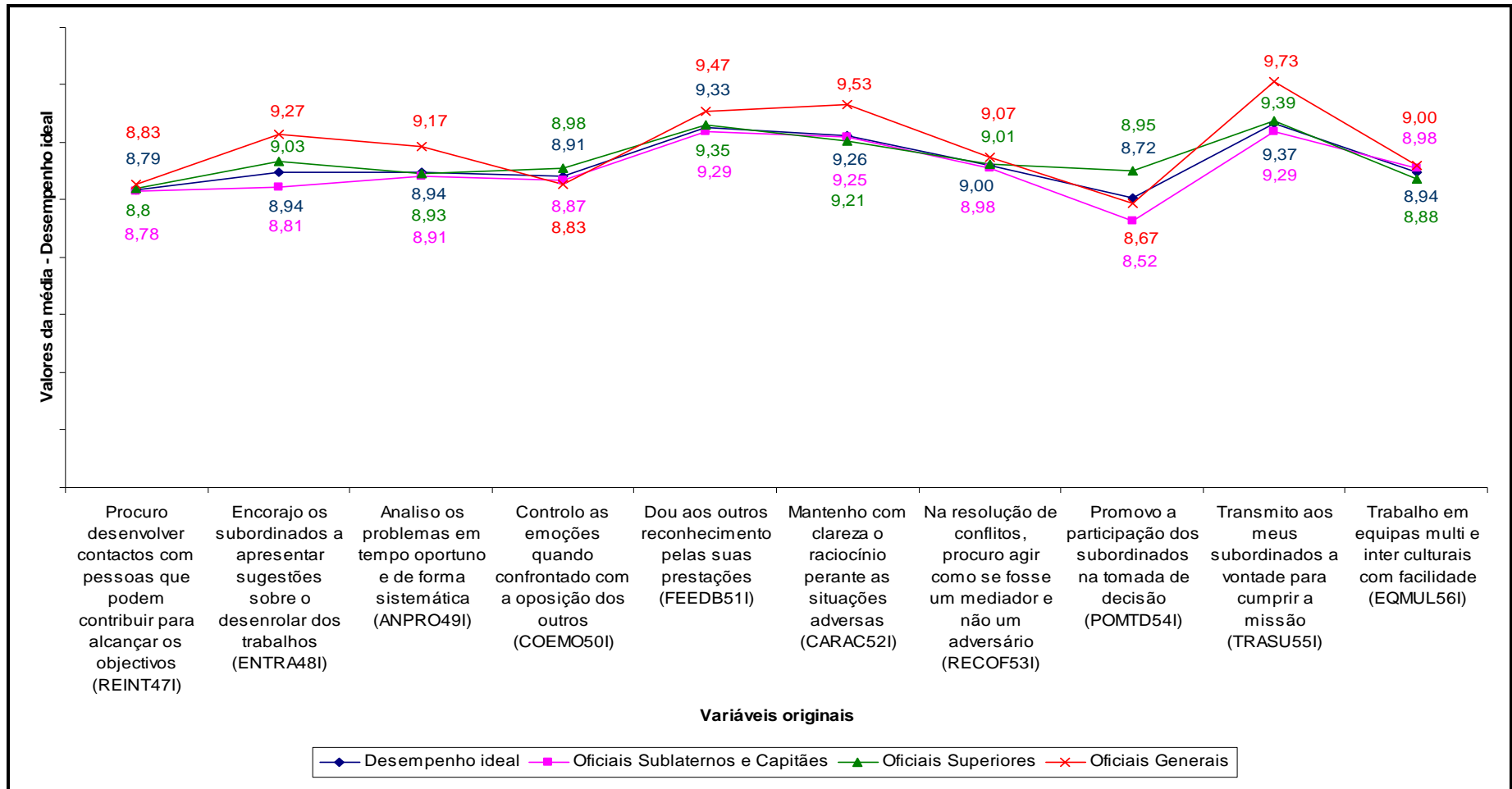


Gráfico 8.13: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho ideal – amostra total e categorias de Oficiais (4/7).

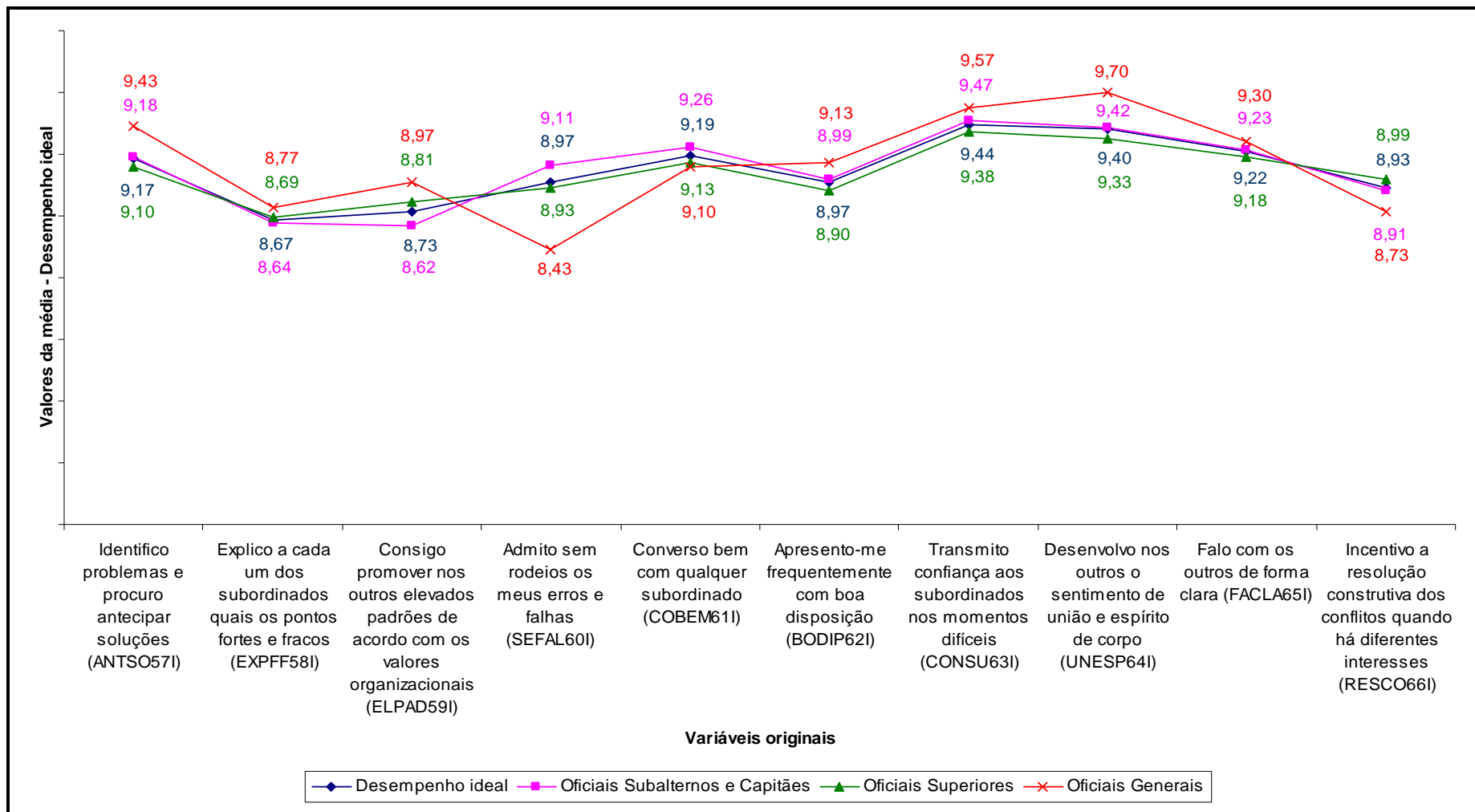


Gráfico 8.13: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho ideal – amostra total e categorias de Oficiais (5/7).

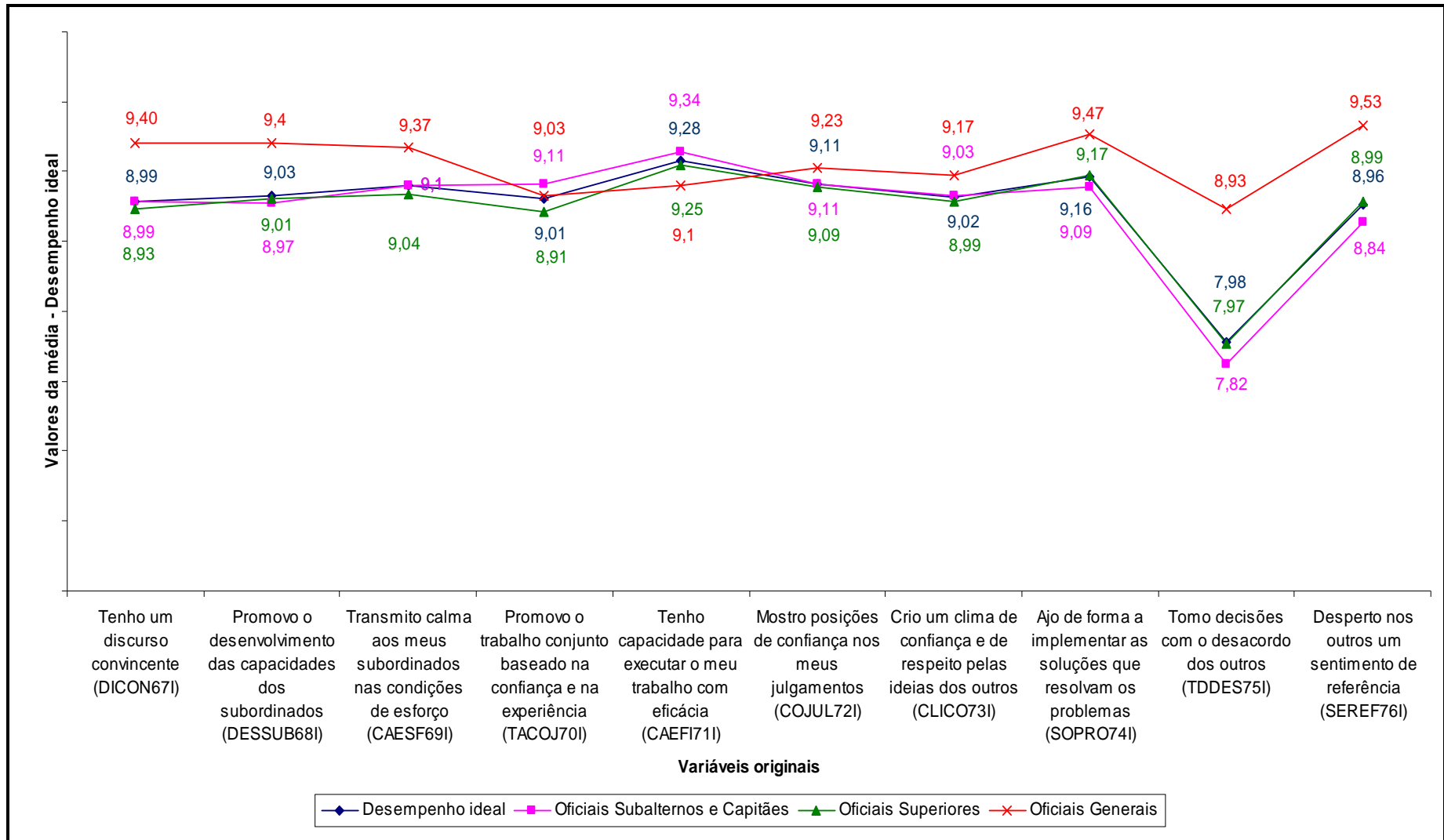


Gráfico 8.13: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho ideal – amostra total e categorias de Oficiais (6/7).

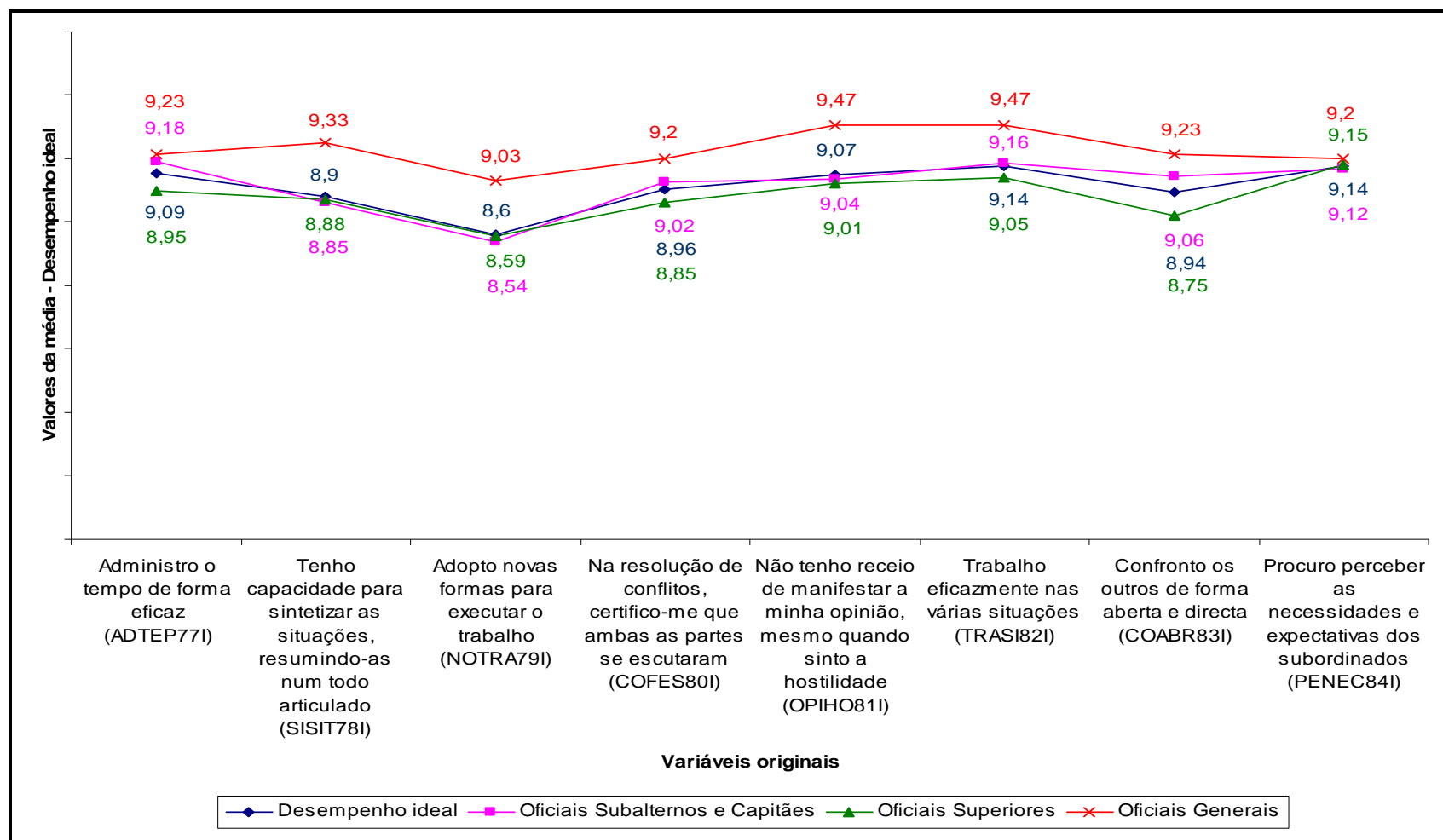


Gráfico 8.13: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho ideal – amostra total e categorias de Oficiais (7/7).

Da análise das respostas à variável “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização” (RECTO44I) verifica-se que a média aritmética tem o valor mais elevado que, à semelhança das categorias anteriores mostra que o seu conteúdo para o contexto militar é de facto um dos factores essenciais que caracteriza o militar.

Relativamente aos **Oficiais Gerais**, o Gráfico 8.13 e adicionalmente o Quadro E.4 do Apêndice E – Apresentação de Resultados; Desempenho Ideal e Desempenho Real registam a média para as 68 variáveis que constituem o inquérito – II parte varia entre 6,37 (DXSUB30I) e 9,77 (RECTO44I). Quanto à dispersão das respostas dos Oficiais, o menor desvio tem um valor de 0,43 (RECTO44I), enquanto que o valor mais elevado é de 2,25 (DXSUB30I) e que corresponde à variável com a média de menor valor. Todos os intervalos da escala são utilizados em algumas variáveis. A distribuição dos dados afasta-se ligeiramente dos valores do tipo normal (assimétrico à esquerda) pois existem coeficientes (cerca de 44%) com valores absolutos superiores a 1.

Da análise às respostas das três categorias de Oficiais verifica-se que a variável “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização” (RECTO44I) apresenta os valores mais elevados e que vão aumentando dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores. A dispersão das respostas a esta variável tende a ser inferior à medida que os níveis hierárquicos são mais elevados.

Quanto à variável “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira” (DXSUB30I) verifica-se que a média aritmética apresenta o valor mais baixo e com maior dispersão nas respostas das três categorias de Oficiais. De acordo com os valores apresentados verifica-se que à medida que se progride na carreira e apesar de maior dispersão nas respostas, os Oficiais percebem que para obter desempenhos superiores não é importante o estilo de liderança por delegação.

8.4.2 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA O DESEMPENHO REAL

Nesta subsecção apresenta-se uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo na **II Parte** do inquérito quanto às respostas da totalidade da amostra (n=351) para o desempenho real, como ilustra o Gráfico 8.12.

No Gráfico 8.12 e adicionalmente no Quadro E.5 do Apêndice E – Apresentação de Resultados: Desempenho Ideal e Desempenho Real verifica-se que a média das variáveis variam entre 6,68 (DXSUB30R – “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira”) e 9,00 (RECTO44R). Quanto à dispersão das respostas dos Oficiais, o menor desvio tem um valor de 1,09 (RECTO44R), note-se que esta variável corresponde à média aritmética com valor mais elevado, enquanto que o valor mais elevado na dispersão é de 1,88 (DXSUB30R) e corresponde à variável com a média aritmética de menor valor. É ainda de referir que todos os intervalos da escala são utilizados em algumas variáveis. A distribuição dos dados afasta-se ligeiramente dos valores do tipo normal (assimétrico à esquerda) pois existem coeficientes (cerca de 10%) com valores absolutos superiores a 1.

Na variável “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira” (DXSUB30R) verifica-se a média aritmética com valor mais baixo e maior dispersão. Estes valores indicam que os Oficiais percebem que no seu dia a dia impõem aos seus subordinados a forma como as tarefas devem ser realizadas. A análise das respostas, nomeadamente à variável “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização” (RECTO44I) indica a média aritmética com valor mais elevado, pelo que os Oficiais no seu dia a dia procuram ser rectos e íntegros. Estas qualidades dos Oficiais são reforçadas quando se verifica que as variáveis “procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos” (EXEMP38R) e “converso bem com qualquer subordinado” (COBEM61R) apresentam valores aritméticos de 8,77 e 8,89, respectivamente.

O Gráfico 8.14 regista as médias dos valores às variáveis em estudo da **II parte** do inquérito quanto às respostas da totalidade da amostra (n=351), dos Oficiais Subalternos e Capitães (n=171), Oficiais Superiores (n=150), Oficiais Gerais (n=30), para o desempenho real.

Nos **Oficiais Subalternos e Capitães**, de acordo com o Gráfico 8.14 e adicionalmente o Quadro E.6 do Apêndice E – Apresentação de Resultados. Desempenho Ideal e Desempenho Real verifica-se que a média para variáveis varia entre 6,65 (DXSUB30R – “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira”) e 8,89 (RECTO44R – “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização” e COBEM61R – “converso bem com qualquer subordinado”).

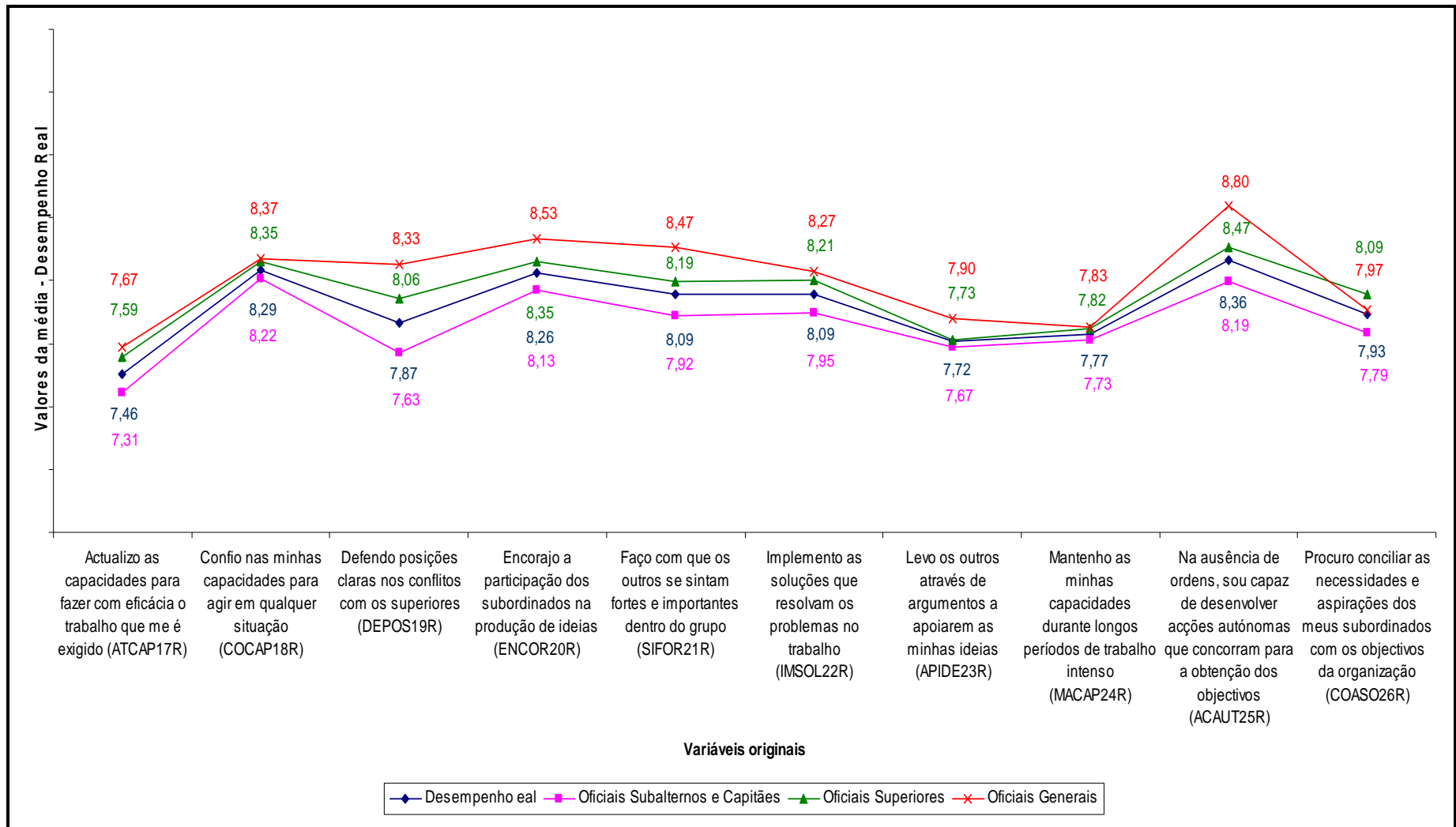


Gráfico 8.14: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – amostra total e categorias de Oficiais (1/7).

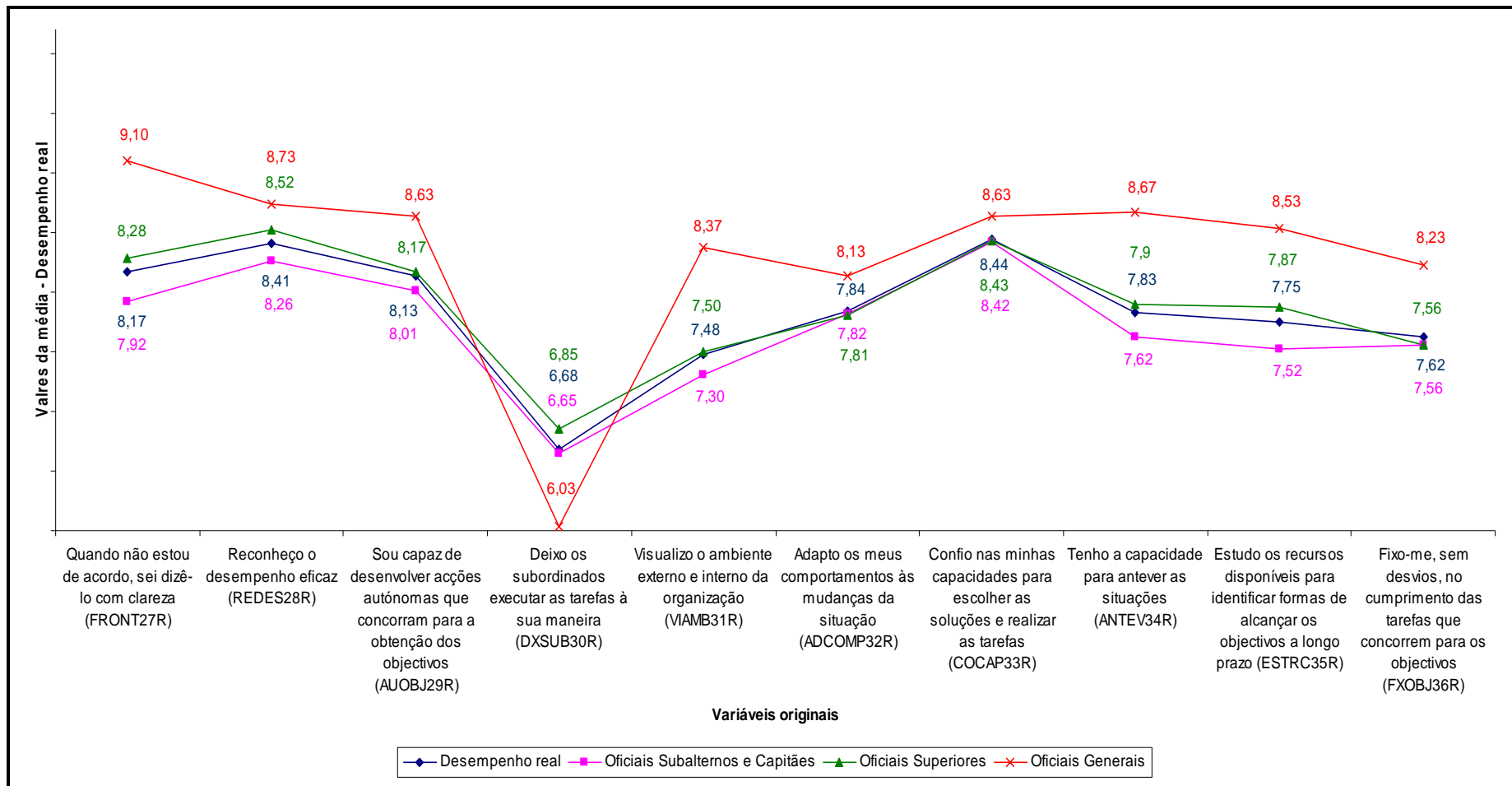


Gráfico 8.14: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – amostra total e categorias de Oficiais (2/7).

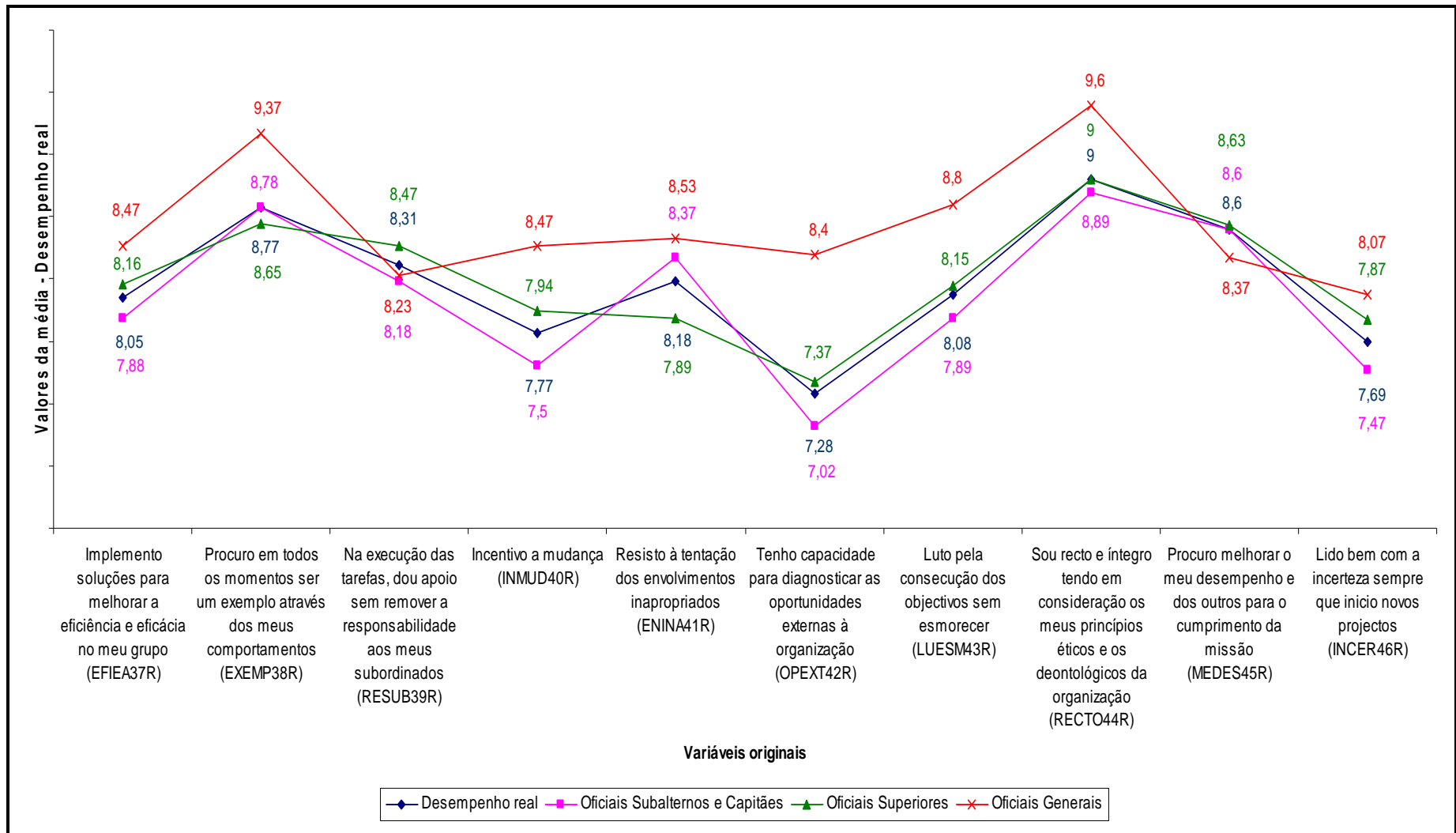


Gráfico 8.14: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – amostra total e categorias de Oficiais (3/7).

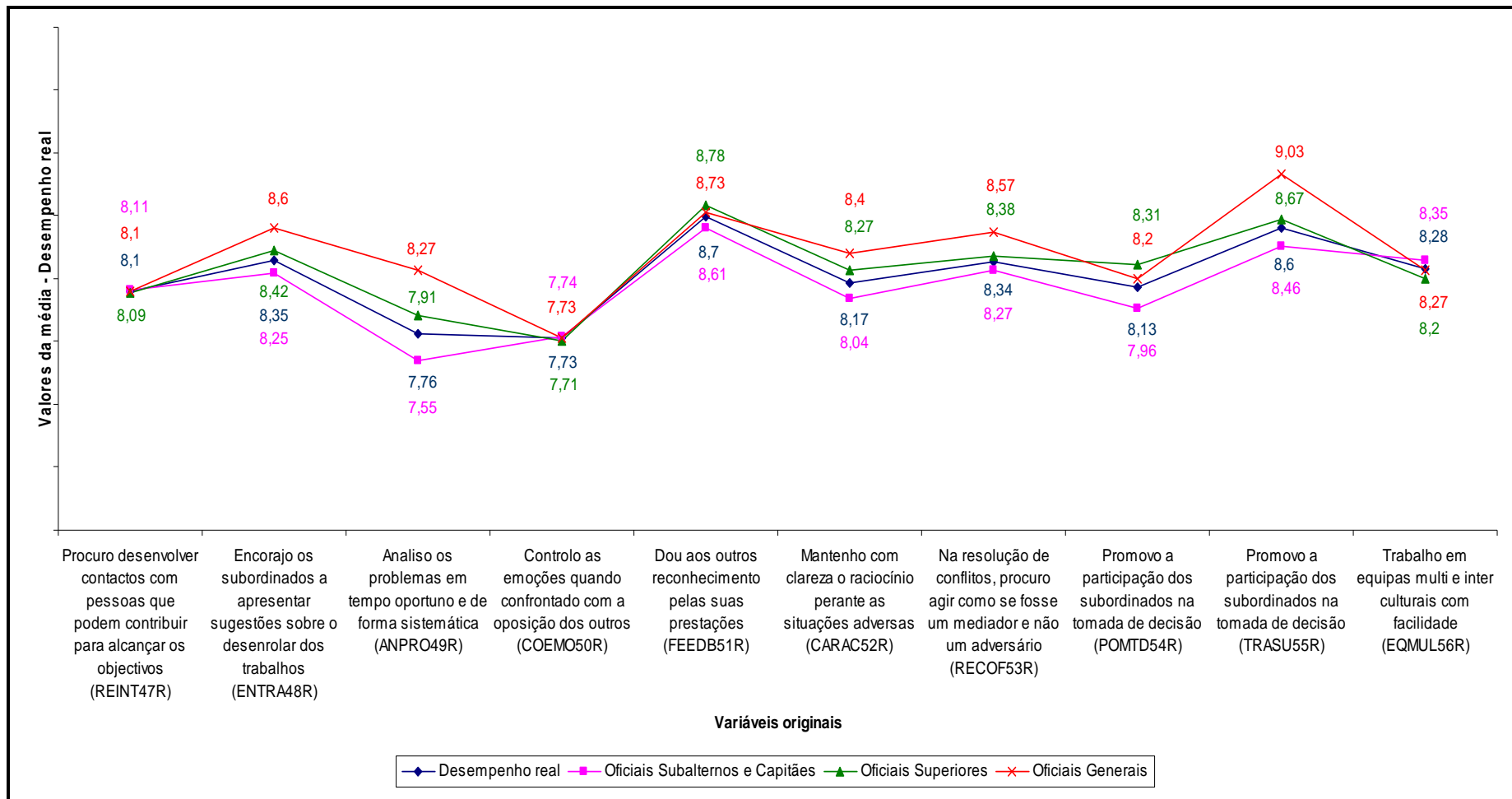


Gráfico 8.14: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – amostra total e categorias de Oficiais (4/7).

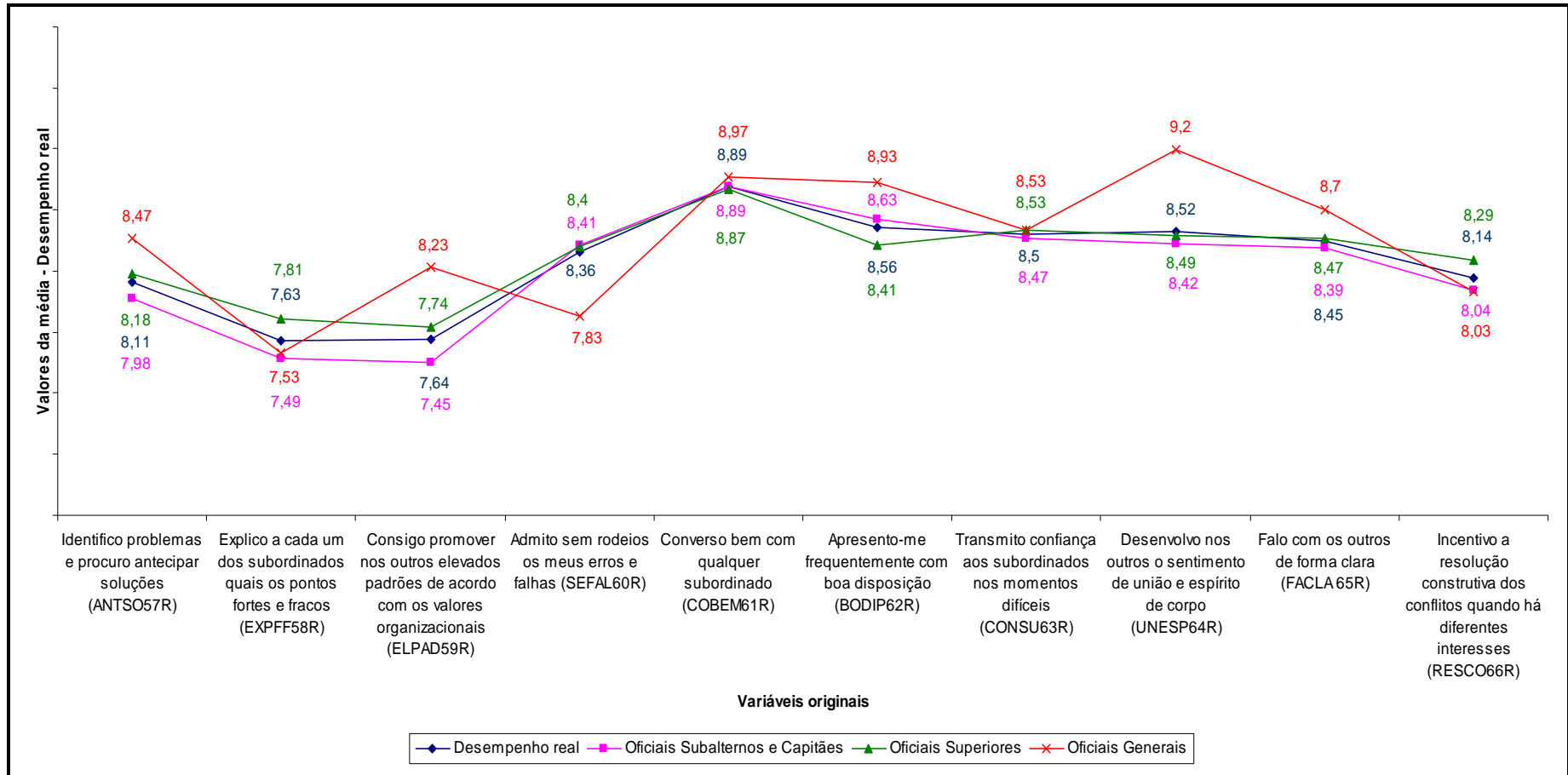


Gráfico 8.14: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – amostra total e categorias de Oficiais (5/7).

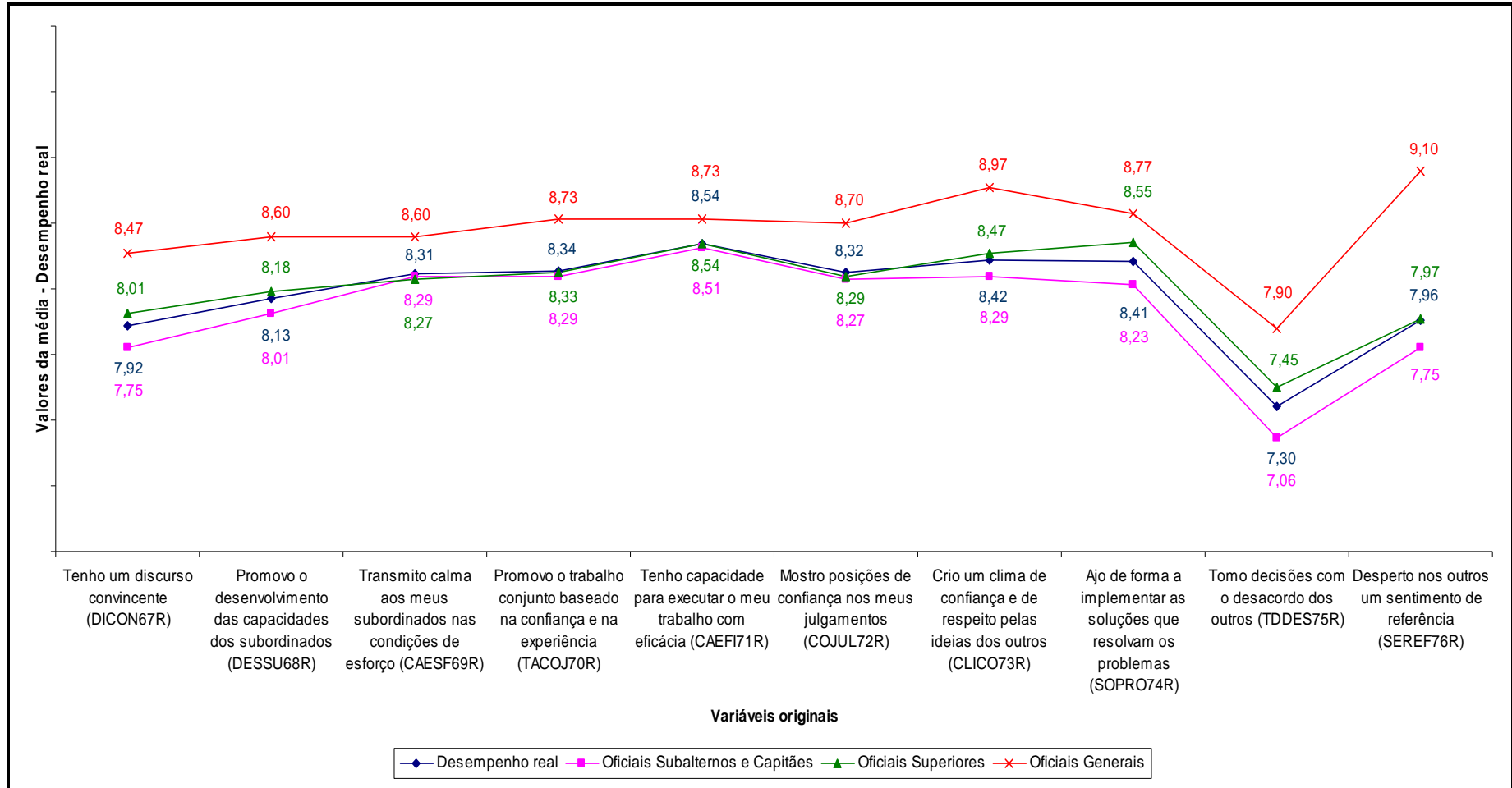


Gráfico 8.14: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – amostra total e categorias de Oficiais (6/7).

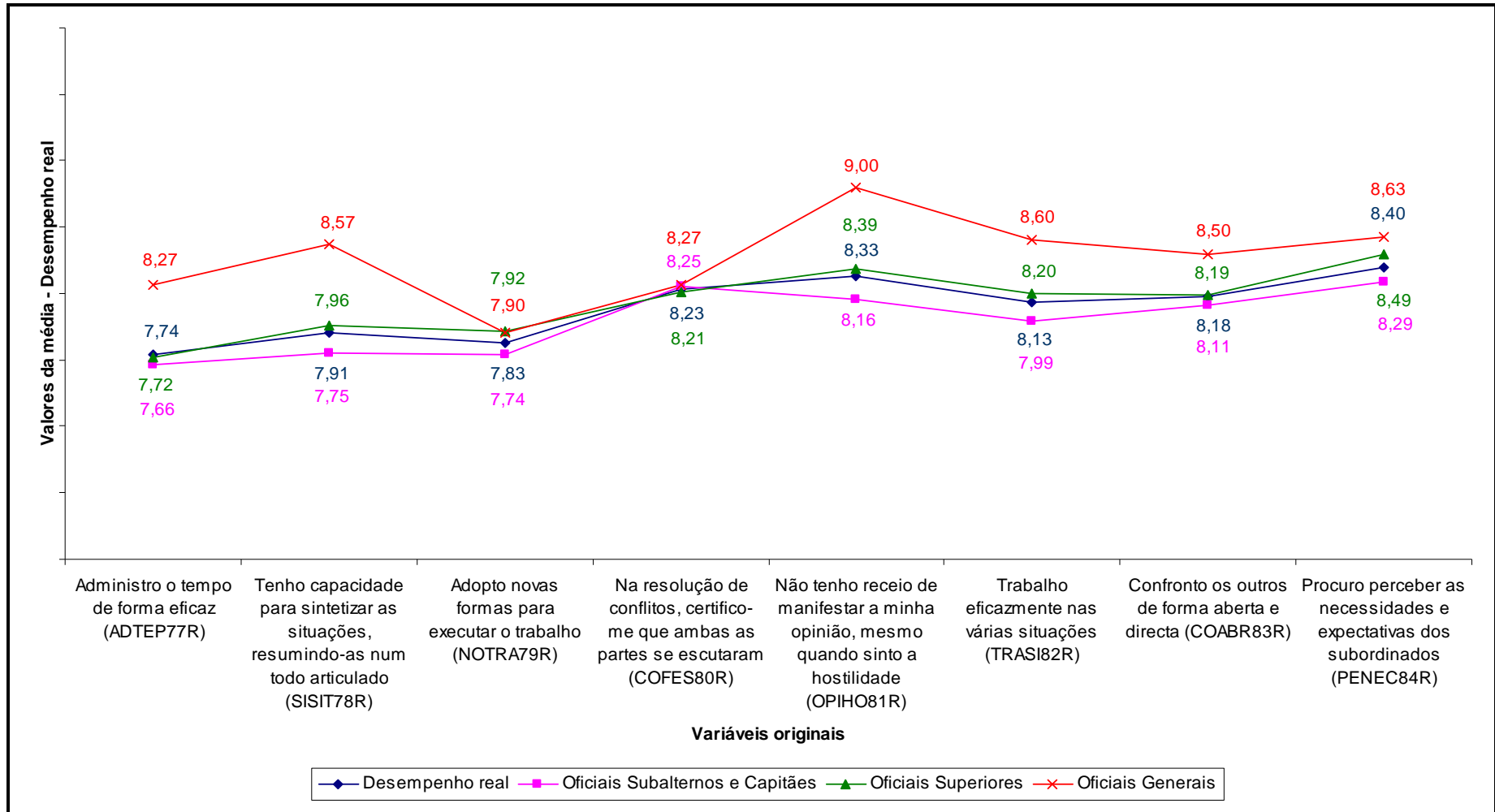


Gráfico 8.14: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – amostra total e categorias de Oficiais (7/7).

Quanto à dispersão das respostas dos Oficiais, o menor desvio tem um valor de 1,14 (RECTO44R), enquanto que o valor mais elevado é de 1,77 (DXSUB30R) e que corresponde à variável com a média aritmética de menor valor. É ainda de referir que todos os intervalos da escala são utilizados em algumas variáveis. A distribuição dos dados afasta-se ligeiramente dos valores do tipo normal (assimétrico à esquerda) dado que existem coeficientes (cerca de 18%) com valores absolutos superiores a 1.

A análise das respostas à variável “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira” (DXSUB30R) em que se verifica a média aritmética com valor mais baixo e maior dispersão.

A análise das respostas às variáveis “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização” (RECTO44R) e “converso bem com qualquer subordinado” (COBEM61R) indica que a média aritmética com valores mais elevados, mostra que os Oficiais no seu dia a dia procuram ser rectos e íntegros de acordo com os valores da Instituição Militar e que têm consideração por todos os subordinados.

Para os **Oficiais Superiores**, No Gráfico 8.14 e adicionalmente no Quadro E.7 do Apêndice E – Apresentação de Resultados. Desempenho Ideal e Desempenho Real verifica-se que a média para as variáveis varia entre 6,85 (DXSUB30R) e 9,00 (RECTO44R). Quanto à dispersão das respostas dos Oficiais, o menor desvio tem um valor de 0,95 (CAEFI71R – “tenho capacidades para executar o meu trabalho com eficácia”), enquanto que o valor mais elevado é de 1,93 (DXSUB30R) e que corresponde à variável com a média aritmética de menor valor. É ainda de referir que todos os intervalos da escala são utilizados em algumas variáveis. A distribuição dos dados não se aproxima dos valores do tipo normal (assimétrico à esquerda) pois existem coeficientes (cerca de 5%) com valores absolutos superiores a 1.

A análise das respostas à variável “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira” (DXSUB30R) em que se verifica a média aritmética com valor mais baixo e maior dispersão, mostra que os Oficiais Superiores percebem que no seu dia a dia impõem aos seus subordinados a forma como as tarefas devem ser realizadas.

A análise das respostas à variável “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização” (RECTO44R) em que se verifica a média aritmética com valor mais elevado, indica que os Oficiais Superiores no seu dia a dia procuram ser rectos e íntegros de acordo com os valores da Instituição Militar.

Para a categoria do **Corpo de Oficiais Gerais**, o Gráfico 8.14 e adicionalmente o Quadro E.8 do Apêndice E – Apresentação de Resultados. Desempenho Ideal e Desempenho Real registam que a média para as 68 variáveis que constituem o inquérito – II parte varia entre 6,03 (DXSUB30I) e 9,60 (variável RECTO44I). Quanto à dispersão das respostas dos Oficiais, o menor desvio tem um valor de 0,77 (RECTO44I), enquanto que o valor mais elevado é de 2,11 (DXSUB30I) e que corresponde à variável com a média aritmética de menor valor. É ainda de referir que todos os intervalos da escala são utilizados numas variáveis e que as restantes estão entre o 5 e 10. A distribuição afasta-se ligeiramente do tipo normal (assimétrico à esquerda) pois existem coeficientes (cerca de 4%) com valores absolutos superiores a 1.

A análise das respostas à variável “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira” (DXSUB30R) em que se verifica a média aritmética com valor mais baixo e maior dispersão, indica que os Oficiais Gerais percebem que no seu dia a dia impõem aos seus subordinados a forma como as tarefas devem ser realizadas.

A análise das respostas à variável “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização” (RECTO44R) em que se verifica a média aritmética com valor mais elevado, mostra que os Oficiais Gerais no seu dia a dia procuram ser rectos e íntegros de acordo com os valores da Instituição Militar.

Quanto à variável “deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira” (DXSUB30R) verifica-se que a média aritmética apresenta o valor mais baixo e com maior dispersão nas respostas das três categorias de Oficiais. De acordo com os valores apresentados verifica-se que à medida que se progride na carreira e apesar de maior dispersão nas respostas, os Oficiais percebem que para a obtenção de desempenhos superiores não é importante o estilo de liderança por delegação.

Da análise às respostas das três categorias de Oficiais verifica-se que a variável “sou recto e integro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização” (RECTO44R) apresenta os valores mais elevados e que vão aumentando dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores. A dispersão das respostas a esta variável tende a ser inferior à medida que os níveis hierárquicos são mais elevados. De uma forma geral, os Oficiais consideram que o exercício de uma liderança ideal assenta na rectidão, na integridade e na valorização dos valores, e que estas qualidades se acentuam à medida que se ocupam postos mais elevados.

De acordo com a resposta dos indivíduos a distribuição tende ser normal à medida que se ocupam postos mais elevados.

Na comparação entre o desempenho ideal e o desempenho real verifica-se que as variáveis DXSUB30 e RECTO44 têm a mesma tendência, apesar de no desempenho ideal terem a média de valores mais elevados e a dispersão ter valores mais baixos. De uma forma geral e na comparação entre as mesmas variáveis para as duas situações a média aritméticas de valores é mais elevado no desempenho ideal e a dispersão mais baixa.

8.5 ESTATÍSTICA DESCRITIVA QUANTO ÀS VARIÁVEIS DOS FACTORES CRITÉRIO – PARTE III DO INQUÉRITO

Nesta subsecção apresenta-se uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo na **III parte** do inquérito quanto aos factores critério (**esforço extraordinário, satisfação e eficácia**), conforme a Tabela 8.1.

De acordo com a Tabela 8.1 verifica-se que a média mais baixa tem um valor de 7,99 no factor critério “esforço extraordinário” na categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, e a média com valor mais elevado é de 8,81 no factor critério “satisfação” na categoria de Oficiais Gerais. O valor do desvio-padrão varia entre 0,75 e 1,06. Os intervalos da escala variam entre o 2,25 e 10.

Nos três factores critério verifica-se que a média dos valores vão aumentando dos postos inferiores para os superiores. Em média, os inquiridos percebem que são eficazes na obtenção de elevados níveis de esforço extraordinário e de satisfação dos subordinados no exercício das suas funções de comando, direcção e chefia.

Para os factores critério “esforço extraordinário” e “satisfação” a distribuição é do tipo normal com valores absolutos inferiores a 1. No factor critério “eficácia” a distribuição é do tipo normal para as categorias de Oficiais Superiores e Gerais com valores em absoluto inferiores a 1, e próximo do normal para a amostra total e a categoria de Oficiais Subalternos e Capitães com valores absolutos superiores a 1.

Os dados referentes a cada escala foram sujeitos a análise de consistência interna (Tabela 8.1), na qual se verifica que os valores são aceitáveis ($\alpha > 0,80$).

Tabela 8.1: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os factores critério – Amostra total e categorias de Oficiais.

Factores Critério	Categorias de Oficiais	X_m	S	Min	Max	g	α
Esforço extraordinário (4 itens)	Amostra Total	8,11	1,03	5	10	-0,54	0,86
	Oficiais Subalternos e Capitães	7,99	1,01	5	10	-0,40	0,82
	Oficiais Superiores	8,13	1,06	5	10	-0,06	0,89
	Oficiais Gerais	8,69	0,75	7,25	10	0,21	0,81
Satisfação (4 itens)	Amostra Total	8,45	0,85	5	10	-0,56	0,83
	Oficiais Subalternos e Capitães	8,41	0,87	5	10	-0,73	0,80
	Oficiais Superiores	8,42	0,83	5	10	-0,40	0,84
	Oficiais Gerais	8,81	0,86	7	10	-0,54	0,91
Eficácia (4 itens)	Amostra Total	8,33	0,94	2,25	10	-1,10	0,87
	Oficiais Subalternos e Capitães	8,25	0,94	2,25	10	-1,54	0,87
	Oficiais Superiores	8,34	0,95	5,75	10	-0,85	0,86
	Oficiais Gerais	8,78	0,75	7,25	10	0,04	0,82

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); α – Coeficiente de Alfa de Cronbach.

8.6 CONCLUSÕES

Os Oficiais consideram que o exercício de uma liderança eficaz assenta na rectidão, na integridade e na valorização dos valores, e que estas qualidades se acentuam à medida que se ocupam postos superiores. Oficiais percebem que no seu dia a dia impõem aos seus subordinados a forma como as tarefas devem ser realizadas.

De uma forma geral, a distribuição dos dados aproximam-se do tipo normal (assimétrico à esquerda) e tende a ser normal à medida que se ocupam postos mais elevados.

Na comparação entre as mesmas variáveis, para o desempenho ideal e desempenho real, a média aritméticas de valores é mais elevado no desempenho ideal e a dispersão mais baixa.

Nos três factores critério verifica-se que a média dos valores vão sendo mais elevados dos postos inferiores para os superiores. Os Oficiais percebem que são eficazes na obtenção de elevados níveis de esforço extraordinário e de satisfação dos subordinados no exercício das suas funções de comando, direcção e chefia.

Para os factores critério “esforço extraordinário” e “satisfação” a distribuição é do tipo normal. No factor critério “eficácia” a distribuição é do tipo normal para as categorias de Oficiais Superiores e Gerais e afasta-se ligeiramente dos valores da normalidade para a amostra total e a categoria de Oficiais Subalternos e Capitães. A consistência interna das escalas é em geral aceitável, tendo em conta que o $\alpha \geq 0,80$ em todas as situações.

CAPÍTULO 9

MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR

9.1 INTRODUÇÃO

Para definição dos modelos de competências, neste capítulo recorre-se à análise de factores principais. Trata-se de uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas, num conjunto menor de variáveis independentes, que podem ser utilizadas como indicadores que resumem a informação disponível nas variáveis originais (Maroco, 2003, p. 231).

A partir do inquérito – parte II, as dimensões extraídas são caracterizadas através da estatística descritiva, quanto às médias, dispersão, coeficiente de assimetria, coeficiente de achatamento e coeficiente de correlação de *Pearson*.

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

Na utilização dos testes paramétricos é verificado se a variável dependente possui distribuição normal e se as variâncias populacionais são homogéneas. São utilizados os testes de *Kolmogorov – Smirnov* (distribuição normal) e *Levene* (homogeneidade). No método da comparação múltipla de médias, utiliza-se o teste *post-hoc – Tukey*. Segundo Maroco (2003, p. 133) o teste *Tukey* é o mais robusto a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias, enquanto que para amostras pequenas o teste de *Bonferroni* é dos mais potentes.

Nos testes não-paramétricos e para verificar se existem diferenças significativas nas variáveis sob estudo, utilizou-se o teste de *Kruskal-Wallis* (ANOVA de *Kruskal-Wallis*).

9.2 OBTENÇÃO DO MODELO GLOBAL – 1º ESTUDO EXPLORATÓRIO

9.2.1 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL – VARIÁVEIS DO MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS (1ª VERSÃO)

Para obter o modelo global de competências recorre-se ao procedimento das componentes principais para estimar o número de factores a reter a partir das variáveis inter-relacionadas comuns às categorias de Oficiais Subalternos e Capitães, Oficiais Superiores e, Oficiais Gerais. O processo tem várias etapas e procura obter uma base de dados final com variáveis inter-relacionadas e comuns a todas as categorias de Oficiais, conforme ilustra a Figura 9.1.

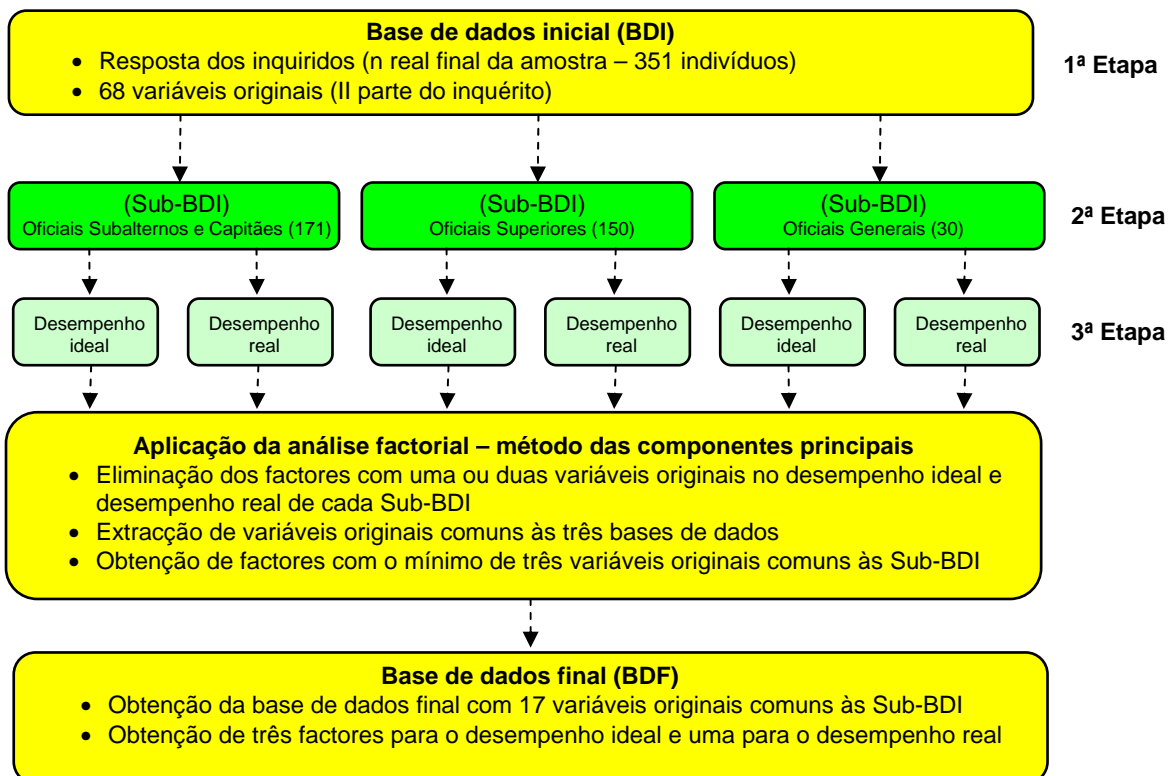


Figura 9.1: Etapas para estimação das componentes principais.

Na **primeira etapa**, com as respostas dos inquiridos à parte II do inquérito, é constituída a base de dados inicial (BDI) com 68 variáveis originais para o desempenho ideal e desempenho real, conforme Apêndice D – Inquérito Final.

Na **segunda etapa**, a partir da base de dados inicial constituem-se três sub-bases de dados diferentes com as respostas dos Oficiais Subalternos e Capitães (n=171), Oficiais Superiores (n=150) e Oficiais Gerais (n=30). As três sub-bases das categorias de Oficiais dividem-se, ainda, conforme as respostas ao desempenho ideal e ao desempenho real.

Na **terceira etapa**, para determinar o número de factores com variáveis inter-relacionadas, comuns às três categorias de Oficiais, aplica-se a análise factorial, método das componentes principais a cada uma das sub-bases de dados de cada categoria de Oficiais.

A Figura 9.2 ilustra a metodologia para obter factores com o mínimo de três variáveis comuns às três categorias de Oficiais:

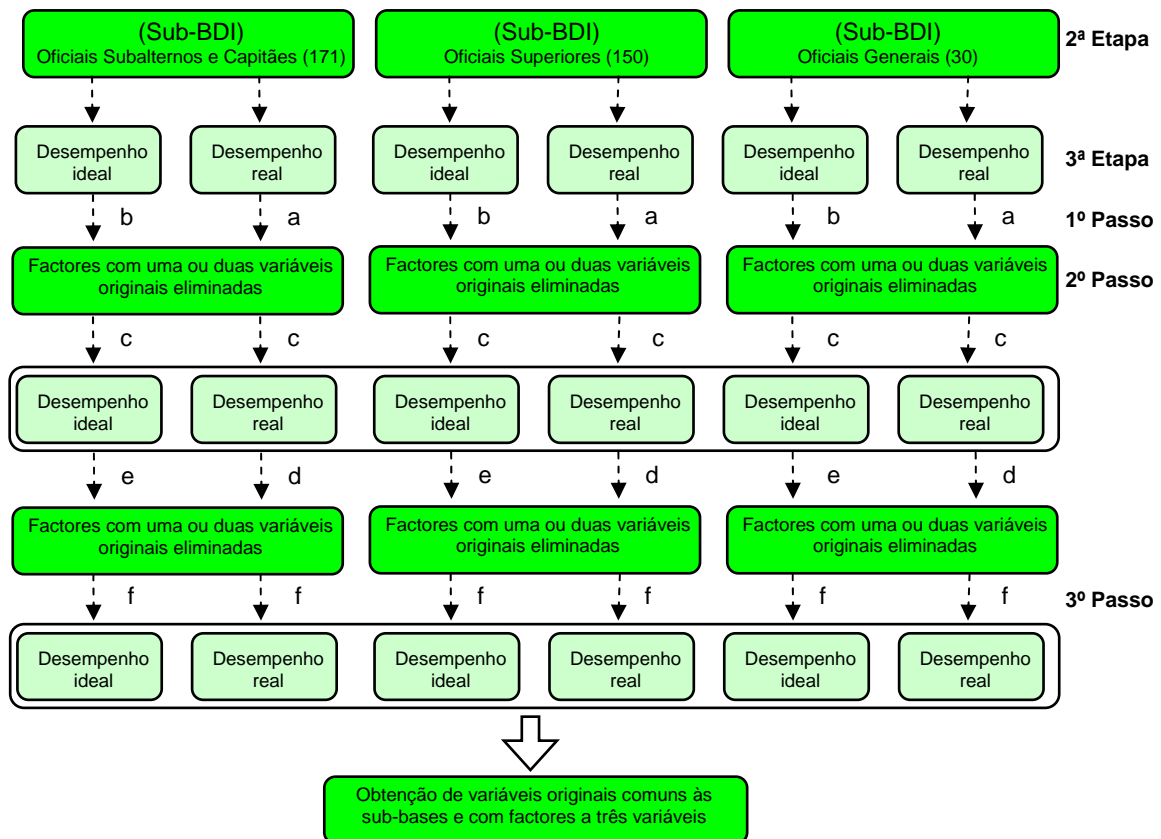


Figura 9.2: Obtenção de variáveis comuns às três sub-bases para os desempenhos.

- **Primeiro passo** – com a utilização do SPSS e aplicação do modelo da análise factorial, método das componentes principais, começa-se por retirar em cada sub-base as variáveis isoladas ou duplas que formam os factores no desempenho real (a) e, de seguida no desempenho ideal (b), por esta ordem.
- **Segundo passo** – aplicando o mesmo método, retira-se a totalidade das variáveis originais isoladas ou duplas eliminadas no 1º passo (c) nas três sub-bases das categorias de Oficiais para o desempenho ideal e desempenho real.

Após o segundo passo, sempre que se identificam factores com uma ou duas variáveis originais nas sub-bases para os dois desempenhos, repete-se o 1ª passo (d) e (e).

- **Terceiro passo** – repetição dos passos anteriores até encontrar sub-bases para o desempenho ideal e desempenho real (f) de cada categoria de Oficiais com variáveis originais comuns e factores com, pelo menos, três variáveis.

No final, é constituída uma base de dados final com 17 variáveis originais comuns ao desempenho ideal e desempenho real para a amostra total, como ilustra o Quadro E.1 do Apêndice E – Apresentação de Resultados: Desempenho Ideal e Desempenho Real.

9.2.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA – VARIÁVEIS DO MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS (1ª VERSÃO)

Nesta subsecção apresentam-se as distribuições dos resultados das variáveis originais representativas dos factores extraídos, quanto às médias, dispersão, coeficiente de assimetria e coeficiente de achatamento, como ilustra a Tabela 9.1.

Para o **desempenho ideal**, as variáveis “transmito confiança aos subordinados no momentos difíceis” (CONSU63) e “tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia” (CAEFI71) registam as médias com os valores mais elevados, com 9,44 e 9,28 respectivamente. A variável “levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias” (APIDE23) tem a média mais baixa com o valor de 8,36.

Tabela 9.1: Caracterização das variáveis originais comuns na base de dados final – amostra total.

Variáveis originais	Desempenho ideal				Desempenho real			
	X_m	S	g_1	g_2	X_m	S	g_1	g_2
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	8,76	1,29	-1,62	5,52	8,09	1,31	-0,63	0,36
Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho	9,07	1,11	-1,27	1,70	8,09	1,23	-0,70	1,27
Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias	8,36	1,51	-1,21	2,47	7,72	1,51	-1,11	2,30
Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso	8,80	1,20	-1,32	3,10	7,77	1,40	-0,57	0,32
Tenho capacidades para antever as situações	8,92	1,16	-1,44	3,22	7,83	1,21	-0,48	0,44
Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	8,79	1,20	-1,15	1,65	8,10	1,35	-0,60	0,23
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	9,37	0,88	-1,68	4,13	8,60	1,14	-0,53	-0,10
Identifico problemas e procuro antecipar soluções	9,17	0,91	-1,09	1,21	8,11	1,18	-0,60	0,80
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	8,73	1,11	-1,07	3,38	7,64	1,32	-0,36	0,04
Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	9,44	0,85	-1,66	2,67	8,50	1,17	-0,77	0,94
Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	8,93	1,01	-0,78	0,19	8,14	1,16	-0,47	0,70
Tenho um discurso convincente	9,00	1,08	-1,32	2,69	7,92	1,25	-0,48	0,22
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	9,03	1,05	-1,20	1,68	8,13	1,27	-0,99	3,21
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	9,01	1,05	-1,22	2,58	8,34	1,16	-0,60	0,53
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	9,28	0,85	-1,11	0,92	8,54	1,09	-1,36	6,45
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	9,11	0,96	-0,94	0,71	8,32	1,13	-0,63	0,98
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	9,02	1,06	-1,01	0,56	8,42	1,10	-0,37	-0,28

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); g_2 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*).

No **desempenho ideal**, os resultados dos índices de simetria e de achatamento revelam uma distribuição assimétrica à esquerda (assimétrico à esquerda) e leptocúrtica. As variáveis “faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo” (SIFOR21) e “transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão” (TRASU55) são as que apresentam valores mais próximos da assimetria à esquerda (-1,62 e -1,68 respectivamente) e leptocúrtica (5,52 e 4,13 respectivamente). A variável “incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses” (RESCO66) é que mais se aproxima da distribuição normal com uma média de 8,93.

No **desempenho real**, para as variáveis “transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão” (TRASU559) e “tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia” (CAEFI71) registam-se as médias com valores mais elevados, com 8,60 e 8,54, respectivamente. A variável “consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais” (ELPAD59) apresenta a média mais baixa com um valor de 7,64.

Para o **desempenho real**, os resultados dos índices de simetria e de achatamento revelam uma distribuição simétrica e mesocúrtica. A variável “tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia” (CAEFI71) é a que revela uma distribuição assimétrica mais à esquerda com um valor de -1,36. As variáveis “consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais” (ELPAD59) e “crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros” (CLICO73) são as que mais se aproximam da distribuição normal.

De uma forma geral as médias dos valores no desempenho ideal são mais elevadas do que no desempenho real. Os resultados no desempenho real aproximam-se mais da distribuição normal que os do desempenho ideal.

9.2.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL – COMPONENTES PRINCIPAIS – MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS (1ª VERSÃO)

Para verificar a qualidade dos dados utiliza-se a medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que é uma medida da homogeneidade das variáveis (Maroco, 2003, p. 267).

Para o **desempenho ideal**, o valor do KMO é de 0,94 cuja recomendação face à análise factorial é excelente (Maroco, 2003, p. 268). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* < 0,001 e, portanto, rejeitamos a H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Para a extracção de cada factor, aplica-se o método de componentes principais com valores próprios superiores a 1. A Tabela 9.2 apresenta os resultados dos factores da base de dados final quanto ao **desempenho ideal**.

Tabela 9.2: Coeficiente de precisão dos factores para o desempenho ideal – amostra total.

Variáveis originais	Desempenho ideal		
	Matriz rodada		
	F1	F2	F3
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	0,72		
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0,67		
Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0,67		
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0,67		
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0,66		
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0,63		
Identifico problemas e procuro antecipar soluções	0,59		
Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	0,59		
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	0,57		
Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	0,53		
Tenho um discurso convincente	0,48		
Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho		0,71	
Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso		0,68	
Tenho capacidades para antever as situações		0,66	
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo			0,78
Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias			0,63
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais			0,52
Valores próprios	7,81	1,11	1,01
Variância explicada acumulada		58%	
Alpha de Cronbach	0,91	0,70	0,66

Legenda: F – Componente principal.

No **desempenho ideal**, o primeiro factor explica 45% da variância dos resultados e é definido por 11 variáveis originais com correlações $\geq 0,48$. O segundo factor, que explica

7% da variância dos resultados, é definido por três variáveis originais com valores de correlação $\geq 0,66$. O terceiro factor que explica 6% da variância dos resultados, é definido por 3 variáveis originais com valores de correlação $\geq 0,52$.

Para o **desempenho real**, o valor do KMO é de 0,95 sendo a recomendação face à análise factorial excelente (Maroco, 2003, p. 268). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* $< 0,001$ pelo que, rejeitamos a H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

A Tabela 9.3 apresenta os resultados dos factores extraídos da base de dados final quanto ao **desempenho real**.

Tabela 9.3: Coeficiente de precisão dos factores para o desempenho real – amostra total.

Variáveis originais	Desempenho real	
	Matriz rodada	
	F1	F2
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0,81	
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0,76	
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0,74	
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	0,65	
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	0,64	
Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	0,62	
Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0,58	
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	0,56	
Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	0,51	
Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso		0,79
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia		0,75
Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias		0,75
Identifico problemas e procuro antecipar soluções		0,61
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos		0,60
Tenho um discurso convincente		0,60
Tenho capacidades para antever as situações		0,59
Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho		0,57
Valores próprios	8,95	1,00
Variância explicada acumulada	59%	
Alpha de Cronbach	0,90	0,90

Legenda: F – Componente principal.

No **desempenho real**, o primeiro factor explica 53% da variância dos resultados sendo definido por nove variáveis originais com valores de correlação $\geq 0,51$. O segundo factor, explica 6% da variância dos resultados sendo definido por oito variáveis originais com valores de correlação $\geq 0,57$.

A base de dados final fica reduzida a 17 variáveis originais, quer no **desempenho ideal**, quer no **desempenho real**. Após uma análise de conteúdo quanto às variáveis originais retiradas e, após comparação com a revisão de literatura, nomeadamente com os modelos de competências associadas à liderança, considera-se que existe uma perda significativa de informação. Neste sentido, considera-se que os resultados não representam uma mais valia para a valorização dos recursos humanos, na medida em que não validam as competências identificadas na revisão de literatura.

Por outro lado, para Moreira (2004, p. 452) afirma que quando extraímos um número excessivo de variáveis originais, as consequências são o de não serem replicados em estudos futuros. Por outro lado, a perda de informação poderá ser perdida para sempre, pois jamais serão procuradas. Neste sentido, considera-se que os resultados assim obtidos não satisfazem totalmente os objectivos do presente estudo.

9.3 OBTENÇÃO DO MODELO GLOBAL – 2º ESTUDO EXPLORATÓRIO

9.3.1 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL – VARIÁVEIS DO MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS (2ª VERSÃO)

Após uma análise dos resultados do **desempenho ideal** enquadrados com a situação realística e exequível do contexto militar, considera-se que o valor do **padrão de referência** para obter desempenhos superiores se situa na **média de valores** das respostas dos indivíduos entre o **desempenho ideal** e o **desempenho real**.

Spencer e Spencer (1993) definiram as variáveis das competências como preditores de desempenhos superiores, no qual o “critério de referência” é uma variável crítica sendo para o estudo presente representada pelo **padrão de referência**. Por isso, o **padrão de referência** determina o grau de realização para obter níveis superiores de desempenho.

Para estimar o número de factores a reter a partir das variáveis inter-relacionadas comuns às categorias de Oficiais Subalternos e Capitães, Oficiais Superiores e Oficiais Gerais, é necessário aplicar o processo ilustrado na Figura 9.3.

A Figura 9.3 representa as etapas para obter um modelo global de competências para as três categorias de Oficiais do Exército Português. A **primeira etapa** estabelece uma base de dados com as médias dos valores de cada variável – **padrão de referência** entre o **desempenho ideal** e o **desempenho real** que compõem a **II parte do inquérito** aplicado à amostra de Oficiais, conforme Apêndice D – Inquérito Final.

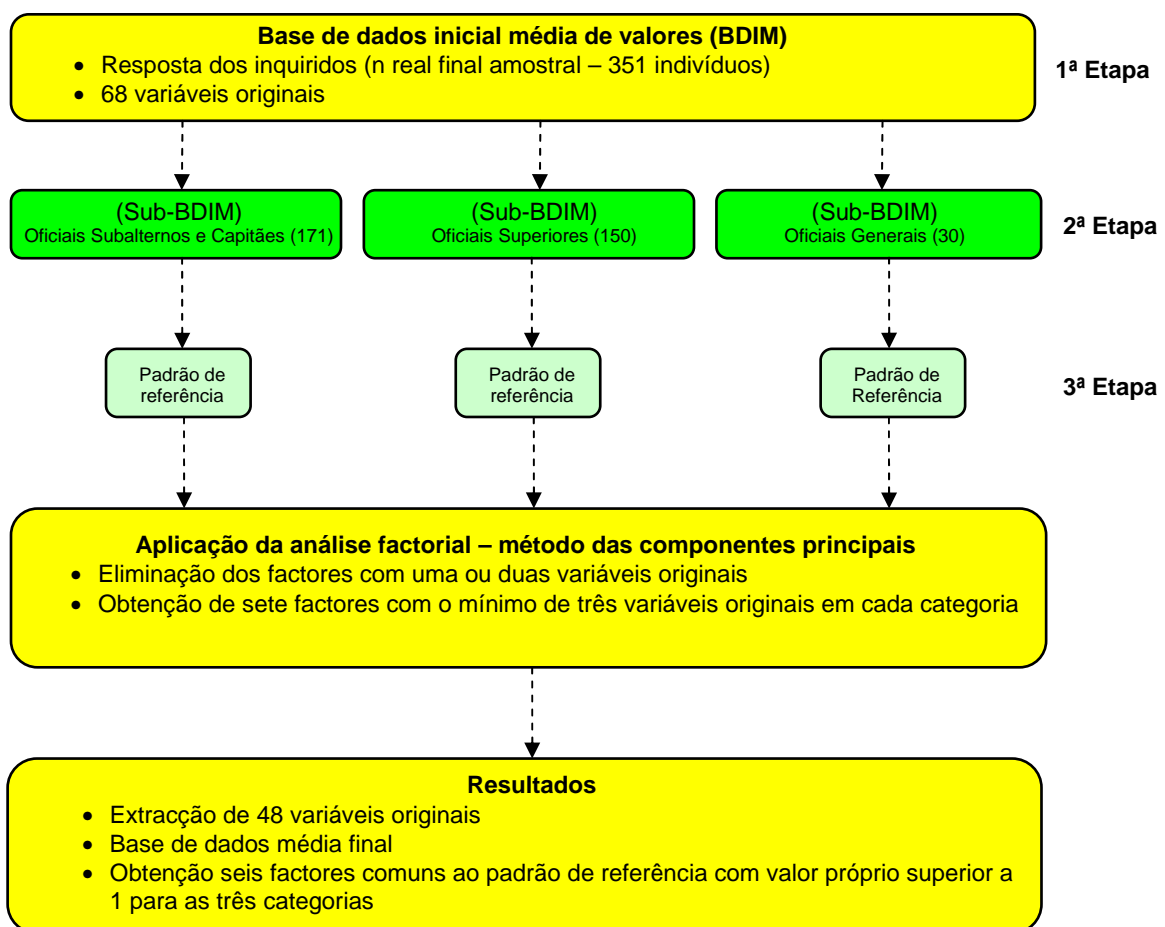


Figura 9.3: Etapas para obtenção do modelo – 2º estudo exploratório.

Na **segunda etapa**, a partir da base de dados inicial média de valores constituem-se três sub-bases de dados diferentes com as respostas dos Oficiais Subalternos e Capitães (n=171), Oficiais Superiores (n=150) e os Oficiais Gerais (n=30).

A **terceira etapa** consiste em aplicar a análise factorial, método das componentes principais, a cada uma das sub-bases de dados de cada categoria de Oficiais. Com este

método procura-se obter factores com o mínimo de três variáveis às três categorias de Oficiais e eliminar os factores com uma ou duas variáveis, como indica a Figura 9.3 de uma forma geral, a Figura 9.4 de forma detalhada e, o Quadro 9.1:

- **Primeiro passo** – com a utilização do SPSS e aplicação do modelo da análise factorial, método das componentes principais, começa-se por retirar em cada sub-base as variáveis isoladas ou duplas que formam os factores no padrão de referência (a).
- **Segundo passo** – aplicando o mesmo método, foram retiradas a totalidade das variáveis originais isoladas ou duplas eliminadas no 1º passo (b) nas três sub-bases das categorias de Oficiais para o desempenho ideal e desempenho real. Após o segundo passo, sempre que se identificaram factores com uma ou duas variáveis nas sub-bases para o padrão de referência, repetiu-se o 1ª passo (c).
- **Terceiro passo** – repetição dos passos anteriores até encontrar sub-bases para o padrão de referência (d) de cada categoria de Oficiais com factores a três variáveis originais.

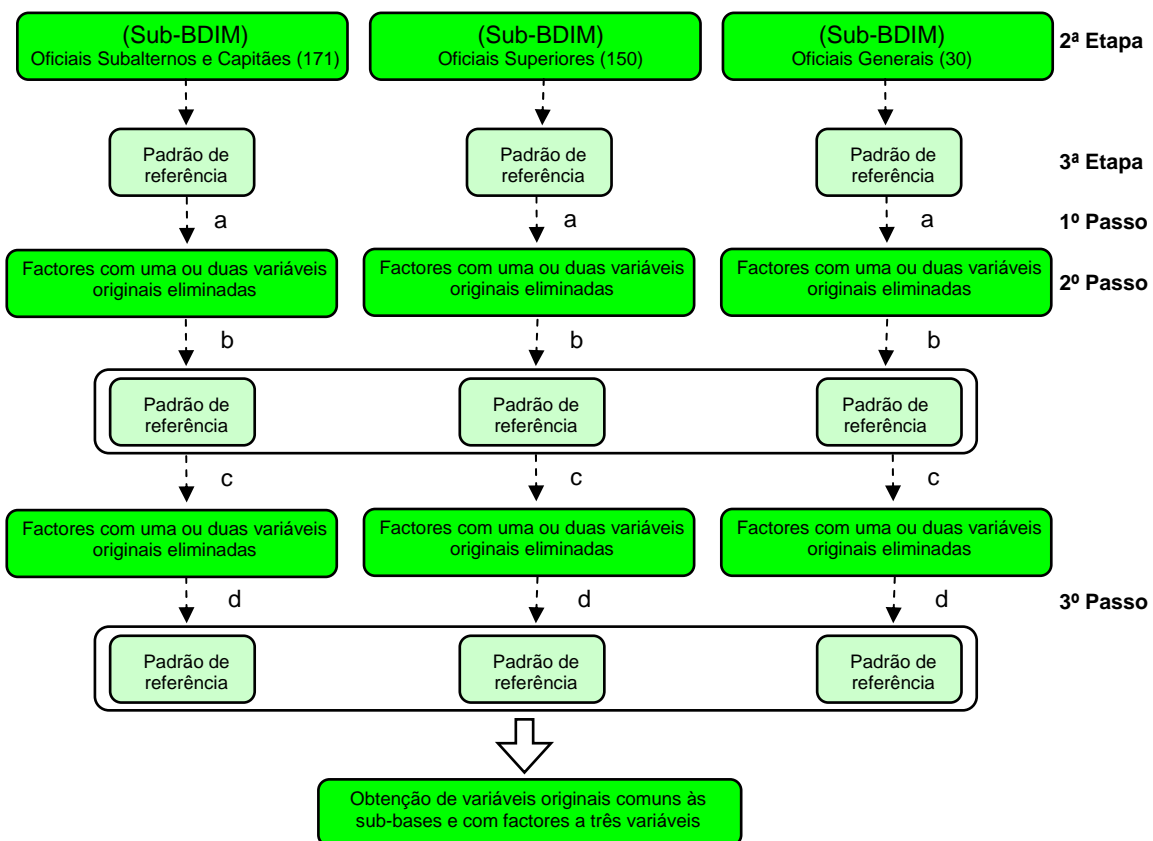


Figura 9.4: Obtenção de variáveis comuns às três sub-bases para o padrão de referência.

De acordo com o Quadro 9.1, no primeiro passo, começa-se por retirar, dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores, as variáveis isoladas que formam os factores nas sub-bases de dados de cada categoria de Oficiais. Este processo é repetido, as vezes necessárias, até encontrar e reter os factores com duas ou mais variáveis nas respectivas categorias de Oficiais.

Quadro 9.1: Metodologia para eliminação de variáveis originais e número de factores.

Sequência	Factores excluídos	Número da variável excluída			Número de factores		
		Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	Oficiais Gerais
1º Passo	1 variável original	23; 36; 62 e 79	30	24; 30; 41; 48 e 61	10	11	12
	1 variável original	23; 24; 30; 36; 41, 48; 61; 62 e 79			10	9	10
2º Passo	2 variáveis originais	(18; 33) e (46, 50)	(18; 33) e (46, 50)	(18; 33) e (46, 50)	8	8	-
	1 variável original	-	-	25; 40, 78 e 83	-	-	-
	1 variável original	-	-	19	-	-	9
	1 variável original	19; 25; 40; 78 e 83	19; 25; 40, 78 e 83	-	8	7	9
	2 variáveis originais	22; 29	-	-	7	-	-
	2 variáveis originais	-	22; 29	22; 29	7	7	7

Neste passo, são retiradas as variáveis n.ºs 23, 36, 62, 79 na sub-base de dados para a categoria de Oficiais Subalternos e Capitães. Para a categoria de Oficiais Superiores é retirada a variável n.º 30. Na categoria de Oficiais Gerais são retiradas as variáveis com o n.ºs 24, 30, 41, 48 e 61.

Para homogeneizar as três sub-bases de dados das três categorias de Oficiais com o mínimo de três variáveis para poder verificar a consistência interna, excluíram-se, em cada uma, as variáveis n.ºs 23, 24, 30, 36, 41, 48, 61, 62 e 79, dado que se verifica que as três bases de dados das categorias de Oficiais continuavam a manter factores com duas ou mais variáveis.

No segundo passo, retiram-se as variáveis duplas que formam os factores na sub-bases de dados de cada categoria de Oficiais. Este processo é repetido, as vezes necessárias,

até encontrar e reter os factores com três ou mais variáveis nas respectivas categorias de Oficiais.

No final do processo, retiraram-se em todas as bases de dados de média parcial de cada categoria de Oficiais as variáveis n.ºs 18, 19, 22, 25, 29, 33, 40, 46, 50, 78, 83. Nas três sub-bases de dados verifica-se que ambas as categorias eram constituídas por sete factores com três ou mais variáveis.

Após retiradas as variáveis n.ºs 18, 19, 22, 23, 24, 25, 29, 30, 33, 36, 40, 41, 46, 48, 50, 61, 62, 78, 79 e 83, definem-se as razões da sua exclusão. Na maioria dos casos está relacionada com a sua interpretação; outras interferiam na atitude de resposta com a desejabilidade social e, ainda, algumas contêm expressões que não se enquadram no contexto militar.

O resultado da terceira etapa é a constituição de uma base de dados final com 48 variáveis originais comuns às três categorias de Oficiais, como ilustra o Quadro E.2 do Apêndice E – Apresentação de Resultados: Desempenho Ideal e Desempenho Real.

9.3.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA: VARIÁVEIS DO MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS (2ª VERSÃO)

Para caracterizar as variáveis do modelo global de competências, o Gráfico 9.1 e a Tabela E.9 do Apêndice E – Apresentação de Resultados: Desempenho Ideal e Desempenho Real, apresentam as distribuições dos resultados das 48 variáveis originais representativas dos factores extraídos, quanto à média, dispersão, coeficiente de assimetria e coeficiente de achatamento.

Dos resultados, verifica-se que as variáveis “sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização” (RECTO44M) e “dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações” (FEEDB51M) registam as médias com os valores mais elevados, com 9,27 e 9,01, respectivamente. A variável “tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização” (OPEXT42M) tem a média mais baixa com o valor de 7,76.

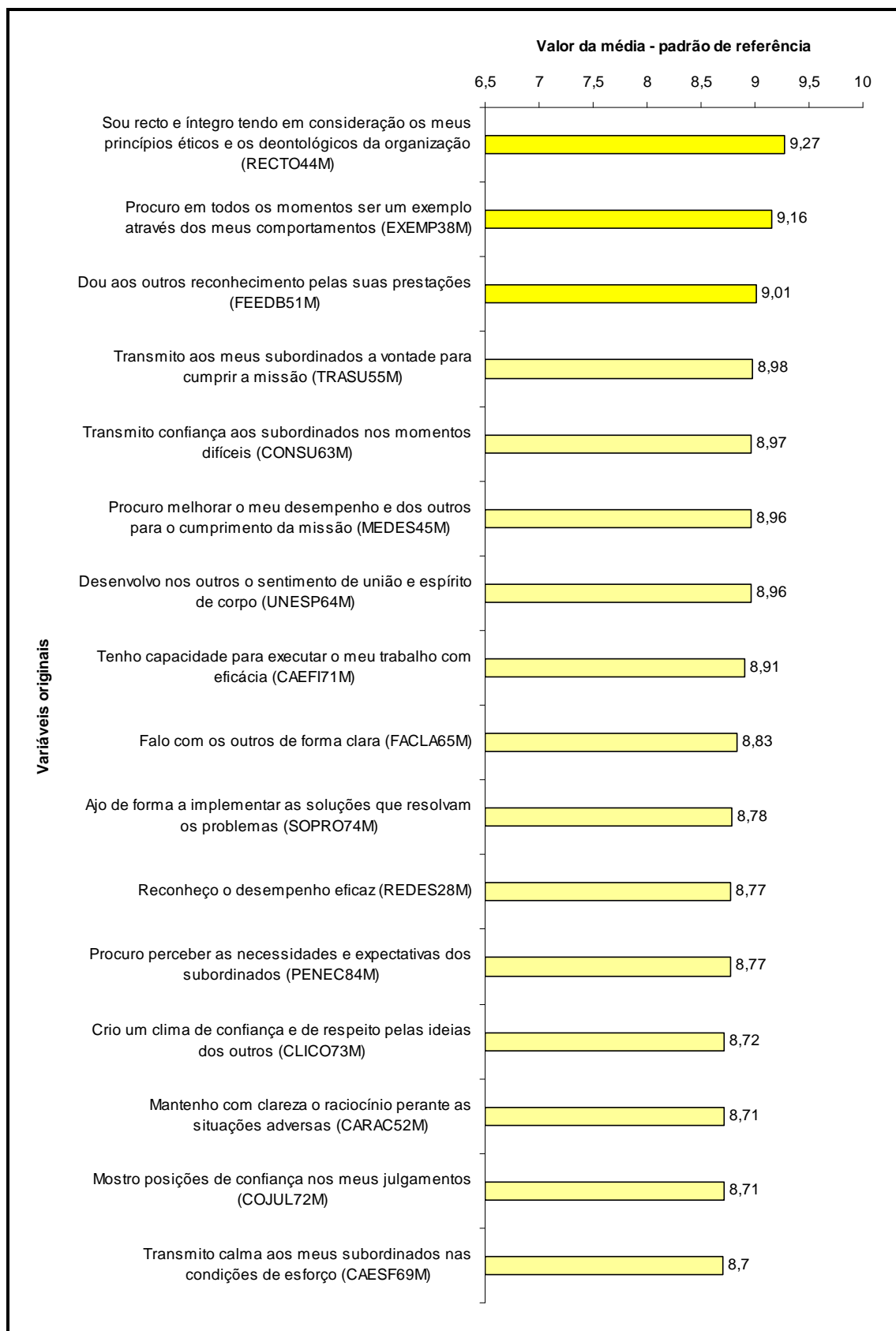


Gráfico 9.1: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o padrão de referência – amostra total (1/3).

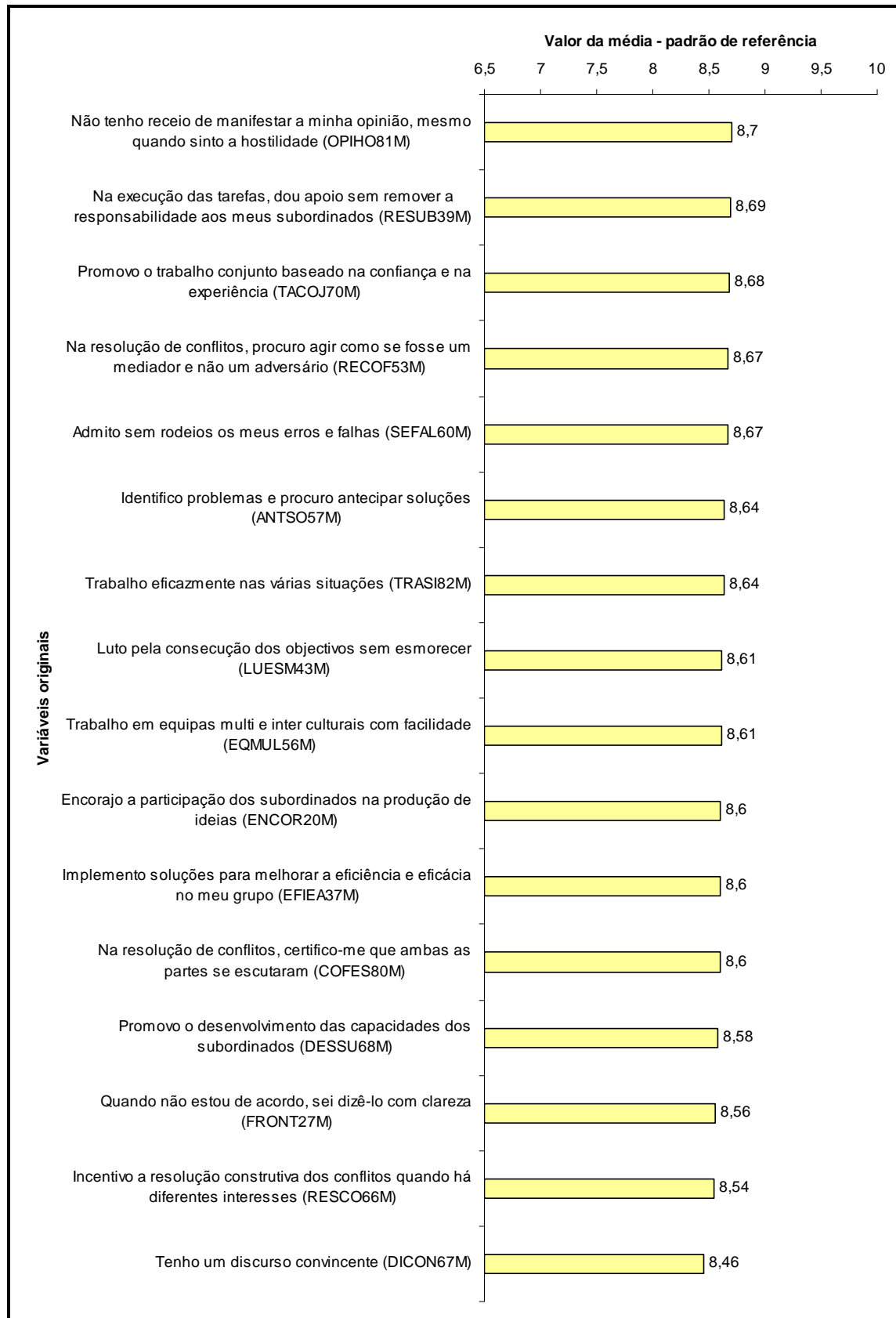


Gráfico 9.1: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o padrão de referência – amostra total (2/3).

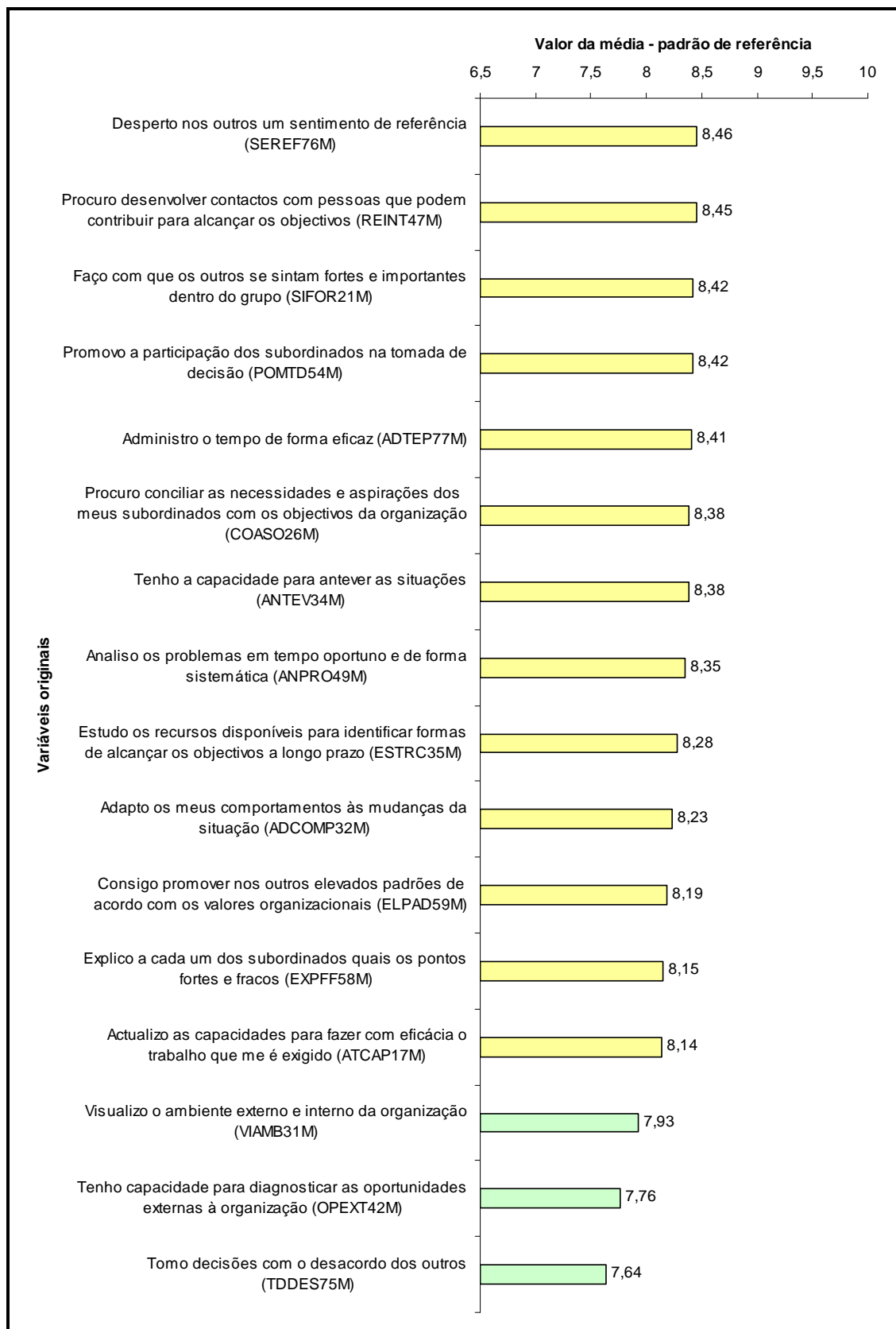


Gráfico 9.1: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o padrão de referência – amostra total (3/3).

Em termos gerais, o resultado do índice de simetria revela que os valores estão próximos do intervalo $]-0,5;0,5[$ da distribuição normal e os seus valores também não estão suficientemente afastados para serem considerados do tipo não normal (assimétrica à esquerda), tendo em conta que cerca de 84% dos valores em absoluto são inferiores a 1 (Maroco, 2003, p. 32). O resultado do índice de achatamento indica que a distribuição é mesocúrtica, com algumas variáveis a terem valores cuja distribuição é leptocúrtica.

As variáveis “adapto os meus comportamentos às mudanças da situação” (ADCOMP32M) e “admito sem rodeios os meus erros e falhas” (SEFAL60M) são as que apresentam valores mais próximos da assimetria à esquerda (-1,55 e -1,50 respectivamente) e leptocúrtica (4,61 e 4,67 respectivamente). As variáveis “quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza” (FRONT27M), “consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais” (ELPAD59M) e “transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço” (CAESF69M) registam valores com distribuição normal, com -0,45, -0,43, -0,35, respectivamente.

9.3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL: MODELO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS – AMOSTRA TOTAL

Definidas as variáveis originais comuns às três categorias de Oficiais, procede-se à extracção dos factores para a amostra total. Seguindo-se os procedimentos estatísticos adequados para verificação da possibilidade de aplicação da análise factorial, verifica-se que o valor de 0,97 do KMO é excelente (Maroco, 2003, p. 268). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um $p\text{-value} < 0,001$ e, nesta conformidade rejeitamos a H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente. A Tabela 9.4 apresenta os resultados dos factores extraídos.

Na Tabela 9.4 são apresentados os resultados do coeficiente de correlação para cada variável original, os valores próprios, a percentagem de variância para cada factor e o *Alpha de Cronbach*. Na extracção de cada factor, aplica-se o método das “componentes principais” com valores próprios superiores a 1.

Tabela 9.4: Factores para o padrão de referência – amostra total.

Variáveis originais	Padrão de referência					
	Matriz rodada					
	F1T	F2T	F3T	F4T	F5T	F6T
Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	0,77					
Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0,66					
Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	0,63					
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	0,61					
Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	0,58					
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	0,57					
Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	0,51					
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0,50					
Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0,49					
Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	0,47					
Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	0,44					
Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	0,43					
Reconheço o desempenho eficaz	0,42					
Tomo decisões com o desacordo dos outros		0,70				
Tenho um discurso convincente		0,58				
Administro o tempo de forma eficaz		0,58				
Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade		0,54				
Trabalho eficazmente nas várias situações		0,51				
Identifico problemas e procuro antecipar soluções		0,48				
Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza		0,47				
Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática		0,43				
Visualizo o ambiente externo e interno da organização			0,72			
Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação			0,71			
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização			0,67			
Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo			0,58			
Tenho a capacidade para antever as situações			0,50			
Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido			0,44			
Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo				0,60		
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados				0,59		
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência				0,52		
Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço				0,51		
Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos				0,46		

Variáveis originais	Padrão de referência					
	Matriz rodada					
	F1T	F2T	F3T	F4T	F5T	F6T
Falo com os outros de forma clara				0,46		
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais				0,45		
Desperto nos outros um sentimento de referência				0,44		
Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade				0,43		
Admito sem rodeios os meus erros e falhas					0,62	
Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram					0,58	
Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses					0,57	
Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos					0,57	
Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário					0,48	
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros					0,46	
Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias						0,74
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo						0,68
Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão						0,65
Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização						0,52
Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados						0,47
Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados						0,43
Valores próprios	22,96	1,69	1,57	1,34	1,11	1,05
Variância explicada acumulada	63%					
Alpha de Cronbach	0,93	0,87	0,85	0,91	0,83	0,86

Legenda: F – Factor.

Garantidos os procedimentos estatísticos, o modelo de competências para os Oficiais do Exército é constituído por seis factores que explicam 63% da variabilidade total. Segundo Maroco (2003, p. 248) quando se trabalha em laboratório com duas ou três componentes principais pode conseguir-se reter 95% ou mais da variabilidade total, contudo quando se trabalha com os comportamentos humanos os valores da variabilidade total situam-se entre os 60 e 80%. Neste sentido, considera-se que os valores alcançados neste trabalho se encontram nos parâmetros aceitáveis.

Para aumentar a variabilidade total procura-se extrair o sétimo factor, verificando-se que esta não aumentou. Dos resultados verifica-se que o primeiro factor é constituído por 15 variáveis e o sétimo com duas, pelo que se abandonou este resultado.

Relativamente à variância explicada de cada uma das variáveis originais nos respectivos factores aceitam-se os que apresentam valores superiores a 0,4 (Maroco, 2003, p. 253; Moreira, 2004, p. 461).

A Tabela 9.4 regista que as correlações entre as variáveis originais e os factores são positivas. O primeiro factor é constituído por 13 variáveis originais com valores de correlação entre 0,42 e 0,77. O segundo por oito variáveis originais com valores de correlação entre 0,43 e 0,79. O terceiro factor por seis variáveis originais com valores de correlação entre 0,44 e 0,72. O quarto factor por nove variáveis originais com valores de correlação entre 0,43 e 0,60. O quinto factor por seis variáveis originais com valores de correlação entre 0,46 e 0,62. Finalmente, o sexto factor é constituído por seis variáveis originais com valores de correlação entre 0,46 e 0,62. Os valores obtidos em todos os factores são aceitáveis para a sua interpretação.

Para garantir que os factores extraídos são fidedignos, nomeadamente os que tem valores próprios próximos de 1, utiliza-se o “*Alpha de Cronbach*” como medida de fidelidade. Da Tabela 9.4 resulta que os valores de *Alpha* se encontram entre 0,83 e 0,93, pelo que devem ser considerados bons (entre 0,8 e 0,9) e excelentes (superiores 0,9) (Hill & Hill, p. 49).

Após terem sido extraídos os seis factores e as respectivas variáveis, procura-se encontrar uma dimensão (factor latente) capaz de explicar as correlações encontradas. Neste processo de interpretação, e análise dos conteúdos de cada variável tem-se em consideração as seguintes regras:

- Em primeiro lugar, analisar as variáveis que apresentavam valores de correlação mais elevados em cada factor, ou seja superiores a 0,70, pois serão estas que melhor caracterizam cada componente (Moreira, 2004, p. 461);
- Em segundo lugar, analisam-se as variáveis com valores entre 0,50 e 0,70;
- Em terceiro lugar, analisam-se as variáveis com valores inferiores a 0,50;
- Em quarto lugar, analisa-se a relação entre cada variável e o directório específico de competências validado pela primeira comissão de validação;
- Por último, consideram-se os resultados obtidos pela comissão de validação.

A Tabela 9.5 regista que os indivíduos inquiridos, de uma forma geral, percebem a **integridade** e o **exemplo** como atributos essenciais para obter desempenhos superiores.

Tabela 9.5: Composição do factor 1T “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” – amostra total.

Factor 1T	Variável	Valor correlação
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	0,77
	Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0,66
	Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	0,63
	Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	0,61
	Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	0,58
	Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	0,57
	Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	0,51
	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0,50
	Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0,49
	Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	0,47
	Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	0,44
	Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	0,43
	Reconheço o desempenho eficaz	0,42

Nos valores intermédios, entre 0,50 e 0,70, verifica-se que os conteúdos das variáveis representam a orientação para o cumprimento da missão com eficiência e eficácia, e que lhe estão associados aspectos, tais como a motivação e o desenvolvimento dos subordinados para cumprir os objectivos. Relacionando estes resultados com o directório de competências, verifica-se ainda que o optimismo e entusiasmo, a determinação e perseverança, o auto-controlo e auto-confiança, a aptidão técnica e a capacidade para resolver problemas são aspectos fortemente correlacionados com este primeiro factor. Nas variáveis com valores mais baixos, verifica-se que o reconhecimento pelo desempenho também está correlacionado com este factor.

Após a interpretação dos conteúdos de cada variável e caracterizada a dimensão (factor 1T “**orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação**”), esta descreve-se como a “**capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, optimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, auto-controlo e auto-confiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando aos subordinados reconhecimento pelas suas prestações**”.

Na Tabela 9.6 verifica-se que a auto-confiança e a coragem na tomada de decisão para a resolução de problemas, a comunicação assertiva, a gestão de tempo, a capacidade de adaptação e a flexibilidade são aspectos essenciais para obter desempenhos superiores.

Tabela 9.6: Composição do factor 2T “tomada de decisão e planeamento” – amostra total.

Factor 2T	Variável	Valor correlação
Tomada de decisão e planeamento	Tomo decisões com o desacordo dos outros	0,70
	Tenho um discurso convincente	0,58
	Administro o tempo de forma eficaz	0,58
	Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	0,54
	Trabalho eficazmente nas várias situações	0,51
	Identifico problemas e procuro antecipar soluções	0,48
	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	0,47
	Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	0,43

Tendo em conta a análise efectuada, considera-se que a dimensão que melhor caracteriza o segundo factor é a “**tomada de decisão e planeamento**”.

A dimensão (factor 2T “**tomada de decisão e planeamento**”), define-se como a “**capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objectivos dentro dos prazos estabelecidos mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados**”.

Na Tabela 9.7 constata-se que os indivíduos percebem a capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objectivos a longo prazo, e bem assim para actualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para serem eficazes nas diferentes situações, como fundamentais para obterem desempenhos superiores associados à liderança.

Tabela 9.7: Composição do factor 3T “visão e ambiente externo e interno” – amostra total.

Factor 3T	Variável	Valor correlação
Visão e ambiente externo e interno	Visualizo o ambiente externo e interno da organização	0,72
	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0,71
	Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	0,67
	Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	0,58
	Tenho a capacidade para antever as situações	0,50
	Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	0,44

Esta dimensão (factor 3T “**visão e ambiente externo e interno**”) identifica-se pela “**visão**” e descreve-se como a “**capacidade para avaliar o ambiente interno e externo**”.

à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objectivos a longo prazo, assim como actualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações”.

A Tabela 9.8 regista que o desenvolvimento nos subordinados de um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta está fortemente correlacionado com este factor, assim como a promoção do trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência. O desenvolvimento das capacidade dos subordinados e a preocupação em ser um elemento de referência e estabilidade para se obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais, e respeitando as crenças, valores e tradições dos outros são, também, aspectos correlacionados com este factor.

A dimensão que melhor caracteriza o quarto factor é a “**coesão, trabalho de equipa e cooperação**”. A dimensão (factor 4T “**coesão, trabalho de equipa e cooperação**”) descreve-se como a “**capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade de modo a obterem-se os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros**”.

Tabela 9.8: Composição do factor 4T “coesão, trabalho de equipa e cooperação” – amostra total.

Factor 4T	Variável	Valor correlação
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0,60
	Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0,59
	Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0,52
	Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	0,51
	Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	0,46
	Falo com os outros de forma clara	0,46
	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	0,45
	Desperto nos outros um sentimento de referência	0,44
	Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	0,43

Os resultados da Tabela 9.9 evidenciam que os indivíduos inquiridos percebem a transparência como sendo um aspecto associado à liderança e essencial para obter desempenhos superiores. Vários conteúdos relacionados com a resolução de conflitos

estão fortemente correlacionados com este factor, assim como, a capacidade para estabelecer relações interpessoais e criar um clima de confiança e respeito.

Tabela 9.9: Composição do factor 5T “gestão de conflitos pela transparência” – amostra total.

Factor 5T	Variável	Nível saturação
Gestão de conflitos pela transparência	Admito sem rodeios os meus erros e falhas	0,62
	Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	0,58
	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	0,57
	Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	0,57
	Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	0,48
	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0,46

A dimensão que melhor caracteriza o quinto factor é a “**gestão de conflitos pela transparência**”. A dimensão (factor 5T “**gestão de conflitos pela transparência**”) caracteriza-se como a “**capacidade para resolver os conflitos, sempre que existem diferentes interesses, através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objectivos num clima de confiança e respeito**”.

Na Tabela 9.10 verifica-se que os conteúdos das variáveis estão relacionados com os aspectos da liderança participativa, coesão, orientação para as relações humanas e empatia.

Tabela 9.10: Composição do factor 6T “liderança participativa e envolvimento” – amostra total.

Factor 6T	Variável	Valor correlação
Liderança participativa e envolvimento	Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	0,74
	Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	0,68
	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	0,65
	Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização	0,52
	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	0,47
	Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	0,43

A dimensão que melhor caracteriza o sexto factor é a “**liderança participativa e envolvimento**”. A dimensão (factor 6T “**liderança participativa e envolvimento**”) é definida como a “**capacidade para envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisão, assim como alinhar os seus**”.

interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas”.

9.3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL: MODELO DE COMPE-TÊNCIAS PARA OS OFICIAIS SUBALTERNOS E CAPITÃES

Para definir o modelo de competências dos Oficiais Subalternos e Capitães, seguem-se os procedimentos estatísticos adequados para verificação da possibilidade de aplicação da análise factorial, em que o valor do **KMO** (0,90) é excelente (Maroco, 2003, p. 268).

O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um ρ -value < 0,001 e, conseqüentemente rejeita a H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

A Tabela 9.11 apresenta os resultados dos factores extraídos da base de dados final das médias dos valores para o padrão de referência na categoria de Oficiais Subalternos e Capitães. São, ainda, apresentados os resultados dos coeficientes de correlação, valores próprios e o *Alpha de Cronbach* para cada factor e, por último, a percentagem total de variância explicada.

Tabela 9.11: Factores para o padrão de referência – Oficiais Subalternos e Capitães.

Variáveis originais	Matriz rodada						
	F1RC	F2RC	F3RC	F4RC	F5C	F6RC	F7RC
Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	0,76						
Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	0,66						
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	0,60						
Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	0,54						
Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	0,54						
Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0,54						
Trabalho eficazmente nas várias situações	0,53						
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	0,52						
Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	0,46						
Tomo decisões com o desacordo dos outros		0,72					
Administro o tempo de forma eficaz		0,59					
Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade		0,57					

Variáveis originais	Matriz rodada						
	F1RC	F2RC	F3RC	F4RC	F5C	F6RC	F7RC
Tenho a capacidade para antever as situações		0,55					
Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza		0,51					
Falo com os outros de forma clara		0,47					
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos		0,47					
Identifico problemas e procuro antecipar soluções		0,46					
Desperto nos outros um sentimento de referência		0,40					
Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação			0,75				
Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo			0,73				
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização			0,67				
Visualizo o ambiente externo e interno da organização			0,67				
Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido			0,59				
Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário			0,48				
Admito sem rodeios os meus erros e falhas				0,69			
Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço				0,53			
Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade				0,51			
Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis				0,51			
Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo				0,50			
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros				0,50			
Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações				0,47			
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados				0,45			
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência				0,43			
Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados				0,42			
Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos				0,40			
Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão					0,75		
Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias					0,66		
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo					0,66		
Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização					0,55		
Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados					0,45		
Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses						0,60	
Reconheço o desempenho eficaz						0,46	
Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram						0,39	
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais							0,60
Tenho um discurso convincente							0,58

Variáveis originais	Matriz rodada						
	F1RC	F2RC	F3RC	F4RC	F5C	F6RC	F7RC
Analisar os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática							0,54
Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos							0,49
Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo							0,45
Valores próprios	22,53	1,97	1,82	1,53	1,35	1,06	1,01
Variância explicada acumulada	65%						
Alpha de Cronbach	0,91	0,88	0,87	0,92	0,87	0,73	0,86

São retidos sete factores com valores próprios superiores a 1 que explicam 65% da variabilidade total. Todas as correlações entre as variáveis e os factores são positivas. O primeiro factor é constituído por nove variáveis originais com valores de correlação entre 0,46 e 0,76. O segundo factor por nove variáveis originais com valores de correlação entre 0,40 e 0,72. O terceiro factor é constituído por seis variáveis originais com valores de correlação entre 0,48 e 0,75. O quarto factor por 11 variáveis originais com valores de correlação entre 0,40 e 0,69. O quinto factor por cinco variáveis originais com valores de correlação entre 0,45 e 0,75. O sexto factor por três variáveis originais com valores de correlação entre 0,39 e 0,60. O sétimo é constituído por cinco variáveis originais com valores de correlação entre 0,45 e 0,60. Os resultados dos valores de *Alpha* encontram-se entre 0,73 e 0,91, pelo que devem ser considerados aceitáveis e excelentes.

Segue-se a mesma metodologia, que na subsecção anterior, para encontrar uma dimensão (factor latente) capaz de explicar as correlações encontradas as variáveis originais e o respectivo factor.

A Tabela 9.12 regista que os indivíduos percebem a integridade e o exemplo como atributos essenciais para obter desempenhos superiores.

Nos valores intermédios, entre 0,50 e 0,70, verifica-se que os conteúdos das variáveis significam, de uma forma geral, a orientação para o cumprimento da missão e da motivação dos subordinados para cumprir os objectivos. Fazendo uma associação ao directório de competências verifica-se ainda que, o optimismo e entusiasmo, a determinação e perseverança, o auto-controlo e auto-confiança, a aptidão técnica e a capacidade para resolver problemas são aspectos fortemente correlacionados com este factor. A dimensão que caracteriza o primeiro factor é a “**orientação para a missão pela competência técnica**”.

Tabela 9.12: Composição do factor 1RC “orientação para a missão pela competência técnica” – Oficiais Subalternos e Capitães.

Factor 1RC	Variável	Valor correlação
Orientação para a missão pela competência técnica	Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	0,76
	Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	0,66
	Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	0,60
	Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	0,54
	Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	0,54
	Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0,54
	Trabalho eficazmente nas várias situações	0,53
	Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	0,52
	Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	0,46

A dimensão (factor 1RC “orientação para a missão pela competência técnica”) descreve-se como a “capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, optimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, auto-controlo e auto-confiança, aptidão técnica e capacidade de resolução de problemas no cumprimento da missão”.

Da análise à Tabela 9.13 constata-se que a auto-confiança e a coragem na tomada de decisão para a resolução de problemas, a comunicação assertiva, a gestão de tempo, a capacidade de adaptação e a flexibilidade como aspectos essenciais para obter desempenhos superiores.

Tabela 9.13: Composição do factor 2RC “tomada de decisão e resolução de problemas” – Oficiais Subalternos e Capitães.

Factor 2RC	Variável	Valor correlação
Tomada de decisão e resolução de problemas	Tomo decisões com o desacordo dos outros	0,72
	Administro o tempo de forma eficaz	0,59
	Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	0,57
	Tenho a capacidade para antever as situações	0,55
	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	0,51
	Falo com os outros de forma clara	0,47
	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0,47
	Identifico problemas e procuro antecipar soluções	0,46
	Desperto nos outros um sentimento de referência	0,40

A dimensão que melhor caracteriza o segundo factor é a “tomada de decisão e resolução de problemas”. A dimensão (factor 2RC “tomada de decisão e resolução

de problemas”) define-se como “**capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e para implementar com eficácia as soluções para cumprir os objectivos dentro dos prazos estabelecidos, mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados**”.

A Tabela 9.14 indica que a capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e para adequar os recursos disponíveis para cumprir os objectivos a longo prazo, assim como actualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações, como fundamentais para obter desempenhos superiores.

Tabela 9.14: Composição do factor 3RC “visão e mudança” – Oficiais Subalternos e Capitães.

Factor 3RC	Variável	Valor correlação
Visão e mudança	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0,75
	Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	0,73
	Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	0,67
	Visualizo o ambiente externo e interno da organização	0,67
	Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	0,59
	Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	0,48

Dos resultados conclui-se que a dimensão que melhor caracteriza o terceiro factor é a “**visão e mudança**”. A dimensão (factor 3RC “**visão e mudança**”) consiste na “**capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e para adequar os recursos disponíveis para cumprir os objectivos a longo prazo, assim como, actualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações**”.

Da Tabela 9.15 resulta que o desenvolvimento nos subordinados de um sentimento de união e espírito de corpo através de num clima de transparência está fortemente correlacionado com este factor, assim como a promoção do trabalho conjunto baseado na confiança, na experiência e na consideração pelos outros. O desenvolvimento das capacidades dos subordinados e o apoio na execução da tarefa são aspectos correlacionados com este factor.

A dimensão que melhor caracteriza o quarto factor é a “**coesão e trabalho de equipa pela transparência**”. A dimensão (factor 3RC “**coesão e trabalho de equipa pela transparência**”) define-se como a “**capacidade para desenvolver nos subordinados**”.

um sentimento de união e espírito de corpo num clima de transparência, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência e, dando apoio na execução da tarefa”.

Tabela 9.15: Composição do factor 4RC “coesão e trabalho de equipa pela transparência” – Oficiais Subalternos e Capitães.

Factor 4RC	Variável	Valor Correlação
Coesão e trabalho de equipa pela transparência	Admito sem rodeios os meus erros e falhas	0,69
	Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	0,53
	Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	0,51
	Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0,51
	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0,50
	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0,50
	Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	0,47
	Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0,45
	Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0,43
	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	0,42
	Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	0,40

Dos resultados da Tabela 9.16 verifica-se que os conteúdos das variáveis correlacionadas com este factor estão associados com os aspectos da liderança participativa, coesão, orientação para as relações humanas, consideração pelos outros e empatia. A dimensão que melhor caracteriza o quinto factor é a “**liderança participativa e empatia**”.

Tabela 9.16: Composição do factor 5RC “liderança participativa e empatia” – Oficiais Subalternos e Capitães.

Factor 5RC	Variável	Valor correlação
Liderança participativa e empatia	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	0,75
	Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	0,66
	Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	0,66
	Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização	0,55
	Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	0,45

A dimensão (factor 5RC “**liderança participativa e empatia**”) descreve-se como a “**capacidade para envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas**”

sugestões na tomada de decisão, assim como, alinhar os seus interesses com os da organização”.

A Tabela 9.17 regista que os conteúdos estão relacionados com a resolução de conflitos, considerando-se que a dimensão que melhor caracteriza este factor é como se indica a “gestão de conflitos pela mediação”.

Tabela 9.17: Composição do factor 6RC “gestão de conflitos pela mediação” – Oficiais Subalternos e Capitães.

Factor 6RC	Variável	Valor correlação
Gestão de conflitos pela mediação	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	0,60
	Reconheço o desempenho eficaz	0,46
	Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	0,39

A dimensão (factor 6RC “gestão de conflitos pela mediação”) é definida como a “capacidade para resolver os conflitos, sempre que existem diferentes interesses”.

A Tabela 9.18 indica que os conteúdos estão relacionados com a promoção de elevados padrões nos outros através do apoio para obter a eficiência e eficácia no grupo.

A dimensão que melhor caracteriza este factor é o “apoio e desenvolvimento dos outros”. A dimensão (factor 7RC “apoio e desenvolvimento dos outros”) caracteriza-se como a “capacidade para promover elevados padrões através do desenvolvimento dos subordinados, procurando melhorar a eficiência e eficácia do grupo”.

Tabela 9.18: Composição do factor 7RC “apoio e desenvolvimento dos outros” – Oficiais Subalternos e Capitães.

Factor 7RC	Variável	Valor correlação
Apoio e desenvolvimento dos outros	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	0,60
	Tenho um discurso convincente	0,58
	Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	0,54
	Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	0,49
	Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	0,45

9.3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL: MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA OFICIAIS SUPERIORES

Seguindo os procedimentos estatísticos adequados para verificação da possibilidade de aplicação da análise factorial, verifica-se que valor do **KMO** é de 0,95 considerado excelente. O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value*<0,001 sendo rejeitada a H_0 , concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Para a extração de cada factor, aplicou-se o método de “componentes principais” com valores próprios superiores a 1. A Tabela 9.19 apresenta os resultados para a categoria de Oficiais Superiores, quanto aos coeficientes de correlação, valores próprios, a percentagem de variância explicada e o *Alpha de Cronbach*.

Dos resultados verifica-se que, foram retidos sete factores com valores próprios superiores a 1 e, explicam 69% da variabilidade total, as variáveis originais têm uma correlação positiva em todas as situações. O primeiro factor é constituído por 13 variáveis (0,43 e 0,56). O segundo por dez variáveis (0,48 e 0,54). O terceiro por sete variáveis (0,45 e 0,73). O quarto por 11 variáveis (0,43 e 0,75). O quinto por seis variáveis originais (0,47 e 0,70). O sexto por quatro variáveis (0,41 e 0,86). O sétimo e, último factor, é constituído por três variáveis (0,42 e 0,59).

Tabela 9.19: Factores para o padrão de referência – Oficiais Superiores.

Variáveis originais	Matriz rodada						
	F1RS	F2RS	F3RS	F4RS	F5RS	F6RS	F7RS
Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0,66						
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0,65						
Desperto nos outros um sentimento de referência	0,63						
Falo com os outros de forma clara	0,61						
Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0,59						
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	0,55						
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0,55						
Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	0,53						
Administro o tempo de forma eficaz	0,53						
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0,51						
Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	0,50						

Variáveis originais	Matriz rodada						
	F1RS	F2RS	F3RS	F4RS	F5RS	F6RS	F7RS
Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	0,50						
Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	0,43						
Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo		0,64					
Tenho a capacidade para antever as situações		0,61					
Identifico problemas e procuro antecipar soluções		0,60					
Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática		0,58					
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia		0,58					
Trabalho eficazmente nas várias situações		0,57					
Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas		0,57					
Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer		0,55					
Tenho um discurso convincente		0,53					
Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo		0,48					
Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram			0,73				
Admito sem rodeios os meus erros e falhas			0,64				
Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário			0,64				
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros			0,61				
Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses			0,56				
Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados			0,47				
Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização			0,45				
Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização				0,75			
Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos				0,66			
Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão				0,59			
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão				0,47			
Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações				0,43			
Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação					0,70		
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização					0,61		
Visualizo o ambiente externo e interno da organização					0,57		
Reconheço o desempenho eficaz					0,55		
Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos					0,48		

Variáveis originais	Matriz rodada						
	F1RS	F2RS	F3RS	F4RS	F5RS	F6RS	F7RS
Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade					0,47		
Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias						0,81	
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo						0,66	
Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão						0,56	
Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados						0,46	
Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade							0,59
Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza							0,58
Tomo decisões com o desacordo dos outros							0,42
Valores próprios	24,09	2,04	1,70	1,56	1,42	1,19	1,01
Variância explicada acumulada				69%			
Alpha de Cronbach	0,94	0,94	0,89	0,88	0,88	0,81	0,67

Os resultados dos valores de *Alpha* encontram-se entre 0,67 e 0,94, pelo que devem ser considerados aceitáveis e excelentes.

Seguindo a mesma metodologia que na subsecção anterior, da Tabela 9.20 resulta que o desenvolvimento nos subordinados de um sentimento de união e espírito de corpo através de num clima de transparência está fortemente correlacionado com este factor, assim como a promoção do trabalho conjunto baseado na confiança, na experiência e na consideração pelos outros. O desenvolvimento das capacidades dos subordinados e o apoio na execução da tarefa são, também, aspectos correlacionados com este factor.

A dimensão que melhor caracteriza o primeiro factor é a “**coesão e trabalho de equipa pela comunicação**”. A dimensão (factor 1RS “**coesão e trabalho de equipa pela comunicação**”) define-se como a “**capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo num clima de transparência, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado e dando apoio na execução da tarefa**”.

Tabela 9.20: Composição do factor 1RS “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” – Oficiais Superiores.

Factor 1RS	Variável	Valor correlação
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0,66
	Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0,65
	Desperto nos outros um sentimento de referência	0,63
	Falo com os outros de forma clara	0,61
	Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0,59
	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	0,55
	Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0,55
	Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	0,53
	Administro o tempo de forma eficaz	0,53
	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0,51
	Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	0,50
	Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	0,50
	Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	0,43

Da análise à Tabela 9.21 verifica-se que os indivíduos percebem o auto-controlo e a coragem na tomada de decisão para a resolução de problemas. A gestão dos recursos e a capacidade para comunicar são aspectos essenciais para obter desempenhos superiores. Os resultados apontam que a dimensão que melhor caracteriza o segundo factor é a “tomada de decisão orientada para os objectivos”.

Tabela 9.21: Composição do factor 2RS “tomada de decisão orientada para os objectivos” – Oficiais Superiores.

Factor 2RS	Variável	Valor correlação
Tomada de decisão orientada para os objectivos	Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	0,64
	Tenho a capacidade para antever as situações	0,61
	Identifico problemas e procuro antecipar soluções	0,6
	Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	0,58
	Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	0,58
	Trabalho eficazmente nas várias situações	0,57
	Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	0,57
	Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	0,55
	Tenho um discurso convincente	0,53
	Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	0,48

Esta dimensão (factor 2RS “tomada de decisão orientada para os objectivos”) pode definir-se como a “capacidade para gerir os recursos, tomar decisões em qualquer

situação e implementar com eficácia as soluções, e comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados para cumprir os objectivos”.

Na Tabela 9.22 constata-se que os conteúdos estão relacionados com a resolução de conflitos, bem como a capacidade para estabelecer relações interpessoais e criar um clima de transparência e consideração pelos outros. A dimensão que melhor caracteriza o terceiro factor é a **“gestão de conflitos pela empatia”**.

A dimensão (factor 3RS **“gestão de conflitos pela empatia”**) pode descrever-se como a **“capacidade para resolver os conflitos, sempre que existem diferentes interesses, através da transparência e alinhar os interesses dos subordinados com a da organização num clima de confiança e respeito”**.

Tabela 9.22: Composição do factor 3RS **“gestão de conflitos pela empatia”** – Oficiais Superiores.

Factor 3RS	Variável	Valor correlação
Gestão de conflitos pela empatia	Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	0,73
	Admito sem rodeios os meus erros e falhas	0,64
	Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	0,64
	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0,61
	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	0,56
	Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	0,47
	Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização	0,45

A Tabela 9.23 regista que os indivíduos inquiridos percebem a integridade e o exemplo como atributos essenciais para obter desempenhos superiores. De uma forma geral, a este factor está associado a orientação para o cumprimento da missão, com o reforço da motivação e do desenvolvimento dos subordinados para cumprir os objectivos. Na variável com valor mais baixo, encontra-se o reconhecimento pelo desempenho também correlacionado com esta dimensão. O factor latente que melhor caracteriza esta dimensão é a **“orientação para a missão pelo exemplo e ética”**.

A dimensão (factor 4RS **“orientação para a missão pelo exemplo e ética”**) constitui a **“capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo e, dando aos subordinados reconhecimento pelas suas prestações”**.

Tabela 9.23: Composição do factor 4RS “orientação para a missão pelo exemplo e ética” – Oficiais Superiores.

Factor 4RS	Variável	Valor correlação
Orientação para a missão pelo exemplo e ética	Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	0,75
	Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0,66
	Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	0,59
	Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	0,47
	Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	0,43

De acordo com a Tabela 9.24 verifica-se que os indivíduos percebem a capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização, a adaptação dos comportamentos às mudanças da situação, bem como desenvolver contactos como fundamentais para alcançar os objectivos. A dimensão que melhor caracteriza o quinto factor é a “visão e adaptação”.

Tabela 9.24: Composição do factor 5RS “visão e adaptação” – Oficiais Superiores.

Factor 5RS	Variável	Valor correlação
Visão e adaptação	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0,70
	Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	0,61
	Visualizo o ambiente externo e interno da organização	0,57
	Reconheço o desempenho eficaz	0,55
	Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	0,48
	Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	0,47

A dimensão (factor 5RS “visão e adaptação”) define-se como a “capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização, a adaptação dos comportamentos às mudanças da situação, bem como desenvolver contactos para alcançar os objectivos”.

A Tabela 9.25 regista que os conteúdos das variáveis correlacionadas com esta dimensão estão relacionados com os aspectos da liderança participativa, coesão e incentivo na participação da tomada de decisão. A dimensão que melhor caracteriza este factor é a “liderança participativa e responsabilidade”.

Tabela 9.25: Composição do factor 6RS “liderança participativa e responsabilidade” – Oficiais Superiores.

Factor 6RS	Variável	Valor correlação
Liderança participativa e responsabilidade	Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	0,81
	Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	0,66
	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	0,56
	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	0,46

A dimensão (factor 6RS “liderança participativa e responsabilidade”) descrever-se como a “capacidade para envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisão, assim como, responsabilizando-os pela execução da tarefa”.

Dos resultados da Tabela 9.26 retira-se que os conteúdos das variáveis estão relacionados com os aspectos da coragem e da auto-confiança. A dimensão que melhor caracteriza o sétimo factor é a “coragem”.

Tabela 9.26: Composição do factor 7RS “coragem” – Oficiais Superiores.

Factor 7RS	Variável	Valor correlação
Coragem	Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	0,59
	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	0,58
	Tomo decisões com o desacordo dos outros	0,42

A dimensão (factor 7RS “coragem”) descreve-se como a “capacidade para se manifestar e tomar as decisões quando as acções são absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos”.

9.3.6 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE FACTORIAL: MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA OFICIAIS GERAIS

Seguindo os procedimentos estatísticos adequados para verificação da possibilidade de aplicação da análise factorial, a Tabela 9.27 apresenta os resultados dos factores extraídas da base de dados final de médias para os Oficiais Gerais, quanto aos

coeficientes de correlação, valores próprios, a percentagem de variância explicada e, o teste de *Alpha de Cronbach*.

Tabela 9.27: Factores para o padrão de referência – Oficiais Generais.

Variável	Matriz rodada						
	F1RG	F2RG	F3RG	F4RG	F5RG	F6RG	F7RG
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0,80						
Desperto nos outros um sentimento de referência	0,79						
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	0,79						
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0,76						
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0,73						
Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0,71						
Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	0,67						
Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0,67						
Tenho a capacidade para antever as situações	0,66						
Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização	0,64						
Tenho um discurso convincente	0,61						
Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0,58						
Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	0,53						
Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	0,50						
Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão		0,87					
Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados		0,83					
Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses		0,73					
Tomo decisões com o desacordo dos outros		0,72					
Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos		0,66					
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia		0,62					
Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade		0,61					
Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo		0,60					
Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido		0,57					

Variável	Matriz rodada						
	F1RG	F2RG	F3RG	F4RG	F5RG	F6RG	F7RG
Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer		0,56					
Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis		0,47					
Reconheço o desempenho eficaz			0,82				
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão			0,80				
Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas			0,76				
Identifico problemas e procuro antecipar soluções			0,75				
Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade			0,71				
Visualizo o ambiente externo e interno da organização			0,62				
Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações			0,61				
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos			0,61				
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização				0,84			
Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário				0,76			
Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo				0,65			
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais				0,63			
Trabalho eficazmente nas várias situações				0,59			
Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática				0,50			
Administro o tempo de forma eficaz					0,83		
Falo com os outros de forma clara					0,70		
Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados					0,67		
Admito sem rodeios os meus erros e falhas						0,90	
Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão						0,77	
Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos						0,66	
Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza							0,84
Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização							0,68
Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas							0,39
Valores próprios	21,97	4,46	3,57	3,02	1,93	1,81	1,41
Variância explicada acumulada				79%			
Alpha de Cronbach	0,95	0,93	0,94	0,88	0,85	0,80	0,79

Os resultados indicam sete factores com valores próprios superiores a 1 e, explicam 79% da variabilidade total, sendo que as variáveis originais têm uma correlação positiva em

todas as situações. O primeiro factor é constituído por 14 variáveis com valores de correlação entre 0,50 e 0,80. O segundo factor por 11 variáveis com valores de correlação entre 0,47 e 0,87. O terceiro por oito variáveis com valores de correlação entre 0,61 e 0,82. O quarto por seis variáveis originais com valores de correlação entre 0,50 e 0,84. O quinto por três variáveis originais com valores de correlação entre 0,67 e 0,83. O sexto por três variáveis originais com valores de correlação entre 0,66 e 0,90. Finalmente, o sétimo e, último, factor é constituído por três variáveis originais com valores de correlação entre 0,39 e 0,84. Os valores obtidos em todos os factores são aceitáveis para a sua interpretação. Os resultados dos valores de *Alpha de Cronbach* encontram-se entre 0,79 e 0,95, pelo que devem ser considerados aceitáveis e excelentes.

Para encontrar uma dimensão (factor latente) capaz de explicar as correlações encontradas nas variáveis originais e a respectiva componente segue-se a mesma metodologia que a secção anterior.

A Tabela 9.28 regista que o desenvolvimento nos subordinados de um sentimento de união e espírito de corpo através de num clima de transparência e exemplo estão fortemente correlacionado com este factor, bem como a promoção do trabalho conjunto baseado na confiança, na experiência e na consideração pelos outros. O desenvolvimento das capacidades dos subordinados e o apoio na execução da tarefa são aspectos correlacionados com este factor.

Tabela 9.28: Composição do factor 1RG “coesão e trabalho de equipa pelo exemplo” – Oficiais Gerais.

Factor 1RG	Variável	Valor correlação
Coesão e trabalho de equipa pelo exemplo	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0,80
	Desperto nos outros um sentimento de referência	0,79
	Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	0,79
	Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0,76
	Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0,73
	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0,71
	Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	0,67
	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0,67
	Tenho a capacidade para antever as situações	0,66
	Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização	0,64
	Tenho um discurso convincente	0,61
	Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0,58
	Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	0,53
	Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	0,50

A dimensão que melhor caracteriza o primeiro factor é a “**coesão e trabalho de equipa pelo exemplo**”. A dimensão (factor 1RG “**coesão e trabalho de equipa pelo exemplo**”) define-se como a “**capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo num clima de transparência e exemplo, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidade de cada subordinado e dando apoio na execução da tarefa**”.

Na Tabela 9.29 verifica-se que os aspectos do apoio e o desenvolvimento dos subordinados estão fortemente correlacionados com esta dimensão. A dimensão que melhor caracteriza o segundo factor é a “**apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros**”. A dimensão (factor 2RG “**apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros**”) define-se como a “**capacidade para apoiar e desenvolver-se a si e aos subordinados para o cumprimento da missão**”.

Tabela 9.29: Composição do factor 2RG “apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros” – Oficiais Gerais.

Factor 2RG	Variável	Valor correlação
Apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros	Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	0,87
	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	0,83
	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	0,73
	Tomo decisões com o desacordo dos outros	0,72
	Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	0,66
	Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	0,62
	Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	0,61
	Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	0,6
	Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	0,57
	Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	0,56
	Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0,47

Os resultados da Tabela 9.30 indicam que os indivíduos percebem o auto-controlo e a coragem na tomada de decisão para a resolução de problemas. A gestão dos recursos e a capacidade para comunicar são aspectos essenciais para obter desempenhos superiores. Os resultados apontam a dimensão “**incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas**” que melhor caracteriza o terceiro factor.

Esta dimensão (factor 3RG “**incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas**”) é definida como a “**capacidade para gerir os recursos, tomar decisões**”.

em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções, e comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados para cumprir os objectivos”.

Tabela 9.30: Composição do factor 3RG “incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas” – Oficiais Gerais.

Factor 3RG	Variável	Valor correlação
Incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas	Reconheço o desempenho eficaz	0,82
	Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	0,80
	Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	0,76
	Identifico problemas e procuro antecipar soluções	0,75
	Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	0,71
	Visualizo o ambiente externo e interno da organização	0,62
	Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	0,61
	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0,61

A Tabela 9.31 evidencia que os indivíduos percebem a capacidade para diagnosticar as oportunidades internas e externas à organização, a adaptação dos comportamentos às situações, bem como a necessidade de alinhar os subordinados através da negociação para alcançar os objectivos. A dimensão que melhor caracteriza o quarto factor é a “visão e alinhamento”.

Tabela 9.31: Composição do factor 4RG “visão e alinhamento” – Oficiais Gerais.

Factor	Variável	Valor correlação
Visão e alinhamento	Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	0,84
	Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	0,76
	Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	0,65
	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	0,63
	Trabalho eficazmente nas várias situações	0,59
	Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	0,50

A dimensão (factor 4RG “visão e alinhamento”) define-se como a “capacidade para diagnosticar as oportunidades internas e externas à organização, a adaptação à mudança e o alinhamento dos subordinados através da negociação para alcançar os objectivos”.

Na Tabela 9.32 identifica-se que os indivíduos inquiridos percebem a capacidade para dirigir e coordenar as actividades dos subordinados de acordo com o planeamento, bem como procurando a satisfação dos subordinados. A dimensão que melhor caracteriza o quinto factor é o **“comando e direcção”**. A dimensão (factor 5RG **“comando e Direcção”**) é a **“capacidade para dirigir e coordenar as actividades procurando alinhar os necessidades e expectativas dos subordinados com os objectivos”**.

Tabela 9.32: Composição do factor 5RG “comando e direcção” – Oficiais Gerais.

Factor 5RG	Variável	Valor correlação
Comando e direcção	Administro o tempo de forma eficaz	0,83
	Falo com os outros de forma clara	0,70
	Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	0,67

Dos resultados da Tabela 9.33 conclui-se que os conteúdos das variáveis com este factor estão relacionados com os aspectos da liderança participativa, transparência e incentivo na participação da tomada de decisão. A dimensão que melhor caracteriza o sexto factor é a **“liderança participativa e transparência”**. A dimensão (factor 6) descrever-se como a **“capacidade para, de forma transparente, envolver os subordinados na tomada de decisão”**.

Tabela 9.33: Composição do factor 6RG “liderança participativa e transparência” – Oficiais Gerais.

Factor 6RG	Variável	Valor correlação
Liderança participativa e transparência	Admito sem rodeios os meus erros e falhas	0,90
	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	0,77
	Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	0,66

De acordo com a Tabela 9.34 verifica-se que os indivíduos percebem a capacidade para dar o exemplo e comunicar, nas diferentes situações, de forma assertiva. A dimensão que melhor caracteriza o sétimo factor é a **“integridade”**. A dimensão (factor 7) define-se como a **“capacidade para dar o exemplo e comunicar, nas diferentes situações, de forma assertiva”**.

Tabela 9.34: Composição do factor 7RG “integridade” – Oficiais Gerais.

Factor 7RG	Variável	Valor correlação
Integridade	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	0,84
	Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	0,68
	Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	0,39

9.4 CARACTERIZAÇÃO DOS MODELOS DE COMPETÊNCIAS

Após extraídos os factores para os modelos da amostra total e de cada categoria de Oficiais, segue-se a sua transformação nos modelos de competências associadas à liderança, que é o objectivo principal deste trabalho, conforme ilustra o Quadro 9.2.

Na descrição dos modelos, os factores passam a designar-se por dimensões para seguir a coerência no que se refere à terminologia apresentada no levantamento dos modelos de liderança durante a revisão de literatura. De salvaguardar que a dimensão pode ter outras designações, como por exemplo, factor latente ou factor estratégico.

Dos resultados apresentados no Quadro 9.2 retira-se um modelo de competências com seis dimensões para a amostra total e um modelo com sete dimensões para cada categoria de Oficiais. Na amostra total, o modelo é constituído pelas seguintes dimensões; a **“orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”**; a **“tomada de decisão e planeamento”**; a **“visão e ambiente externo e interno”**, a **“coesão, trabalho de equipa e cooperação”**; a **“gestão de conflitos pela transparência”**; e a **“liderança participativa e envolvimento”** e um modelo com sete dimensões para cada categoria de Oficiais. Na categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, o modelo de competências é constituído pelas seguintes dimensões: a **“orientação para a missão pela competência técnica”**; a **“tomada de decisão e resolução de problemas”**; a **“visão e mudança”**; a **“coesão e trabalho de equipa pela transparência”**; a **“gestão de conflitos pela mediação”**; a **“liderança participativa e empatia”**; e o **“apoio e desenvolvimento dos outros”**. Na categoria de Oficiais Superiores, o modelo é constituído pelas seguintes dimensões: a **“orientação para a missão pelo exemplo e ética”**; a **“tomada de decisão orientada para os objectivos”**; a **“visão e adaptação”**; a **“coesão e trabalho de equipa pela comunicação”**; a **“gestão de conflitos pela empatia”**; a **“liderança participativa e responsabilidade”**, e a **“coragem”**.

Quadro 9.2: Modelos de competências de liderança.

Dimensões agregadoras	Dimensões	Modelo (6 factores)	Modelo (7 factores)	Modelo (7 factores)	Modelo (7 factores)
		Amostra total	Of Subalternos e capitães	Of Superiores	Of Gerais
Orientação para a missão	Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação				
	Orientação para a missão pela competência técnica				
	Orientação para a missão pelo exemplo e ética				
Tomada de decisão	Tomada de decisão e planeamento				
	Tomada de decisão e resolução de problemas				
	Tomada de decisão orientada para os objectivos				
Visão	Visão e ambiente externo e interno				
	Visão e mudança				
	Visão e adaptação				
	Visão e alinhamento				
Coesão e trabalho de equipa	Coesão, trabalho de equipa e cooperação				
	Coesão e trabalho de equipa pela transparência				
	Coesão e trabalho de equipa pela comunicação				
	Coesão e trabalho de equipa pelo exemplo				
Gestão de conflitos	Gestão de conflitos pela transparência				
	Gestão de conflitos pela mediação				
	Gestão de conflitos pela empatia				
Liderança participativa	Liderança participativa e envolvimento				
	Liderança participativa e empatia				
	Liderança participativa e responsabilidade				
	Liderança participativa e transparência				
Apoio e desenvolvimento	Apoio e desenvolvimento dos outros				
	Apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros				
	Incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas				
	Comando e direcção				
	Integridade				
	Coragem				

Na categoria de Oficiais Generais, o modelo é constituído pelas seguintes dimensões: a “visão e alinhamento”; a “coesão e trabalho de equipa pelo exemplo”; a “liderança participativa e transparência”; o “apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros”; o “incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas”; o “comando e direcção”; e a “integridade”.

A Figura 9.5 ilustra as dimensões que compõem os quatro modelos de competências e a sua relação com as três categorias de Oficiais e a amostra total.

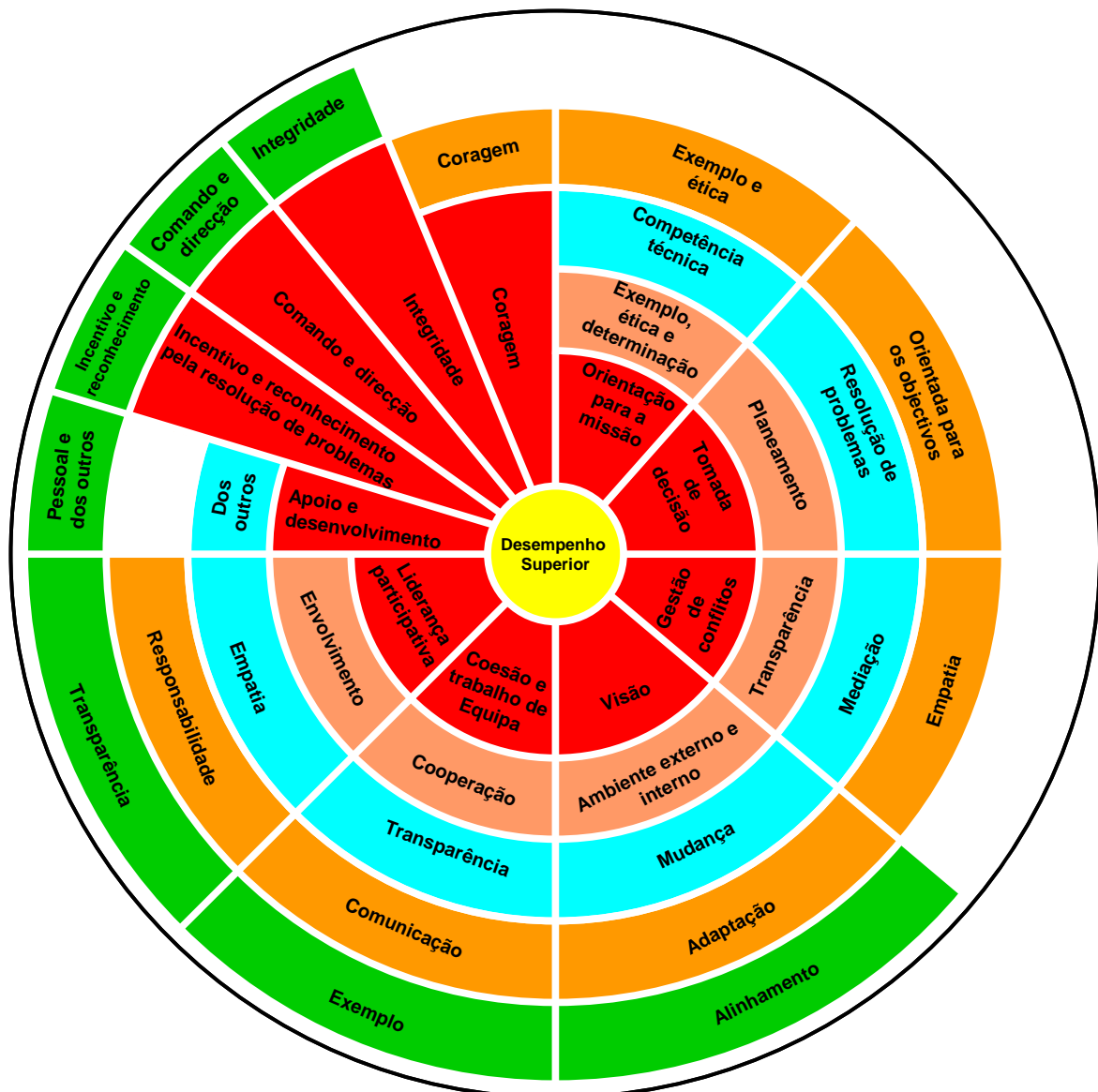


Figura 9.5: Modelo conceptual das dimensões de liderança para os Oficiais do Exército Português.

Legenda: ■ – Dimensões; ■ – Amostra total; ■ – Categoria de Oficiais Subalternos e Capitães;
 ■ – Categoria de Oficiais Superiores; e ■ – Categoria de Oficiais Generais.

Dos resultados no Quadro 9.2 e na Figura 9.5 verifica-se que, de uma forma geral, existem vários conjuntos de variáveis que são comuns às diferentes dimensões dos modelos de competências identificados. Os factores que identificam estes conjuntos de variáveis comuns, e que passam a designar-se por “**dimensões agregadoras**”, são os seguintes: a “**orientação para a missão**”; a “**tomada de decisão**”; a “**gestão de conflitos**”; a “**coesão e trabalho de equipa**”; a “**visão**”; e a “**liderança participativa**”.

Para cada modelo de competências, às dimensões agregadoras agrupam-se, ainda, outros conjuntos de variáveis que as diferenciam, conforme ilustra o Quadro 4.2 e a Figura 9.5. Estes conjuntos de variáveis, para cada modelo de competências, agrupam-se a diferentes dimensões agregadoras. De realçar que, alguns, destes conjuntos de variáveis também são transversais aos diferentes modelos de competências, nomeadamente, o “**exemplo**”, a “**transparência**” e “**empatia**”.

9.4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS GLOBAL

Com vista à caracterização do modelo de competências global, o Quadro 9.3 apresenta as dimensões, as suas descrições e os respectivos itens para a amostra total.

Quadro 9.3: Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para o modelo global.

Dimensões	Descrição	Itens
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, optimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, auto-controlo e auto-confiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando aos subordinados reconhecimento pelas suas prestações	Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização
		Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos
		Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão
		Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão
		Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer
		Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia
		Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas
		Mostro posições de confiança nos meus julgamentos
		Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis
		Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas
		Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo
		Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações
		Reconheço o desempenho eficaz

Dimensões	Descrição	Itens
Tomada de decisão e planeamento	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objectivos dentro dos prazos estabelecidos mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados	Tomo decisões com o desacordo dos outros
		Tenho um discurso convincente
		Administro o tempo de forma eficaz
		Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade
		Trabalho eficazmente nas várias situações
		Identifico problemas e procuro antecipar soluções
		Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza
		Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática
Visão e ambiente externo e interno	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objectivos a longo prazo, assim como actualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações	Visualizo o ambiente externo e interno da organização
		Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação
		Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização
		Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo
		Tenho a capacidade para antever as situações
		Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade de modo a obterem-se os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo
		Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados
		Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência
		Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço
		Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos
		Falo com os outros de forma clara
		Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais
		Desperto nos outros um sentimento de referência
		Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade
Gestão de conflitos pela transparência	Capacidade para resolver os conflitos, sempre que existem diferentes interesses, através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objectivos num clima de confiança e respeito	Admito sem rodeios os meus erros e falhas
		Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram
		Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses
		Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos
		Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário
Liderança participativa e envolvimento	Capacidade para envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisão, assim como alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros
		Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias
		Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo
		Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão
		Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização
		Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados
Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados		

Para as dimensões que constituem o modelo para a amostra total (n=351), apresentam-se os resultados das variáveis originais representativas dos factores extraídos, quanto às médias, dispersão, coeficiente de assimetria, coeficiente de achatamento e coeficiente de correlação de *Pearson*, como ilustra a Tabela 9.35.

Da análise da Tabela 9.35 e do Gráfico 9.2, verifica-se que os valores da média da amostra das dimensões se encontram entre 8,12 e 8,88, o desvio-padrão entre 0,67 e 0,97, donde se conclui que as diferenças entre os valores são pouco acentuadas.

Tabela 9.35: Estatística descritiva e matriz de correlações entre as dimensões do modelo de competências global – padrão de referência.

Dimensões	Estatística descritiva				Matriz de correlações					
	X_m	S	g_1	g_2	OMED	TDP	WISEI	CTEC	GCOT	LPE
OMED	8,88	0,67	-0,60	0,08						
TDP	8,42	0,80	-0,66	0,92	0,83 ^(**)					
WISEI	8,12	0,97	-0,91	2,40	0,73 ^(**)	0,72 ^(**)				
CTEC	8,57	0,79	-0,61	0,49	0,85 ^(**)	0,83 ^(**)	0,73 ^(**)			
GCOT	8,61	0,79	-0,44	-0,13	0,77 ^(**)	0,70 ^(**)	0,69 ^(**)	0,79 ^(**)		
LPE	8,55	0,84	0,82	1,61	0,75 ^(**)	0,69 ^(**)	0,67 ^(**)	0,78 ^(**)	0,74 ^(**)	

Legenda: OMED – Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação; TDP – Tomada de decisão e planeamento; WISEI – Visão e ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCOT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE – Liderança participativa e envolvimento; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); g_2 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); ^(**) Correlações significativas para 0,01.

O valor da média da amostra mais elevado verifica-se na dimensão “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” com 8,88, seguidos da dimensão “gestão de conflitos pela transparência” com 8,61, da dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação” com 8,57, da dimensão “liderança participativa e envolvimento” com 8,55, da dimensão “tomada de decisão e planeamento” com 8,42 e, finalmente da dimensão “visão e ambiente externo e interno” com 8,12.

De uma forma geral, o resultado do índice de simetria revela que alguns valores estão próximos do intervalo]-0,5;0,5[da distribuição normal e outros com valores próximos da distribuição do tipo normal (assimétrica à esquerda) com valores absolutos inferiores a 1.

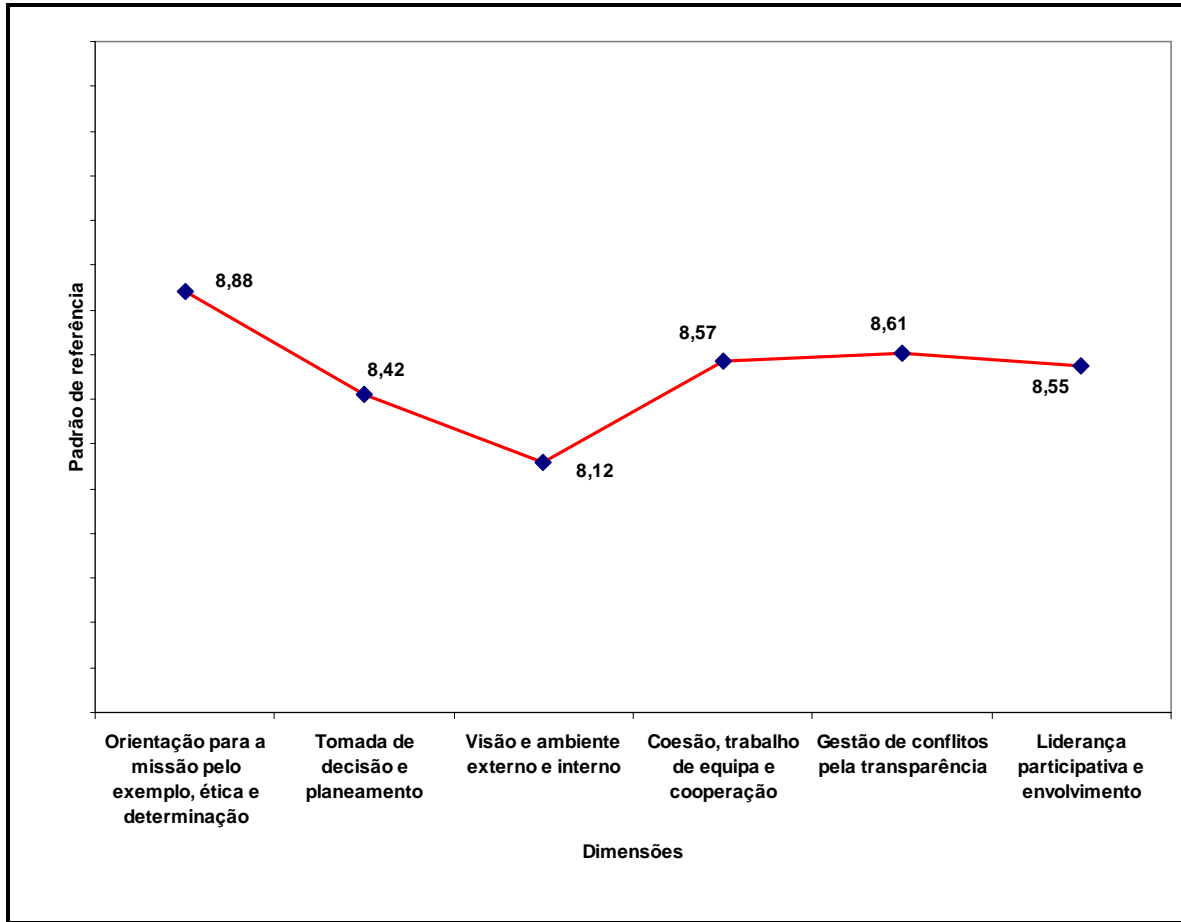


Gráfico 9.2: Valores médios das dimensões para o padrão de referência – amostra total.

O resultado do índice de achatamento indica que a distribuição é mesocúrtica, com algumas variáveis a terem valores cuja distribuição é leptocúrtica. As dimensões “visão e ambiente externo e interno” (VISEI) e “liderança participativa e envolvimento” (LPE) são as que apresentam valores mais próximos da assimetria à esquerda (-0,91 e -0,84 respectivamente) e leptocúrtica (2,40 e 1,61 respectivamente). Verifica-se, ainda que, existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ em todas as dimensões em estudo.

9.4.2 CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA OFICIAIS SUBALTERNOS E CAPITÃES

Nesta subsecção apresentam-se as dimensões, as suas descrições e os respectivos itens relativos ao modelo de competências para os Oficiais Subalternos e Capitães, como ilustra o Quadro 9.4.

Quadro 9.4: Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para Oficiais Subalternos e Capitães.

Dimensões	Descrição	Itens
Orientação para a missão pela competência técnica	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, optimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, auto-controlo e auto-confiança, aptidão técnica e capacidade de resolução de problemas no cumprimento da missão	Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização
		Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão
		Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão
		Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas
		Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer
		Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos
		Trabalho eficazmente nas várias situações
		Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia
Tomada de decisão e resolução de problemas	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e para implementar com eficácia as soluções para cumprir os objectivos dentro dos prazos estabelecidos, mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados	Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas
		Tomo decisões com o desacordo dos outros
		Administro o tempo de forma eficaz
		Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade
		Tenho a capacidade para antever as situações
		Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza
		Falo com os outros de forma clara
		Mostro posições de confiança nos meus julgamentos
Visão e mudança	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e para adequar os recursos disponíveis para cumprir os objectivos a longo prazo, assim como, actualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações	Identifico problemas e procuro antecipar soluções
		Desperto nos outros um sentimento de referência
		Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação
		Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo
		Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização
		Visualizo o ambiente externo e interno da organização
Coesão e trabalho de equipa pela transparência	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo num clima de transparência, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência e, dando apoio na execução da tarefa	Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido
		Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário
		Admito sem rodeios os meus erros e falhas
		Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço
		Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade
		Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis
		Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo
		Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros
		Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações
		Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência		
Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados		
Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos		

Dimensões	Descrição	Itens
Liderança participativa e empatia	Capacidade para envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisão, assim como, alinhar os seus interesses com os da organização	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão
		Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias
		Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo
		Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização
		Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados
Gestão de conflitos pela mediação	Capacidade para resolver os conflitos, sempre que existem diferentes interesses	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses
		Reconheço o desempenho eficaz
		Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram
Apoio e desenvolvimento dos outros	Capacidade para promover elevados padrões através do desenvolvimento dos subordinados, procurando melhorar a eficiência e eficácia do grupo	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais
		Tenho um discurso convincente
		Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática
		Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos
		Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo

A Tabela 9.36 regista os resultados das dimensões, quanto às médias, dispersão, coeficiente de assimetria, coeficiente de achatamento e coeficiente de correlação de *Pearson*, para os Oficiais Subalternos e Capitães (n=171).

Tabela 9.36: Estatística descritiva e matriz de correlações entre as dimensões do modelo de competências para os Oficiais Subalternos e Capitães.

Dimensões	Estatística descritiva				Matriz de correlações						
	X _m	S	g ₁	g ₂	OMCT	TDR	VISM	CTET	LPEM	GCOM	APD
OMCT	8,83	0,66	-0,36	-0,42							
TDR	8,38	0,76	-0,46	0,29	0,77 ^(**)						
VISM	8,06	1,03	-0,91	2,04	0,65 ^(**)	0,64 ^(**)					
CTET	8,71	0,74	-0,66	0,54	0,80 ^(**)	0,79 ^(**)	0,72 ^(**)				
LPEM	8,40	0,94	-1,00	2,22	0,67 ^(**)	0,69 ^(**)	0,66 ^(**)	0,77 ^(**)			
GCOM	8,59	0,80	-0,28	-0,26	0,75 ^(**)	0,73 ^(**)	0,65 ^(**)	0,77 ^(**)	0,64 ^(**)		
APD	8,24	0,85	-0,58	0,77	0,72 ^(**)	0,75 ^(**)	0,64 ^(**)	0,76 ^(**)	0,76 ^(**)	0,69 ^(**)	

Legenda: OMCT – Orientação para a missão pela competência técnica; TDR – Tomada de decisão e resolução de problemas; VISM – Visão e mudança; CTET – Coesão e trabalho de equipa pela transparência; LPEM – Liderança participativa e empatia; GCOM – Gestão de conflitos pela mediação; APD – Apoio e desenvolvimento dos outros; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); g₂ – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); ^(**) Correlações significativas para 0,01.

Os resultados da Tabela 9.36 e do Gráfico 9.3, registam que os valores da média da amostra das dimensões se encontram entre 8,06 a 8,83, o desvio-padrão entre 0,66 e 1,03, daqui resultando que as diferenças entre os valores são pouco acentuadas.

O valor da média da amostra mais elevado verifica-se na dimensão “orientação para a missão pela competência técnica” com 8,83, seguida da dimensão “coesão e trabalho de equipa pela transparência” com 8,71, da dimensão “gestão de conflitos pela mediação” com 8,59, da dimensão “liderança participativa e empatia” com 8,40, da “tomada de decisão e resolução de problemas” com 8,38, no “apoio e desenvolvimento dos outros” com 8,24, e finalmente da dimensão “visão e mudança” com 8,06.

O resultado do índice de simetria revela que os valores estão próximos do intervalo]-0,5;0,5[da distribuição normal. O resultado do índice de achatamento indica que a distribuição é mesocúrtica, com algumas variáveis a terem valores cuja distribuição é leptocúrtica. As dimensões “visão e mudança” (VISM) e “liderança participativa e empatia” (LPEM) são as que apresentam valores mais próximos da assimetria à esquerda (-0,91 e -1,00 respectivamente) e leptocúrtica para a VISM (2,22). Verifica-se, ainda, que existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ em todas as dimensões.

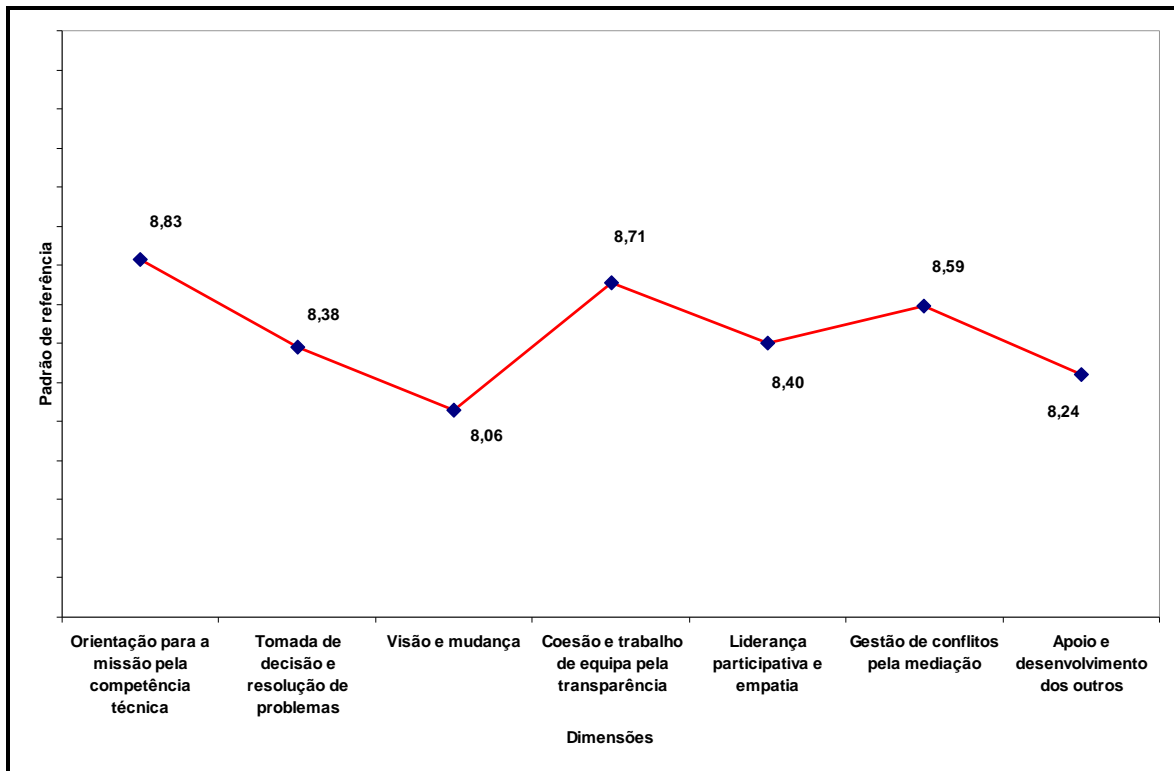


Gráfico 9.3: Valores médios das dimensões do modelo de competências para os Oficiais Subalternos e Capitães.

9.4.3 CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA OFICIAIS SUPERIORES

Nesta subsecção apresentam-se as dimensões, as suas descrições e os respectivos itens relativos aos Oficiais Superiores, como ilustra o Quadro 9.5.

Quadro 9.5: Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para os Oficiais Superiores.

Dimensões	Descrição	Itens
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo num clima de transparência, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado e dando apoio na execução da tarefa	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo
		Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados
		Desperto nos outros um sentimento de referência
		Falo com os outros de forma clara
		Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis
		Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais
		Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência
		Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos
		Administro o tempo de forma eficaz
		Mostro posições de confiança nos meus julgamentos
		Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido
		Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço
Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas		
Tomada de decisão orientada para os objectivos	Capacidade para gerir os recursos, tomar decisões em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções, e comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados para cumprir os objectivos	Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo
		Tenho a capacidade para antever as situações
		Identifico problemas e procuro antecipar soluções
		Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática
		Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia
		Trabalho eficazmente nas várias situações
		Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas
		Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer
		Tenho um discurso convincente
Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo		
Gestão de conflitos pela empatia	Capacidade para resolver os conflitos, sempre que existem diferentes interesses, através da transparência e para apoiar os outros no cumprimento dos objectivos num clima de confiança e respeito	Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram.
		Admito sem rodeios os meus erros e falhas.
		Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário
		Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros
		Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses
		Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados
Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização		

Dimensões	Descrição	Itens
Orientação para a missão pelo exemplo e ética	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo e, dando aos subordinados reconhecimento pelas suas prestações	Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização
		Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos
		Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão
		Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão
		Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações
Visão e adaptação	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização, a adaptação dos comportamentos às mudanças da situação, bem como desenvolver contactos para alcançar os objectivos	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação
		Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização
		Visualizo o ambiente externo e interno da organização
		Reconheço o desempenho eficaz
		Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos
Liderança participativa e responsabilidade	Capacidade para envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisão, assim como, responsabilizando-os pela execução da tarefa	Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade
		Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias
		Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo
		Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão
Coragem	Capacidade para se manifestar e tomar as decisões quando as acções são absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados
		Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade
		Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza
		Tomo decisões com o desacordo dos outros

A Tabela 9.37 regista os resultados das dimensões, quanto às médias, dispersão, coeficiente de assimetria, coeficiente de achatamento e coeficiente de correlação de *Pearson*, para os Oficiais Superiores (n=150).

A Tabela 9.37 e o Gráfico 9.4 registam que os valores da média da amostra das dimensões que se encontram entre 8,33 e 9,09, o desvio-padrão entre 0,72 e 1,01, donde se conclui que as diferenças entre os valores são pouco acentuadas. O valor da média da amostra mais elevado encontra-se na dimensão “orientação para a missão pelo exemplo e ética” com 9,09, e de seguida, na dimensão “liderança participativa e responsabilidade” com 8,66, na dimensão “gestão de conflitos e empatia” com 8,64, na dimensão “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” com 8,59, na dimensão “tomada de decisão orientada para os objectivos” com 8,58, na dimensão “coragem” com 8,24, e, finalmente, na dimensão “visão e adaptação” com 8,29.

Tabela 9.37: Estatística descritiva e matriz de correlações entre as dimensões do modelo de competências para os Oficiais Superiores.

Dimensões	Estatística descritiva				Matriz de correlações						
	X_m	S	g_1	g_2	CTEC	TDO	GCOE	OME	VISA	LPER	COR
CTEC	8,59	0,78	-0,55	-0,13							
TDO	8,58	0,77	-0,88	2,24	0,83 ^(**)						
GCOE	8,64	0,80	-0,45	-0,46	0,81 ^(**)	0,74 ^(**)					
OME	9,09	0,72	-1,05	1,11	0,79 ^(**)	0,80 ^(**)	0,76 ^(**)				
VISA	8,29	0,92	-1,19	3,56	0,74 ^(**)	0,80 ^(**)	0,70 ^(**)	0,64 ^(**)			
LPER	8,66	0,78	-0,53	0,43	0,71 ^(**)	0,63 ^(**)	0,73 ^(**)	0,69 ^(**)	0,58 ^(**)		
COR	8,33	1,01	-0,36	-0,25	0,71 ^(**)	0,70 ^(**)	0,58 ^(**)	0,64 ^(**)	0,64 ^(**)	0,53 ^(**)	

Legenda: CTEC – Coesão e trabalho de equipa pela comunicação; TDO – Tomada de decisão orientada para os objectivos; GCOE – Gestão de conflitos pela empatia; OME – Orientação para a missão pelo exemplo e ética; VISA – Visão e adaptação; LPER – Liderança participativa e responsabilidade; COR – Coragem; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); g_2 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); ^(**) Correlações significativas para 0,01.

De uma forma geral, o resultado do índice de simetria revela que os valores estão próximos do intervalo]-0,5;0,5[da distribuição normal, com excepção para as dimensões “visão e adaptação” (VISA) e “orientação para a missão pelo exemplo e ética” (OME).

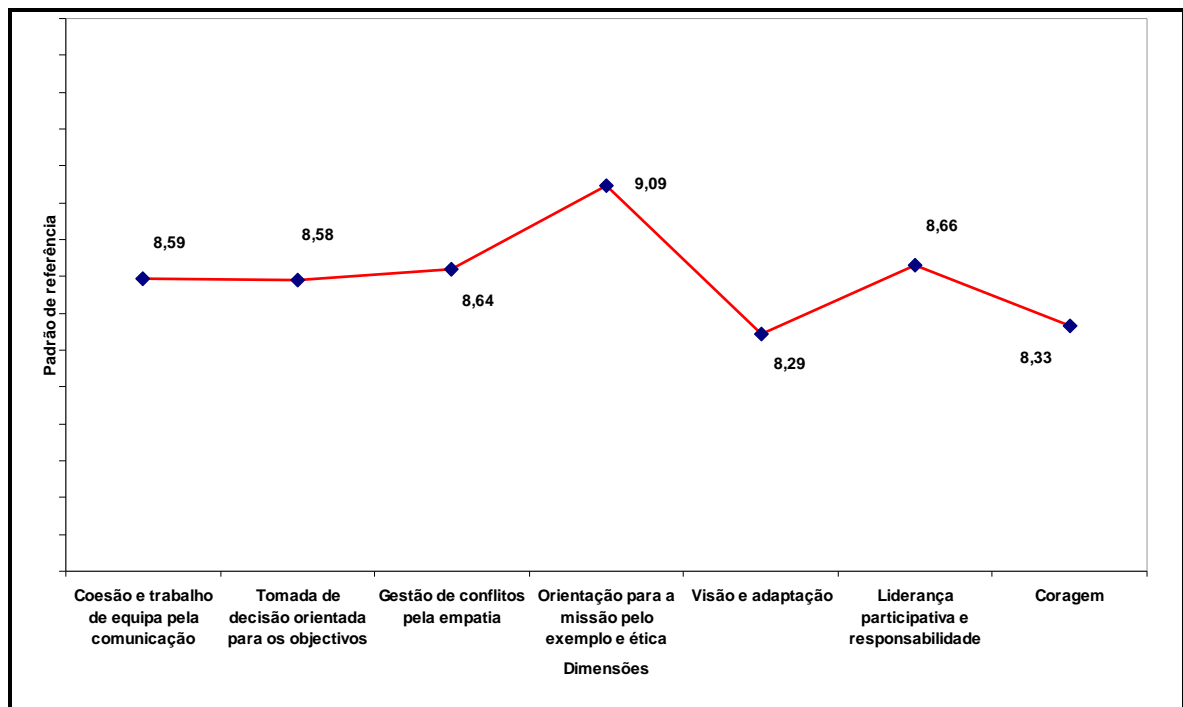


Gráfico 9.4: Valores médios das dimensões do modelo de competências dos Oficiais Superiores.

O resultado do índice de achatamento indica que a distribuição é mesocúrtica para as dimensões “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” (CTEC), “gestão de conflitos pela empatia” (GCOE), “liderança participativa e responsabilidade” (LPER) e “coragem” (COR). As dimensões “tomada de decisão orientada para os objectivos” (TDO), a “orientação para a missão pelo exemplo e ética” (OME) e a “visão e adaptação” (VISA) têm uma distribuição leptocúrtica. Verifica-se ainda que, existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ em todas as dimensões.

9.4.4 CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS GERAIS

Nesta subsecção apresenta-se o modelo de competências com sete dimensões, as suas descrições e os respectivos itens relativos à categoria de Oficiais Gerais, como ilustra o Quadro 9.6.

Quadro 9.6: Dimensões, descrição e itens do modelo de competências dos Oficiais Gerais.

Dimensões	Descrição	Itens
Coesão e trabalho de equipa pelo exemplo	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo num clima de transparência e exemplo, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidade de cada subordinado e dando apoio na execução da tarefa	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros
		Desperto nos outros um sentimento de referência
		Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo
		Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência
		Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados
		Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo
		Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço
		Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação
		Tenho a capacidade para antever as situações
		Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização
		Tenho um discurso convincente
		Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos
		Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias
Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram		

Dimensões	Descrição	Itens
Apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros	Capacidade para apoiar e desenvolver-se a si e aos subordinados para o cumprimento da missão	Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão
		Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados
		Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses
		Tomo decisões com o desacordo dos outros
		Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos
		Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia
		Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade
		Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo
		Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido
		Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer
Incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas	Capacidade para gerir os recursos, tomar decisões em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções, e comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados para cumprir os objectivos	Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis
		Reconheço o desempenho eficaz
		Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão
		Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas
		Identifico problemas e procuro antecipar soluções
		Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade
		Visualizo o ambiente externo e interno da organização
Visão e alinhamento	Capacidade para diagnosticar as oportunidades internas e externas à organização, a adaptação à mudança e o alinhamento dos subordinados através da negociação para alcançar os objectivos	Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações
		Mostro posições de confiança nos meus julgamentos
		Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização
		Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário
		Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo
		Conseguo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais
Comando e direcção	Capacidade para dirigir e coordenar as actividades procurando alinhar as necessidades e expectativas dos subordinados com os objectivos	Trabalho eficazmente nas várias situações
		Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática
		Administro o tempo de forma eficaz
Liderança participativa e transparência	Capacidade para, de forma transparente, envolver os subordinados na tomada de decisão	Falo com os outros de forma clara
		Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados
		Admito sem rodeios os meus erros e falhas
Integridade	Capacidade para dar o exemplo e comunicar, nas diferentes situações, de forma assertiva	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão
		Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos
		Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza
		Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização
		Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas

A Tabela 9.38 regista os resultados das dimensões, quanto às médias, dispersão, coeficiente de assimetria, coeficiente de achatamento e coeficiente de correlação de *Pearson*, para os Oficiais Gerais (n=30).

Tabela 9.38: Estatística descritiva e matriz de correlações entre as dimensões do modelo de competências para os Oficiais Gerais.

Dimensões	Estatística descritiva				Matriz de correlações						
	X _m	S	g ₁	g ₂	CTEE	APPO	IRR	VISAL	COD	LPT	INT
CTEE	8,98	0,67	-0,56	0,10							
APPO	8,67	0,78	0,02	-0,94	0,61 ^(**)						
IRR	9,08	0,72	-0,81	0,11	0,67 ^(***)	0,72 ^(***)					
VISAL	8,80	0,72	-0,33	0,33	0,66 ^(**)	0,60 ^(**)	0,60 ^(**)				
COD	8,89	0,74	0,16	-1,41	0,62 ^(**)	0,57 ^(**)	0,56 ^(**)	0,47 ^(**)			
LPT	8,24	1,27	-0,88	0,92	0,31	0,38 ^(*)	0,22	0,14	0,32		
INT	9,28	0,71	-1,33	1,02	0,52 ^(**)	0,49 ^(**)	0,67 ^(**)	0,41 ^(**)	0,41 ^(**)	0,10	

Legenda: CTEE – Coesão e trabalho de equipa pelo exemplo; APPO – Apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros; IRR – Incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas; VISAL – Visão e alinhamento; COD – Comando e direcção; LPT – Liderança participativa e transparência; INT – Integridade; X_m Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); g₂ – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); ^(**) Correlações significativas para 0,01; ^(*) Correlações significativas para 0,05.

A Tabela 9.38 e o Gráfico 9.5 registam que os valores da média da amostra das dimensões se encontram entre 8,24 e 9,28, o desvio-padrão entre 0,67 e 1,27, conclui-se assim que, as diferenças entre os valores são pouco acentuadas.

O valor da média da amostra mais elevado verifica-se na dimensão “integridade” com 8,28, e de seguida, na dimensão “incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas” com 9,08, na dimensão “coesão e trabalho de equipa pelo exemplo” com 8,98, na dimensão “comando e direcção” com 8,89, na dimensão “visão e alinhamento” com 8,80, na dimensão “apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros” com 8,67 e, finalmente, na dimensão “liderança participativa e transparência” com 8,24.

De uma forma geral, o resultado do índice de simetria revela que os valores estão próximos do intervalo]-0,5;0,5[da distribuição normal, com excepção para a dimensão “integridade” (INT).

O resultado do índice de achatamento indica que a distribuição é mesocúrtica para as dimensões “coesão e trabalho de equipa pelo exemplo” (CTEE), “apoio e envolvimento pessoal e dos outros” (APPO), “incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas” (IRR), “visão e alinhamento” (VISAL) e “liderança participativa e transparência” (LPT). A

dimensão “comando e direção” (COD) tem uma distribuição platocúrtica. A dimensão “integridade” (INT) tem uma distribuição leptocúrtica. Verifica-se que existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ nas dimensões em estudo.

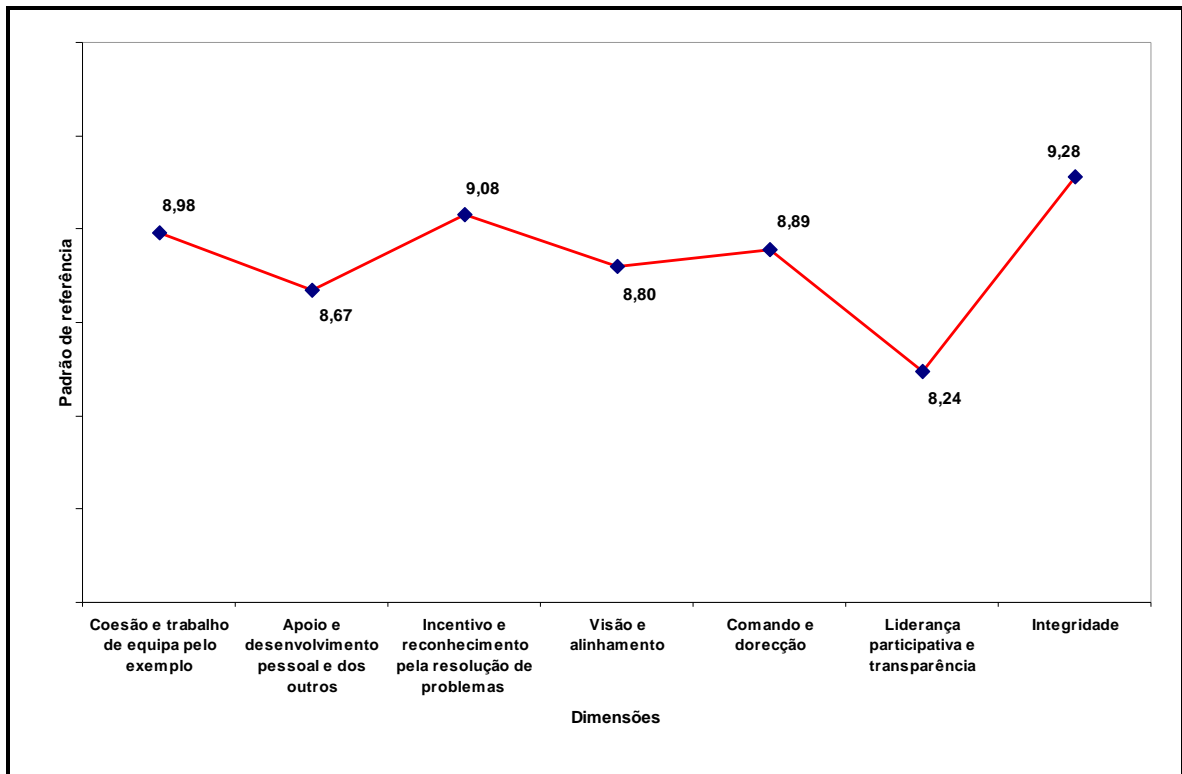


Gráfico 9.5: Valores médios das dimensões do modelo de competências dos Oficiais Gerais.

9.5 DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE AS CATEGORIAS DE OFICIAIS – PADRÃO DE REFERÊNCIA

Para verificar se existem diferenças significativas dos valores médios das dimensões extraídas entre as três categorias de Oficiais, segue-se o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*. A utilização dos testes paramétricos exige que a variável dependente possua distribuição normal, e que as variâncias populacionais sejam homogêneas (Maroco, 2003).

Para testar se as variáveis “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”, “gestão de conflitos pela transparência”, “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, “liderança participativa e envolvimento”, “tomada de decisão e

planeamento”, “visão e ambiente externo e interno” seguem ou não uma distribuição normal e as variáveis nas três categorias de Oficiais são ou não iguais, utiliza-se o teste de *Kolmogorov – Smirnov* e *Levene*, como registam as Tabelas 9.39 e 9.40.

Tabela 9.39: Teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* para as dimensões – padrão de referência.

Dimensões	Subcategoria	Teste Kolmogorov-Smirnov (a) <i>p</i> -value (Sig.)
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Oficiais Subalternos e Capitães	0,20
	Oficiais Superiores	0,00
	Oficiais Gerais	0,20
Tomada de decisão e planeamento	Oficiais Subalternos e Capitães	0,20
	Oficiais Superiores	0,08
	Oficiais Gerais	0,20
Visão e ambiente externo e interno	Oficiais Subalternos e Capitães	0,04
	Oficiais Superiores	0,07
	Oficiais Gerais	0,20
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Oficiais Subalternos e Capitães	0,03
	Oficiais Superiores	0,09
	Oficiais Gerais	0,12
Gestão de conflitos pela transparência	Oficiais Subalternos e Capitães	0,20
	Oficiais Superiores	0,01
	Oficiais Gerais	0,20
Liderança participativa e envolvimento	Oficiais Subalternos e Capitães	0,01
	Oficiais Superiores	0,04
	Oficiais Gerais	0,20

(a) Com correcção de Lilliefors.

A Tabela 9.39 apresenta o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) com a correcção de Lilliefors para as amostras de variáveis. Para as variáveis com *p*-value (Sig.) superior a 0,05, com a probabilidade de erro de 5%, podemos concluir que a distribuição das respectivas amostras é normal. Para as variáveis com *p*-value (Sig.) inferior a 0,05, com a probabilidade de erro de 5% conclui-se que, em algumas dimensões, os valores afastam-se ligeiramente da distribuição normal. Para normalizar as variáveis, procurou-se testar as hipóteses a partir das variáveis transformadas através do logaritmo de base 10, que foi abandonado face aos resultados alcançados.

A Tabela 9.40 apresenta o teste de *Levene* calculado a partir da mediana pelo facto de estarmos a considerar uma amostra e algumas variáveis não terem uma distribuição

normal (Maroco, 2003, p. 115). Podemos concluir que, as variâncias populacionais estimadas a partir das amostras em estudo são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0,05$.

Tabela 9.40: Teste de homogeneidade – *Levene* para as dimensões do padrão de referência.

Dimensões	Teste Levene $p\text{-value}$ (Sig.)
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Baseado na mediana 0,75
Tomada de decisão e planeamento	Baseado na mediana 0,24
Visão e ambiente externo e interno	Baseado na mediana 0,09
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Baseado na mediana 0,34
Gestão de conflitos pela transparência	Baseado na mediana 0,47
Liderança participativa e envolvimento	Baseado na mediana 0,47

Para Maroco (2003, p. 169) os testes paramétricos, nomeadamente a ANOVA, são bastante robustos mesmo quando a distribuição das variáveis sob estudo não são do tipo normal. Também Feir e Toothaker (1974) concluíram que o teste de *Kruskal-Wallis* tem a sua estimativa de poder (Pd) afectada pela diminuição do tamanho da amostra e, também, pela diminuição da variância, para baixos níveis de significância, sendo o teste Friedman da ANOVA capaz de se adaptar melhor às diferentes situações.

Verificando-se em algumas dimensões um ligeiro afastamento da distribuição normal, considera-se pertinente a utilização dos testes paramétricos e não-paramétricos. Com a utilização dos dois testes procura-se, em simultâneo, uma complementaridade na análise dos resultados e com as devidas precauções retirarem-se as conclusões mais adequadas. Em todas as análises confrontam-se os resultados obtidos pelos diferentes testes, nomeadamente o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, *Kruskal-Wallis* e *Tukey*. Através dos testes não-paramétricos e para verificar se existem diferenças significativas nas variáveis sob estudo, utiliza-se o teste de *Kruskal-Wallis* (ANOVA de *Kruskal-Wallis*).

A Tabela 9.41 apresenta o teste de *Kruskal-Wallis* com os valores da probabilidade da significância calculada assintoticamente (Asymp. Sig).

Os valores registam que $p=0,06$ para a variável “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”, $p=0,09$ para a variável “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, $p=0,88$ para a variável “gestão de conflitos pela transparência”, $p=0,12$ para a variável “liderança participativa e envolvimento” em que os valores do $p > \alpha = 0,05$ pelo que não se rejeita a H_0 e, conclui-se que, não existe uma categoria de Oficiais que conduz a uma situação ideal das dimensões sob estudo diferente das restantes. A variável “tomada de decisão e planeamento” com $p=0,00$ e a “visão e ambiente externo e interno” com

$p=0,00$, em que os valores do $p < \alpha = 0,05$ se rejeita a H_0 e, conclui-se que existem categorias de Oficiais diferente das restantes.

Tabela 9.41: Teste de *Kruskal-Wallis*.

Dimensões	Asymp. Sig.
Orientação para missão pelo exemplo, ética e determinação	0,06
Tomada de decisão e planeamento	0,00
Visão e ambiente externo e interno	0,00
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	0,09
Gestão de conflitos pela transparência	0,88
Liderança participativa e envolvimento	0,12

Da análise à Tabela 9.42, verifica-se que as dimensões onde existem diferenças significativas, com valores médios mais elevados, é na categoria de Oficiais Gerais. Na categoria de Oficiais Gerais, as dimensões com valores mais elevados são a “tomada de decisão e planeamento” (238,33) e “visão e ambiente externo e interno” (241,42).

Tabela 9.42: Ordem média de cada categoria quanto às dimensões para o padrão de referência.

Dimensão	Categoria	Ordem média
Orientação para missão pelo exemplo, ética e determinação	Oficiais Subalternos e Capitães	166,06
	Oficiais Superiores	180,07
	Oficiais Gerais	212,32
Tomada de decisão e planeamento	Oficiais Subalternos e Capitães	162,94
	Oficiais Superiores	178,42
	Oficiais Gerais	238,33
Visão e ambiente externo e interno	Oficiais Subalternos e Capitães	163,45
	Oficiais Superiores	177,22
	Oficiais Gerais	241,42
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Oficiais Subalternos e Capitães	168,66
	Oficiais Superiores	176,95
	Oficiais Gerais	213,08
Gestão de conflitos pela transparência	Oficiais Subalternos e Capitães	174,00
	Oficiais Superiores	179,14
	Oficiais Gerais	171,72
Liderança participativa e envolvimento	Oficiais Subalternos e Capitães	164,63
	Oficiais Superiores	186,61
	Oficiais Gerais	187,77

Em complemento e através dos testes paramétricos, utilizou-se o teste *post-hoc* de comparações múltiplas de médias, nomeadamente o teste *Tukey*, considerando-se que é um dos mais robustos a desvios à normalidade e que nos indica qual dos pares ou quais os pares de médias que são diferentes, conforme indicam as Tabelas 9.43 e 9.44.

Tabelas 9.43: Comparação múltipla de médias – Anova para as dimensões do padrão de referência.

Dimensões	Asymp. Sig.
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	0,08
Tomada de decisão e planeamento	0,00
Visão e ambiente externo e interno	0,00
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	0,06
Gestão de conflitos pela transparência	0,98
Liderança participativa e envolvimento	0,05

A Tabela 9.43 regista a os resultados da comparação múltipla de médias para as dimensões do padrão de referência quanto às três categorias de Oficiais em estudo.

Da análise à Tabela 9.43 e 9.44 conclui-se que na dimensão “tomada de decisão e planeamento” as médias referentes à categoria de Oficiais Gerais e as restantes são significativamente diferentes, com um $p=0,00$ entre a categoria de Oficiais Gerais e Oficiais Subalternos e Capitães, e com um $p=0,01$ entre a subcategoria de Oficiais gerais e Oficiais Superiores. Na dimensão “visão e ambiente externo e interno” as médias referentes à categoria de Oficiais Gerais e as restantes são significativamente diferentes, com um $p=0,00$ entre a categoria de Oficiais Gerais e Oficiais Subalternos e Capitães, e com um $p=0,01$ entre a categoria de Oficiais Gerais e Oficiais Superiores.

Os resultados obtidos pelos testes paramétricos e não-paramétricos são idênticos quanto às diferenças significativas encontradas entre as variáveis sob estudo. Tendo ainda em consideração que as amostras não têm tamanho idêntico, utiliza-se o teste *Bonferroni*, no qual mais uma vez, as diferenças significativas foram encontradas nas mesmas dimensões.

Face aos resultados conclui-se que, os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente das restantes categorias de Oficiais as dimensões “tomada de decisão e planeamento” e a “visão e ambiente externo e interno” como sendo as mais importantes para ter desempenhos superiores.

Tabela 9.44: Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para as dimensões do padrão de referência.

Dimensões	Categorias		Teste Tukey (Sig.)
Orientação para missão pelo exemplo, ética e determinação	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,64
		Oficiais Gerais	0,07
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,64
		Oficiais Gerais	0,21
Tomada de decisão e planeamento	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,46
		Oficiais Gerais	0,00
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,46
		Oficiais Gerais	0,01
Visão e ambiente externo e interno	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,32
		Oficiais Gerais	0,00
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,32
		Oficiais Gerais	0,01
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,81
		Oficiais Gerais	0,05
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,81
		Oficiais Gerais	0,11
	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,05
		Oficiais Superiores	0,11
Gestão de conflitos pela transparência	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,98
		Oficiais Gerais	1,00
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,98
		Oficiais Gerais	0,99
	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	1,00
		Oficiais Superiores	0,99
Liderança participativa e envolvimento	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,06
		Oficiais Gerais	0,35
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,06
		Oficiais Gerais	0,99
Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,35	
	Oficiais Superiores	0,99	

Os resultados obtidos confirmam os modelos analisados na revisão de literatura, por exemplo, no U.S. Army (2006) os líderes estratégicos trabalham em ambientes incertos e altamente complexos que afectam ou podem afectar acontecimentos fora do Exército. Os líderes estratégicos aplicam não somente as mesmas competências que os líderes

directos e organizacionais, mas aplicam também outras competências. Apesar de não haver diferenças significativas e, tendo em conta que os valores obtidos se aproximam do $\alpha=0,05$, deve realçar-se que os Oficiais Gerais percebem de forma significativa como importantes para o desempenho superior as dimensões “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” e “coesão, trabalho de equipa e cooperação” em relação à categoria de Oficiais Subalternos e Capitães.

9.6 DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE AS CATEGORIAS DE OFICIAIS – DESEMPENHO REAL

No seguimento dos mesmos métodos utilizados na secção anterior, procura-se verificar a existência de diferenças significativas quanto às três categorias de Oficiais para o desempenho real. Para testar se as variáveis sob estudo seguem ou não uma distribuição normal e se as variáveis nas três categorias de Oficiais são ou não iguais, utiliza-se o teste de *Kolmogorov – Smirnov* e *Levene*. A Tabela 9.45 apresenta o teste de K-S com a correcção de *Lilliefors* para as amostras de variáveis.

Tabela 9.45: Teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* para as dimensões no desempenho real.

Dimensões	Categoria	Teste Kolmogorov-Smirnov (a) <i>p</i> -value (Sig.)
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Oficiais Subalternos e Capitães	0,08
	Oficiais Superiores	0,07
	Oficiais Gerais	0,08
Tomada de decisão e planeamento	Oficiais Subalternos e Capitães	0,01
	Oficiais Superiores	0,20
	Oficiais Gerais	0,20
Visão e ambiente externo e interno	Oficiais Subalternos e Capitães	0,00
	Oficiais Superiores	0,20
	Oficiais Gerais	0,09
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Oficiais Subalternos e Capitães	0,09
	Oficiais Superiores	0,20
	Oficiais Gerais	0,13

Dimensões	Categoria	Teste
		Kolmogorov-Smirnov (a) ρ -value (Sig.)
Gestão de conflitos pela transparência	Oficiais Subalternos e Capitães	0,09
	Oficiais Superiores	0,06
	Oficiais Gerais	0,20
Liderança participativa e envolvimento	Oficiais Subalternos e Capitães	0,00
	Oficiais Superiores	0,20
	Oficiais Gerais	0,20

Para as variáveis com ρ -value (Sig.) superior a 0,05, com a probabilidade de erro de 5%, conclui-se que a distribuição das respectivas amostras é normal. Para as variáveis com ρ -value (Sig.) inferior a 0,05, com a probabilidade de erro de 5%, conclui-se que alguns valores não registam uma distribuição normal. Na categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, a variável “tomada de decisão e planeamento” com ρ -value=0,01, a variável “visão e ambiente externo e interno” com ρ -value=0,00 e a variável “liderança participativa e envolvimento” com ρ -value=0,00.

A Tabela 9.46 apresenta o teste de *Levene* calculado a partir da mediana pelo facto de estarmos a considerar uma amostra e não a população inteira, pelo que se conclui que as variâncias populacionais estimadas a partir das amostras em estudo são homogéneas já que ρ -value $> \alpha = 0,05$ em todas as variáveis.

Pelas mesmas razões que na secção anterior, utilizaram-se os testes paramétricos e não-paramétricos. Em todas as análises confrontam-se os resultados obtidos dos diferentes testes, nomeadamente o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, *Kruskal-Wallis* e *Tukey*. Através dos testes não-paramétricos e para verificar se existem diferenças significativas nas variáveis sob estudo, utiliza-se o teste de *Kruskal-Wallis* (ANOVA de *Kruskal-Wallis*).

Tabela 9.46: Teste de homogeneidade – *Levene* para as dimensões no desempenho real.

Dimensões	Teste Levene ρ -value (Sig.)
Orientação para missão pelo exemplo, ética e determinação	Baseado na mediana 0,20
Tomada de decisão e planeamento	Baseado na mediana 0,34
Visão e ambiente externo e interno	Baseado na mediana 0,06
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Baseado na mediana 0,18
Gestão de conflitos pela transparência	Baseado na mediana 0,94
Liderança participativa e envolvimento	Baseado na mediana 0,20

A Tabela 9.47 apresenta o teste de *Kruskal-Wallis* em que os valores da probabilidade de significância calculada assintoticamente (Asymp. Sig) em que $\rho=0,03$ para a variável “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”, $\rho=0,00$ para a variável “tomada de decisão e planeamento”, $\rho=0,00$ para a variável “visão e ambiente externo e interno”, $\rho=0,03$ para a variável “coesão, trabalho de equipa e cooperação” em que os valores do $\rho < \alpha = 0,05$, pelo que se rejeita a H_0 e, daqui resultando que existe uma categoria de Oficiais que conduz a uma situação real, das dimensões sob estudo, diferente das restantes.

Tabela 9.47: Teste de *Kruskal-Wallis* para as dimensões no desempenho real.

Dimensões	Asymp. Sig.
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	0,03
Tomada de decisão e planeamento	0,00
Visão e ambiente externo e interno	0,00
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	0,03
Gestão de conflitos pela transparência	0,73
Liderança participativa e envolvimento	0,09

A variável “gestão de conflitos pela transparência” com $\rho=0,73$ e a “liderança participativa e envolvimento” com $\rho=0,09$ em que sendo os valores do $\rho > \alpha = 0,05$ não se rejeita a H_0 . Os resultados obtidos não permitem concluir se existem categorias de Oficiais diferentes das restantes para o desempenho real.

Da análise à Tabela 9.48 verifica-se que as dimensões, em que existem diferenças significativas, os valores médios mais elevados são na categoria de Oficiais Gerais.

Tabela 9.48: Ordem média de cada subcategoria para as dimensões no desempenho real.

Dimensão	Categoria	Ordens de média
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Oficiais Subalternos e Capitães	164,92
	Oficiais Superiores	180,74
	Oficiais Gerais	215,45
Tomada de decisão e planeamento	Oficiais Subalternos e Capitães	158,54
	Oficiais Superiores	183,51
	Oficiais Gerais	237,98
Visão e ambiente externo e interno	Oficiais Subalternos e Capitães	160,48
	Oficiais Superiores	180,02
	Oficiais Gerais	244,37

Dimensão	Categoria	Ordens de média
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Oficiais Subalternos e Capitães	167,13
	Oficiais Superiores	177,23
	Oficiais Gerais	220,43
Gestão de conflitos pela transparência	Oficiais Subalternos e Capitães	171,86
	Oficiais Superiores	180,88
	Oficiais Gerais	175,18
Liderança participativa e envolvimento	Oficiais Subalternos e Capitães	163,99
	Oficiais Superiores	186,69
	Oficiais Gerais	190,97

A Tabela 9.49 regista os resultados da comparação múltipla de médias para as dimensões do desempenho real quanto às três categorias de Oficiais em estudo.

Em complemento e, através dos testes paramétricos, para verificar se existem diferenças significativas nas variáveis sob estudo, utiliza-se o teste da *One-Way ANOVA*, e o teste *Tukey* que nos permite indicar sobre qual dos pares ou quais os pares de médias são diferentes, conforme ilustram as Tabelas 9.49 e 9.50.

Tabela 9.49: Comparação múltipla de médias – Anova para as dimensões no desempenho real.

Dimensões	Asymp. Sig.
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	0,04
Tomada de decisão e planeamento	0,00
Visão e ambiente externo e interno	0,00
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	0,03
Gestão de conflitos pela transparência	0,73
Liderança participativa e envolvimento	0,04

Na Tabela 9.50 verifica-se que na dimensão “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” as médias referentes à categoria de Oficiais Gerais e à categoria dos Oficiais Subalternos e Capitães são significativamente diferentes com um $\rho=0,04$. Na dimensão “tomada de decisão e planeamento” as médias referentes à categoria de Oficiais Gerais e às restantes são significativamente diferentes, com um $\rho=0,00$ entre a categoria de Oficiais Gerais e Oficiais Subalternos e Capitães, e com um $\rho=0,03$ entre a categoria de Oficiais Gerais e Oficiais Superiores. Na dimensão “visão e ambiente externo e interno” as médias referentes à categoria de Oficiais Gerais e às restantes são, também, significativamente diferentes, com um $\rho=0,00$ entre a categoria de Oficiais

Generais e Oficiais Subalternos e Capitães, e com um $\rho=0,01$ entre a subcategoria de Oficiais Gerais e Oficiais Superiores. Na dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação” as médias referentes à categoria de Oficiais Gerais e a categoria dos Oficiais Subalternos e Capitães são, ainda, significativamente diferentes com um $\rho=0,02$.

Tabela 9.50: Comparação múltipla de médias – Tukey para as dimensões no desempenho real.

Dimensões	Categorias		Teste Tukey (Sig.)
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,31
		Oficiais Gerais	0,04
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,31
		Oficiais Gerais	0,27
		Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães
	Oficiais Superiores	0,27	
Tomada de decisão e planeamento	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,05
		Oficiais Gerais	0,00
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,05
		Oficiais Gerais	0,03
		Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães
	Oficiais Superiores	0,03	
Visão e ambiente externo e interno	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,13
		Oficiais Gerais	0,00
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,13
		Oficiais Gerais	0,01
		Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães
	Oficiais Superiores	0,01	
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,52
		Oficiais Gerais	0,02
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,52
		Oficiais Gerais	0,10
		Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães
	Oficiais Superiores	0,10	
Gestão de conflitos pela transparência	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,72
		Oficiais Gerais	0,92
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,72
		Oficiais Gerais	1,00
		Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães
	Oficiais Superiores	1,00	
Liderança participativa e envolvimento	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	0,04
		Oficiais Gerais	0,31
	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,04
		Oficiais Gerais	0,99
	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,31
	Oficiais Superiores	0,99	

Relativamente à dimensão “liderança participativa e envolvimento” e no que respeita à variável em estudo, que não apresenta normalidade através do teste de *Kolmogorov-Smirnov*, verifica-se que nos testes não-paramétricos o $p > \alpha = 0,05$ e, que nos testes paramétricos o $p = 0,04$, e ainda foi realizado o teste de *Bonferroni*, tendo em conta a dimensão das amostras e cujo resultado foi de $p = 0,05$, pelo que se decidiu seguir os resultados dos testes não-paramétricos e concluir que não existem categorias significativamente diferentes de outras.

Nas restantes dimensões, os resultados obtidos pelos testes paramétricos e não-paramétricos são idênticos quanto às diferenças significativas encontradas entre as variáveis em estudo. Considerando que as amostras não têm tamanho idêntico, utiliza-se o teste *Bonferroni*, tendo-se, mais uma vez, verificado a existência de diferenças significativas nas mesmas dimensões.

Face aos resultados, conclui-se que os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente das restantes categorias de Oficiais as dimensões “tomada de decisão e planeamento” e a “visão e ambiente externo e interno” para a obtenção de níveis de desempenho mais elevado. Os Oficiais Gerais percebem, ainda, de forma significativamente diferente dos Oficiais Subalternos e Capitães as dimensões “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” e a “coesão, trabalho de equipa e cooperação” para a obtenção de desempenhos mais elevados.

A dimensão “tomada de decisão e planeamento” e as competências que lhe estão associadas vão ao encontro dos resultados preconizados no MOD-UK (2005) e ND-Canada (2005a), em que os Oficiais que ocupam os níveis hierárquicos mais elevados, têm que ter habilidades de organização e gestão, incluindo o poder de comunicação, complementado pela capacidade de julgamento e de auto-confiança que o auxiliam a exercer a função com eficácia.

A dimensão “visão e ambiente externo e interno” está associada ao nível da liderança estratégica que se caracteriza por liderar as Instituições, ou seja, os Oficiais de nível hierárquico mais elevado são responsáveis pela organização como um todo e influenciam, indirectamente, milhares de indivíduos. Os Oficiais que ocupam os níveis superiores definem a estrutura da Força, alocação de recursos, os objectivos estratégicos e preparam os seus comandantes subordinados para o cumprimento da missão ND-Canada (2005a).

Quanto às competências associadas à dimensão “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” os resultados vêm ao encontro MOD-UK (2005) e ND-

-Canada (2005a), em que nos níveis hierárquicos mais elevados, é exigido um espectro mais largo de qualidades e coloca-se maior ênfase na capacidade para aplicar estas qualidades. Por exemplo, aos níveis mais elevados é exigido uma prática de valores morais mais acentuada que a coragem física, assim como qualidades intelectuais, criativas e inovadoras e habilidade para desenvolver os subordinados.

9.7 DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS – ESTUDOS DIFERENCIAIS

Nesta secção procuram-se encontrar diferenças significativas em “inter” e “intra” das amostras sobre algumas especificidades com pertinência para o estudo, nomeadamente entre:

- Categorias de Oficiais;
- Armas e serviços;
- Quadro a que os inquiridos pertencem;
- Género;
- Nível etário;
- Grau académico;
- Avaliação (FAI);
- Medalhas atribuídas;
- Áreas funcionais;
- Participação em forças nacionais destacadas;
- Cursos de forças especiais.

Os procedimentos estatísticos utilizados são o método da comparação múltipla de médias, o teste *post-hoc* – *Tukey*.

9.7.1 AMOSTRA TOTAL – PADRÃO DE REFERÊNCIA

Nesta subsecção, apenas se ilustram os resultados que registam diferenças significativas entre as respostas dos inquiridos quanto às variáveis independentes. Os resultados globais ilustram-se no Apêndice F.

A Tabela 9.51 regista os resultados onde se verificam diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias nos níveis etários, os resultados globais registam-se na Tabela F.2 do Apêndice F: Apresentação de Resultados – Estudos Diferenciais.

Os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente da Arma de artilharia ($\rho=0,04$) a dimensão “tomada de decisão e planeamento”. Os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente das Armas de Infantaria ($\rho=0,04$), de artilharia ($\rho=0,01$), de Cavalaria ($\rho=0,009$) a dimensão “visão e ambiente externo e interno”.

Tabela 9.51: Comparação múltipla de médias nas dimensões das variáveis independentes – padrão de referência.

Dimensões	Variáveis independentes		Teste Tukey (Sig.)
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Nível etário (51-60 anos)	Nível etário (21-30 anos)	0,05 ^(*)
		Nível etário (31-40 anos)	0,02 ^(*)
		Nível etário (41-50 anos)	0,04 ^(*)
Tomada de decisão e planeamento	Oficiais Gerais	Artilharia	0,04 ^(*)
	Nível etário (51-60 anos)	Nível etário (21-30 anos)	0,001 ^(*)
		Nível etário (31-40 anos)	0,03 ^(*)
Nível etário (41-50 anos)		0,01 ^(*)	
Visão e ambiente externo e interno	Oficiais Gerais	Infantaria	0,04 ^(*)
		Cavalaria	0,01 ^(*)
		Artilharia	0,009 ^(*)
	Nível etário (51-60 anos)	Nível etário (21-30 anos)	0,02 ^(*)
		Nível etário (31-40 anos)	0,04 ^(*)
	Nível etário (41-50 anos)	0,04 ^(*)	
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Nível etário (51-60 anos)	Nível etário (21-30 anos)	0,01 ^(*)

^(*) Correlações significativas para 0,05.

Os Oficiais no nível etário (51-60 anos) percebem de forma significativamente diferente dos Oficiais nos níveis etário (21-30 anos) ($\rho=0,05$), (31-40 anos) ($\rho=0,02$), (41-50 anos) ($\rho=0,04$) a dimensão “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”. Os Oficiais no nível etário (51-60 anos) percebem de forma significativamente diferente dos Oficiais nos níveis etários (21-30 anos) ($\rho=0,001$), (31-40 anos) ($\rho=0,03$), (41-50 anos) ($\rho=0,01$) a dimensão “tomada de decisão e planeamento”. Os Oficiais no nível etário (51-60 anos) percebem de forma significativamente diferente dos Oficiais nos níveis etários (21-30 anos) ($\rho=0,02$), (31-40 anos) ($\rho=0,04$),

(41-50 anos) ($\rho=0,04$) a dimensão “visão e ambiente externo e interno”. Os Oficiais no nível etário (51-60 anos) percebem de forma significativamente diferente dos Oficiais no nível etários (21-30 anos) ($\rho=0,01$) a dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação”.

Face aos resultados conclui-se que os Oficiais com idades compreendidas entre os 51 e 60 anos consideram mais importante a “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”, a “tomada de decisão e planeamento” e a “visão e ambiente externo e interno” para obter desempenhos superiores.

Dos resultados obtidos, conclui-se que o nível etário é a única variável independente que influencia significativamente a percepção dos Oficiais quanto ao padrão de referência.

9.7.2 AMOSTRA TOTAL – DESEMPENHO REAL

Nesta subsecção, apenas se ilustram os resultados em que registam diferenças significativas entre as respostas dos inquiridos quanto às variáveis independentes. Os resultados globais ilustram-se no Apêndice F.

A Tabela 9.52 e as Tabelas F.3 e F.4 do Apêndice F: Apresentação de Resultados – Estudos Diferenciais, registam os resultados onde se verificam diferenças significativas das médias da amostra inter categorias de Oficiais nomeadamente, nas armas e serviços e nos níveis etários.

Os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente da Arma de artilharia ($\rho=0,05$) a dimensão “tomada de decisão e planeamento”. O Corpo de Oficiais Gerais percebe de forma significativamente diferente das Armas, de Infantaria ($\rho=0,02$), de Cavalaria ($\rho=0,02$), de Artilharia ($\rho=0,02$), de Engenharia ($\rho=0,04$) a dimensão “visão e ambiente externo e interno”.

Os Oficiais no nível etário (51-60 anos) percebem de forma significativamente diferente dos Oficiais nos níveis etários (21-30 anos) ($\rho=0,000$), (31-40 anos) ($\rho=0,003$), (41-50 anos) ($\rho=0,008$) a dimensão “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”.

Os Oficiais no nível etário (51-60 anos) percebem de forma significativamente diferente dos Oficiais nos níveis etários (21-30 anos) ($\rho=0,000$), (31-40 anos) ($\rho=0,004$), (41-50 anos) ($\rho=0,005$) a dimensão “tomada de decisão e planeamento”.

Tabela 9.52: Comparação múltipla de médias nas dimensões das variáveis independentes – desempenho real.

Dimensões	Variáveis independentes		Teste Tukey (Sig.)
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Nível etário (51-60 anos)	Nível etário (21-30 anos)	0,000 ^(*)
		Nível etário (31-40 anos)	0,003 ^(*)
		Nível etário (41-50 anos)	0,008 ^(*)
Tomada de decisão e planeamento	Oficiais Gerais	Artilharia	0,04 ^(*)
	Nível etário (51-60 anos)	Nível etário (21-30 anos)	0,000 ^(*)
		Nível etário (31-40 anos)	0,004 ^(*)
		Nível etário (41-50 anos)	0,005 ^(*)
Visão e ambiente externo e interno	Oficiais Gerais	Infantaria	0,02 ^(*)
		Cavalaria	0,02 ^(*)
		Artilharia	0,02 ^(*)
	Nível etário (51-60 anos)	Nível etário (21-30 anos)	0,000 ^(*)
		Nível etário (31-40 anos)	0,005 ^(*)
		Nível etário (41-50 anos)	0,02 ^(*)
Liderança participativa e envolvimento	Nível etário (31-40 anos)	Nível etário (21-30 anos)	0,03 ^(*)
	Nível etário (41-50 anos)	Nível etário (21-30 anos)	0,04 ^(*)

(*) Correlações significativas para 0,05.

Os Oficiais no nível etário (51-60 anos) percebem de forma significativamente diferente dos Oficiais de níveis etários (21-30 anos) ($\rho=0,000$), (31-40 anos) ($\rho=0,005$), (41-50 anos) ($\rho=0,02$) a dimensão “visão e ambiente externo e interno”.

De forma significativamente diferente, os Oficiais no nível etário (21-30 anos) percebem menos que os Oficiais nos níveis etários (31-40 anos) ($\rho=0,03$) e (41-50) (0,04) a dimensão “liderança participativa e envolvimento”.

Nas diferenças significativas verificadas na dimensão “visão e ambiente externo e interno” entre o Corpo de Oficiais Gerais e as Armas (Infantaria, Cavalaria e Artilharia) é de realçar que as médias das dimensões nas armas contemplam todos os Oficiais desde Alferes a Coronéis.

Por outro lado, as diferenças significativas observadas nos níveis etários, reforçam a importância que o Corpo de Oficiais Gerais dá à “visão e ambiente externo e interno” para a obtenção de níveis elevados de desempenho.

Quanto à “liderança participativa e envolvimento” verifica-se que os Oficiais com idade entre os 31 e 50 anos consideram mais importante o estilo de liderança participativo que os Oficiais mais novos.

9.7.3 OFICIAIS SUPERIORES

Nesta subsecção, apenas se ilustram os resultados em que registam diferenças significativas entre as respostas dos inquiridos quanto às variáveis independentes. Os resultados globais ilustram-se no Apêndice F.

A Tabela 9.53 e a Tabela F.6 do Apêndice F: Apresentação de Resultados – Estudos Diferenciais registam os resultados onde se verificam diferenças significativas das médias da amostra inter categorias para o padrão de referência quanto às medalhas de mérito militar.

Tabela 9.53: Comparação múltipla de médias nas dimensões das variáveis independentes na categoria de Oficiais Superiores – padrão de referência.

Dimensões	Variáveis independentes		Teste Tukey (Sig.)
Orientação para a missão pelo exemplo e ética	2 Medalhas mérito militar	0 Medalha mérito militar	0,04 ^(*)
	1 Medalha mérito militar	0 Medalha mérito militar	0,02 ^(*)
Tomada de decisão orientada para os objectivos	2 Medalhas mérito militar	0 Medalha mérito militar	0,04 ^(*)
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	2 Medalhas mérito militar	0 Medalha mérito militar	0,02 ^(*)
Liderança Participativa e responsabilidade	1 Medalha mérito militar	0 Medalha mérito militar	0,04 ^(*)
Coragem	2 Medalhas mérito militar	0 Medalha mérito militar	0,02 ^(*)

^(*) Correlações significativas para 0,05.

De acordo com os resultados da Tabela 9.53, os Oficiais Superiores com duas medalhas de mérito militar percebem de forma significativamente diferente, dos que não têm nenhuma, as dimensões “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” ($\rho=0,02$), a “tomada de decisão orientada para os objectivos” ($\rho=0,04$), a “orientação para a missão pelo exemplo e ética” ($\rho=0,004$), a “coragem” ($\rho=0,02$).

Os Oficiais Superiores com uma medalha de mérito militar percebem de forma significativamente diferente, dos que não têm nenhuma, a dimensão “orientação para a missão pelo exemplo e ética” (0,02) e a dimensão “liderança participativa e responsabilidade” (0,04).

A Tabela 9.54 regista os resultados onde se verificam diferenças significativas das médias amostrais intra categorias para o desempenho real, no que se refere às armas e

serviços, à função exercida, avaliação individual, às medalhas de mérito militar e às medalhas de serviços distintos.

Os resultados das Tabelas 9.54 e, das Tabelas F.7, F.8, F.9, F.10 e F.11 do Apêndice F: Apresentação de Resultados – Estudos Diferenciais, indicam que os Oficiais de Infantaria ($\rho=0,01$) e de Cavalaria ($\rho=0,04$) percebem que praticam, de forma significativamente diferente, o estilo de “liderança participativa e responsabilidade” do que os Oficiais do serviço de Saúde.

Tabela 9.54: Comparação múltipla de médias para as dimensões das variáveis independentes na categoria de Oficiais Superiores – desempenho real.

Dimensões	Variáveis independentes		Teste Tukey (Sig.)
Orientação para missão pelo exemplo e ética	2 Medalhas mérito militar	0 Medalha mérito militar	0,01 ^(*)
Tomada de decisão orientada para os objectivos	Avaliação individual (4,75-5)	Avaliação individual (4,25-4,49)	0,03 ^(*)
	2 Medalhas mérito militar	0 Medalha mérito militar	0,03 ^(*)
Visão e adaptação	Avaliação individual (4,75-5)	Avaliação individual (4,25-4,49)	0,04 ^(*)
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	2 Medalhas mérito militar	0 Medalha mérito militar	0,02 ^(*)
Liderança Participativa e responsabilidade	Infantaria	Serviço de Saúde	0,01 ^(*)
	Cavalaria	Serviço de Saúde	0,04 ^(*)
	Função comando	Função direcção	0,04 ^(*)
Coragem	1 Medalha serviços distintos	0 Medalha serviços distintos	0,04 ^(*)

^(*) Correlações significativas para 0,05.

Os Oficiais Superiores com FAI entre 4,75 e 5 valores percebem de forma significativamente diferente, dos que os Oficiais Superiores com avaliação entre 4,25 e 4,49, as dimensões “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” ($\rho=0,02$), a “tomada de decisão orientada para os objectivos” ($\rho=0,03$) e a “visão e adaptação” ($\rho=0,004$).

Os Oficiais Superiores com duas medalhas de mérito militar percebem que o seu desempenho real é significativamente diferente, dos que não têm nenhuma medalha, nas dimensões “orientação para a missão pelo exemplo e ética” ($\rho=0,01$), na “tomada de decisão orientada para os objectivos” ($\rho=0,03$), na “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” ($\rho=0,002$).

Os Oficiais Superiores com uma medalha de serviços distintos percebem de forma significativamente diferente, dos que não têm nenhuma, que têm mais “coragem” (0,04) no exercício das suas funções.

Os Oficiais que desempenharam mais funções de comando percebem de forma significativamente diferente que os Oficiais que desempenharam funções de direcção, a dimensão “liderança participativa e responsabilidade” (0,04).

De uma forma geral, os Oficiais Superiores com medalhas de mérito militar e avaliação superior a 4,75 percebem níveis de desempenho real mais elevados que os restantes Oficiais da mesma categoria, em todas as dimensões com excepção na dimensão “gestão de conflitos pela empatia”.

9.8 ESTUDOS EXPLORATÓRIOS – FACTORES CRITÉRIO

9.8.1 AMOSTRA TOTAL

Nesta subsecção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões definidas no modelo de liderança global para o padrão de referência – amostra total e os factores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação), de acordo com a Tabela 9.55.

Tabela 9.55: Matriz de correlações para o padrão de referência e factores critério – amostra total.

Dimensões e critérios de referência	Matriz de correlações								
	OMED	TDP	WISEI	CTEC	GCOT	LPE	ESEXT	EFIC	SATIS
OMED									
TDP	0,83 ^(**)								
WISEI	0,73 ^(**)	0,72 ^(**)							
CTEC	0,85 ^(**)	0,83 ^(**)	0,73 ^(**)						
GCOT	0,77 ^(**)	0,70 ^(**)	0,69 ^(**)	0,79 ^(**)					
LPE	0,75 ^(**)	0,69 ^(**)	0,67 ^(**)	0,78 ^(**)	0,74 ^(**)				
ESEXT	0,67 ^(**)	0,60 ^(**)	0,49 ^(**)	0,66 ^(**)	0,48 ^(**)	0,58 ^(**)			
EFIC	0,71 ^(**)	0,68 ^(**)	0,54 ^(**)	0,66 ^(**)	0,51 ^(**)	0,57 ^(**)	0,79 ^(**)		
SATIS	0,60 ^(**)	0,56 ^(**)	0,44 ^(**)	0,60 ^(**)	0,52 ^(**)	0,52 ^(**)	0,75 ^(**)	0,76 ^(**)	

Legenda: OMED – Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação; TDP – Tomada de decisão e planeamento; WISEI – Visão e ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCOT – gestão de conflitos pela transparência; LPE – Liderança participativa e envolvimento; ESEXT – Esforço extraordinário; EFIC – Eficácia; SATIS – Satisfação; ^(**) Correlações significativas 0,01.

Os resultados indicam que existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ entre todas as dimensões e os factores critério. Conclui-se, ainda que, a “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” e a “coesão, trabalho de equipa e cooperação” estão associadas, com valores mais elevados, aos factores critério “esforço extraordinário” e “eficácia”.

As dimensões “visão e ambiente externo e interno” e “gestão de conflitos pela transparência” registam os valores mais baixos nos três factores critério. A dimensão “visão e ambiente externo e interno” regista uma associação com o factor critério “esforço extraordinário” de 0,49 e com a “satisfação” de 0,44.

A Tabela 9.56 apresenta os resultados do coeficiente de correlação, quanto ao desempenho real – amostra total e aos factores critério.

Tabela 9.56: Matriz de correlações entre o desempenho real e os factores critério – amostra total.

Dimensões e critérios de referência	Matriz de correlações								
	OMED	TDP	WISEI	CTEC	GCOT	LPE	ESEXT	EFIC	SATIS
OMED									
TDP	0,84 ^(**)								
WISEI	0,75 ^(**)	0,73 ^(**)							
CTEC	0,88 ^(**)	0,84 ^(**)	0,74 ^(**)						
GCOT	0,81 ^(**)	0,71 ^(**)	0,69 ^(**)	0,80 ^(**)					
LPE	0,76 ^(**)	0,70 ^(**)	0,64 ^(**)	0,77 ^(**)	0,75 ^(**)				
ESEXT	0,72 ^(**)	0,66 ^(**)	0,54 ^(**)	0,72 ^(**)	0,56 ^(**)	0,60 ^(**)			
EFIC	0,77 ^(**)	0,74 ^(**)	0,59 ^(**)	0,73 ^(**)	0,60 ^(**)	0,60 ^(**)	0,79 ^(**)		
SATIS	0,64 ^(**)	0,61 ^(**)	0,48 ^(**)	0,66 ^(**)	0,58 ^(**)	0,56 ^(**)	0,75 ^(**)	0,76 ^(**)	

Legenda: OMED – Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação; TDP – Tomada de decisão e planeamento; WISEI – Visão e ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCOT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE – Liderança participativa e envolvimento; ESEXT – Esforço extraordinário; EFIC – Eficácia; SATIS – Satisfação; ^(**) Correlações significativas 0,01.

Os resultados indicam que existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ em todas as dimensões em estudo. Dos resultados, verifica-se, ainda que, a “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”, a “tomada de decisão e planeamento” e a “coesão, trabalho de equipa e cooperação” estão associadas, com valores mais elevados, aos factores critério “esforço extraordinário” e “eficácia”.

9.8.2 OFICIAIS SUBALTERNOS E CAPITÃES

Nesta subsecção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões definidas no modelo de liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães (n=171) – padrão de referência e os factores critério, como ilustra a Tabela 9.57.

Tabela 9.57: Matriz de correlações entre o padrão de referência e os factores critério – Oficiais Subalternos e Capitães.

Dimensões e critérios de referência	Matriz de correlações									
	OMCT	TDR	VISM	CTET	LPEM	GCOM	APD	ESEXT	EFIC	SATIS
OMCT										
TDR	0,77 ^(**)									
VISM	0,65 ^(**)	0,64 ^(**)								
CTET	0,80 ^(**)	0,79 ^(**)	0,72 ^(**)							
LPEM	0,67 ^(**)	0,69 ^(**)	0,66 ^(**)	0,77 ^(**)						
GCOM	0,75 ^(**)	0,73 ^(**)	0,65 ^(**)	0,77 ^(**)	0,64 ^(**)					
APD	0,72 ^(**)	0,75 ^(**)	0,64 ^(**)	0,76 ^(**)	0,76 ^(**)	0,69 ^(**)				
ESEXT	0,66 ^(**)	0,55 ^(**)	0,46 ^(**)	0,59 ^(**)	0,58 ^(**)	0,52 ^(**)	0,56 ^(**)			
EFIC	0,73 ^(**)	0,68 ^(**)	0,47 ^(**)	0,61 ^(**)	0,57 ^(**)	0,53 ^(**)	0,59 ^(**)	0,74 ^(**)		
SATIS	0,63 ^(**)	0,53 ^(**)	0,40 ^(**)	0,60 ^(**)	0,52 ^(**)	0,50 ^(**)	0,53 ^(**)	0,78 ^(**)	0,73 ^(**)	

Legenda: OMCT – Orientação para a missão pela técnica profissional; TDR – Tomada de decisão e resolução de problemas; VISM – Visão e mudança; CTET – Coesão e trabalho de equipa pela transparência; LPEM – Liderança participativa e empatia; GCOM – gestão de conflitos pela mediação; APD – Apoio e desenvolvimento dos outros; ESEXT – Esforço extraordinário; EFIC – Eficácia; SATIS – Satisfação; ^(**) Correlações significativas para 0,01.

Os resultados indicam que existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ em todas as dimensões em estudo. Conclui-se, ainda que, a “orientação para a missão pela técnica profissional” e a “tomada de decisão e resolução de problemas” estão associadas, com valores mais elevados, ao factor critério “eficácia”. A dimensão “orientação para a missão pela técnica profissional” está associada, com valores mais elevados, ao factor “esforço extraordinário”.

A Tabela 9.58 regista os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões definidas no modelo de liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães (n=171) – padrão de referência e os factores critério.

Os resultados indicam que existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ em todas as dimensões em estudo. Os resultados indicam, ainda que, a “orientação para a missão pela técnica profissional”, a “tomada de decisão e resolução de problemas”, a “coesão e trabalho de equipa pela transparência” e o “apoio e desenvolvimento dos outros” estão

associadas, com valores mais elevados, ao factor critério “eficácia”. A dimensão “orientação para a missão pela técnica profissional” está associada, com valores mais elevados, ao factor “esforço extraordinário”.

Tabela 9.58: Matriz de correlações entre o desempenho real e os factores critério – Oficiais Subalternos e Capitães.

Dimensões e critérios de referência	Matriz de correlações									
	OMCT	TDR	VISM	CTET	LPEM	GCOM	APD	ESEXT	EFIC	SATIS
OMCT										
TDR	0,83 ^(**)									
VISM	0,70 ^(**)	0,68 ^(**)								
CTET	0,81 ^(**)	0,81 ^(**)	0,71 ^(**)							
LPEM	0,73 ^(**)	0,72 ^(**)	0,67 ^(**)	0,77 ^(**)						
GCOM	0,75 ^(**)	0,73 ^(**)	0,67 ^(**)	0,76 ^(**)	0,63 ^(**)					
APD	0,77 ^(**)	0,79 ^(**)	0,67 ^(**)	0,78 ^(**)	0,74 ^(**)	0,68 ^(**)				
ESEXT	0,72 ^(**)	0,63 ^(**)	0,50 ^(**)	0,66 ^(**)	0,58 ^(**)	0,59 ^(**)	0,64 ^(**)			
EFIC	0,80 ^(**)	0,77 ^(**)	0,56 ^(**)	0,68 ^(**)	0,61 ^(**)	0,60 ^(**)	0,68 ^(**)	0,74 ^(**)		
SATIS	0,66 ^(**)	0,61 ^(**)	0,44 ^(**)	0,66 ^(**)	0,57 ^(**)	0,58 ^(**)	0,60 ^(**)	0,78 ^(**)	0,73 ^(**)	

Legenda: OMCT – Orientação para a missão pela técnica profissional; TDR – Tomada de decisão e resolução de problemas; VISM – Visão e mudança; CTET – Coesão e trabalho de equipa pela transparência; LPEM – Liderança participativa e empatia; GCOM – gestão de conflitos pela mediação; APD – Apoio e desenvolvimento dos outros; ESEXT – Esforço extraordinário; EFIC – Eficácia; SATIS – Satisfação; (**) Correlações significativas para 0,01.

Os Oficiais Subalternos e Capitães consideram que para cumprir os objectivos é necessário, no grupo, um sentimento de coesão e de trabalho de equipa. Os mesmos Oficiais consideram que a tomada de decisão, o planeamento e gestão de conflitos são competências influenciadoras no cumprimento da missão.

9.8.3 OFICIAIS SUPERIORES

Nesta subsecção apresentam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões definidas no modelo de competências de liderança para os Oficiais Superiores e os factores critério, conforme Tabela 9.59.

Os resultados indicam que existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ em todas as dimensões em estudo. Os resultados indicam, ainda que, a “coesão e trabalho de equipa

pela comunicação” e a “tomada de decisão orientada para o objectivo” estão associadas, com valores mais elevados, ao factor critério “eficácia”. A dimensão “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” está associada, com valores mais elevados, ao factor “esforço extraordinário”.

Tabela 9.59: Matriz de correlações entre o padrão de referência e os factores critério – Oficiais Superiores.

Dimensões e critérios de referência	Matriz de correlações									
	CTEC	TDO	GCOE	OME	VISA	LPER	COR	ESEXT	EFIC	SATIS
CTEC										
TDO	0,83 ^(**)									
GCOE	0,81 ^(**)	0,74 ^(**)								
OME	0,79 ^(**)	0,80 ^(**)	0,76 ^(**)							
VISA	0,74 ^(**)	0,80 ^(**)	0,70 ^(**)	0,64 ^(**)						
LPER	0,71 ^(**)	0,63 ^(**)	0,73 ^(**)	0,69 ^(**)	0,58 ^(**)					
COR	0,71 ^(**)	0,70 ^(**)	0,58 ^(**)	0,64 ^(**)	0,64 ^(**)	0,53 ^(**)				
ESEXT	0,68 ^(**)	0,64 ^(**)	0,52 ^(**)	0,65 ^(**)	0,42 ^(**)	0,56 ^(**)	0,53 ^(**)			
EFIC	0,71 ^(**)	0,71 ^(**)	0,56 ^(**)	0,65 ^(**)	0,50 ^(**)	0,57 ^(**)	0,54 ^(**)	0,84 ^(**)		
SATIS	0,62 ^(**)	0,58 ^(**)	0,60 ^(**)	0,54 ^(**)	0,43 ^(**)	0,49 ^(**)	0,46 ^(**)	0,73 ^(**)	0,79 ^(**)	

Legenda: CTEC – Coesão e trabalho de equipa pela comunicação; TDO – Tomada de decisão orientada para o objectivo; GCOE – gestão de conflitos pela empatia; OME – Orientação para a missão pelo exemplo e ética; VISA – Visão e adaptação; LPER – Liderança participativa e responsabilidade; COR – Coragem; ESEXT – Esforço extraordinário; EFIC – Eficácia; SATIS – Satisfação; ^(**) Correlações significativas para 0,01.

A Tabela 9.60 apresenta os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões definidas no modelo para os Oficiais Superiores – desempenho real e os factores critério.

Verifica-se que existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ em todas as dimensões em estudo. Os resultados indicam, ainda que, a “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” e a “tomada de decisão orientada para o objectivo” estão associadas, com valores mais elevados, ao factor critério “eficácia”. A dimensão “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” está associada, com valores mais elevados, ao factor “esforço extraordinário”.

Conclui-se que os Oficiais Superiores percebem que as dimensões “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” e a “tomada de decisão orientada para o objectivo” estão associadas à “eficácia” e, a “coesão e trabalho de equipa pela comunicação” leva ao “esforço extraordinário”.

Tabela 9.60: Matriz de correlações para o desempenho real e factores critério – Oficiais Superiores.

Dimensões e critérios de referência	Matriz de correlações									
	CTEC	TDO	GCOE	OME	VISA	LPER	COR	ESEXT	EFIC	SATIS
CTEC										
TDO	0,86 ^(**)									
GCOE	0,80 ^(**)	0,74 ^(**)								
OME	0,80 ^(**)	0,77 ^(**)	0,78 ^(**)							
VISA	0,74 ^(**)	0,82 ^(**)	0,69 ^(**)	0,65 ^(**)						
LPER	0,66 ^(**)	0,60 ^(**)	0,74 ^(**)	0,69 ^(**)	0,50 ^(**)					
COR	0,66 ^(**)	0,66 ^(**)	0,59 ^(**)	0,61 ^(**)	0,55 ^(**)	0,46 ^(**)				
ESEXT	0,73 ^(**)	0,67 ^(**)	0,62 ^(**)	0,67 ^(**)	0,48 ^(**)	0,61 ^(**)	0,55 ^(**)			
EFIC	0,77 ^(**)	0,72 ^(**)	0,67 ^(**)	0,67 ^(**)	0,54 ^(**)	0,58 ^(**)	0,59 ^(**)	0,84 ^(**)		
SATIS	0,66 ^(**)	0,59 ^(**)	0,65 ^(**)	0,57 ^(**)	0,47 ^(**)	0,52 ^(**)	0,50 ^(**)	0,73 ^(**)	0,78 ^(**)	

Legenda: CTEC – Coesão e trabalho de equipa pela comunicação; TDO – Tomada de decisão orientada para os objectivos; GCOE – gestão de conflitos pela empatia; OME – Orientação para a missão pelo exemplo e ética; VISA – Visão e adaptação; LPER – Liderança participativa e responsabilidade; COR – Coragem; ESEXT – Esforço extraordinário; EFIC – Eficácia; SATIS – Satisfação; (**) Correlações significativas para 0,01.

9.8.4 OFICIAIS GENERAIS

Nesta subsecção apresentam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões definidas no modelo para a categoria de Oficiais Generais – padrão de referência e os factores critério, como ilustra a Tabela 9.61.

Dos resultados, verifica-se que existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ entre as dimensões “coesão e trabalho de equipa pelo exemplo”, “visão e alinhamento” e os factores critério em estudo.

A dimensão “liderança participativa e transparência” não tem correlações significativas com nenhum dos factores critério. Os resultados indicam, ainda, que a dimensão “apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros”, também, não tem correlações significativas com os critérios de referência “eficácia” e “satisfação”.

A dimensão “integridade” apresenta uma correlação significativa para $p < 0,05$ com os factores critério “eficácia” e “satisfação”. As dimensões “incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas” e “comando e direcção” apresentam, também, uma correlação significativa para $p < 0,05$ com o factor critério “satisfação”.

Tabela 9.61: Matriz de correlações entre o padrão de referência e os factores critério – Oficiais Gerais.

Dimensões e critérios de referência	Matriz de correlações									
	CTEE	APPO	IRR	VISAL	COD	LPT	INT	ESEXT	EFIC	SATIS
CTEE										
APPO	0,61 ^(**)									
IRR	0,67 ^(**)	0,72 ^(**)								
VISAL	0,66 ^(**)	0,60 ^(**)	0,60 ^(**)							
COD	0,62 ^(**)	0,57 ^(**)	0,56 ^(**)	0,47 ^(**)						
LPT	0,31	0,38 ^(*)	0,22	0,14	0,32					
INT	0,52 ^(**)	0,49 ^(**)	0,67 ^(**)	0,41 ^(**)	0,41 ^(**)	0,10				
ESEXT	0,64 ^(**)	0,58 ^(**)	0,63 ^(**)	0,48 ^(**)	0,55 ^(**)	0,06	0,55 ^(**)			
EFIC	0,64 ^(**)	0,30	0,53 ^(**)	0,62 ^(**)	0,59 ^(**)	-0,04	0,38 ^(*)	0,65 ^(**)		
SATIS	0,61 ^(**)	0,28	0,39 ^(*)	0,47 ^(**)	0,37 ^(*)	-0,03	0,39 ^(*)	0,69 ^(**)	0,75 ^(**)	

Legenda: CTEE – Coesão e trabalho de equipa pelo exemplo; APPO – Apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros; IRR – Incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas; VISAL – Visão e alinhamento; COD – Comando e direcção; LPT – Liderança participativa e transparência; INT – Integridade; ESEXT – Esforço extraordinário; EFIC – Eficácia; SATIS – Satisfação; ^(**) Correlações significativas para 0,01; ^(*) Correlações significativas para 0,05.

A Tabela 9.62 apresenta os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões definidas no modelo para a categoria de Oficiais Gerais – desempenho real e os factores critério.

Tabela 9.62: Matriz de correlações entre o desempenho real e os factores critério – Oficiais Gerais.

Dimensões e critérios de referência	Matriz de correlações									
	CTEE	APPO	IRR	VISAL	COD	LPT	INT	ESEXT	EFIC	SATIS
CTEE										
APPO	0,70 ^(**)									
IRR	0,69 ^(**)	0,80 ^(**)								
VISAL	0,74 ^(**)	0,64 ^(**)	0,69 ^(**)							
COD	0,68 ^(**)	0,73 ^(**)	0,70 ^(**)	0,60 ^(**)						
LPT	0,35 ^(**)	0,48 ^(**)	0,35	0,11	0,43 ^(*)					
INT	0,60 ^(**)	0,62 ^(**)	0,69 ^(**)	0,58 ^(**)	0,53 ^(**)	0,14				
ESEXT	0,66 ^(**)	0,61 ^(**)	0,63 ^(**)	0,59 ^(**)	0,61 ^(**)	0,11	0,61 ^(**)			
EFIC	0,63 ^(**)	0,36 ^(*)	0,50 ^(**)	0,70 ^(**)	0,64 ^(**)	-0,05	0,45 ^(*)	0,65 ^(**)		
SATIS	0,64 ^(**)	0,35	0,39 ^(*)	0,62 ^(**)	0,49 ^(**)	-0,01	0,46 ^(*)	0,68 ^(**)	0,75 ^(**)	

Legenda: CTEE – Coesão e trabalho de equipa pelo exemplo; APPO – Apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros; IRR – Incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas; VISAL – Visão e alinhamento; COD – Comando e direcção; LPT – Liderança participativa e transparência; INT – Integridade; ESEXT – Esforço extraordinário; EFIC – Eficácia; SATIS – Satisfação; ^(**) Correlações significativas para 0,01; ^(*) Correlações significativas para 0,05.

Os resultados obtidos, indicam que existe uma correlação significativa para $p < 0,01$ em todas as dimensões em estudo, com excepção para a dimensão “liderança participativa e transparência” com os factores critério “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”. Os resultados indicam, ainda, que a dimensão “apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros” não tem correlações significativas com o factor critério “satisfação”.

9.9 CONCLUSÕES

Do trabalho de campo obtiveram-se quatro modelos de competências. O primeiro, com uma base de dados única para estabelecer o padrão de referência comum a todos os Oficiais do Exército, é constituído por seis dimensões, a saber, a “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”, a “tomada de decisão e planeamento”, a “visão e ambiente externo e interno”, a “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, a “gestão de conflitos pela transparência” e a “liderança participativa e envolvimento”. O segundo, com a base de dados dos Oficiais Subalternos e Capitães, é constituído por sete dimensões, a saber, a “orientação para a missão pela competência técnica”, a “tomada de decisão e resolução de problemas”, a “visão e mudança”, a “coesão e trabalho de equipa pela transparência”, a “liderança participativa e empatia”, a “gestão de conflitos pela mediação” e o “apoio e desenvolvimento dos outros”. O terceiro, com a base de dados dos Oficiais Superiores, é constituído por sete dimensões, a saber, a “coesão e trabalho de equipa pela comunicação”, a “tomada de decisão orientada para os objectivos”, a “gestão de conflitos pela empatia”, a “orientação para a missão pelo exemplo e ética”, a “visão e adaptação”, a “liderança participativa e responsabilidade” e a “coragem”. O quarto, com a base de dados dos Oficiais Gerais, é constituído por sete dimensões, a saber, a “coesão e trabalho de equipa pelo exemplo”, o “apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros”, o “incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas”, a “visão e alinhamento”, o “comando e direcção”, a “liderança participativa e transparência” e a “integridade”.

Os Oficiais Gerais percebem as dimensões “tomada de decisão e planeamento” e “visão e ambiente externo e interno”, de forma significativamente, diferente das outras categorias de Oficiais quanto à sua importância para a obtenção de desempenhos superiores ao nível do desempenho real. O Corpo de Oficiais Gerais percebe a dimensão “visão e ambiente externo e interno”, de forma significativamente diferente, das

armas (Infantaria, Cavalaria e Artilharia) quanto à sua importância para a obtenção de desempenhos superiores.

O nível etário é um factor influenciador na percepção dos Oficiais para a determinação do padrão de referência e do desempenho real nas várias dimensões, nomeadamente a “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”, “tomada de decisão e planeamento” e “visão e ambiente externo e interno”.

Na categoria dos Oficiais Superiores, as medalhas de mérito militar, serviços distintos e a avaliação individual são factores influenciadores na forma como os Oficiais percebem o nível do padrão de referência para obter desempenhos superiores e, também, quanto à prática dos comportamentos associados à liderança. Os Oficiais com mais de duas medalhas de mérito militar ou uma medalha de serviços distintos e, ainda, avaliações superiores a 4,75 percebem que conseguem maior empenhamento dos subordinados e são mais eficazes.

CAPÍTULO 10

MODELO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

10.1 INTRODUÇÃO

A liderança é uma área do conhecimento transversal presente em todas as profissões. Na Instituição Militar, a liderança representa um processo **crítico** que conduz um comandante, director ou chefe a obter desempenhos superiores.

Nas últimas décadas, a investigação tem-se concentrado no estudo dos estilos de liderança e na caracterização dos líderes como factores exclusivos para o desenvolvimento da mesma. Esta perspectiva tem, de alguma forma, criado dificuldades às escolas de formação na área da liderança, nomeadamente na definição dos seus programas e respectivos conteúdos, quando se trata de saber exactamente o que leva alguns indivíduos a obter desempenhos superiores.

Esta investigação pretende abordar a liderança e os líderes segundo uma perspectiva diferente – os comportamentos de liderança podem ser desenvolvidos através da aprendizagem. Neste capítulo apresenta-se um “**Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de liderança**” para identificar e gerir um conjunto de competências nucleares necessárias para obter desempenhos superiores, a partir das quais poderão elaborar-se programas de formação. O modelo define, também, o **padrão de referência** para a obtenção de **desempenhos superiores** no Exército Português, a partir do qual cada militar ou grupo pode detectar as suas necessidades de formação através do preenchimento de um questionário.

Além do modelo de gestão de desenvolvimento de competências, apresentam-se neste capítulo quatro modelos de competências, um por categoria de Oficiais, a saber, Oficiais Capitães e Subalternos, Oficiais Superiores e Oficiais Gerais.

Nos quatro modelos são visadas as competências associadas à liderança e aquelas que sofrem uma evolução quanto ao seu grau de realização ao longo da carreira de um Oficial.

Por último, detectam-se as necessidades de formação para as diferentes categorias de Oficiais nos termos dos quatro modelos definidos.

10.2 CICLOS DE GESTÃO E DE LIDERANÇA

A partir do enquadramento conceptual, considera-se que qualquer indivíduo pode desempenhar, de forma consciente e alternada, o papel de comandante e de líder para obter desempenhos superiores, em cada momento da sua vida organizacional, conforme ilustra a Figura 10.1.

De acordo com a Figura 10.1, numa perspectiva integrativa das teorias da liderança, a liderança transaccional surge associada às tarefas e recompensas extrínsecas, em que o desempenho do papel de gestor é essencial para ajudar a organização a encontrar os compromissos num clima de estabilidade. A liderança transformacional está associada à relação com as pessoas e recompensas intrínsecas. Nos momentos de crise e turbulência (**situação indesejada**) é exigido a um indivíduo que desempenhe o papel de líder transformacional, por forma a motivar os seguidores a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas (**esforço extraordinário**), a fim de alcançar os **estados desejados** com níveis de desempenho mais elevados.

Na forma de ciclos de gestão e liderança, a **liderança transaccional** e a **transformacional** complementam-se, na medida em que, a primeira ajusta as expectativas relativas ao desempenho e estabelece um nível de confiança mínimo. A segunda representa a eficácia máxima de uma escala de comportamentos de liderança (**padrão de referência**) e auxilia a liderança transaccional a atingir os objectivos do grupo. Em conclusão, a liderança transformacional e transaccional, embora distintas, não constituem processos exclusivos, podendo o mesmo indivíduo usar estes dois tipos de liderança em situações diferentes.

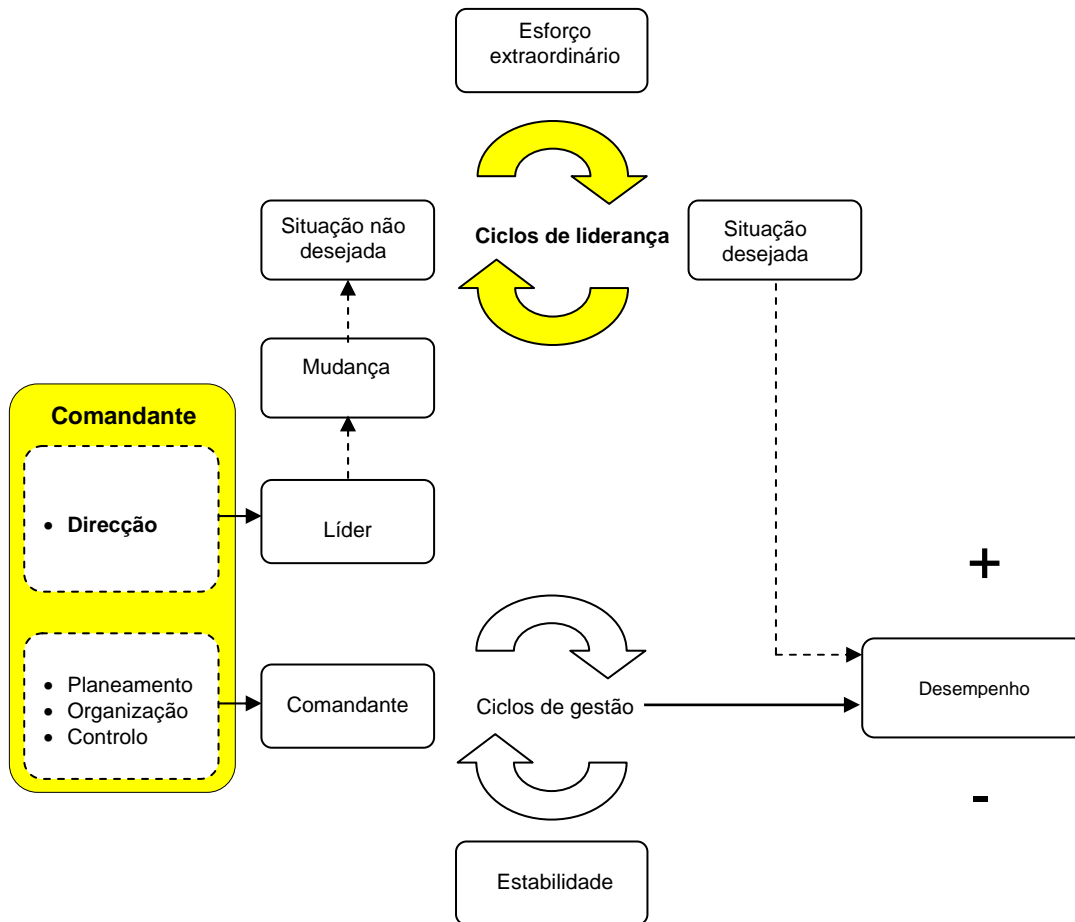


Figura 10.1: Ciclo da liderança e da gestão nas organizações.

10.3 CICLOS DE LIDERANÇA

A partir dos resultados do estudo e do directório específico de competências adaptadas à instituição militar – Exército Português, conforme ilustra a Figura 10.2, são identificados os quatro modelos e o respectivo padrão de referência que um militar no papel de líder deve atingir para obter desempenhos superiores.

Em termos gerais e considerando os quatro modelos, os resultados vão ao encontro das teorias da liderança. Segundo estas teorias os desempenhos superiores estão directamente associados aos comportamentos dos líderes, que deverão perceber qual a orientação (para as tarefas ou para as pessoas) que mais lhes convém de acordo com a situação.

As dimensões agregadoras “**orientação para a missão**” e “**visão**” estão associadas à orientação para as tarefas. As dimensões “**gestão de conflitos**”, “**coesão e trabalho de**

equipa”, e o estilo de **“liderança participativa”** estão associadas à orientação para as pessoas. Os resultados confirmam o preconizado por Blake e McCanse (1991) quando afirmam que os indivíduos com características de gestores de equipas têm um interesse elevado pela produção e pelas pessoas para obter o máximo de desempenho e satisfação dos seguidores. Também, Judge et al. (2004) afirmam que nenhuma orientação, *per si*, pode explicar a eficácia da liderança. A alternância entre as duas orientações constitui um contributo significativo para a obtenção de desempenhos superiores e elevada satisfação.

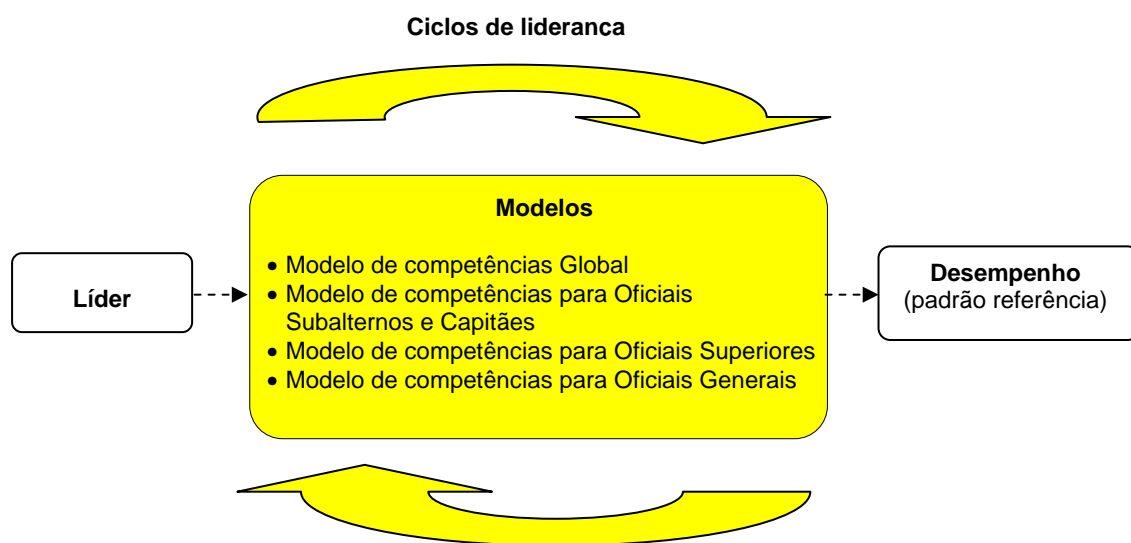


Figura 10.2: Modelos de competências de liderança para o contexto militar – Exército.

10.3.1 ORIENTAÇÃO PARA A MISSÃO

A componente ética e a prática dos seus valores representam as variáveis com valores mais elevados nestes modelos e de uma forma geral estão associados à dimensão agregadora “orientação para a missão”. Estes resultados vêm ao encontro da cultura militar, em que a ética fornece o contexto - identidade para o desenvolvimento da motivação e da coesão dos soldados (MOD-UK, 2005, ND-Canada, 2005a; U.S. Army, 2006). Em todas as circunstâncias, a ética dá ao soldado uma percepção sobre os comportamentos que são apropriados ou inapropriados em cada momento. Os soldados, sem uma componente ética, podem facilmente violar as normas legais, sendo por isso de elevada importância a formação nesta área, ao nível individual e colectivo, para que os

critérios éticos estejam bem definidos na tomada de decisão (MOD-UK, 2005; ND-Canada, 2005a; U.S. Army, 2006).

Esta dimensão agregadora integra-se na liderança transformacional, dado que é tida como um processo em que os líderes e os seguidores provocam reciprocamente elevados níveis de moralidade e de motivação. Os líderes transformacionais apelam para ideais elevados e valores morais nos seguidores (Burns, 1978; Avolio & Bass, 2004).

Os resultados confirmam a importância do papel da cadeia de comando quanto à responsabilidade pela definição e manutenção dos padrões comportamentais exigidos na Instituição Militar e à forma como devem ser transmitidos – pelo exemplo.

Apesar de Spencer e Spencer (1993) não terem estudado em particular a liderança, mas dos seus estudos resulta um conjunto de competências na área da gestão e em contexto organizacional, preditoras de desempenhos superiores. As dimensões extraídas estão de acordo com os seus estudos, nomeadamente a dimensão **“orientação para a missão pelo exemplo e ética”**, sendo que os Oficiais do Exército têm devoção a uma causa ou missão que transcende os seus interesses pessoais.

A **“orientação para a missão”** ou **“orientação para os resultados”** é uma dimensão presente em todos os modelos de liderança estudados na revisão de literatura. A descrição desta dimensão está presente nas várias definições de liderança, como por exemplo, no U.S. Army (2006), no qual a liderança definida como a “capacidade para influenciar as pessoas, para fornecer finalidades, direcção e motivação durante as operações para **cumprir a missão e melhorar a organização**”. Burns (1978) e Bass (1985) consideram igualmente que a liderança incute nos seguidores a forma como os objectivos podem ser alcançados.

Ao analisar a descrição da dimensão do modelo de competências – amostra total **“orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”**, e ao compará-la com os diferentes conceitos de liderança sugeridos pelos autores, conclui-se que esta pode representar mais um conceito de liderança, sendo definida como a **“capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, optimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, auto-controlo e auto-confiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando aos subordinados reconhecimento pelas suas prestações”**.

Para Covey (2003) a **orientação para o serviço** também é a forma de encarar a vida como uma missão e não como uma carreira, ou seja colocar ênfase na forma como se

pode contribuir para melhorar a organização e torná-la mais eficiente e eficaz para cumprir os objectivos e responder aos novos desafios.

Nesta dimensão agregadora verificar-se, ainda, que os aspectos do reforço ou recompensa estão positiva e fortemente correlacionados. Para Vroom e Yetton (1973) se as recompensas forem percebidas pelos subordinados como tendo algum valor ou como equitativas, estes sentem-se mais satisfeitos e têm menos tendência para abandonar o trabalho. Para Kouzes e Posner (2007), os líderes devem reconhecer as contribuições dos seguidores, **reforçar os valores** que vão ao encontro dos valores organizacionais e celebrar as vitórias. Na promoção de uma **cultura comum**, devem ser reforçadas as normas específicas, atitudes e comportamentos particulares julgados como apropriados para a harmonia do grupo (Tourish & Pinnington, 2002; Sosik, 2005).

O reforço e o reconhecimento, presente nesta dimensão, dá aos subordinados uma **motivação** e vontade para cumprir a missão e promove a iniciativa necessária para fazer o que deve ser feito (U.S. Army, 2006; ND-Canada, 2005a).

Da análise à dimensão, confirmam-se, ainda, alguns atributos das teorias dos traços de personalidade, tais como o optimismo e o entusiasmo, a determinação e a perseverança, o auto-controlo e a auto-confiança, que vêm ao encontro dos preconizados por (Bono & Judge, 2004; Ashton, Lee, & Goldberg, 2004; Ashton, Lee, Perugini et al., 2004; Lee & Ashton, 2004; Ashton et al., 2006).

De uma forma geral, na dimensão agregadora “**orientação para a missão**”, verifica-se que os Oficiais Subalternos e Capitães cumprem a missão através das suas competências técnicas, enquanto os Oficiais de postos superiores fazem-no com o envolvimento dos subordinados.

10.3.2 GESTÃO DE CONFLITOS

A dimensão agregadora “**gestão de conflitos**”, nas diferentes teorias da liderança não é referenciada de forma explícita, no entanto para Spencer e Spencer (1993) a capacidade para gerir os conflitos interpessoais representa o último nível de desempenho superior de um líder.

Nos vários modelos de liderança analisados, verifica-se que a “**gestão de conflitos**” é uma dimensão ou uma competência, como por exemplo no *United States Office of Personnel Management* (2006) e no ND-Canada (2005a).

10.3.3 COESÃO E TRABALHO DE EQUIPA

A valorização da dimensão agregadora “**coesão e trabalho de equipa**” por parte dos inquiridos para desempenhos superiores, está de acordo com Carew, Parisi-Carew e Blanchard (2007), em que a **equipa** se tornou a maior estratégia para que o trabalho seja realizado e representa a única unidade com capacidade de flexibilidade e recursos para responder rapidamente às mudanças e às novas necessidades organizacionais. Kouzes e Posner (2007) também sugerem que os líderes devem criar um clima de **confiança** e de **colaboração** para determinar o que é necessário para a equipa realizar o seu trabalho e construir propósitos comuns e **respeito mútuo**. Para os autores, a liderança não é um acto isolado, mas um esforço de equipa, no qual o **trabalho de equipa** e as **relações interpessoais são essenciais**.

10.3.4 LIDERANÇA PARTICIPATIVA

A dimensão agregadora “**Liderança participativa**” representa também outro aspecto, que vem ao encontro de Kandarian, Parisi-Carew, Stoner e Blanchard (2007). Segundo estes autores o poder e o processo da tomada de decisão devem ser partilhados por todos. Cabe a todos os líderes incentivar um clima de participação, colaboração e trabalho de equipa a todos os níveis hierárquicos e de forma horizontal e vertical. Através do “**empowerment**” deve motivar-se os subordinados para cumprir a missão com elevados padrões de qualidade.

As várias teorias e modelos de liderança colocam muito ênfase nos estilos de liderança, em que o estilo participativo é apontado, pela maioria dos autores, como o mais adequado para obter desempenhos superiores colectivos. No entanto, não existe um estilo de liderança que seja o melhor, dependendo casuisticamente das características da situação, dos subordinados e do próprio líder.

Na dimensão agregadora “**liderança participativa**”, de uma forma geral, verifica-se a preocupação dos inquiridos em procurar ser uma referência para a obtenção de desempenhos superiores. Também Choi (2006) sugere que os comportamentos carismáticos e as necessidades dos seguidores promovem uma percepção clara do papel, um desempenho melhorado, maior satisfação profissional, uma identidade colectiva mais forte e uma coesão do grupo mais elevada.

Através da **consideração individualizada**, os líderes identificam as necessidades dos subordinados individualmente e trabalham para as desenvolver e treinar (Avolio, 1999). Kandarian et al. (2007) sugerem que a aprendizagem contínua permite que cada um possa estar no seu melhor de forma permanente e partilhar este conhecimento com os restantes elementos da organização para que este conhecimento esteja presente em toda a organização. Para os Oficiais Gerais, à liderança participativa estão associadas variáveis originais relacionadas com a transparência.

10.3.5 TOMADA DE DECISÃO

A dimensão agregadora “**tomada de decisão**”, vem ao encontro do preconizado pelo MOD-UK (2005, p. 115) em que a tomada de decisão exacta e eficaz permite a um comandante adaptar-se em tempo oportuno, otimizar o ritmo dos acontecimentos, e finalmente, ter a capacidade de influenciar o sucesso das operações. A arte do comandante depende da sua capacidade para reconhecer quando deve decidir e agir. O comandante deve confiar na sua capacidade para julgar, baseada na consciência situacional e na interpretação inteligente dos factos.

O comandante deve comunicar eficazmente as decisões para inspirar a confiança e promover a coesão no seio da sua Unidade. A capacidade de tomar decisões difíceis e manter-se resoluto, particularmente em ambientes incertos, são características básicas de um comandante “*forte*”.

Ao nível tático, a liberdade de acção é conseguida através da descentralização da responsabilidade e de autoridade. A descentralização aplica-se a todos os níveis, permitindo que os subordinados tenham iniciativa dentro da sua liberdade de acção delegada, criando ainda um sentimento de participação e compromisso. Os níveis de decisão devem ser colocados tão baixos quanto possível, permitindo que as decisões

possam ser tomadas em tempo oportuno aos mais baixos escalões (MOD-UK, 2005; ND-Canada, 2005a).

A descentralização para a tomada de decisão exige a delegação da responsabilidade no exercício do comando. Esta descentralização é um princípio básico que permite liberdade de acção aos comandantes subordinados. A atribuição dos recursos é o corolário da delegação da responsabilidade, por isso, um comandante que delegue a responsabilidade a um subordinado, deve fornecer-lhe todos os recursos necessários.

Os Oficiais Gerais consideram como muito importante a capacidade de incentivar os subordinados a resolver os problemas e de lhes prestar reconhecimento por esta iniciativa. Efectivamente, os comandantes devem descentralizar, sempre que possível, o processo de tomada de decisão.

10.3.6 Visão

A dimensão agregadora “**visão**”, nas diferentes teorias e modelos da liderança analisados representa um pilar fundamental para alcançar desempenhos superiores. A título de exemplo, refira-se para Kandarian, Parisi-Carew, Stoner e Blanchard (2007) a visão permite aos membros de uma organização ter propósitos, uma imagem do futuro e os valores que se identificam com a organização. A visão permite, ainda, **capacitar a organização com sistemas e estruturas** de acordo com a orientação estratégica e objectivos a atingir. Kouzes e Posner (2007) consideram igualmente que os líderes devem ser capazes de desenvolver um ideal e uma única imagem do futuro que seja comum e satisfaça todos os indivíduos da organização.

Nas diferentes categorias de Oficiais verifica-se que a visão, em termos gerais, é uma dimensão comum, no entanto, existem variáveis originais associadas que as diferenciam. Os Oficiais Subalternos e Capitães percebem que esta dimensão está associada, também, à capacidade de mudar. Os Oficiais Superiores percebem como muito importante e, associada a esta dimensão, a capacidade para se adaptarem às situações. Os Oficiais Gerais percebem a capacidade para alinharem os subordinados para fazer face aos desafios futuros como muito importantes.

10.3.7 APOIO E DESENVOLVIMENTO

A dimensão agregadora “**apoio e desenvolvimento**” constitui um factor fundamental para o sucesso Institucional, dado que constitui a valorização dos recursos humanos no desenvolvimento das suas competências alinhados com os objectivos estratégicos da organização e o padrão de referência. Esta dimensão está presente nas várias teorias e modelos estudados, como por exemplo, para Carew, Parisi-Carew e Blanchard (2007) e Kouzes e Posner (2007), segundo os quais o apoio aos seguidores auxilia-os a alcançar os objectivos. Nos modelos de liderança em contexto militar, o desenvolvimento e o treino são também factores fundamentais.

10.3.8 COMANDO E DIRECÇÃO

A dimensão “**comando e direcção**” é percebida pelos Oficiais Gerais como sendo muito importante para o desempenho superior. A capacidade para garantir a estrutura, os meios e os recursos humanos para o cumprimento da missão surge como sendo um aspecto fundamental.

10.3.9 INTEGRIDADE

Os Oficiais Gerais percebem que a “**integridade**” representa um factor muito importante para obter desempenhos superiores. No contexto militar, a integridade exige aos que estão em posições de autoridade, sejam justos e consistentes em todas as situações para com os subordinados. Só assim ganharão o respeito e a lealdade, que são elementos essenciais à liderança. A responsabilidade do líder em dar o “exemplo” aumenta à medida que este ocupa níveis superiores na hierarquia. Em todos os modelos de liderança estudados em contexto militar, a integridade é uma dimensão ou competência que está sempre presente. A integridade representa um dos pilares dentre os valores de qualquer Exército.

10.3.10 CORAGEM

A dimensão “**coragem**” no contexto militar em todos os Exércitos estudados, pertencentes à OTAN, é o valor mais importante. Assim, todos os soldados, e não apenas os líderes, perante a adversidade e sem olhar o perigo, devem ter a capacidade de ter a vontade férrea de fazer o que tem que ser feito, reconhecer o que é justo e sustentar o que é verdade. A “coragem” representa a qualidade que dá a força necessária a cada soldado para dominar o medo ou receios que cada situação causa no primeiro momento.

De uma forma geral, a “coragem “ é um termo associado ao líder, dado que no processo de mudança é necessário ter coragem para tomar riscos e enfrentar as adversidades (Conger & Kanungo, 1987; Yulk, 2002).

10.4 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR

10.4.1 DOMÍNIO E TIPOS DE COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS AOS MODELOS

Segundo Spencer e Spencer (1993, p. 9-11), o conceito de competência refere-se “às características subjacentes aos indivíduos” que estão “casualmente relacionadas com desempenhos superiores no trabalho e generalizadas ao longo das várias situações, e com uma duração por longos períodos” e com um “critério de referência”. Ainda para estes autores, as “características subjacentes”, incluem as competências que englobam motivos, traços de personalidade, valores e atitudes, conhecimento, aptidões ou comportamentos, às quais deve estar associado “critério de referência” – grau de realização.

De igual modo, para Punnitamai (2002), as competências ajudam os líderes e os colaboradores a fazerem as avaliações de forma continuada sobre os seus conhecimentos e aptidões necessários para um desempenho superior.

Tomando como referência estes conceitos, elabora-se um modelo de competências de liderança a partir dos seguintes dados:

- Respostas dos inquiridos às variáveis originais para a situação ideal (importância) com vista à obtenção de desempenhos superiores;

- Análises dos conteúdos das variáveis originais correlacionadas com as dimensões extraídas dos quatro modelos de competências de liderança;
- Associação das variáveis originais com as competências sistematizadas na revisão de literatura e que estão positiva e fortemente correlacionados com o desempenho;
- As competências e respectivos itens validados pela comissão de validação, que foram classificados segundo cinco domínios e tipos de competências, conforme Apêndice G – Resultados: Classificação e Tipologia das Competências.

A Figura 10.3 ilustra o domínio e os tipos de competências que foram identificadas a partir das variáveis originais.



Figura 10.3: Domínio e tipo de competências.

As competências ilustradas na Figura 10.1 foram, ainda, identificadas na revisão de literatura, no Apêndice A – Directório Específico de Competências Associadas à Liderança e Factores Critério e, no Apêndice C – Resultados do Inquérito Submetido à Comissão de validação. Ainda, estas competências estão classificadas de acordo com o Apêndice G – Resultados: Classificação e Tipologia das Competências.

10.4.2 EVOLUÇÃO DO NÍVEL DE DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS ENTRE AS CATEGORIAS DE OFICIAIS

A fim de verificara existência de diferenças significativas entre os valores médios das variáveis originais e as respostas das três categorias de Oficiais sobre o desempenho ideal e o desempenho real, segue-se o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – Tukey. A utilização dos testes paramétricos exige que a variável dependente possua distribuição normal e que as variâncias populacionais sejam homogéneas (Maroco, 2003).

DESEMPENHO IDEAL – Amostra total

A Tabela 10.1 regista os resultados da comparação múltipla de médias para as variáveis originais do desempenho ideal quanto às três categorias de Oficiais em estudo. Nesta Tabela, apenas se registam os resultados em que se verificam diferenças significativas nas médias dos valores referentes às variáveis originais nas categorias de Oficiais.

Na Tabela 10.1 verifica-se a existência de diferenças significativas quanto à média dos valores entre a categoria dos Oficiais Gerais e as restantes categorias para as variáveis originais, a saber: **“visualizo o ambiente externo e interno da organização”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,000$; Oficiais Superiores, $\rho=0,005$); **“tenho capacidade para antever as situações”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,000$; Oficiais Superiores, $\rho=0,004$); **“tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,007$); **“luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer”** (Oficiais Superiores, $\rho=0,035$); **“transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,028$); **“tomo decisões com o desacordo dos outros”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,004$, Oficiais Superiores, $\rho=0,017$), e, **“desperto**

nos outros um sentimento de referência” (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,006$; Oficiais Superiores, $\rho=0,042$).

Tabela 10.1: Matriz de correlações entre as variáveis originais e as categorias de Oficiais quanto ao desempenho ideal.

Variáveis originais	Categoria	Categoria	Sig.
Visualizo o ambiente externo e interno da organização	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,000
		Oficiais Superiores	0,005
Tenho capacidade para antever as situações	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,000
		Oficiais Superiores	0,004
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,007
Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	Oficiais Gerais	Oficiais Superiores	0,035
Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,009
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,028
Admito sem rodeios os meus erros e falhas	Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Gerais	0,024
Tomo decisões com o desacordo dos outros	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,004
		Oficiais Superiores	0,017
Desperto nos outros um sentimento de referência	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,006
		Oficiais Superiores	0,042

Verifica-se, ainda, que existem diferenças significativas quanto à média dos valores entre a categoria dos Oficiais Superiores e a categoria dos Oficiais Subalternos e Capitães para a variável original “**promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão**”, com $\rho=0,009$. Registam-se, também, diferenças significativas na média dos valores entre a categoria dos Oficiais Subalternos e Capitães e a categoria dos Oficiais Gerais para a variável original “**admito sem rodeios os meus erros e falhas**”, com $\rho=0,024$.

Da análise dos conteúdos das variáveis originais, verifica-se que os Oficiais Subalternos percebem que a capacidade de admitir o erro ou falha pode levar a desempenhos superiores. Os Oficiais Superiores – contrariamente aos Oficiais Subalternos e Capitães – percebem como mais importante a utilização do estilo de liderança participativo e o envolvimento dos subordinados para obter desempenhos superiores. Os Oficiais

Generais percebem de forma significativamente diferente das restantes categorias de Oficiais que a visão, o cumprimento da missão, o exemplo e a coragem para tomar as decisões são aspectos fundamentais para obter desempenhos superiores.

DESEMPENHO REAL – Amostra total

A Tabela 10.2 regista as diferenças significativas entre as respostas às variáveis originais da categoria de Oficiais no desempenho real.

Tabela 10.2: Matriz de correlações entre as variáveis originais e as categorias de Oficiais quanto ao desempenho real.

Variáveis originais	Categoria	Categoria	Sig.
Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,044
	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,000
		Oficiais Superiores	0,007
Visualizo o ambiente externo e interno da organização	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,001
		Oficiais Superiores	0,012
Tenho capacidade para antever as situações	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,000
		Oficiais Superiores	0,004
Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,002
Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,038
		Oficiais Superiores	0,009
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,000
		Oficiais Superiores	0,005
Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,001
		Oficiais Superiores	0,034
Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,003
		Oficiais Superiores	0,015
Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,048
	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,021
Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,046
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,028
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,007
Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,002
		Oficiais Superiores	0,006

Variáveis originais	Categoria	Categoria	Sig.
Tenho um discurso convincente	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,010
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,047
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,005
Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	Oficiais Superiores	Oficiais Subalternos e Capitães	0,033
	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,043
Tomo decisões com o desacordo dos outros	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,049
Desperto nos outros um sentimento de referência	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,000
		Oficiais Superiores	0,000
Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,009
Trabalho eficazmente nas várias situações	Oficiais Gerais	Oficiais Subalternos e Capitães	0,043

A Tabela 10.2 regista a existência de diferenças significativas quantos à média dos valores entre a categoria dos Oficiais Gerais e as restantes categorias para as variáveis originais, a saber: **“quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,000$; Oficiais Superiores, $\rho=0,007$); **“visualizo o ambiente externo e interno da organização”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,001$; Oficiais Superiores, $\rho=0,012$); **“tenho capacidade para antever as situações”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,004$; Oficiais Superiores, $\rho=0,004$); **“estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,002$); **“procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,038$; Oficiais Superiores, $\rho=0,009$); **“tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,000$; Oficiais Superiores, $\rho=0,005$); **“luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,001$; Oficiais Superiores, $\rho=0,034$); **“sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,003$; Oficiais Superiores, $\rho=0,015$); **“analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,021$); **“transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,028$); **“consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,007$); **“desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo”** (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,002$; Oficiais Superiores,

$\rho=0,006$); “tenho um discurso convincente” (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,010$); “promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados” (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,047$); “crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros” (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,002$; Oficiais Superiores, $\rho=0,005$); “ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas” (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,043$); “tomo decisões com o desacordo dos outros” (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,049$); “desperto nos outros um sentimento de referência” (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,000$; Oficiais Superiores, $\rho=0,000$); “não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade” (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,009$), e, “trabalho eficazmente nas várias situações” (Oficiais Subalternos e Capitães, $\rho=0,043$).

Verifica-se ainda, que no desempenho real, existem diferenças significativas quanto à média dos valores entre a categoria dos Oficiais Superiores e a categoria dos Oficiais Subalternos e Capitães para as variáveis originais, tais como, “quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza”, com $\rho=0,044$; “analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática”, com $\rho=0,048$; “promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão”, com $\rho=0,048$, e, “ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas”, com $\rho=0,033$.

De uma forma geral, verifica-se que existem diferenças significativas na evolução dos níveis de desempenho em algumas competências estudadas dos postos inferiores para os postos superiores dos Oficiais.

10.5 MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR

A Figura 10.4 ilustra o “Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança” em contexto militar que procura ser um instrumento dinâmico, que permita a sua actualização permanente face às tecnologias educativas, às exigências e mudanças da Instituição Militar – Exército Português. Pretende-se ainda que este instrumento sirva de apoio à investigação produzida nesta área do conhecimento e, à verificação de falta de resultados após as formações e validação do **padrão de referência**.

O modelo assenta nas seguintes etapas:

- **Etapa 1:** Construção e actualização de um directório específico de competências associadas à liderança resultante da revisão de literatura sobre a investigação mais actual e das lacunas detectadas na organização na área da liderança. O directório deve ainda estar sempre actualizado com a cultura, visão, missão do Exército Português e políticas de gestão de recursos humanos.
- **Etapa 2:** Com base no directório, e através das metodologias mais adequadas (relação **a**) será possível identificar (relação **b**) e elaborar um modelo de competências com os respectivos **padrões de referência** para o desempenho superior. A partir do modelo de competências poder-se-á construir um inquérito (relação **c**) para identificar as necessidades de formação ao nível individual e colectivo, no início de um curso de formação ministrado pelo Exército Português ou em qualquer outro momento.

A identificação de necessidades de formação pode ser realizada através da percepção de cada indivíduo ou da percepção de terceiros, sendo recomendável o cruzamento de dados.

- **Etapa 3:** Após a aplicação do inquérito e recolha de dados (nível de desempenho), os mesmos devem ser comparados com os padrões de referência (nível de desempenho superior) para cada dimensão, e, assim, será possível identificar as lacunas de formação.
- **Etapa 4:** Com base nas necessidades formativas devem ser elaborados os planos de formação (relação **d**) a introduzir nos respectivos cursos.
- **Etapa 5:** No final de cada curso de formação ou, de preferência, já no exercício das funções de comando, direcção ou chefia, o inquérito deve voltar a ser aplicado para validação do plano de formação e verificação do decréscimo das necessidades de formação (relação **e**).
- **Etapa 6:** O modelo deve permitir que as falhas detectadas sejam eliminadas do directório específico de competências, pelo que o mesmo deve ser dinâmico e periodicamente revisto e corrigido (relação **f**).

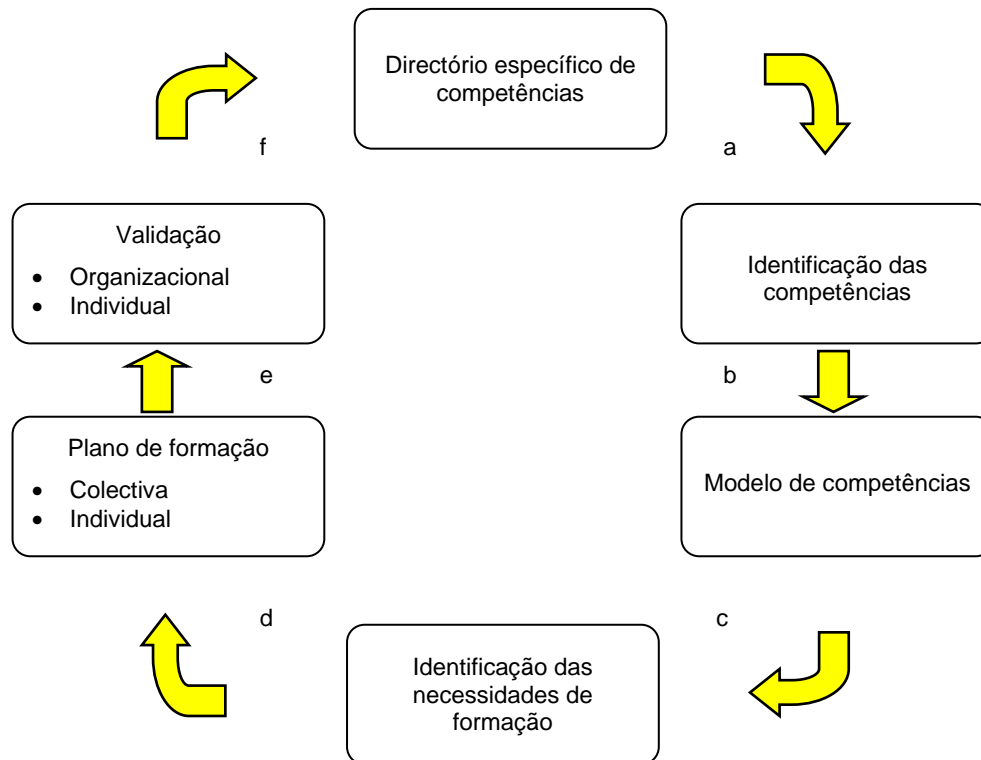


Figura 10.4: Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança.

10.6 DIFERENÇAS ENTRE O PADRÃO DE REFERÊNCIA E O DESEMPENHO REAL

10.6.1 AMOSTRA TOTAL

O desenvolvimento de competências pode ser observado como um ciclo de vida, que aponta os destaques contínuos e o desenvolvimento de uma competência ou grupo de competências. Um dos principais passos deste ciclo de vida passa pelo levantamento das competências exigidas para o desempenho de um papel específico do trabalho ou tarefa e a identificação das discrepâncias entre os níveis exigidos (padrão de referência) e os praticados (desempenho real), (Sinott et al., 2002).

Ainda para estes autores, se uma organização estiver interessada em desenvolver uma componente de formação de liderança a aplicar em sucessivos programas, a melhor orientação poderá ser a utilização de um modelo de competências organizado hierarquicamente por ordem decrescente (de cima para baixo), porque a missão e os objectivos da organização são importantes. Neste sentido e, tendo em conta que os

Oficiais nos diferentes níveis hierárquicos são os responsáveis pela definição das missões e dos objectivos e, ainda, pela componente de formação e treino, considera-se que a percepção dos inquiridos quanto à importância de um conjunto de variáveis associadas à liderança, preditoras de desempenhos superiores, pode considerar-se o padrão de referência (ajustado a cada nível hierárquico). No exercício das funções de comando, direcção e chefia, todos os militares devem tomar como referência – **o padrão de referência** – para obter níveis superiores de desempenho.

Na Tabela 10.3, através da estatística descritiva, caracteriza-se o desempenho real para as categorias de Oficiais Subalternos e Capitães, Oficiais Superiores e Oficiais Gerais.

Tabela 10.3: Média dos valores das dimensões para o desempenho real quanto às categorias de Oficiais.

Dimensões	Categorias	n	X_m	S
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Oficiais Subalternos e Capitães	171	8,38	0,91
	Oficiais Superiores	150	8,52	0,82
	Oficiais Gerais	30	8,79	0,83
Tomada de decisão e planeamento	Oficiais Subalternos e Capitães	171	7,76	1,02
	Oficiais Superiores	150	8,02	0,96
	Oficiais Gerais	30	8,51	0,79
Visão e ambiente externo e interno	Oficiais Subalternos e Capitães	171	7,43	1,21
	Oficiais Superiores	150	7,67	0,99
	Oficiais Gerais	30	8,29	0,90
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Oficiais Subalternos e Capitães	171	8,05	0,99
	Oficiais Superiores	150	8,16	0,93
	Oficiais Gerais	30	8,55	0,78
Gestão de conflitos pela transparência	Oficiais Subalternos e Capitães	171	8,23	0,92
	Oficiais Superiores	150	8,31	0,92
	Oficiais Gerais	30	8,29	0,86
Liderança participativa e envolvimento	Oficiais Subalternos e Capitães	171	8,05	1,10
	Oficiais Superiores	150	8,32	0,90
	Oficiais Gerais	30	8,34	1,01

Legenda: n – Amostra X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão.

Para melhor visualização das características das variáveis sob estudo, nas três categorias de Oficiais, procedeu-se à sua representação gráfica, conforme ilustra o Gráfico 10.1.

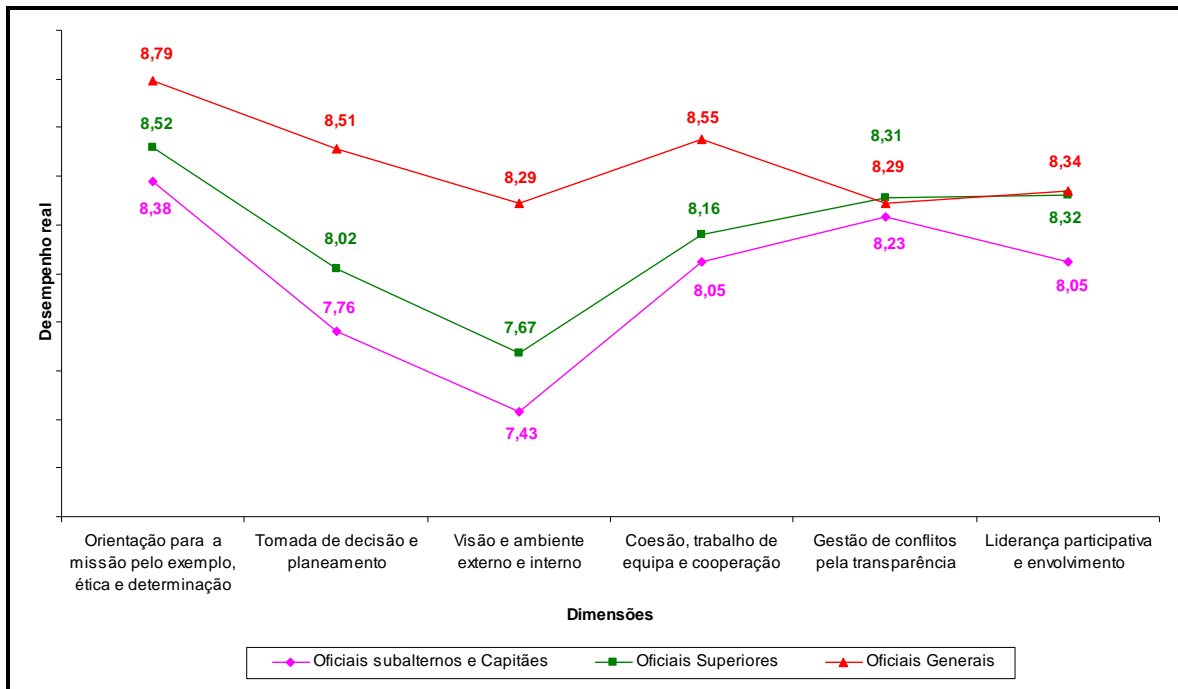


Gráfico 10.1: Média dos valores das dimensões para o desempenho real.

Na Tabela 10.3 e no Gráfico 10.1, verifica-se que os valores da média da amostra das dimensões se encontram entre 7,43 e 8,79, sendo o desvio-padrão entre 0,78 e 1,21. De uma forma geral, a categoria de Oficiais Gerais, apresenta os valores da média da amostra mais elevados em todas as dimensões, à excepção da dimensão “**gestão de conflitos pela transparência**”.

Por ordem decrescente, na categoria de oficiais Superiores verifica-se que os valores da média da amostra estão entre os valores da categoria de Oficiais Subalternos e Capitães e Oficiais Gerais, à excepção da dimensão “**gestão de conflitos pela transparência**”, na qual este valor é mais elevado para as três categorias. A categoria de Oficiais Subalternos e Capitães apresenta, em todas as dimensões, os valores mais baixos da média da amostra. Quanto ao desvio-padrão, verificam-se valores inferiores em todas as dimensões para a categoria de Oficiais Gerais e, mais elevados para todas as dimensões na categoria de Oficiais Subalternos e Capitães.

Na categoria dos Oficiais Subalternos e Capitães, o valor da média da amostra mais elevado verifica-se na dimensão “**orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação**” com 8,38, da dimensão “**gestão de conflitos pela transparência**” com 8,23, da dimensão “**liderança participativa e envolvimento**” e “**coesão, trabalho de equipa e cooperação**” com 8,05, da dimensão “**tomada de decisão e planeamento**” com 7,76 e, finalmente na dimensão “**visão e ambiente externo e interno**” com 7,43.

Na categoria dos Oficiais Superiores, o valor da média da amostra mais elevado verifica-se na dimensão “**orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação**” com 8,52, seguido da dimensão “**liderança participativa e envolvimento**” com 8,32, da dimensão “**gestão de conflitos pela transparência**” com 8,31, da dimensão “**coesão, trabalho de equipa e cooperação**” com 8,16, da dimensão “**tomada de decisão e planeamento**” com 8,02 e, finalmente, na dimensão “**visão e ambiente externo e interno**” com 7,67.

Na categoria dos Oficiais Gerais, o valor da média da amostra mais elevado verifica-se na dimensão “**orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação**” com 8,79, logo seguido da dimensão “**coesão, trabalho de equipa e cooperação**” com 8,55, da dimensão “**tomada de decisão e planeamento**” com 8,51, da dimensão “**liderança participativa e envolvimento**” com 8,34 e, finalmente, das dimensões “**gestão de conflitos pela transparência**” e “**visão e ambiente externo e interno**” com o mesmo valor de 8,29.

Da análise dos resultados, apesar de níveis de desempenho diferentes, conclui-se que a dimensão “**orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação**” apresenta valores mais elevados nas três categorias de Oficiais.

Na dimensão **gestão de conflitos pela transparência**, comparativamente com as restantes dimensões, os valores obtidos nas categorias dos Oficiais Subalternos e Capitães e dos Oficiais Superiores demonstram que estes percebem respectivamente desempenhos com valores de 8,23 e 8,31.

Nas dimensões “**tomada de decisão e planeamento**” e “**visão e ambiente externo e interno**” verifica-se que os Oficiais inquiridos das categorias de Oficiais Subalternos e Capitães e Oficiais Superiores percebem níveis de desempenho mais baixos.

A Tabela 10.4 regista as diferenças (necessidades de formação) nos valores da média da amostra entre o **padrão de referência** e o **desempenho real** para cada categoria de Oficiais.

Para melhor visualização das características das variáveis sob estudo, nas três categorias de Oficiais, procedeu-se à sua representação gráfica, conforme se ilustra no Gráfico 10.2.

Tabela 10.4: Média dos valores das dimensões para o padrão de referência e o desempenho real.

Dimensões	Padrão referência	Desempenho real		
		Oficiais Subalternos e Capitães	Oficiais Superiores	Oficiais Gerais
Orientação para missão pelo exemplo, ética e determinação	8,88	8,38	8,52	8,79
Tomada de decisão e planeamento	8,42	7,76	8,02	8,51
Visão e ambiente externo e interno	8,12	7,43	7,67	8,29
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	8,57	8,05	8,16	8,55
Gestão de conflitos pela transparência	8,61	8,23	8,29	8,31
Liderança participativa e envolvimento	8,55	8,05	8,32	8,34

A Tabela 10.4 e o Gráfico 10.2 registam as diferenças entre os valores da média da amostra do **padrão de referência** e **desempenho real** para cada categoria de Oficiais.

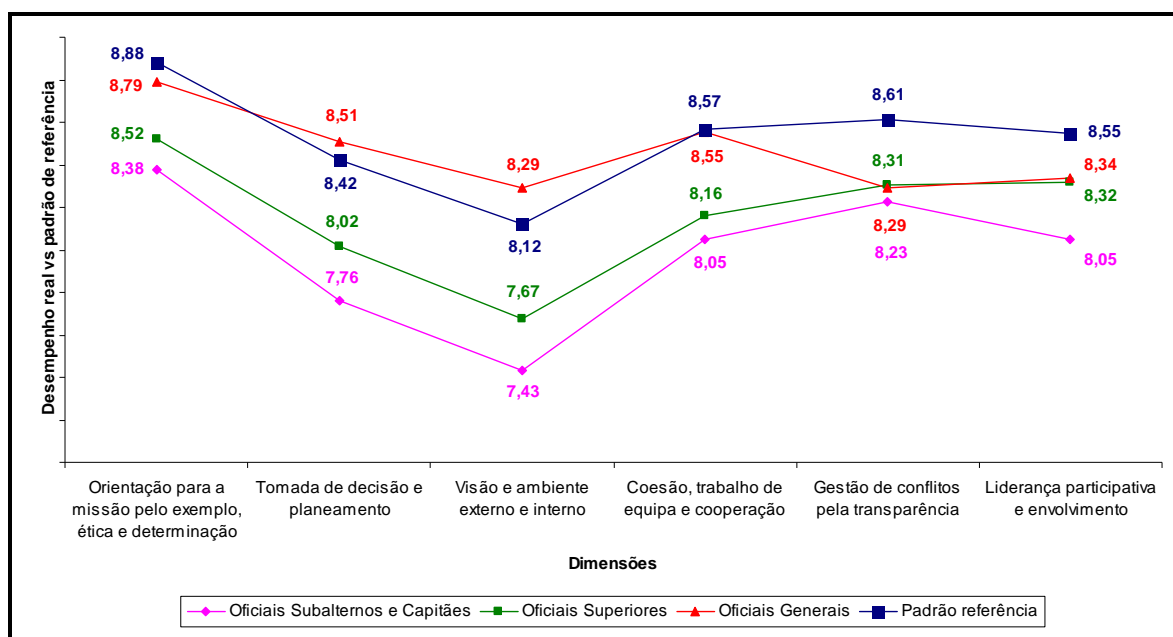


Gráfico 10.2: Valores médios das dimensões para o desempenho real vs padrão de referência.

Nas categorias de Oficiais Subalternos e Capitães e Oficiais Superiores verifica-se que os valores da média da amostra em todas dimensões para o desempenho real são inferiores aos do padrão de referência, pelo que se conclui que os Oficiais inquiridos destas duas

categorias percebem a necessidade de receber formação ou de aumentar os seus níveis de desempenho.

Na categoria de Oficiais Gerais, verifica-se que os valores das médias da amostra do desempenho real, nas dimensões “**orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação**”, “**coesão, trabalho de equipa e cooperação**”, “**gestão de conflitos pela transparência**” e “**liderança participativa e envolvimento**” são inferiores aos do padrão de referência. Os valores da média da amostra do desempenho real, nas dimensões “**tomada de decisão e planeamento**” e “**visão e ambiente externo e interno**” são mais elevados que os do padrão de referência.

Na categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, verifica-se que os valores da média da amostra na dimensão “**liderança participativa e envolvimento**” não seguem a tendência quando comparada com as restantes, pelo que se pode concluir que os Oficiais inquiridos desta categoria percebem a necessidade de receber formação ou de aumentar os seus níveis de desempenho.

Na categoria de Oficiais Gerais, constata-se que, os valores da média da amostra nas dimensões “**gestão de conflitos pela transparência**” e “**liderança participativa e envolvimento**” assumem valores diferentes da tendência, quando comparados com os restantes, pelo que se pode concluir que os Oficiais inquiridos desta categoria percebem a necessidade de receber formação ou de aumentar os seus níveis de desempenho. Considerando os diferentes resultados, pode-se afirmar que os valores médios da amostra das dimensões sob estudo devem ser considerados como critérios de referência na determinação do grau de realização e, conseqüentemente, o grau de eficácia que deve situar-se em níveis superiores de desempenho.

10.6.2 OFICIAIS SUPERIORES

A Tabela 10.5 regista as diferenças (necessidades de formação) existentes nos valores da média da amostra entre o **padrão de referência**, o **desempenho ideal** e o **desempenho real** para a categoria de Oficiais Superiores.

Tabela 10.5: Média dos valores das dimensões para o padrão de referência, desempenho ideal e desempenho real para os Oficiais Superiores.

Dimensões	Padrão de referência	Desempenho ideal	Desempenho real
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	8,58	9,03	8,15
Tomada de decisão orientada para os objectivos	8,56	9,04	8,12
Gestão de conflitos pela empatia	8,62	8,95	8,33
Orientação para a missão pelo exemplo e ética	9,08	9,43	8,75
Visão e adaptação	8,29	8,67	7,91
Liderança participativa e responsabilidade	8,53	8,99	8,33
Coragem	8,30	8,62	8,04

Para melhor visualização das características das variáveis sob estudo na categoria de Oficiais Superiores, procedeu-se à sua representação gráfica, conforme se ilustra no Gráfico 10.3.

Os resultados indicam que os Oficiais Superiores percebem um desempenho real inferior ao padrão de referência e ao desempenho ideal em todas as dimensões. De uma forma geral, as diferenças que se verificam entre os três desempenhos nas variáveis em estudo são constantes.

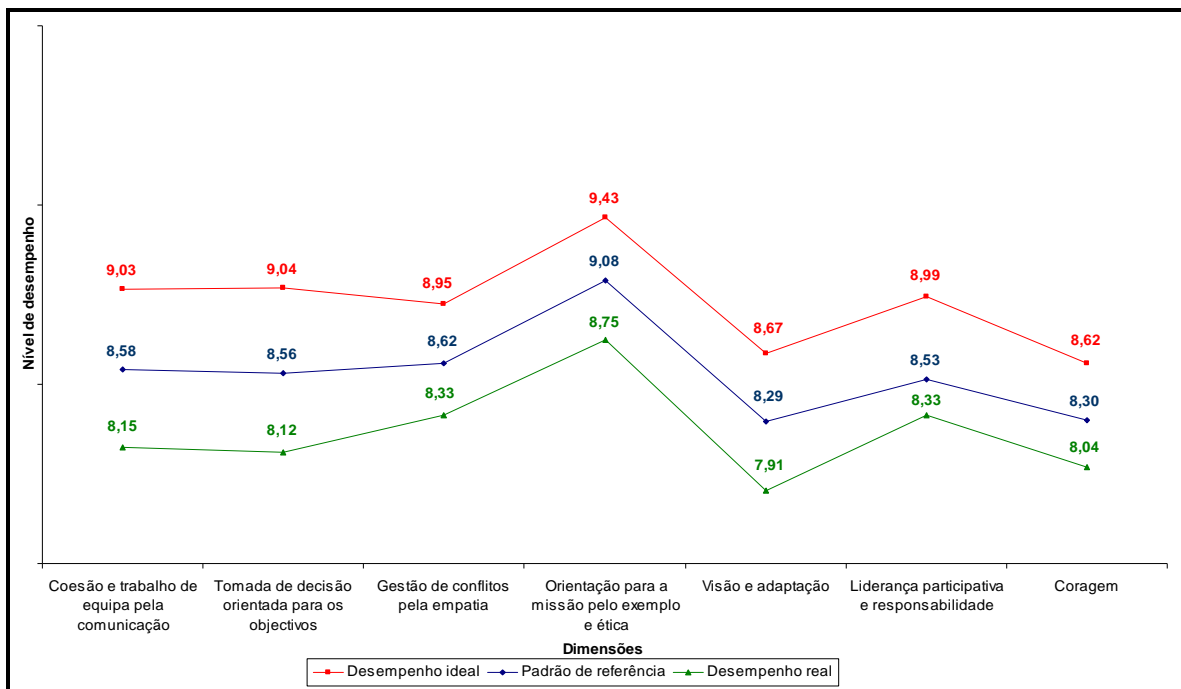


Gráfico 10.3: Média dos valores das dimensões para o padrão de referência, desempenho ideal e desempenho real para os Oficiais Superiores.

O Gráfico 10.4 ilustra os valores do **padrão de referência**, **desempenho ideal** e **desempenho real** e dos desempenhos dos Oficiais Superiores com a avaliação individual anual de 4,50 a 4,74 e de 4,75 a 5,00 e com duas medalhas de mérito militar.

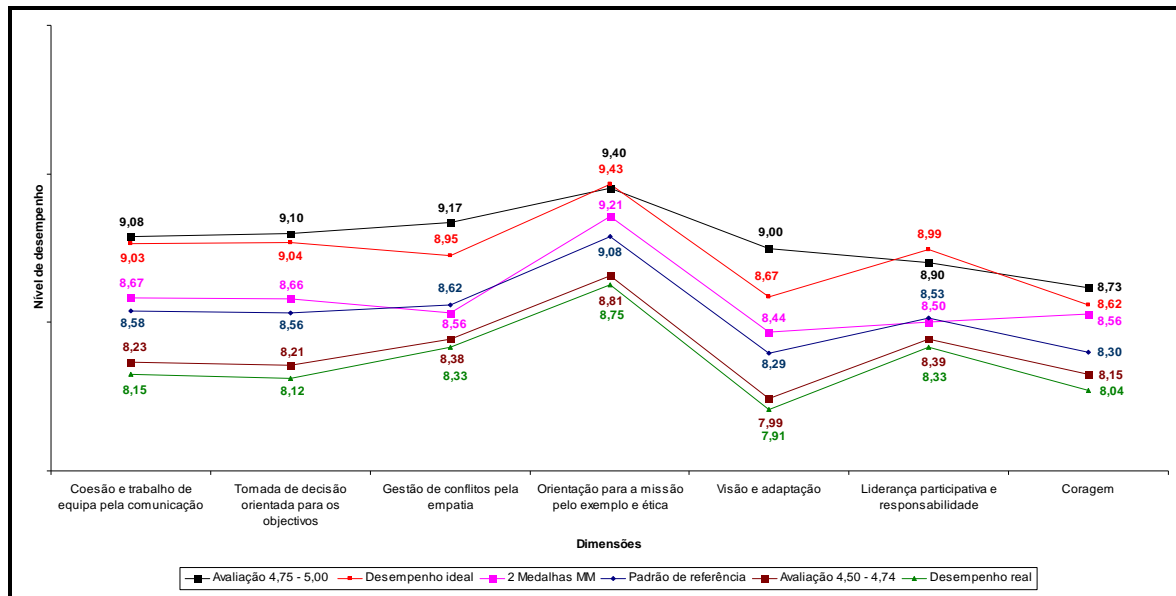


Gráfico 10.4: Média dos valores das dimensões para o padrão de referência, desempenho ideal e desempenho real para os Oficiais Superiores Vs avaliação Vs medalhas de mérito militar.

Os Oficiais Superiores com uma avaliação de 4,75 a 5,00 percebem um desempenho real aproximado do desempenho ideal. Da análise dos resultados, observa-se que as dimensões que se destacam, como uma mais valia para a sua diferenciação, são a “**gestão de conflitos pela empatia**”, a “**visão e adaptação**” e a “**coragem**”. A dimensão, em termos relativos, que não contribui para a sua valorização é a “**liderança participativa e responsabilidade**”.

Os Oficiais com duas medalhas de mérito militar percebem um desempenho real aproximado do padrão de referência. Da análise do resultado destaca-se a dimensão “**coragem**”, como uma mais valia para a sua diferenciação. As dimensões, em termos relativos, que não contribuem para a sua valorização são a “**gestão de conflitos pela empatia**” e a “**liderança participativa e responsabilidade**”.

Os Oficiais Superiores com avaliação de 4,50 a 4,74 percebem um desempenho real com valores ligeiramente superiores aos Oficiais que têm avaliação inferior a 4,50.

10.7 CONCLUSÕES

Dos resultados conclui-se que, as teorias da liderança estão relacionadas entre si. Nomeadamente, a liderança transaccional e a transformacional definem claramente os papéis de gestor e líder.

A liderança transaccional está associada às tarefas e recompensas extrínsecas, em que o desempenho do papel de gestor é essencial para ajudar a organização a encontrar os compromissos num clima de estabilidade.

A liderança transformacional está associada à relação com as pessoas e recompensas intrínsecas, em que nos momentos de crise e de turbulência (situação indesejada) é exigido a um indivíduo que desempenhe o papel de líder transformacional, por forma a motivar os seguidores para aceitar os desafios e obter desempenhos acima das realizações previstas (esforço extraordinário).

Em termos conceptuais, os Oficiais devem desempenhar as funções de comando, direcção ou chefia na forma de ciclos de gestão e liderança para obter desempenhos superiores. A liderança transaccional (papel de gestor) e a transformacional (papel de líder) complementam-se, na medida em que primeira ajusta as expectativas sobre o desempenho e estabelece um nível de confiança mínimo, e a segunda representa o expoente máximo de uma escala de comportamentos de liderança (padrão de referência) e auxilia a liderança transaccional a conseguir atingir os objectivos do grupo.

No modelo de liderança global definido neste trabalho de investigação, as dimensões **“orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”** e **“visão e ambiente externo e interno”** estão associadas à orientação para as tarefas. As dimensões **“gestão de conflitos pela transparência”**, **“coesão, trabalho de equipa e cooperação”**, **“liderança participativa e envolvimento”** estão associadas à orientação para as pessoas.

As dimensões encontradas para os quatro modelos vão ao encontro das preconizadas nos vários modelos e teorias de liderança. As competências associadas aos quatro modelos de liderança enquadram-se nos domínios de si próprio, nas relações com os outros, no trabalho, actividade e tarefas, no contexto envolvente e da gestão. Quanto ao tipo de competências, estas classificam-se em pessoais ou cognitivas, funcionais, sociais e organizacionais.

Nas dimensões dos quatro modelos de liderança identificados, conclui-se que existe em cada dimensão um conjunto de variáveis originais comuns a todos os modelos e que existe outro conjunto de variáveis que oscilam entre as várias categorias de Oficiais.

À medida que os Oficiais ocupam postos superiores percebem que o nível de desempenho ou grau de realização de algumas competências vai aumentando e noutras permanece sem diferenças significativas. Os Oficiais percebem diferenças significativas em mais variáveis originais para os níveis de desempenho real do que no desempenho ideal. De uma forma geral, conclui-se que os Oficiais têm plena consciência dos níveis de desempenho ideais para obter desempenhos superiores, mas que no seu quotidiano têm maior dificuldade em materializar essas discrepâncias.

Verifica-se que os valores médios para as dimensões dos quatro modelos de liderança identificados no nosso estudo são mais elevados no desempenho ideal do que no desempenho real. Conclui-se que existe uma necessidade de formação na totalidade das dimensões para a categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, com destaque para a dimensão **“liderança participativa e envolvimento”**. Na categoria de Oficiais Superiores verifica-se uma necessidade de formação na totalidade das dimensões. Na categoria de Oficiais Gerais os valores dos níveis de desempenho real aproximam-se, e às vezes são superiores, aos valores do padrão de referência, destacando-se as dimensões **“tomada de decisão e planeamento”** e **“visão e ambiente externo e interno”** em que se verifica uma necessidade de formação.

De realçar que os Oficiais Superiores com avaliação entre 4,75 e 5,00 percebem um nível de **desempenho real** aproximado do nível de **desempenho ideal** na sua categoria. Os Oficiais Superiores com duas medalhas de mérito militar percebem um nível de desempenho real entre o desempenho ideal na sua categoria e o padrão de referência.

CAPÍTULO 11

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

11.1 INTRODUÇÃO

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

Seguem-se as conclusões que se consideram mais pertinentes, nas quais se procura estabelecer uma relação entre as conclusões das hipóteses teóricas e práticas. Apresenta-se ainda uma reflexão crítica às limitações e virtualidades da presente investigação.

Finalmente, fazem-se algumas recomendações e sugestões como propostas para futuras investigações neste domínio de análise, tendo em conta que se tem plena consciência de que este trabalho representa o início de uma área de investigação dos modelos de gestão de competências associadas à liderança em contexto militar.

11.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES, DAS PERGUNTAS DERIVADAS E DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

No trabalho de investigação foram consideradas nove hipóteses, sendo que três são teóricas e seis práticas. Seguidamente, analisa-se a sua confirmação ou infirmação.

11.2.1 HIPÓTESES TEÓRICAS

Hipótese 1: Os comandantes militares e os gestores desempenham papéis iguais.

A hipótese confirma-se parcialmente, porque os comandantes e os gestores desempenham funções similares para satisfazer as necessidades, expectativas dos subordinados/ colaboradores e, conseqüentemente, cumprir os objectivos organizacionais. No entanto, é de realçar que os comandantes se distinguem dos gestores pelo facto de terem o compromisso de cuidar do bem-estar dos subordinados, terem a capacidade de aplicar a justiça de acordo com os regulamentos militares e, sobretudo, a Força. O comandante é, assim, um gestor de processos.

A gestão, em sentido lato, difere da gestão de processos, que trata da alocação e controlo dos recursos humano, materiais e financeiros. Estes conceitos são usados nas organizações militares para realçar o planeamento, a organização e a execução nas áreas operacionais, logísticas e administrativas.

O comando e a gestão contêm a função de liderança, porque ambos os papéis têm a necessidade de estabelecer relações interpessoais com os seus subordinados ou colaboradores.

Hipótese 2: Os gestores e os líderes desempenham papéis diferentes nas organizações.

A hipótese confirma-se totalmente, tendo em conta a revisão de literatura conclui-se que o gestor exerce as funções de planeamento, organização e controlo, mas não necessariamente a função de liderança. A função de liderança apenas é exercida quando se estabelecem relações interpessoais entre o gestor e o colaborador, que apenas se afirma como líder quando lhe é reconhecida a autoridade informal.

Segundo uma perspectiva orientada para os resultados, o gestor procura produzir previsibilidade, ordem e estabilidade, de forma a

- Ajustar os objectivos operacionais, estabilizar os planos de acção através da calendarização e distribuir recursos;
- Organizar-se e apoiar-se numa equipa técnica;
- Atribuir tarefas, monitorizar resultados e resolver problemas.

Por sua vez, o líder procura produzir mudanças organizacionais, de forma a

- Desenvolver uma visão sobre o futuro e definir as estratégias necessárias para efectuar as mudanças;
- Comunicar e explicar a visão;
- Motivar e inspirar as pessoas para alcançar esta visão.

O gestor envolve a estrutura organizacional (pessoal técnico) para realizar os planos, desenvolver políticas, procedimentos e sistemas para concretizar as acções, assim como monitorizá-las. O líder procura comunicar uma visão e desenvolver uma cultura partilhada baseada em valores para alcançar um futuro desejado comum.

O gestor está concentrado em objectos, tais como ferramentas de controlo e relatórios, para dar os passos necessários a fim de realizar produtos organizacionais e serviços. O líder estabelece relações centradas na motivação e na inspiração dos seguidores para alcançar resultados além das suas expectativas. O líder é ainda caracterizado de acordo com o apoio que dá aos outros para se desenvolverem e com a possibilidade de estes se envolverem na materialização da visão.

De igual modo, quanto às fontes de poder, o gestor utiliza a autoridade formal dada pela organização, enquanto o líder exige uma autoridade informal que é reconhecida pelos seguidores. Por outro lado, o gestor vê-se como um patrão ou supervisor, enquanto o líder se vê como um treinador ou facilitador.

Em conclusão, o papel de um gestor é essencial para ajudar a organização a encontrar os compromissos, mas um bom líder é essencial para orientar a organização em direcção ao futuro. Durante todo o séc. XX, uma boa gestão era vista como suficiente para levar a organização ao sucesso, mas as mudanças organizacionais deste século obrigam a que a gestão tradicional tenha uma boa liderança para levar a organização à renovação permanente.

Hipótese 3: Os gestores e líderes apresentam diferentes níveis de desempenho.

A hipótese verifica-se totalmente, sempre que a situação exija uma mudança organizacional ou um esforço extraordinário, assim como a mobilização dos colaboradores, é necessário que o gestor desempenhe a função de líder. Esta função de líder materializa-se quando o gestor estabelece relações interpessoais e mobiliza os colaboradores através de uma visão inspiradora, valores e ética, promove a motivação e a coesão a fim de os levar a realizar esforços extraordinários.

A liderança exercida pelos líderes funciona como um poderoso incremento das linhas orientadoras da organização. Em muitas situações, o líder exerce a sua influência através do seu esforço físico, psicológico e intelectual de modo a compensar o que falta no processo e na estrutura organizacional específica.

É de facto esta influência exercida pelo gestor que ultrapassa o que é exigido pela função, pelo papel esperado, pelas regras, pelos regulamentos formais que o distinguem como líder emergente. Nesta perspectiva, os gestores nomeados pela organização apenas são líderes emergentes quando conseguem exercer a sua influência sobre as actividades dos membros do grupo, além do que está prescrito como exigências do desempenho do seu papel.

11.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

Hipótese 4: Existem diferenças significativas quanto à importância que cada categoria de Oficiais atribui às competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores.

A hipótese confirma-se parcialmente, face aos resultados obtidos, os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente das restantes categorias de Oficiais as dimensões “tomada de decisão e planeamento” e a “visão e ambiente externo e interno” como mais importante para ter desempenhos superiores, ambas com $p=0,00$.

Hipótese 5: Existem diferenças significativas entre o nível de desempenho para cada categoria de Oficiais na prática das competências associadas à liderança.

A hipótese confirma-se parcialmente, porque de acordo com a análise à Tabela 8.22 verifica-se que na dimensão “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” as médias referentes à categoria de Oficiais Gerais e a categoria dos Oficiais Subalternos e Capitães são significativamente diferentes com um $p=0,04$. Na dimensão “tomada de decisão e planeamento” as médias referentes à categoria de Oficiais Gerais e as restantes são significativamente diferentes, com um $p=0,00$ entre a categoria de Oficiais Gerais e Oficiais Subalternos e Capitães e com um $p=0,03$ entre a categoria de Oficiais Gerais e Oficiais Superiores. Na dimensão “visão e ambiente externo e interno” as médias referentes à categoria de Oficiais Gerais e as restantes

são significativamente diferentes, com um $\rho=0,00$ entre a categoria de Oficiais Gerais e Oficiais Subalternos e Capitães e com um $\rho=0,01$ entre a subcategoria de Oficiais Gerais e Oficiais Superiores. Na dimensão “**coesão, trabalho de equipa e cooperação**” as médias referentes às categorias de Oficiais Gerais e Oficiais Subalternos e Capitães são significativamente diferentes com um $\rho=0,02$.

Hipótese 6: Existem diferenças significativas quanto à importância e ao nível de desempenho que os Oficiais do Exército percebem, tendo em conta:

H6.1: Armas e serviços.

A hipótese confirma-se parcialmente, atendendo a que:

Quanto à importância – No modelo de liderança global, os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente da arma de Artilharia ($\rho=0,04$) a dimensão “**tomada de decisão e planeamento**”. Os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente das armas de Infantaria ($\rho=0,04$), de Artilharia ($\rho=0,01$) e de Cavalaria ($\rho=0,009$) a dimensão “**visão e ambiente externo e interno**”.

Quanto à importância – Para a categoria de Oficiais Superiores e respectivo modelo de liderança, os Oficiais da arma de Infantaria percebem que praticam, de forma significativamente diferente, o estilo de liderança participativo e o envolvimento dos seus subordinados “**liderança participativa e responsabilidade**” ($\rho=0,006$) do que os Oficiais do serviço de saúde.

Quanto ao nível de desempenho – No modelo de liderança global, os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente da arma de Artilharia ($\rho=0,05$) a dimensão “**tomada de decisão e planeamento**”. Os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente das armas de Infantaria ($\rho=0,02$), de Cavalaria ($\rho=0,02$), de Artilharia ($\rho=0,02$) e de Engenharia ($\rho=0,04$) a dimensão “**visão e ambiente externo e interno**”.

Nas diferenças significativas verificadas na dimensão “**visão e ambiente externo e interno**” entre o Corpo de Oficiais Gerais e as armas (Infantaria, Cavalaria e Artilharia) é de realçar que as médias das dimensões nas armas contemplam todos os Oficiais desde Alferes a Coronéis. Por outro lado, as diferenças significativas observadas nos níveis etários, reforçam o Corpo de Oficiais Gerais quanto à importância que dão à

“visão e ambiente externo e interno” para a obtenção de elevados níveis de desempenho.

H6.2: Género.

A hipótese não se confirma, dado que não se verificam diferenças significativas entre a percepção dos Oficiais do género masculino e feminino quanto às dimensões para os quatro modelos.

De salvaguardar que alguns tratamentos estatísticos não se realizaram face à inexistência ou número reduzido de Oficiais do género feminino.

H6.3: Nível etário.

A hipótese confirma-se parcialmente, na medida em que,

Quanto à importância – No modelo de liderança global, os Oficiais no nível etário de 51-60 anos percebem a dimensão “**orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação**” de forma significativamente diferente dos Oficiais nos seguintes níveis etários: 21-30 anos, ($\rho=0,05$); 31-40 anos, ($\rho=0,02$); 41-50 anos, ($\rho=0,04$). Os Oficiais no nível etário de 51-60 anos percebem a dimensão “**tomada de decisão e planeamento**” de forma significativamente diferente dos Oficiais nos seguintes níveis etários: 21-30 anos, ($\rho=0,001$); 31-40 anos, ($\rho=0,03$); 41-50 anos, ($\rho=0,01$). Os Oficiais no nível etário de 51-60 anos percebem a dimensão “**visão e ambiente externo e interno**” de forma significativamente diferente dos Oficiais pertencentes aos níveis etários de 21-30 anos, ($\rho=0,02$); 31-40 anos, ($\rho=0,04$) e 41-50 anos, ($\rho=0,04$). Os Oficiais no nível etário de 51-60 anos percebem a dimensão “**coesão, trabalho de equipa e cooperação**” de forma significativamente diferente dos Oficiais do nível etário de 21-30 anos, ($\rho=0,01$)”.

Face aos resultados, conclui-se que os Oficiais com idades compreendidas entre os 51 e 60 anos consideram mais importante a “**orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação**”, a “**tomada de decisão e planeamento**” e a “**visão e ambiente externo e interno**” do que os Oficiais mais novos para obter desempenhos superiores.

Quanto ao nível de desempenho – No modelo de liderança global, os Oficiais no nível etário de 51-60 anos percebem a dimensão “**orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação**” de forma significativamente diferente dos Oficiais nos seguintes níveis etários: 21-30 anos, ($\rho=0,000$); 31-40 anos, ($\rho=0,003$) e 41-50 anos,

($\rho=0,008$). Os Oficiais no nível etário de 51-60 anos percebem a dimensão “**tomada de decisão e planeamento**” de forma significativamente diferente dos Oficiais dos seguintes níveis etários: 21-30 anos, ($\rho=0,000$); 31-40 anos, ($\rho=0,004$) e 41-50 anos, ($\rho=0,005$). Os Oficiais no nível etário de 51-60 anos percebem a dimensão “**visão e ambiente externo e interno**” de forma significativamente diferente dos Oficiais dos seguintes níveis etários 21-30 anos, ($\rho=0,000$); 31-40 anos, ($\rho=0,005$) e 41-50 anos, ($\rho=0,02$). Os Oficiais no nível etário de 21-30 anos percebem a dimensão “**liderança participativa e envolvimento**” em menor grau, de forma significativamente diferente dos Oficiais dos níveis etários de 31-40 anos, ($\rho=0,03$) e de 41-50 anos, ($\rho=0,04$).

Quanto à liderança participativa e envolvimento verifica-se que os Oficiais com idades compreendidas entre os 31 e os 50 anos consideram mais importante o estilo de liderança participativo do que os Oficiais mais novos.

H6.4: Grau académico.

A hipótese não se confirma, dado que não se verificam diferenças significativas entre a percepção dos Oficiais quanto ao grau académico.

H6.5: Avaliação individual.

A hipótese confirma-se parcialmente, tendo em conta que,

Quanto ao desempenho – Para a categoria de Oficiais Superiores e respectivo modelo de liderança, os Oficiais Superiores com a avaliação individual entre 4,75 e 5 valores percebem as dimensões “**tomada de decisão orientada para os objectivos**” ($\rho=0,03$) e “**visão e adaptação**” ($\rho=0,004$) de forma significativamente diferente do que os Oficiais Superiores com avaliação entre 4,25 e 4,49.

H6.6: Medalhas atribuídas.

A hipótese confirma-se parcialmente, uma vez que,

Quanto à importância – Para a categoria de Oficiais Superiores e respectivo modelo de liderança, os Oficiais com duas medalhas de mérito militar percebem de forma significativamente diferente dos que não têm nenhuma, as dimensões “**coesão e trabalho de equipa pela comunicação**” ($\rho=0,02$), a “**tomada de decisão orientada para os objectivos**” ($\rho=0,04$), a “**orientação para a missão pelo exemplo e ética**”

($\rho=0,004$) e a “coragem” ($\rho=0,02$). Os Oficiais Superiores com uma medalha de mérito militar percebem as dimensões “**orientação para a missão pelo exemplo e ética**” ($\rho=0,02$) e “**liderança participativa e responsabilidade**” ($\rho=0,04$) de forma significativamente diferente dos que não têm nenhuma medalha atribuída.

Quanto ao desempenho – Para a categoria de Oficiais Superiores com duas medalhas de mérito militar percebem que o seu desempenho é significativamente diferente, relativamente aos que não têm nenhuma medalha, nas dimensões “**orientação para a missão pelo exemplo e ética**” ($\rho=0,01$), na “**tomada de decisão orientada para os objectivos**” ($\rho=0,03$), na “**coesão e trabalho de equipa pela comunicação**” ($\rho=0,002$). Os Oficiais Superiores com uma medalha de serviços distintos percebem de forma significativamente diferente, relativamente aos que não têm nenhuma, que têm mais “**coragem**” (0,04) no exercício das suas funções.

H6.7: Áreas funcionais.

A hipótese confirma-se parcialmente, tendo em conta que,

Quanto à importância – Para a categoria de Oficiais Superiores e respectivo modelo de liderança, os Oficiais que desempenharam mais funções de comando percebem de forma significativamente diferente a dimensão “**liderança participativa e responsabilidade**” (0,04) do que os Oficiais que desempenharam funções de direcção.

H6.8: Participação em forças nacionais destacadas.

A hipótese não se confirma, dado que não se observam diferenças significativas entre a percepção dos Oficiais quanto à participação em forças nacionais destacadas.

H6.9: Cursos de forças especiais.

A hipótese não se confirma, tendo em conta que não se observam diferenças significativas entre a percepção dos Oficiais quanto à frequência de cursos de forças especiais.

Hipótese 7: Existem relações significativas entre as dimensões dos modelos de liderança e os factores critério percebidos pelos mesmos Oficiais das diferentes categorias.

A hipótese confirma-se totalmente, uma vez que,

Quanto à importância e ao nível de desempenho – No modelo de liderança global, verifica-se que existe uma correlação significativa entre todas as dimensões e factores critério em estudo.

Os Oficiais Gerais percebem o critério de referência “**esforço extraordinário**”. De forma significativamente diferente das categorias de Oficiais Subalternos e Capitães ($\rho=0,002$), dos Oficiais Superiores ($\rho=0,02$) e do Serviço de Saúde ($\rho=0,02$).

Os Oficiais no nível etário de 51-60 anos percebem o critério de referência “**esforço extraordinário**” de forma significativamente diferente dos Oficiais nos níveis etários de 21-30 anos, ($\rho=0,000$); de 31-40 anos, ($\rho=0,000$); de 41-50 anos, ($\rho=0,005$). Os Oficiais no nível etário de 51-60 anos percebem o critério de referência “**eficácia**” de forma significativamente diferente dos Oficiais nos níveis etários de 21-30 anos, ($\rho=0,001$); de 31-40 anos, ($\rho=0,004$); de 41-50 anos, ($\rho=0,01$).

De uma forma geral à medida que se progride na carreira militar percebe-se que se consegue obter dos subordinados maior empenhamento e, conseqüentemente, um nível de eficácia mais elevado.

Quanto à importância e ao nível de desempenho – No modelo de liderança para a categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, verifica-se que existe uma correlação significativa entre todas as dimensões e os factores critério em estudo.

Os Oficiais Subalternos e Capitães consideram que para cumprir os objectivos é necessário existir no grupo um sentimento de coesão e de trabalho de equipa. Os mesmos Oficiais consideram que a tomada de decisão, o planeamento e gestão de conflitos são competências influenciadoras no cumprimento da missão.

Quanto à importância e ao nível de desempenho – No modelo de liderança para a categoria de Oficiais Superiores, verifica-se que existe uma correlação significativa entre todas as dimensões e os factores em estudo.

Os Oficiais Superiores com duas medalhas de mérito militar percebem que o seu desempenho relativamente ao critério de referência “**esforço extraordinário**” ($\rho=0,04$) é significativamente diferente dos que não têm nenhuma medalha,

Os Oficiais Superiores com a avaliação individual entre 4,75 e 5 valores percebem o critério de referência “**eficácia**” ($\rho=0,03$) de forma significativamente diferente dos Oficiais Superiores com avaliação inferior a 4.

Na categoria de Oficiais Superiores, os Oficiais com mais de duas medalhas de mérito militar ou uma medalha de serviços distintos e, ainda, avaliações superiores a 4,75 estão convictos de que conseguem maior empenhamento dos subordinados e são mais eficazes.

Quanto à importância – No modelo de liderança para a categoria de Oficiais Gerais, verifica-se ainda que existe uma correlação significativa em todas as dimensões em estudo, com exceção para a dimensão **“liderança participativa e transparência”** com os critérios de referência **“esforço extraordinário”**, **“eficácia”** e **“satisfação”**. Os resultados indicam, ainda, que a dimensão **“apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros”** não tem correlações significativas com os critérios de referência **“eficácia”** e **“satisfação”**.

Quanto ao nível de desempenho – No modelo de liderança para a categoria de Oficiais Gerais, verifica-se ainda que existe uma correlação significativa em todas as dimensões em estudo, com exceção para a dimensão **“liderança participativa e transparência”** com os critérios de referência **“esforço extraordinário”**, **“eficácia”** e **“satisfação”**. Os resultados indicam, ainda, que a dimensão **“apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros”** não tem correlações significativas com o critério de referência **“satisfação”**.

Hipótese 8: Existem diferenças entre o nível de importância e de desempenho nas competências associadas à liderança praticadas pelos Oficiais das diferentes categorias.

A hipótese confirma-se parcialmente, tendo em conta que,

No modelo de liderança global – Nas categorias de Oficiais Subalternos e Capitães e Oficiais Superiores verifica-se que os valores das médias da amostra em todas as dimensões, no desempenho real são inferiores aos do padrão de referência, pelo que se conclui que os Oficiais inquiridos destas duas categorias percebem a necessidade de formação ou de melhorar os seus níveis de desempenho para obter desempenhos superiores.

Na categoria de Oficiais Gerais verifica-se que os valores das médias da amostra, do desempenho real, nas dimensões **“orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”**, **“coesão, trabalho de equipa e cooperação”**, **“gestão de conflitos pela transparência”** e **“liderança participativa e envolvimento”** são inferiores aos do padrão de referência. Os valores das médias da amostra, do desempenho real, nas

dimensões “**tomada de decisão e planejamento**” e “**visão e ambiente externo e interno**” são mais elevados do que os do padrão de referência.

Na categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, verifica-se que os valores das médias da amostra na dimensão “**liderança participativa e envolvimento**” não seguem a tendência, quando comparada com as restantes, pelo que se pode concluir que os Oficiais inquiridos desta categoria percebem a necessidade de formação ou a melhoria dos seus níveis para a obtenção de desempenhos superiores.

Na categoria de Oficiais Gerais, verifica-se que os valores das médias da amostra nas dimensões “**gestão de conflitos pela transparência**” e “**liderança participativa e envolvimento**” assumem valores diferentes da tendência quando comparados com os restantes, pelo que se pode concluir que os Oficiais inquiridos desta categoria percebem que necessitam de formação ou de melhorar os seus níveis de desempenho para obter desempenhos superiores.

No modelo de competências de liderança para os Oficiais Superiores, os Oficiais Superiores com uma avaliação de 4,75 a 5,00 percebem um desempenho real aproximado do desempenho ideal para a categoria dos Oficiais Superiores. Da análise dos resultados, destacam-se como uma mais valia as dimensões “**gestão de conflitos pela empatia**”, “**visão e adaptação**” e “**coragem**”. A dimensão “**liderança participativa e responsabilidade**” não contribui, em termos relativos, para a sua valorização.

Os Oficiais com duas medalhas de mérito militar percebem um desempenho real aproximado do padrão de referência. Da análise dos resultados, a dimensão que se destaca como uma mais valia para a sua diferenciação é a “**coragem**”. As dimensões “**gestão de conflitos pela empatia**” e “**liderança participativa e responsabilidade**” não contribuem, em termos relativos para a sua valorização.

Considerando os diferentes resultados, pode-se afirmar que o padrão de referência é adequado para determinar qual o grau de realização e, conseqüentemente, o grau de eficácia que deve situar-se em níveis superiores de desempenho.

Hipótese 9: Existem diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança entre os Oficiais das diferentes categorias.

A hipótese confirma-se parcialmente, dado que em **18,75 %** das variáveis originais para o desempenho ideal, os Oficiais à medida que ocupam os postos superiores percebem uma evolução dos níveis de execução para obter desempenhos

superiores. Quanto ao desempenho real, os Oficiais percebem, em **41,60 %** das variáveis originais, que o seu nível de desempenho aumenta à medida que se ocupam postos superiores.

Dos resultados relativos ao desempenho ideal, conclui-se que existem diferenças significativas quanto à média dos valores entre a categoria dos Oficiais Gerais e as restantes categorias para as variáveis originais, a saber: **“visualizo o ambiente externo e interno da organização”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,000$, Oficiais $\rho=0,005$); **“tenho capacidade para antever as situações”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,000$, Oficiais $\rho=0,004$); **“tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,007$); **“luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer”** (Oficiais Superiores $\rho=0,035$); **“transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,028$); **“tomo decisões com o desacordo dos outros”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,004$, Oficiais Superiores $\rho=0,017$); e **“desperto nos outros um sentimento de referência”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,006$, Oficiais Superiores $\rho=0,042$).

Verifica-se, ainda, que existem diferenças significativas quanto à média dos valores entre a categoria dos Oficiais Superiores e a categoria dos Oficiais Subalternos e Capitães para a variável original **“promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão”** com $\rho=0,009$. Registam-se, também, diferenças significativas quanto à média dos valores entre a categoria dos Oficiais Subalternos e Capitães e a categoria dos Oficiais Gerais para a variável original **“admito sem rodeios os meus erros e falhas”** com $\rho=0,024$.

Da análise aos conteúdos das variáveis originais, verifica-se que os Oficiais Subalternos percebem que a capacidade de admitir o erro ou falha pode levar a desempenhos superiores. Os Oficiais Superiores atribuem maior importância ao estilo de liderança participativo e ao envolvimento dos subordinados do que os Oficiais Subalternos e os Capitães a fim de obter desempenhos superiores. Os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente das restantes categorias de Oficiais que a visão, o cumprimento da missão, a exemplaridade de comportamento, a coragem para tomar decisões e agir correctamente em prol dos objectivos são aspectos fundamentais para obter desempenhos superiores.

Dos resultados quanto ao desempenho real, conclui-se que existem diferenças significativas quanto à média dos valores entre a categoria dos Oficiais Gerais e as restantes categorias para as variáveis originais, a saber: **“quando não estou de acordo,**

sei dizê-lo com clareza” (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,000$; Oficiais Superiores $\rho=0,007$); **“visualizo o ambiente externo e interno da organização”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,001$; Oficiais Superiores $\rho=0,012$); **“tenho capacidade para antever as situações”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,004$; Oficiais Superiores $\rho=0,004$); **“estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,002$); **“procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,038$; Oficiais Superiores $\rho=0,009$); **“tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização”** (com os Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,000$; Oficiais Superiores $\rho=0,005$); **“luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,001$; Oficiais Superiores $\rho=0,034$); **“sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,003$; Oficiais Superiores $\rho=0,015$); **“analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,021$); **“transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,028$); **“consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,007$); **“desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,002$; Oficiais Superiores $\rho=0,006$); **“tenho um discurso convincente”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,010$); **“promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,047$); **“crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,002$; Oficiais Superiores $\rho=0,005$); **“ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,043$); **“tomo decisões com o desacordo dos outros”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,049$); **“desperto nos outros um sentimento de referência”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,000$; Oficiais Superiores $\rho=0,000$); **“não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,009$); e **“trabalho eficazmente nas várias situações”** (Oficiais Subalternos e Capitães $\rho=0,043$).

Verifica-se, ainda, que no desempenho real existem diferenças significativas quanto à média dos valores entre a categoria dos Oficiais Superiores e a categoria dos Oficiais Subalternos e Capitães para as variáveis originais, a saber: **“quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza”** com $\rho=0,044$; **“analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática”** com $\rho=0,048$; **“promovo a participação dos**

subordinados na tomada de decisão” com $\rho=0,048$; e “ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas” com $\rho=0,033$.

De uma forma geral, verifica-se que existem diferenças significativas entre o grau de realização para algumas competências estudadas e as categorias de Oficiais. O grau de realização vai aumentando dos postos inferiores para os superiores.

11.3 PERGUNTAS DERIVADAS

Pergunta derivada 1: O papel de comandante, director ou chefe militar e o de líder é o mesmo na organização?

O comandante, director ou chefe exercem as funções de planeamento, organização e controlo, mas não necessariamente a função de liderança. Esta apenas é exercida quando se estabelecem relações interpessoais entre o comandante, director ou chefe e o subordinado e este apenas se afirma como líder quando lhe é reconhecida a autoridade informal.

Segundo uma perspectiva de resultados, o comandante, director ou chefe procura produzir previsibilidade, ordem e estabilidade. Por sua vez, o líder procura produzir mudanças organizacionais e levar os subordinados ao esforço extraordinário.

Pergunta derivada 2: Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais do Exército Português consideram mais importantes para obter desempenhos superiores?

Estas competências reconhecidas pelos Oficiais do Exército, a partir das respostas ao inquérito, agregam-se em cinco domínios:

- **Domínio de si próprio (Competência pessoal ou cognitiva)** – Integridade; optimismo e entusiasmo; determinação e perseverança; auto-confiança; auto-controlo; coragem; flexibilidade e adaptabilidade; transparência; e consideração.
- **Domínio das relações com os outros (Competência social)** – Influência pela referência; desenvolver os outros; reconhecimentos, feedback positivos e valorização; comunicação e assertividade; coesão e trabalho de equipa; carisma;

abertura à multiculturalidade; liderança participativa e envolvimento; e orientação para as relações Humanas.

- **Domínio do trabalho, actividades e tarefas – Competência funcional, a saber:** aptidão técnica e profissional; capacidade para resolver problemas; e tomada de decisões.
- **Domínio da gestão – Competência organizacional, a saber:** orientação para a missão; comando e direcção; avaliação organizacional; visão; gestão de conflitos; e networking.

Pergunta derivada 3: Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais do Exército Português praticam para obter desempenhos superiores?

As competências praticadas pelos Oficiais do Exército para obterem desempenhos superiores são as mesmas que percebem quanto ao desempenho ideal – importância. De uma forma geral, dos resultados obtidos verifica-se que o grau de realização no desempenho real – prática é inferior ao desempenho ideal – importância.

Pergunta derivada 4: Existem diferenças entre a importância e o nível de desempenho que cada categoria de Oficiais atribui às competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores?

Nos vários modelos de liderança identificados verifica-se que os valores das médias da amostra em todas dimensões, no desempenho real, são inferiores aos do padrão de referência, pelo que se conclui que os Oficiais inquiridos percebem a necessidade de formação ou o aumento dos seus níveis de desempenho para obter desempenhos superiores.

No modelo de competências de liderança para os Oficiais Superiores – Os Oficiais Superiores com uma avaliação de 4,75 a 5,00 percebem um desempenho real aproximado do desempenho ideal para a categoria dos Oficiais Superiores. Da análise dos resultados, as dimensões que se destacam, como uma mais valia para a sua diferenciação, são a “**gestão de conflitos pela empatia**”, a “**visão e adaptação**” e a “**coragem**”. A dimensão “**liderança participativa e responsabilidade**” não contribui, em termos relativos, para a sua valorização.

Os Oficiais Superiores com duas medalhas de mérito militar percebem um desempenho real aproximado do padrão de referência. Da análise dos resultados, a

dimensão “**coragem**” destaca-se como uma mais valia para a sua diferenciação. As dimensões “**gestão de conflitos pela empatia**” e “**liderança participativa e responsabilidade**” não contribuem, em termos relativos, para a sua valorização.

Pergunta derivada 5: Será que os níveis de desempenho das competências sofrem alteração à medida que o Oficial do Exército Português vai ocupando postos superiores?

Para o **desempenho ideal**, em **18,7 %** das competências estudadas, verifica-se que os Oficiais à medida que ocupam os postos superiores percebem um grau de realização significativamente diferente para obterem desempenhos superiores. Quanto ao **desempenho real**, os Oficiais percebem em **41,6 %** das competências e o seu nível de realização aumenta à medida que ocupam postos superiores.

De uma forma geral, verifica-se que existem diferenças significativas na evolução dos níveis de realização em algumas competências estudadas dos postos inferiores para os postos superiores dos Oficiais.

11.4 PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais do Exército Português dos diferentes níveis hierárquicos necessitam para obter desempenhos superiores no exercício das funções comando, direcção e Chefia?

Os Oficiais do Exército Português consideram como mais importantes para obter desempenhos superiores 27 competências associadas à liderança que se agregam em cinco domínios, a saber:

- **Domínio de si próprio (Competência pessoal ou cognitiva)** – Integridade; optimismo e entusiasmo; determinação e perseverança; auto-confiança; auto-controlo; coragem; flexibilidade e adaptabilidade; transparência; e consideração.
- **Domínio das relações com os outros (Competência social)** – Influência pela referência; desenvolver os outros; reconhecimentos, feedback positivos e valorização; comunicação e assertividade; coesão e trabalho de equipa; carisma;

abertura à multiculturalidade; liderança participativa e envolvimento; e orientação para as relações Humanas.

- **Domínio do trabalho, actividades e tarefas – Competência funcional, a saber:** aptidão técnica e profissional; capacidade para resolver problemas; e tomar decisões.
- **Domínio da gestão – Competência organizacional, a saber:** orientação para a missão; comando e direcção; avaliador organizacional; visão; gestor de conflitos; e *networking*.

As competências identificadas são combinadas em quatro modelos, a saber: modelos de liderança global, modelo de liderança para Oficiais Subalternos Capitães, modelo de liderança para Oficiais Superiores e modelo de liderança para Oficiais Gerais.

O modelo de liderança global é caracterizado pelas seguintes dimensões: orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação; tomada de decisão e planeamento; visão e ambiente externo e interno; coesão, trabalho de equipa e cooperação; gestão de conflitos pela transparência; e liderança participativa e envolvimento.

O modelo de liderança para Oficiais Subalternos e Capitães é caracterizado pelas seguintes dimensões: orientação para a missão pela competência técnica; tomada de decisão e resolução de problemas; visão e mudança; coesão e trabalho de equipa pela transparência; gestão de conflitos pela mediação; liderança participativa e empatia; e apoio e desenvolvimento dos outros.

O modelo de liderança para Oficiais Superiores é caracterizado pelas seguintes dimensões: orientação para a missão pelo exemplo e ética; tomada de decisão orientada para os objectivos; visão e adaptação; coesão e trabalho de equipa pela comunicação; gestão de conflitos pela empatia; liderança participativa e responsabilidade; e coragem.

O modelo de liderança para os Oficiais Gerais é caracterizado pelas seguintes dimensões: visão e alinhamento; coesão e trabalho de equipa pelo exemplo; liderança participativa e transparência; apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros; incentivo e reconhecimento pela resolução de problemas; comando e direcção; e integridade.

11.5 CONCLUSÕES FINAIS

Considerando os objectivos do presente trabalho de investigação e a partir da revisão de literatura, da análise e discussão dos resultados apresentados, foram retiradas as seguintes conclusões:

- O comandante e o gestor desempenham funções similares para satisfazer as necessidades, expectativas dos subordinados/colaboradores e, conseqüentemente, cumprir os objectivos organizacionais. O comandante distingue-se de um gestor pelo facto de ter o compromisso de cuidar do bem-estar dos subordinados, ter a capacidade para aplicar a justiça de acordo com os regulamentos militares e a força.
- O comandante e o gestor desempenham o papel de líder quando têm necessidade de estabelecer relações interpessoais com os seus subordinados ou colaboradores para os levar a esforços extraordinários.
- Um gestor é essencial para ajudar a organização a encontrar os compromissos, mas um bom líder é essencial para orientar a organização rumo ao futuro.
- A liderança apenas é exercida quando se estabelecem relações interpessoais entre o comandante e o subordinado e este apenas se afirma como líder quando lhe é reconhecida a autoridade informal.
- Sempre que a situação exija uma mudança organizacional ou um esforço extraordinário, é necessário que o comandante desempenhe o papel de líder e mobilize os subordinados através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, promovendo a motivação e a coesão, conduzindo-os à realização de esforços extraordinários. A liderança exercida pelos líderes funciona como um poderoso incremento das linhas orientadoras da organização. Em muitas situações, o líder exerce a sua influência através de um esforço extraordinário de modo a compensar o que falta no processo e na estrutura organizacional específica.

É de facto a influência superior que é exercida pelo comandante, que ultrapassa o que é exigido pela função, pelo papel esperado, pelas regras, pelos regulamentos formais que o distinguem como líder emergente.

Os Oficiais do Exército Português consideram como mais importantes para obter desempenhos superiores 27 competências associadas à liderança que se agregam em cinco domínios, a saber:

- **Domínio de si próprio (Competência pessoal ou cognitiva)** – Integridade; optimismo e entusiasmo; determinação e perseverança; auto-confiança; auto-controlo; coragem; flexibilidade e adaptabilidade; transparência; e consideração.
- **Domínio das relações com os outros (Competência social)** – Influência pela referência; desenvolvimento dos outros; reconhecimento, feedback positivo e valorização; comunicação e assertividade; coesão e trabalho de equipa; carisma; abertura à multiculturalidade; liderança participativa e envolvimento; e orientação para as relações humanas.
- **Domínio do trabalho, actividades e tarefas – Competência funcional, a saber:** aptidão técnica e profissional; capacidade para resolver problemas; e tomar decisões.
- **Domínio da gestão – Competência organizacional, a saber:** orientação para a missão; comando e direcção; avaliação da organização; visão; gestão de conflitos; e *networking*.

De uma forma geral, os Oficiais do Exército Português percebem a “**orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação**”, a “**tomada de decisões e planeamento**”, a “**visão e ambiente externo e interno**”, a “**coesão, trabalho de equipa e cooperação**”, a “**gestão de conflitos pela transparência**” e a “**liderança participativa e envolvimento**” como as dimensões mais importantes para a obtenção de desempenhos superiores.

Os Oficiais Subalternos e Capitães percebem a “**orientação para a missão pela competência técnica**”, a “**tomada de decisão e resolução de problemas**”, a “**visão e mudança**”, a “**coesão e trabalho de equipa pela transparência**”, a “**gestão de conflitos pela mediação**”, a “**liderança participativa e empatia**” e o “**apoio e desenvolvimento dos outros**” como as dimensões mais importantes para a obtenção de desempenhos superiores.

Os Oficiais Superiores percebem a “**orientação para a missão pelo exemplo e ética**”, a “**tomada de decisão orientada para os objectivos**”, a “**visão e adaptação**”, a “**coesão e trabalho de equipa pela comunicação**”, a “**gestão de conflitos pela empatia**”, a “**liderança participativa e responsabilidade**” e a “**coragem**” como as dimensões mais importantes para a obtenção de desempenhos superiores.

Os Oficiais Gerais percebem a orientação para a “**visão e alinhamento**”, a “**coesão e trabalho de equipa pelo exemplo**”, a “**liderança participativa e transparência**”, o “**apoio e desenvolvimento pessoal e dos outros**”, o “**incentivo e**

reconhecimento à resolução de problemas”, o **“comando e direcção”** e a **“integridade”** como as dimensões mais importantes para a obtenção de desempenhos superiores.

Nas competências sob estudo, de uma forma geral, os Oficiais apercebem-se de que a sua preparação, na área da liderança, é inferior às exigências da função. O Corpo de Oficiais Gerais representa a excepção no que se refere às dimensões **“tomada de decisão e planeamento”** e **“visão e ambiente externo e interno”**.

De acordo com a percepção dos Oficiais, as dimensões em que se verificam maiores lacunas de formação é na **“liderança participativa e envolvimento”** para os Oficiais Subalternos e Capitães; e na **gestão de conflitos pela transparência** e **“liderança participativa e envolvimento”** para o Corpo de Oficiais Gerais.

Os Oficiais Superiores com uma **avaliação individual** entre os 4,75 e 5,00 percebem um desempenho real aproximado ou superior ao desempenho ideal na respectiva categoria. Os Oficiais Superiores com duas **medalhas de mérito militar** percebem um desempenho real superior à sua categoria em todas as dimensões.

Os Oficiais Gerais percebem um desempenho real aproximado ou superior em algumas dimensões do padrão de referência.

Para o Corpo de Oficiais Gerais a **“tomada de decisão e planeamento”** e a **“visão e ambiente externo e interno”** são dimensões muito importantes para a obtenção de desempenhos superiores. De realçar que é também no Corpo de Oficiais Gerais que se registam os níveis mais elevados de desempenho.

Os Oficiais percebem, de forma significativamente diferente, que o grau de realização em algumas competências é superior à medida que ocupam postos mais elevados na hierarquia militar.

De uma forma geral, conclui-se que as variáveis independentes em que se registaram diferenças significativas no valor médio das variáveis dependentes, foram as seguintes: a categoria dos Oficiais; as armas e serviços; o nível etário; a avaliação individual; as medalhas de mérito militar; e as áreas funcionais. Não se registaram diferenças significativas no género, no grau académico, na participação em forças nacionais destacadas e nos cursos de forças especiais.

11.6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Os modelos de liderança identificados devem ser aplicados no início dos vários cursos de formação ministrados pelo Exército e conduzindo ao ajustamento dos conteúdos às necessidades de formação detectadas.

Os modelos devem ainda ser disponibilizados na forma de questionário a todos os militares do Exército, possibilitando-lhes o conhecimento do seu nível de desempenho quanto às competências de liderança identificadas, permitindo-lhes ainda compará-los com os níveis de desempenho padronizados.

Os modelos propostos podem representar uma excelente ferramenta de avaliação e comparação de níveis de desempenhos de competências de liderança para os colaboradores das organizações.

11.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Durante a fase de investigação é de realçar a dificuldade na angariação do número de Oficiais para a amostra do Corpo de Oficiais Gerais face ao seu número reduzido nos Quadros Permanentes.

A elaboração, pela primeira vez, de um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança nas Forças Armadas Portuguesas não permitiu fazer uma análise comparativa com outros resultados, assim como, com os modelos de outros países da NATO, tendo em conta que apenas se conhecem os modelos finais.

11.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para investigações futuras sugere-se a replicação desta proposta de modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar aos outros ramos das Forças Armadas – Armada e Força Aérea e, ainda, à Guarda Nacional Republicana, de modo a verificar se existem diferenças significativas quanto às dimensões e competências que constituem os quatro modelos desta investigação.

A investigação deve ser replicada a 360º de forma a detectar as diferentes percepções sobre os comportamentos associados à liderança, dando assim um contributo para o ajustamento das escalas dos níveis de desempenho.

11.9 FECHO

Pretende-se que o presente trabalho de investigação seja um contributo para a valorização do capital humano da Instituição Militar – Exército Português, nomeadamente para os que exercem ou venham a exercer funções de comando, direcção ou chefia.

BIBLIOGRAFIA

- Aaltio-Marjosola, I., & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12, 146-158.
- Abrahamson, B. (1972). *Military Professionalism and Political Power*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Adams, J. D. (Ed.) (1984). *Transforming work. A collection of organizational transformation reading*. Virginia: Miles River Press.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership, (Volume 2, pp. 3-33)*. Kiddington, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Archan, S., & Tutschek, E. (2002). *Schlusselqualifikationen: Wie vermitteln ich sie Lehrlingen?*. Vienna: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
- Arnold, R., Nolda, S., & Nuisl, E. (2001). *Wörterbuch Erwachsenen pädagogik*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: 221-235*. Westport, CT: Quorum.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15, 327-353.
- Ashton, M. C., Lee, K., & Goldberg, L. R. (2004a). A Hierarchical Analysis of 1,710 English personality-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 707-721.
- Ashton, M. C., Lee, K., De Vries, R. E., Perugini, M., Gnisci, A., & Sergi, I. (2006). The HEXACO model of personality structure and indigenous lexical personality dimensions in Italian, Dutch, and English, *Journal of Research in Personality*, 40, 851-875.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., De Vries, R. E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004b). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 356-366.

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods and applications. In W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology*, 12, 277-307. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Baird, L., Henderson, J. C., & Watts, S. (1997). Learning from action: An analysis of the center for army lessons learned. *Human Resource Management*, 36 (4), 386-395.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146, 51-64.
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Role*, 56, 71-83.
- Barker, R. (2001). The Nature of Leadership, *Human Relations*, 54, 469-493.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 157-161.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Bartram, D. (2004). Assessment in organizations. *Applied Psychology: An International Review*. 53, 237-259.
- Bass, B. M. (1960). *Leader, psychology, and organizational behaviour*. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transitional to transformational leadership: Learning to share a vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 140-148.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-7.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, 6 managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2th ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations, Publishers.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12, 73-87.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Baum, R. J., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43-54.
- Baumann, N., & Kuhl, J. (2003). Self-infiltration: Confusing assigned tasks as self-selected in memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(4), 487-497.
- Baumann, N., & Kuhl, J. (2005). How to resist temptation: The effects of external control versus autonomy support on self-regulatory dynamics. *Journal of Personality*, 73, 443-470.
- Bennis, W. G. (1959). *Leadership theory and administration Behavior: The problems of authority*. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organisations. *Leadership Quarterly*, 10(2), 307-331.
- Beyer, J. M., & Browning, L. D. (1999). Transforming an industry in crisis: Charisma, routinization, and supportive cultural leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 483-520.
- Bingham, W. V. (1927). Leadership. In H.C. Metcalf, *The psychological foundation of management*. New York: Shaw.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R. R., & McCause, H. A. (1991). *Leadership dilemmas – grid solutions*. Houston: Gulf.
- Blanchard, K. H., & Nelson (1977). Recognition and reward. *Executive Excellence*, 4, 15.
- Blanchard, K. H., Blanchard, M., Carew, D., Parisi-Carew, E., Finch, F., Hawkins, L., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (2007). Situational leadership II: The integrating concept. In K. Blanchard (Ed.). *Leading at a higher level* (pp. 87-102). London: Prentice-Hall.
- Blank, W., Weitzel, J. R., & Green, S. G. (1990). A test of situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43, 579-597.
- Block, L. (2004). A multilevel analysis of transformational leadership. *International Journal of Applied Management and Technology*, 2, 1-21.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 15, 195-210.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions, and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17, 317-334.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554 - 571.

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Borgota, E. G., Rouch, A. S., & Bales, R. F. (1954). Some finding relevent to the great man theory of leadership. *American Social Review*, 19, 755-759.
- Bowden, A. O. (1926). A study of the personality of student leader in the United State. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, 149-160.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent: a model for effective performance*. New york: Jonh Wiley & Sons, Inc.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*: 343-362. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bradford, L. P., & Lippitt, R. (1945). Building a democratic work group. *Personnel*, 22(3), 142-148.
- Brewer, M., & Gardner, W. (1996). Who is this 'We'? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Britt, W. T., Castro, A. C., & Adler, B. A. (2006). *Military life: The psychology of serving in peace and combat*. Westport: Proeger Security International.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2002). Herding academic cats: Faculty reactions to transformational and contingent reward leadership by Department Chairs. *The Journal of Leadership Studies*, 8 (3), 79-93.
- Bundel, C. M. (1930). Is leadership losing its importance? *Infantary Journal*, 36, 339-349.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byham, W. C., & Moyer, R.P. (2005). Using competencies to build a successful organization. A monograph of Development Dimensions International. Retrieved June 20, 2008, from www.ddiworld.com/thoughtleadership/forwardthinking.asp.
- Caforio, G. (2006). *Handbook of the sociology of the military*. New York: Springer Science.
- Cardoso, A. (2008). O benefício da profissionalização da Forças Armadas. *Nação e Defesa*. 77-101.
- Carew, D., Parisi-Carew, E., & Blanchard (2007). Situational team leadership. In K. Blanchard, *Leading at higher level* (pp. 165-192), London: Prentice Hall.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management* (6.^a ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ceitel, M. (2007). Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. In M. Ceitel (Ed.), *Gestão e desenvolvimento de competências*, 23-37. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey & L. K. Tennant (eds) *Hanbook of Research on Sport Psychology* (pp. 647-671). New York: MacMillan.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: The effect of leaders' charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2149-2159.
- Chester, I. B. (1985). *The functions of the executive Cambridge*, MA: Havard University Press.

- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas* (5ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 25-45.
- Collinson, D. L. (2003). Identities and Insecurities at Work. *Organization*, 10(3), 527-547.
- Collinson, D. L. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower Identities. *The Leadership Quarterly*, 17, 179-189.
- Comando da Instrução e Doutrina do Exército [CIDEx] (2007). *Levantamento de competências: Manual de competências*. Lisboa. Centro Gráfico do Exército.
- Conger, J. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1993). The brave new ord of leadership training. *Organizational dynamics*. 22(1), 46-48.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Cooper, K. C. (2000) *Effective Competency Modeling and Reporting*. New York: Amacom.
- Correia Jesuino, J. (2005). *Processos da liderança* (4.ª ed.). Lisboa: Livros horizonte.
- Covey, S. (2003). *Principle-centered leadership*. New York: Free Press.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Davis, B., & Ellisson, L. (2001). *School leadership for the 21st century: a competence and knowledge approach*. London: Routledge.
- De Vries, R. E. (2008). What are we measuring? Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality, *Leadership*, 4, 403-419.
- Dejoux, C. (1999). Organisation qualifiante et maturité en gestion des competences. *Direction et Gestion des Entreprises*, 158.
- Dierdorff, E. C., & Wilson, M. A. (2003). A meta-analysis of job analysis reliability. *Journal of Applied Psychology*, 88, 635-646.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach*. Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston.
- Dobbins, G. H., Long, W. S., Dedrick, E. J., & Clemons, T. C. (1990). The role of self-monitoring and gendeer on leader emergence. A laboratory and field study. *Journal of Management*, 16(3), 493-502.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2000). *Administração: princípios de gestão empresarial* (10.ª ed.) (E. Abreu & M. Valle, Trad.). Lisboa: McGraw-hill.
- Draft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Forth Worth: Dryden Press.

- Dumain, B. (1993). The new non-manager manager's. *Fortune*, 80-84.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 35-66). Amsterdam: JAI.
- Dvir, G., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *Leadership Quarterly*, 14, 327-344.
- Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., LePine, M. A., & Halverson, K. C. (2008). Stirring the hearts of followers: Charismatic leadership as the transferal of affect. *Journal of Applied Psychology*, 93, 602-615.
- Estado-Maior do Exército Espanhol [EME-Espanha] (1998). Manual de enseñanza: El mando como líder. *Mando de Adiestramiento y Doctrina*: Madrid
- Eurydice (2002). Key competencies: A developing concept in general compulsory education. Recuperado em 16 Fevereiro, 2010, em http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/031DN/031_BF_EN.pdf
- Feir, B. J., & Toothaker, L. E. (1974). The ANOVA F-Test Versus The Kruskal-Wallis Test: A robustness study. Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago.
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revised: A test of na across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*. 8, 1, 61-84.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz (eds). *Advance in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency modelo of leadership effectiveness. *Psychology Bulletin*, 76, 128-148.
- Fiedler, F.E., & Garcia, J. E. (1987). New aproaches to effective leadership: Cognitive resources and organization performance. New York: Wiley.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: Wiley.
- Filley, A. C., House, R., & Kerr, S. (1976). *Managerial process and organizational behaviour*. Glenview: Scott, Foresman.
- Fleishman, E. A. (1957). The leadership opinion questionnaire. In R.M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behaviour: Its description and measurement*, Columbia: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Fleishman, E. A. (1972). *Examiner's manual for the supervisory behavior description questionnaire*. Washington, DC: Management Research Institute.
- Gangani, N. T., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2004). *Competency-based human resource development strategy*. Academy of Human Resource Development Annual Conference, Austin, TX, 4 – 7 March, in: Proceedings, 2, 1111 – 1118.
- Gerth, H., & Mills, C.W. (1953). *Character and social atructure*. New York: Harcourt, Brace.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamentos, estruturas e processos*. São Paulo: McGraw-Hill.

- Goldstein, I. L., & Ford, K. J. (2002) *Training in Organisations; needs assessment, development and evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Gregory, M. (1996). Developing effective college leadership for the management of educational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (4), 46-51.
- Groves, K. S. (2005). Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. *Journal of Management*, 31, 255-277.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 565-852.
- Gumport, P. J. (2000). Academic Restructuring: Organizational change and institutional imperatives. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 39, 67-91.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (1996). *Leadership: A communication perspective* (2nd ed.). Waveland: Perspect Heights.
- Haddadj, S., & Besson, D. (2000). Introduction à la gestion des compétences. *Revue Française de Gestion*, January – February, 82-83.
- Haiman, F.S. (1951). *Group leadership and democratic action*. Boston: Houghton Mifflin.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the leader behaviour description questionnaire*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Halverson, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. K., & Quiñones, M. A. (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors. *The Leadership Quarterly*, 15, 263-275.
- Hannah, S. T., & Lester, P.B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20, 34-48.
- Harries, G. J., & Van Doorn, J. (1976). *The military and the problem of legitimacy*. London: SAGE Publications.
- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2 (pp. 11-63), (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: SAGE.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizations behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 147-170.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoffman, B. J., & Frost, B. C. (2006). Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination. *International Journal of Manpower*, 27, 37-51.
- Hoge, M., Tondora, J., & Marreli, A. (2005). The fundamental of workforce competency: Implications for behavioral health. *Journal of Administration and Policy in Mental Health*, 32, 509-531.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- Hollander, E. P. (1993). Legitimacy, power, and influence: A perspective on relational features of leadership, in M. M. Chemers & R. Ayman (eds) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, pp. 29-47. San Diego, CA: Academic Press.
- Hollander, E. P., & Juliano, J. W. (1969). Leadership. In E.F. Borgatta & W.W. Lambert (Eds), *Handbook of personality theory and research*. Chicago: Rand McNally.
- Hooijberg, R., & Schneider, M. (2001). Behavioral complexity and social intelligence: How executive leaders use stakeholders to form a system perspective. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperative confronting today's leaders* (pp. 104-131). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Horn, B. (2000). Wrestling with an enigma. Executive leadership. In B. Horn (Ed.) *Contemporary issues in officership: A Canadian perspective* (pp. 123-144). Toronto, Ontário, Canada: Canadian Institute of Strategic Studies.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*: 189-207. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R., & Baetz, M. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions, in B. Staw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, 341-423.
- House, R.J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of charismatic, visionary, and transformational leadership theories. In: M. Chemers & R. Ryman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 88-107). San Diego, CA: Academic Press.
- Howard, A. (2001). Identifying, assessing, and selecting senior leaders. In S.J. Zaccaro & R.J. Klimoski (Eds), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 305-304). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 43, 243-269.

- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96-112.
- Hughes, R. J., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (3.^o ed.). Burr Ridg: McGraw-hill.
- Hunt, J. G., & Larson, L. L. (1977). *Leadership: The cutting edge*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- Instituto de Estudos Superiores Militares (2005). *Regulamento de campanha: Operações*. Lisboa: Instituto Superior de Estudos Militares.
- Janowitz, M. (1971). *The Professional Soldier*. New York: Free Press.
- Jansen, J. J. P., Vera D., & Crossan M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Javidan, M., & Carl, D. E. (2004). East meets west: A cross-cultural comparison of charismatic leadership among Canadian and Iranian executives. *Journal of Management Studies*, 41, 665-691.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Corporate acquisitions: a process perspective. *Academy of Management Review*, 11, 145-163.
- Jennings, E. E. (1960). *An anatomy of leadership: Princes, heroes and supermen*. New York: Harper.
- Jin, S., Seo, M., & Shapiro, D. L. (2008). Revisiting the link between leaders' emotional intelligence and transformational leadership: The moderating role of emotional intensity. *Best Paper Proceedings*. New York: Academy of Management Press.
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 19, 1-19.
- Johnson, S. K., & Dipboye, R. L. (2008). Effects of charismatic content and Delivery on follower task performance: The moderating role of Task charisma conduciveness. *Group & Organization Management*, 33(19), 77-106.
- Jones, J. E., & Bearley, W. L. (1996). *360° feedback: Strategies, tactics, and techniques for developing leaders*. Minneapolis: Lakewood Publications.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-780.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004b). Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542-552.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006b). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762-776.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R., (2004a). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.

- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006a). Charismatic and transformational leadership: A review and agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits - und Organisations psychologie*, 50, 203-214.
- Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kandarian, F., Parisi-Carew, E., Stoner, J., & Blanchard K. (2007). Is your organisation high performing?. In K. Blanchard (Ed.), *Leading at a higher level* (pp. 3-19). London: Prentice Hall.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. *Transformational and charismatic leadership*, 2, 67-91.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership component on performances and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Knasel, E., & Meed, J. (1994). *Becomingc: Effective learning for competence*. Sheffield: Employment Department.
- Knights, D., & Willmott, H. (1992). Conceptualizing leadership processes: A study of senior managers in a financial services company. *The Journal of Management Studies*, 29(6), 761-83.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Havard Business School Press.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Langford, P. H., & Fitness, J. (2003). Leadership, power and influence. *Organisational psychology in Australia and New Zealand*. Sydney: Oxford.
- Larson, L. L., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1976). The great hi-hi leader behaviour myth: A lesson from Occam's razor. *Academy of Management Journal*, 19, 628-641.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329-358.
- Leonard, H. S. (2003). Leadership development for the post-industrial, postmodern information age. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 3-14.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lievens, F., Sanchez, J. I., & DeCorte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881-904.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621.
- Lipshitz, R., Friedman, V. J., & Popper, M. (2007). *Demystifying Organizational Learning*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S. A., Wheeler, J., Schneider, J., Nilens, K., & Goldstein, H. (1991). *The essence of leadership*. New York: Lexington Books.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Lord, R. G., & Philips, J. S. (1982). Schematic information processing and perceptions of leadership in problem-solving groups. *Journal of Applied Psychology*, 486-492.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
- Lowe, K. B., Kroeck K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lúcia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in an organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Luhrmann, T., & Eberl, P. (2007). Leadership and identity construction: Reframing the leader-follower interaction from an identity theory perspective. *Leadership*, 3, 115-128.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387-404.
- Mansfield, B. (1993). Competency-based qualifications: A response. *Journal of European Industrial Training*, 17(3), 19-22.
- Mansfield, B. (2004). Competence in transition. *Journal of European Industrial Training*, 28 (4), 296-309.
- Mansfield, B., & Mitchell, L. (1996). *Towards a competent workforce*. London: Gower.
- Markey, P. M., Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2003). Complementarity of interpersonal behaviors in dyadic interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1082-1090.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 247-262.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- Mayoral, M. R., Palacios, C. R., Gómez, J., & Crespo, A. G. (2007). A mobile Framework for competence evaluation: Innovation assessment using mobile information systems. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(3), 49-57.
- McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, North Carolina: Centre for Creative Leadership.
- Mccann, A. J., Langford, P. H., & Rawlings, R. M. (2005). Testing Behling and McFillen's Syncretical Model of Charismatic Transformational Leadership, *Group Organization Management*, 31, 237-264.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competences rather than for intelligence. *American Psychologist Journal*, 20, 321-333.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. (1998) Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly* 13, 545-559.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation: Essays of Douglas McGregor*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Mclagan, P. (1997). Competencies: The next generation. *Training & Development*, 51 (3), 40-47.
- Ministério da Educação (2001). *Currículo Nacional do Ensino Básico: Competências Essenciais*. Lisboa: Departamento de Educação Básica.
- Ministry of Defence [MOD-UK]. (2005). Army doctrine publication land operations – AC 71819. *Directorate General Development and Doctrine*: Shrivenham. (UK).
- Ministry of Defence [MOD-UK]. (2008). British defence Doctrine – JDP-0-01: *The Development, Concepts and Doctrine Centre*: Shrivenham. (UK).
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mira Vaz, A. (2006). *Sociologia Militar*. Lisboa: Gráficas da Academia Militar.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Moskos, C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. *Armed Forces and Society*. 4 (1), 41-45.
- Moskos, C. (2002). Reviving the citizen-soldiers. *Public Interest*, Spring, 76-85.
- Moskos, C., Jonh, A. W., & David, R. S. (2000). *The Postmodern Military: Armed forces after the cold war*. New York: Oxford University Press.
- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S., & Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of leadership style and resource availability on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41, 259–275.
- Muchinsky, P. M. (1999). *Psychology applied to work*. Belmont: Wadsworth, Thomson Learning.
- Mumford, M. D., & Peterson, N. G. (1999). The O*NET content model: Structural consideration in describing jobs. In N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeannert, & E. A. Fleishman (Eds.) *An occupational information system for the*

- 21st century: The development of O*NET (pp. 21-30). Washington, DC: American Psychology Association.
- Mumford, M. D., & Strange, M. S. (2002). Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership. *Transformational and charismatic leadership*, 2, 109-142.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Fleishman, E. A., & Reiter-Palmon, R. (1993). *Cognitive and temperament predictors of executive ability: Principles for developing leadership capacity*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79-90.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership. Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- National Defence of Canada [ND - Canada] (2005a). Leadership in the Canadian Forces: Conceptual foundations. *Canadian Defence Academy*. Kingston.
- National Defence of Canada [ND - Canada] (2005b). Leadership in the Canadian Forces: Doctrine. *Canadian Defence Academy*. Kingston.
- Nemanich, L. A., & Vera D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20, 19-33.
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO] (2010). Allied joint doctrine for non-article 5 crises response operations – APJ-3.4 (A). *NATO Standardization Agency*. Brussels.
- Northouse, (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- O'Connor, J. A., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. E., & Connelly, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: A historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6, 529-555.
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2001). *Defining and Selecting Key Competencies*. Paris: OECD.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26, 14-29.
- Palmer, B., Walls, M., Burgees, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 5-10.
- Paquet, S., Hambley, L., & Kline, T (2003). *Strategic Leadership Competencies in the Canadian Forces*. Kingston: Canadian Forces Leadership Institute.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35, 348-368.
- Pillai, R., Williams, E. A., Lowe, K. B., & Jung, D. I. (2003). Personality, transformational leadership, trust, and the 2000 U.S. presidential vote. *Leadership Quarterly*, 14, 161-192.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction,

- commitment, trust, and organisational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 21-40.
- Public Service Commission [PSC-Canada]. (2007). Key leadership competencies. *Canada Public Service Agency and Public Service Commission: Ottawa*.
- Punnitamai, W. (2002). The application of competency modeling for human resource management: A holistic inquiry. *Journal of Thai Public Administration*, 3, 113-131.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Ramos, E., & Bento, S. (2007). As competências: Quando e como surgiram. In M. Ceitil (Ed.), *Gestão e desenvolvimento de competências*, 87-118. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16, 547-68.
- Rego, A. (2007). Comunicação: Pessoal e organizacional. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rey, B. (1996). Les compétences transversales en question. *Collection Pédagogies*. Paris: ESF éditeur.
- Richardson, H. A., & Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 561-589.
- Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: A processo f collective action. *Human Relations*, 28, 1023-1046.
- Ross, S. M., & Offermann, L. R. 1997. Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1078-1086.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Wesport: Preager.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999) Competency identification, modeling and assessment in the USA, *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
- Rubin, R. S., Munz, D., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*. 48, 845-858.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Sanchez-Ruiz, L. M., Edwards, M., & Sarrias, E. B. (2006). Competence learning challenges in engineering education in spain: From theory to practise. In proc. Of the Internacional Conference on Engineering education, San Juan, USA.
- Sarmiento, M. (2008). Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertação de mestrado e trabalhos de investigação aplicada (2nd ed.). Lisboa: Universidade lusíada Editora.
- Saucier, G., Ostendorf, F., & Peabody, D. (2001). The non-evaluative circumplex of personality adjectives. *Journal of Personality*, 69(4), 537-582.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2^o ed.). San Francisco: Jossey Bass.

- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703 – 740.
- Segal, M. W. (1986). The military and family as greedy institutions. *Armed Forces and Society*, 13(1), 9-38.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 1-17.
- Shartle, C. L. (1951). Leader behavior in jobs. *Occupation*, 30, 164-166.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Silva, A., Lavado, Cruz, F. O., Silva, R. P., Bastos, J., Rosinha, A. E., & Antão, G. L. (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 7-39.
- Singer, M. S., & Singer, A. E. (1990). Situational constraints on transformational versus transactional leadership behavior, subordinates' leadership preference, and satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 130, 385-396.
- Sinnott, G. C., Madison, G. H., & Pataki, G. E. (2002). Competencies: Report of the competencies workgroup workforce and succession planning work groups, New York State Governor's Office of Employee Relation and the Department of Civil Service.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBey Research Press.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leadership description questionnaire form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Straka, G. A. (2004). Measurement and evaluation of competence. in: 3rd European Research Report: *Vocational Education and Training*, Thessaloniki: CEDEFOP, forthcoming.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 343-377.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis. *The Leadership Quarterly*, 16, 121-148.

- Sveningsson, S., & Larson, M. (2006). Fantasy of leadership: Identity work, *Leadership*, 2(2), 203-224.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill.
- Tead, O. (1929). *The technique of creative leadership: In human nature and management*. New York: McGraw-Hill.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Rajnandini, P. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31–52.
- Thomas, R., & Linstead, A. (2002). Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization*, 9(1), 71-93.
- Thompson, M., & Kahnweiler, W. (2002). An exploratory investigation of learning culture theory and employee participation in decision making. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 271-288.
- Tobias, L. (2006). Organizational competence management: A competence performance approach. In 6.^o International Conference on Knowledge Management, Graz: Austria.
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism, and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, 55(2), 147-172.
- Towler, A. J., & Dipboye, R. L. (2001). Effects of trainer expressiveness, organization, and trainee goal orientation on training outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 86, 664-673.
- Treasury Board of Canada Secretariat (1999). Framework for competency-based management in the public service of Canada. Report of joint initiative between the Treasury Board of Canada Secretariat and the Public Service Commission.
- Tremblay, M., & Sire, B. (1999). Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?. *Revue Française de Gestion Paris*, 126, 129-139.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The culture of work organizacional*. New Jersey: Prentice Hall.
- U.S. Army. (1999). Army leadership: Be, Know, do – FM 22-100. *Department of the Army*: Washington D.C.
- U.S. Army. (2006). Army leadership: Competent, confident, and agile – FM 6-22. *Department of the Army*: Washington D.C.
- U.S. Office of Personnel Management [OMP]. (2010). Guide senior executive service qualifications. *Office of Personnel Management*: Washington D.C.
- United Nations Industrial Development Organization [UNIDO]. (2002). UNIDO competencies. Recuperado em 15 Fevereiro, 2010, em <https://www.unido.org/userfiles/timminsk/UNIDO-competencymodel-part1.pdf>.
- Van Knippenberg D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.
- Van Knippenberg, B., Van Knippenberg, D., De Cermer, D., & Hogg, M. A. (2005). Research in leadership, self, and identity: A sample of the present and a glimpse of the future. *The Leadership Quarterly*, 16, 495-499.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cermer, D., & Hogg, M.A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.

- Vecchio, R. (1995). *Organizational Behavior* (3.^a ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222-240.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-285.
- Walter, F., & Bruch, H. (2007). Investigating the emotional basis of charismatic leadership: The role of leaders' positive mood and emotional intelligence. In C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on emotion in organizations, Vol. 3*, 55-85. Amsterdam: Elsevier.
- Wasiliewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8, 207-222.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. handerson & Talcott Parsons, Trad.). Free Press.
- Weber, M. (1964). *The theory of social economic organization*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1968). *Economic and society* (Vol I). New York: Bedminster.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence, *Psychological Review*, 66, 279-333.
- Winterton, J., & Winterton, R. (2002). Implementing management standards in the UK. *Academy of Human Resource Development Annual Conference*, Honolulu, HA, 27 February -3 March, in: Proceedings, Vol. 2, 974-981.
- Winterton, J., Le Deist, F. D., & Stringfellow, E. (2005). *Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype*. Centre for European Research on Employment and Human Resources. CEDEFOP, Project N.º RP/B/BS/Credit Transfer/005/04.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Wong, L., Gerras, S., Kidd, W., Pricone, R., & Swengos (2003). *Strategic leadership competencies*. Carlisle: Strategic Studies Institute.
- Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 152-161.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma, *Journal of Applied Psychology*, 84, 428-436.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2.^a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1990). *COMPASS: The managerial practices survey*. New York: Manus Associates.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organization* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4^a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Yukl, G. A. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.
- Yukl, G. A. (2002) *Leadership in Organizations* (5^a ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. (1999). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership*: 29-54. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R.J. (2001). The nature of organizational: Na introduction. In S.J. Zaccaro & R.J. Klimoski (Eds). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leader* (pp. 3-41). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenni, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: Na investigation of leader flexibility across multiple group situation. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308-315.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness to behavioural flexibility. *Leadership Quarterly*, 2, 317-347.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

APÊNDICE A

DIRECTÓRIO ESPECÍFICO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E FACTORES CRITÉRIO

A.1 INTRODUÇÃO

O directório de competências específicas associadas à liderança e os respectivos itens para a sua medição resulta da análise da revisão de literatura, sobretudo dos artigos científicos com trabalho de campo, no qual as competências estavam positiva e fortemente relacionados com os desempenhos superiores. Inicialmente, a partir da revisão de literatura identificaram-se 113 competências associadas à liderança que foram submetidas a diferentes grupos foco especialistas militares e à orientadora do presente estudo, do qual resultaram 53 competências que compõem este Directório.

A concepção deste directório, teve como base a descrição das competências e respectivos itens de diferentes autores, manuais de referência civis e militares e do autor, conforme Anexo L – Directório Geral de Competências de Liderança. Este Apêndice apresenta um directório com 53 competências associadas à liderança com as respectivas descrições e itens adaptados à visão, missão e cultura do Exército Português. As competências a seguir enumeradas contêm traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança.

No final, identificam-se os três factores critérios para diferenciar o papel do gestor e do líder no contexto organizacional. Estes factores critérios resultam da revisão de literatura e validação por uma comissão de validação.

A.2 DIRECTÓRIO ESPECÍFICO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

ABERTURA À EXPERIÊNCIA

Descrição: Aceito e adopto novas formas para executar o trabalho.

Item:

- Costumo adoptar novas formas para executar o trabalho sempre que sejam vantajosas.

ABERTURA À MULTICULTURALIDADE

Descrição: Trabalho em equipas multi e inter culturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.

Itens:

- Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade.
- Tenho facilidade em respeitar as crenças, valores e tradições culturais dos outros.
- Trabalho bem com pessoas de diferentes culturas.
- Converso bem com cada subordinado.

CONSIDERAÇÃO

Descrição: Crio, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhece-los, a perceber as necessidades e a preocupar-me com as suas expectativas.

Itens:

- Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.
- Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.

APTIDÃO TÉCNICA E PROFISSIONAL

Descrição: Actualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.

Itens:

- Actualizo as capacidades para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.
- Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.
- Mostro curiosidade para explorar à volta do meu campo imediato.
- Ajudo os outros a resolver problemas técnicos.
- Desenvolvo novos assuntos relacionados com o meu trabalho.
- No exterior, tomo contacto com as novas tecnologias.
- Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.

AUTO – CONFIANÇA

Descrição: Confio nas minhas capacidades para agir, escolher as soluções e realizo as tarefas de forma correcta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária.

Itens:

- Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas de forma correcta em qualquer situação.
- Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.
- Confio nas minhas capacidades para agir mesmo quando não detenho toda a informação necessária.
- Tomo decisões apesar do desacordo dos outros.
- Apresento-me de uma forma vigorosa ou impressionante.
- Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.
- Mostro posições de confiança nas minhas capacidades.
- Indico posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores.

AUTO – CONTROLO

Descrição: Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos meus subordinados.

Itens:

- Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros.
- Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.
- Não sou impulsivo.

- Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados.
- Permaneço calmo em situações de elevada tensão.
- Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress.
- Mantenho sangue-frio em situações difíceis.
- Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão.

AUTO – ESTIMA

Descrição: Tenho um conceito positivo de mim e um sentimento de que sou uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros.

Itens:

- Tenho um conceito positivo de mim.
- Tenho um sentimento de que sou uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros.

AVALIADOR ORGANIZACIONAL

Descrição: Visualizo o ambiente externo, e interno à escala real, e estudo a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos de longo prazo ou associados à visão da organização.

Itens:

- Visualizo o ambiente externo e interno da organização à escala real.
- Estudo a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo.

COMPROMISSO

Descrição: Mostro profunda dedicação à organização e materializo os objectivos organizacionais, com padrões de elevada exigência, e procuro, permanentemente, melhorar os meus desempenhos e dos outros.

Itens:

- Mostro profunda dedicação à organização.
- Materializo os objectivos com padrões de elevada exigência.

- Procuo melhorar os meus desempenhos e dos outros.
- Actuo de acordo com os padrões organizacionais para o cumprimento da missão.
- Mostro total disponibilidade e devoção à organização.
- Calculo os riscos para não comprometer a organização.
- Defendo em todas as circunstâncias os interesses da organização.

CAPACIDADE DE RESOLVER PROBLEMAS

Descrição: Identifico problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.

Itens:

- Identifico problemas e antecipo soluções.
- Ajo decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
- Resolvo eficazmente os problemas.
- Resolvo habilmente os problemas.
- Os meus superiores ou pares convidam-me para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações.

CARISMA

Descrição: Desperto um sentimento de referência, que espelhe os valores, crenças e culturas que vai ao encontro das expectativas dos outros, ficando nas suas memórias como exemplos a seguir.

Itens:

- Desperto nos outros um sentimento de referência.
- Desperto nos outros um sentimento de exemplo a seguir.
- Sinto que inspiro os outros.

COMANDO E DIRECÇÃO

Descrição: Defino objectivos, recolhendo e analisando a informação necessária para apresentar propostas ou implementar soluções de forma a melhorar a eficiência e eficácia organizacional.

Itens:

- Recolho e analiso a informação necessária para definir os objectivos.
- Tomo decisões com naturalidade para cumprir os objectivos.
- Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo.
- Giro os recursos com eficiência e eficácia.
- Controlo com eficácia o recursos e as actividades no meu grupo.
- Tenho capacidades para planear eficazmente.
- Mantenho as coisas organizadas.
- Administro o tempo eficazmente.

COMUNICAÇÃO

Descrição: Comunico, com facilidade, de forma oral e ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; tenho um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.

Itens:

- Escrevo com facilidade apresentando conteúdos estruturados e com qualidade.
- Transmito oralmente de forma clara.
- Tenho um discurso persuasivo.
- Promovo a comunicação através da escuta activa.
- Encorajo a expressão de opiniões e ideias.
- Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.
- Dou o exemplo em todas as circunstâncias.

CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Descrição: Sou consciente das linhas de orientação, estabelecidas pelo Estado, no âmbito militar e civil, interna e externamente.

Item:

- Sou consciente das linhas de orientação, estabelecidas pela minha Organização, no âmbito institucional, interna e externamente.

CORAGEM

Descrição: Luto para alcançar os objectivos sem olhar ao perigo, quando executo acções absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.

Itens:

- Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo em face da hostilidade dos outros.
- Luto para alcançar os objectivos sem olhar ao perigo quando executo acções absolutamente necessárias.
- Face aos ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.

PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

Descrição: Formo e treino os meus subordinados fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.

Itens:

- Explico a cada subordinado os aspectos técnicos da actividade.
- Procuo que os subordinados obtenham o máximo desempenho.
- Ensino individualmente as tarefas.
- Explico a cada subordinado o que deve fazer e o que não deve fazer.
- Dou a cada subordinado a informação específica sobre o que deve ser feito em cada situação.
- Indico a cada subordinado os seus pontos fortes e fracos.
- Ajudo os subordinados a desenvolver as suas capacidades.
- Identifico as necessidades de desenvolvimento aos subordinados.

DETERMINAÇÃO E PERSEVERANÇA

Descrição: Luto arduamente pela consecução dos objectivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie.

Itens:

- Luto arduamente pela consecução dos objectivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie.

CONHECEDOR DA CULTURA MILITAR

Descrição: Tenho conhecimentos militares excepcionais em quantidade e qualidade, que me permitem um vasto leque de soluções perante diferentes problemas e com reflexos muito positivos no grau de eficácia alcançado no cumprimento da missão, sendo reconhecido a nível interno e externo.

Itens:

- Tenho conhecimentos em quantidade e qualidade que me permitem um vasto leque de soluções perante diferentes problemas.
- Tenho conhecimentos em quantidade e qualidade com reflexos muito positivos no grau de eficácia alcançado no cumprimento da missão.
- Sou reconhecido a nível interno e externo, pelos meus conhecimentos em quantidade e qualidade.

EFICAZ EM INTERACÇÕES E AMBIENTES COMPLEXOS

Descrição: Decido, apresento e operacionalizo eficazmente as melhores soluções perante situações complexas e inopinadas da organização ao nível macro ou estratégico.

Itens:

- Apresento as melhores soluções perante situações complexas e inopinadas da organização ao nível macro e estratégico.
- Operacionalizo a melhor solução perante situações complexas e inopinadas da organização ao nível macro ou estratégico.

EMPATIA

Descrição: Escuto de forma atenta, aberta e interessada, e compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.

Itens:

- Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
- Percebo os modos e os sentimentos dos outros.
- Uso a compreensão baseada na escuta activa.
- Uso a observação para prever a reacção dos outros.
- Compreende a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão e problemas.

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Descrição: Defendo os meus direitos e exprimo pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, directa e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objectivos organizacionais.

Itens:

- Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.
- Mantenho com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre a dominação.
- Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.
- Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância.
- Quando não estou de acordo, sei dizê-lo calmamente mas com clareza.

COMUNICAÇÃO AGRESSIVA

Descrição: Sou expressivo e auto-afirmativo e procuro alcançar o que pretendo, negando aos outros o controlo dos seus resultados.

Itens:

- Tenho dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discordo deles.
- Numa discussão, não paro de argumentar até sentir que ganhei.
- Não receio criticar os outros e dizer-lhes aquilo que penso seja qual for a circunstância.
- Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusam-me frequentemente de querer ter razão a qualquer preço.

- Não hesito em usar o sarcasmo se isso me fizer «marcar pontos» numa discussão.
- Sinto que choco muitas vezes as pessoas com as minhas críticas.
- Quando sinto os meus direitos atacados, não hesito em atacar publicamente os culpados.

LIDERANÇA DIRECTIVA

Descrição: Tomo as decisões sozinho e atribuo tarefas e objectivos sem ouvir os meus superiores, pares e subordinados.

Itens:

- Defino objectivos sem ouvir os meus superiores, pares e subordinados.
- Planeio sem consultar os subordinados.
- Tomo as decisões sozinho.
- Não dou explicação sobre as minhas acções.
- Mantenho uma distância na relação com os subordinados.
- Falo de forma a desencorajar as perguntas.
- Confronto os outros de forma aberta e directa sobre os problemas de desempenho.
- Coloco limites aos comportamentos dos outros.

LIDERANÇA PARTICIPATIVA

Descrição: Aconselho-me com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afectem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.

Itens:

- Encorajo a participação dos subordinados na produção de sugestões e incorporo-as na tomada de decisão.
- Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.
- Procuro a aprovação da equipa sobre questões importantes antes de prosseguir.
- Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.
- Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos.
- Peço a opinião dos subordinados sobre aspectos importantes do trabalho.

LIDERANÇA POR DELEGAÇÃO

Descrição: Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas e forneço a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.

Itens:

- Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.
- Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas.
- Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.
- Deixo os subordinados estabelecerem os seus próprios objectivos.
- Deixo os subordinados executar à sua própria maneira, mesmo que cometem erros.
- Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo.
- Deixo os subordinados decidir quais as tarefas a realizar na execução de um projecto.

FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE

Descrição: Adapto-me eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidero, e penso, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a continua evolução da realidade (sociedade) me reserva.

Itens:

- Penso antecipadamente sobre os novos dados e realidades.
- Reconheço a validade dos pontos de vista opostos.
- Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.
- Adapto as regras e procedimentos a cada situação para realizar os objectivos organizacionais.
- Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações.
- Trabalho eficazmente na diversidade das situações.

COESÃO E TRABALHO DE EQUIPA

Descrição: Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de

conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objectivos estratégicos.

Itens:

- Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.
- Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança mútua, partilha de conhecimentos e experiência.
- Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.
- Compreendo a necessidade da cooperação para alcançar os objectivos da organização.

GESTOR DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO

Descrição: Incentivo e facilito, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas.

Itens:

- Sempre que tenho oportunidade, gosto de negociar os problemas do meu grupo.
- Incentivo a resolução construtiva dos conflitos organizacionais quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas.
- Resolver conflitos é uma actividade que aprecio.
- Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.
- Antes de qualquer decisão, certifico-me de que a outra pessoa me escutou e de que eu também a escutei.
- Procuro encontrar uma solução mutuamente satisfatória sempre que há diferentes interesses e perspectivas.

GESTOR DE MUDANÇA

Descrição: Reconheço e defendo convincentemente as novas oportunidades, procurando, através da criatividade, formas inovadoras para mudar, crescer e melhorar os padrões organizacionais mesmo face a forte oposição, desafiando o *status quo*.

Itens:

- Para melhorar aos padrões da organização, defendo as novas oportunidades mesmo desafiando a forte oposição.
- Administro eficazmente a mudança.
- Reconheço as novas oportunidades, procurando através da criatividade, forma inovadores para melhorar os padrões da organização.
- Lido bem com a ambiguidade sempre que inicio novos projectos.

HUMOR

Descrição: Apresento-me frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que me envolvem.

Itens:

- Apresento-me frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que me envolvem.

INFLUÊNCIA/ COACÇÃO

Descrição: Constranjo mediante pressão, coerção ou compulsão os outros para aderirem às minhas iniciativas ou soluções.

Item:

- Constranjo mediante pressão, coerção ou compulsão os outros para aderirem às minhas iniciativas ou soluções.

INFLUÊNCIA/ PERSUASÃO

Descrição: Prevaleço sobre uma pessoa ou grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que me apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções.

Itens:

- Prevaleço sobre uma pessoa, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que me apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções.
- Prevaleço sobre um grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que me apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções.
- Uso técnicas que apelam à lógica para gerar entusiasmo no meu grupo.

- Os subordinados com quem trabalho acreditam e seguem os seus argumentos e ideias.
- Os outros membros do meu grupo ouvem-me quando falo.
- Perante as diferentes situações, os outros estão sempre disponíveis para me apoiar.

INFLUÊNCIA/ REFERÊNCIA

Descrição: Promovo em mim e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.

Itens:

- Promovo nos outros elevados padrões, de acordo com os valores, crença e culturas organizacionais, que nos levam a desempenhos de excelência e satisfação.
- Em novos projectos tenho sempre muitos voluntários.
- Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.
- Sinto que os outros me admiram.
- Sinto que os outros me seguem.

DIFUNDIR INFORMAÇÃO

Descrição: Difundo, aos outros, informação relevante sobre as decisões, planos e actividades com repercussão, quer no desempenho, quer no envolvimento.

Itens:

- Difundo, aos outros, informação relevante sobre as decisões, planos e actividades para os envolver nos processos.
- Difundo, aos outros, informação relevante sobre as decisões, planos e actividades com repercussão no desempenho.

INICIATIVA E AUTONOMIA

Descrição: Na ausência de ordens, sou capaz de iniciar e desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos estratégicos da organização.

Item:

- Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos.

INTEGRIDADE

Descrição: Sou recto e íntegro, pautando as minhas acções pelos princípios ético-morais vigentes na sociedade civil em geral e na organização em particular.

Item:

- Sou recto e íntegro, pautando as minhas acções pelos princípios ético-sociais vigentes na sociedade civil em geral e na organização em particular.

INTELIGÊNCIA SOCIAL

Descrição: Interpreto correctamente as diferentes exigências sociais e respondo, de forma apropriada, em função do horizonte contextual em que as mesmas vão sendo colocadas.

Ítems:

- Interpreto correctamente as diferentes exigências sociais.
- Respondo de forma apropriada às exigências sociais conforme vão sendo colocadas.

JULGAR E DECIDIR EFICAZMENTE COM ÉTICA

Descrição: Opto pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos da organização.

Ítems:

- Opto pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos da organização.

LEALDADE

Descrição: Tenho fidelidade aos valores organizacionais, assumo e cumpro os compromissos para com os superiores e pares, sobretudo, em prol dos legítimos interesses dos meus subordinados e da organização.

Itens:

- Tenho fidelidade aos valores organizacionais.
- Cumpro os compromissos para com os superiores e pares, sobretudo, quando está em causa os legítimos interesses dos meus subordinados e da organização.

NETWORKING

Descrição: Socializo informalmente e procuro desenvolver contactos com pessoas, cujo papel, no meio envolvente, pode contribuir para alcançar desempenhos extraordinários que persigo.

Item:

- Procuro desenvolver contactos com pessoas cujo papel no meio envolvente podem contribuir para alcançar os objectivos que persigo.

OPTIMISMO E ENTUSIASMO

Descrição: Enfrento estoicamente os impactos adversos e transformo as ameaças em novas oportunidades, transmitindo, aos meus subordinados, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta.

Itens:

- Enfrento estoicamente os impactos adversos.
- Transformo as ameaças em novas oportunidades.
- Transmito, aos meus subordinados, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta.

ORIENTAÇÃO PARA AS TAREFAS

Descrição: Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.

Item:

- Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.

ORIENTAÇÃO PARA AS RELAÇÕES HUMANAS

Descrição: Reconheço e diagnostico as necessidades, aspirações dos meus subordinados e procuro conciliá-los com os objectivos da organização.

Itens:

- Sempre que possível, para mim as “*peçoas primeiro e objectivos depois*”.
- Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização.

PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Descrição: Tenho capacidade intelectual para trabalhar em múltiplas dimensões conceptuais, simples ou complexas, independentemente dos contextos onde estão inseridos.

Item:

- Tenho capacidade intelectual para trabalhar em múltiplas dimensões conceptuais, simples ou complexas, independentemente dos contextos onde estão inseridos.

RACIOCÍNIO ANALÍTICO

Descrição: Compreendo a multiplicidade de situações que se me depara, através da capacidade de, as analisar (separando-as em partes simples) e sintetizar (resumindo-as num todo articulado), avaliando cada um desses passos, de forma lógica e sistémica.

Itens:

- Tenho capacidade para analisar as situações, separando-as em partes simples.
- Tenho capacidade para sintetizar as situações, resumindo-as num todo articulado.
- Na resolução de um problema, tenho capacidade para avaliar cada passo de forma lógica e sistémica.

RACIOCÍNIO CRÍTICO

Descrição: Identifico os problemas de fundo e seus pontos-chave, analisando-os sob vários prismas, e apresento as melhores soluções para os resolver.

Itens:

- Identifico os problemas de fundo e seus pontos-chave.
- Analiso os problemas sob vários prismas e apresento as melhores soluções para os resolver.

RECONHECIMENTO, FEEDBACK POSITIVOS E VALORIZAÇÃO

Descrição: Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos meus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.

Itens:

- Avalio as contribuições significativas dos meus subordinados.
- Reconheço o desempenho eficaz.
- Valorizo os comportamentos dos meus subordinados na busca do sucesso.
- Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Descrição: Relaciono-me de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação activa, que promova o trabalho de equipa em função dos objectivos previamente definidos.

Itens:

- Relaciono-me de forma eficaz com os outros.
- Tenho consideração pelos outros.
- Mantenho uma comunicação activa com os outros.
- Sou receptivo ao feedback dos subordinados.
- Expresso abertamente os meus sentimentos aos outros.
- Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais.
- Coopero com os meus subordinados na realização da tarefa.

RESILIÊNCIA

Descrição: Recupero prontamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, traumatizantes ou altamente stressantes.

Item:

- Recupero prontamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, traumatizantes ou altamente stressantes.

ASSUMIR RISCOS

Descrição: Procuo, permanentemente, diferentes formas de cumprimento da missão, que contribuam para o aumento da eficácia e eficiência da organização, calculando os riscos e tendo consciência das consequências negativas associadas a esses mesmos riscos.

Itens:

- Assumo o risco sempre que contribua para o aumento da eficiência e eficácia da organização.
- Calculo os riscos para alcançar resultados que podem conduzir a benefícios substanciais na organização.

TOMAR DECISÕES

Descrição: Identifico os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.

Itens:

- Identifico os problemas relativos ao trabalho.
- Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.
- Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.
- Tenho a capacidade para antecipar a resolução dos problemas.
- Tenho facilidade em tomar decisões.
- Em equipa, os outros aguardam que tomo as decisões.

TRANSPARÊNCIA

Descrição: Sou franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.

Itens:

- Sou franco e aberto com os outros.
- Admito sem rodeios os meus erros e falhas.
- Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.

VISÃO

Descrição: Manifesto de forma clara e entusiástica o futuro da organização, baseado em factores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolvo os outros nesta visão de aspiração partilhada.

Itens:

- Tenho capacidade para diagnosticar as forças e fraquezas da organização.
- Tenho capacidade para diagnosticar as ameaças externas à organização.
- Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.
- Transmito de forma entusiástica o futuro da organização.
- Envolver os outros no futuro da organização.
- Partilho com os outros a visão de quanto melhor podia ser a organização no futuro.

A.3 FACTORES CRITÉRIO

ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO

- Aumento nos outros o desejo para terem sucesso.
- Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais.
- Faço os outros irem além das suas expectativas.

EFICÁCIA

- Sou eficaz a responder às exigências organizacionais.
- Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.
- Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos.
- Sou eficaz a liderar o grupo.

SATISFAÇÃO

- Às vezes, os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo.
- A satisfação no meu grupo é elevada.
- Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo.
- A forma como trabalho satisfaz muito o grupo.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO SUBMETIDO À COMISSÃO DE VALIDAÇÃO

B.1 INTRODUÇÃO

O directório de competências específicas e respectivos itens – **I parte** e os factores critério – **II parte** foram submetidos para validação a uma comissão constituída por oito peritos, a saber: Professora Doutora Manuela Sarmento, Docente na Academia Militar e Universidade Lusíada; Professora Doutora Manuela Faia Correia, Docente na Universidade Lusíada; Professor Doutor Vítor Ferreira, Docente na Faculdade de Motricidade Humana; Professor Doutor Carlos Barracho, Docente na Universidade Lusíada; Professor Doutor João Levy, Docente no Instituto Superior Técnico; Coronel de Artilharia (Doutor) João Thomaz, Docente na Academia Militar e Instituto Politécnico de Leiria; Coronel de Cavalaria (Doutor) Mira Vaz, Docente da Academia Militar; e Coronel de Artilharia (Doutor) Vítor Lourenço, Docente da Academia Militar.

À comissão de validação foi solicitado que se manifestem relativamente a quatro questões distintas. Na **primeira** pretende-se que os itens sejam analisados quanto à sua pertinência relativamente à competência associadas à liderança, com três opções (“essencial”, “útil, mas não essencial” e “desnecessário”) seguindo-se a metodologia preconizada por Lawshe (1975). Na **segunda questão** solicitou-se que classificassem as competências quanto a cinco domínios. Na **terceira questão** foi pedido para que classificassem as competências quanto a cinco tipos de competências. Na **quarta e última questão** foi pedido para analisarem os itens dos três factores critério quanto à sua pertinência.

B.2 QUESTIONÁRIO

Definição de liderança adoptado

A liderança é o processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objectivos que superem o expectável ou exigido pela função.

Instruções

Nas páginas seguintes irá encontrar um conjunto de traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos designados por competências. Por sua vez, a cada competência está associado um ou mais itens. As competências estão organizadas segundo diferentes domínios e tipos.

No âmbito dos trabalhos académicos e para a tese de Doutoramento, solicita-se que preencha as colunas da direita das páginas seguintes, de acordo com os critérios que se apresentam.

a. Quanto à pertinência dos itens para medir a competência

- Essencial.
- Útil, mas não essencial.
- Desnecessário.

b. Quanto ao domínios das competências

Domínio	Código
De si próprio	DSP
Das relações com os outros	DRO
Do trabalho, actividades e tarefas	DAT
Da envolvente	DA
Da gestão	DG

c. Quanto ao tipo de competências

Tipo de competências	Código
Competências pessoais	CP
Competências cognitivas	CC
Competências sociais	CS
Competências funcionais	CF
Competências organizacionais	CO

Apêndice B

Traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança		Pertinência			Domínio				Competência					
		Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessário	De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, actividades e tarefas	Da envolvente	Da gestão	Pessoal	Cognitiva	Social	Funcional	Organizacional
Abertura à experiência	Costumo adoptar novas formas para executar o trabalho sempre que sejam vantajosas													
Abertura à multiculturalidade	Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade													
	Tenho facilidade em respeitar as crenças, valores e tradições culturais dos outros													
	Trabalho bem com pessoas de diferentes culturas													
	Converso bem com cada subordinado													
Consideração	Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados													
	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros													
Aptidão técnica e profissional	Actualizo as capacidades para executar eficazmente o trabalho que me é exigido													
	Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia													
	Mostro curiosidade para explorar à volta do meu campo imediato													
	Ajudos os outros a resolver problemas técnicos.													
	Desenvolvo novos assuntos relacionados com o meu trabalho													
	No exterior, tomo contacto com as novas tecnologias													
	Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões													

Auto-confiança	Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas de forma correcta em qualquer situação																		
	Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes																		
	Confio nas minhas capacidades para agir mesmo quando não detenho toda a informação necessária																		
	Tomo decisões apesar do desacordo dos outros																		
	Apresento-me de uma forma vigorosa ou impressionante																		
	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos																		
	Mostro posições de confiança nas minhas capacidades																		
	Indico posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores																		
Autocontrolo	Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros																		
	Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço																		
	Não sou impulsivo																		
	Resisto à tentação dos envolvimentos inapropriados																		
	Permaneço calmo em situações de elevada tensão																		
	Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress																		
	Mantenho sangue-frio em situações difíceis																		
	Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão																		

Apêndice B

Auto – estima	Tenho um conceito positivo de mim																
	Tenho um sentimento de que sou uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros																
Avaliador organizacional	Visualizo o ambiente externo e interno da organização à escala real																
	Estudo a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo																
Compromisso	Mostro profunda dedicação à organização																
	Materializo os objectivos com padrões de elevada exigência																
	Procuro melhorar os meus desempenhos e dos outros																
	Actuo de acordo com os padrões organizacionais para o cumprimento da missão																
	Mostro total disponibilidade e devoção à organização																
	Calculo os riscos para não comprometer a organização																
	Defendo em todas as circunstâncias os interesses da organização																
Capacidade para resolver problemas	Identifico problemas e antecipo soluções																
	Ajo decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas																
	Resolvo eficazmente os problemas																
	Resolvo habilmente os problemas																
	Os meus superiores ou pares convidam-me para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações																

Carisma	Desperto nos outros um sentimento de referência																		
	Desperto nos outros um sentimento de exemplo a seguir																		
	Sinto que inspiro os outros																		
Comando e direcção	Recolho e analiso a informação necessária para definir os objectivos																		
	Tomo decisões com naturalidade para cumprir os objectivos																		
	Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo																		
	Giro os recursos com eficiência e eficácia																		
	Controlo com eficácia o recursos e as actividades no meu grupo																		
	Tenho capacidades para planear eficazmente																		
	Mantenho as coisas organizadas																		
	Administro o tempo eficazmente																		
Comunicação	Escrevo com facilidade apresentando conteúdos estruturados e com qualidade																		
	Transmito oralmente de forma clara																		
	Tenho um discurso persuasivo																		
	Promovo a comunicação através da escuta activa																		
	Encorajo a expressão de opiniões e ideias																		
	Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência																		
	Dou o exemplo em todas as circunstâncias																		
Consciência organizacional	Sou consciente das linhas de orientação, estabelecidas pela minha Organização, no âmbito institucional, interna e externamente																		

Apêndice B

Coragem	Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo em face da hostilidade dos outros																		
	Luto para alcançar os objectivos sem olhar ao perigo quando executo acções absolutamente necessárias																		
	Face aos ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis																		
Promoção do desenvolvimento	Explico a cada subordinado os aspectos técnicos da actividade																		
	Procuro que os subordinados obtenham o máximo desempenho																		
	Ensino individualmente as tarefas																		
	Explico a cada subordinado o que deve fazer e o que não deve fazer																		
	Dou a cada subordinado a informação específica sobre o que deve ser feito em cada situação																		
	Indico a cada subordinado os seus pontos fortes e fracos																		
	Ajudo os subordinados a desenvolver as suas capacidades																		
	Identifico as necessidades de desenvolvimento aos subordinados																		
Determinação e perseverança	Luto arduamente pela consecução dos objectivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie																		
Conhecedor da cultura militar	Tenho conhecimentos em quantidade e qualidade que me permitem um vasto leque de soluções perante diferentes problemas																		
	Tenho conhecimentos em quantidade e qualidade com reflexos muito positivos no grau de eficácia alcançado no cumprimento da missão																		
	Sou reconhecido a nível interno e externo, pelos meus conhecimentos em quantidade e qualidade																		

Eficaz em interações e ambientes complexos	Apresento as melhores soluções perante situações complexas e inopinadas da organização ao nível macro e estratégico																
	Operacionalizo a melhor solução perante situações complexas e inopinadas da organização ao nível macro ou estratégico																
Empatia	Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros																
	Percebo os modos e os sentimentos dos outros																
	Uso a compreensão baseada na escuta activa																
	Uso a observação para prever a reacção dos outros																
	Compreende a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão e problemas																
Comunicação assertiva	Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros																
	Mantenho com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre a dominação																
	Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos																
	Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância																
	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo calmamente mas com clareza																

Apêndice B

Comunicação agressiva	Tenho dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discordo deles													
	Numa discussão, não paro de argumentar até sentir que ganhei													
	Não receio criticar os outros e dizer-lhes aquilo que penso seja qual for a circunstância													
	Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusam-me frequentemente de querer ter razão a qualquer preço													
	Não hesito em usar o sarcasmo se isso me fizer «marcar pontos» numa discussão													
	Sinto que choco muitas vezes as pessoas com as minhas críticas													
	Quando sinto os meus direitos atacados, não hesito em atacar publicamente os culpados													
Liderança directiva	Defino objectivos sem ouvir os meus superiores, pares e subordinados													
	Planeio sem consultar os subordinados													
	Tomo as decisões sozinho													
	Não dou explicação sobre as minhas acções													
	Mantenho uma distância na relação com os subordinados													
	Falo de forma a desencorajar as perguntas													
	Confronto os outros de forma aberta e directa sobre os problemas de desempenho													
	Coloco limites aos comportamentos dos outros													

Liderança participativa	Encorajo a participação dos subordinados na produção de sugestões e incorporo-as na tomada de decisão																			
	Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações																			
	Procuro a aprovação da equipa sobre questões importantes antes de prosseguir																			
	Deixo os subordinados participar na tomada de decisão																			
	Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos																			
	Peço a opinião dos subordinados sobre aspectos importantes do trabalho																			
Liderança por delegação	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados																			
	Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas																			
	Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões																			
	Deixo os subordinados estabelecerem os seus próprios objectivos																			
	Deixo os subordinados executar à sua própria maneira, mesmo que cometem erros																			
	Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo																			
	Deixo os subordinados decidir quais as tarefas a realizar na execução de um projecto																			

Apêndice B

Flexibilidade e adaptabilidade	Penso antecipadamente sobre os novos dados e realidades																			
	Reconheço a validade dos pontos de vista opostos																			
	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação																			
	Adapto as regras e procedimentos a cada situação para realizar os objectivos organizacionais																			
	Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações																			
	Trabalho eficazmente na diversidade das situações																			
Coesão e trabalho de equipa	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo																			
	Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança mútua, partilha de conhecimentos e experiência																			
	Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo																			
	Compreendo a necessidade da cooperação para alcançar os objectivos da organização																			
Gestor de conflitos e negociação	Sempre que tenho oportunidade, gosto de negociar os problemas do meu grupo																			
	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos organizacionais quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas																			
	Resolver conflitos é uma actividade que aprecio																			
	Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário																			
	Antes de qualquer decisão, certifico-me de que a outra pessoa me escutou e de que eu também a escutei																			
	Procuro encontrar uma solução mutuamente satisfatória sempre que há diferentes interesses e perspectivas																			

Gestor de mudança	Para melhorar aos padrões da organização, defendo as novas oportunidades mesmo desafiando a forte oposição																		
	Administro eficazmente a mudança																		
	Reconheço as novas oportunidades, procurando através da criatividade, forma inovadores para melhorar os padrões da organização																		
	Lido bem com a ambiguidade sempre que inicio novos projectos																		
Humor	Apresento-me frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que me envolvem																		
Influência/ Coacção	Constranjo mediante pressão, coerção ou compulsão os outros para aderirem às minhas iniciativas ou soluções																		
Influência/ Persuasão	Prevaleço sobre uma pessoa, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que me apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções																		
	Prevaleço sobre um grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que me apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções																		
	Uso técnicas que apelam à lógica para gerar entusiasmo no meu grupo																		
	Os subordinados com quem trabalho acreditam e seguem os seus argumentos e ideias																		
	Os outros membros do meu grupo ouvem-me quando falo																		
	Perante as diferentes situações, os outros estão sempre disponíveis para me apoiar																		

Apêndice B

Influência/ Referência	Promovo nos outros elevados padrões, de acordo com os valores, crença e culturas organizacionais, que nos levam a desempenhos de excelência e satisfação																		
	Em novos projectos tenho sempre muitos voluntários																		
	Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos																		
	Sinto que os outros me admiram																		
	Sinto que os outros me seguem																		
Difundir informação	Difundo, aos outros, informação relevante sobre as decisões, planos e actividades para os envolver nos processos																		
	Difundo, aos outros, informação relevante sobre as decisões, planos e actividades com repercussão no desempenho																		
	Promovo a livre circulação de informação																		
Iniciativa e autonomia	Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos																		
Integridade	Sou recto e íntegro, pautando as minhas acções pelos princípios ético-sociais vigentes na sociedade civil em geral e na organização em particular																		
Inteligência social	Interpreto correctamente as diferentes exigências sociais																		
	Respondo de forma apropriada às exigências sociais conforme vão sendo colocadas																		
Julgar e decidir eficazmente com ética	Opto pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos da organização																		

Lealdade	Tenho fidelidade aos valores organizacionais																		
	Cumpro os compromissos para com os superiores e pares, sobretudo, quando está em causa os legítimos interesses dos meus subordinados e da organização																		
Networking	Procuo desenvolver contactos com pessoas cujo papel no meio envolvente podem contribuir para alcançar os objectivos que persigo																		
Optimismo e entusiasmo	Enfrento estoicamente os impactos adversos.																		
	Transformo as ameaças em novas oportunidades																		
	Transmito, aos meus subordinados, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta																		
Orientação para as tarefas	Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas																		
Orientação para as relações humanas	Sempre que possível, para mim as “ <i>peçoas primeiro e objectivos depois</i> ”																		
	Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização																		
Pensamento estratégico	Tenho capacidade intelectual para trabalhar em múltiplas dimensões conceptuais, simples ou complexas, independentemente dos contextos onde estão inseridos																		
Raciocínio analítico	Tenho capacidade para analisar as situações, separando-as em partes simples																		
	Tenho capacidade para sintetizar as situações, resumindo-as num todo articulado																		
	Na resolução de um problema, tenho capacidade para avaliar cada passo de forma lógica e sistémica																		

Apêndice B

Raciocínio crítico	Identifico os problemas de fundo e seus pontos-chave																
	Analiso os problemas sob vários prismas e apresento as melhores soluções para os resolver																
Reconhecimento, Feedback positivos e valorização	Avalio as contribuições significativas dos meus subordinados																
	Reconheço o desempenho eficaz																
	Valorizo os comportamentos dos meus subordinados na busca do sucesso																
	Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações																
Relações interpessoais	Relaciono-me de forma eficaz com os outros																
	Tenho consideração pelos outros																
	Mantenho uma comunicação activa com os outros																
	Sou receptivo ao feedback dos subordinados																
	Expresso abertamente os meus sentimentos aos outros																
	Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais																
	Coopero com os meus subordinados na realização da tarefa																
Resiliência	Recupero prontamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, traumatizantes ou altamente stressantes																
Assumir riscos	Assumo o risco sempre que contribua para o aumento da eficiência e eficácia da organização																
	Calculo os riscos para alcançar resultados que podem conduzir a benefícios substanciais na organização																

Tomar decisões	Identifico os problemas relativos ao trabalho																
	Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática																
	Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho																
	Tenho a capacidade para antecipar a resolução dos problemas																
	Tenho facilidade em tomar decisões																
	Em equipa, os outros aguardam que tomo as decisões																
Transparência	Sou franco e aberto com os outros																
	Admito sem rodeios os meus erros e falhas																
	Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros																
Visão	Tenho capacidade para diagnosticar as forças e fraquezas da organização																
	Tenho capacidade para diagnosticar as ameaças externas à organização																
	Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização																
	Transmito de forma entusiástica o futuro da organização																
	Envolver os outros no futuro da organização																
	Partilho com os outros a visão de quanto melhor podia ser a organização no futuro																

Parte II – ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO, EFICÁCIA E SATISFAÇÃO

Factores critério	Decorrente da minha acção de liderança:	Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessário
Esforço extraordinário	Aumento nos outros o desejo para terem sucesso			
	Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais			
	Faço os outros irem além das suas expectativas			
Eficácia	Sou eficaz a responder às exigências organizacionais			
	Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros			
	Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos			
	Sou eficaz a liderar o grupo			
Satisfação	Às vezes, os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo			
	A satisfação no meu grupo é elevada			
	Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo			
	A forma como trabalho satisfaz muito o grupo			

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

APÊNDICE C

RESULTADOS DO INQUÉRITO SUBMETIDO À COMISSÃO DE VALIDAÇÃO

C.1 INTRODUÇÃO

Este apêndice apresenta os resultados da análise e o contributo de cada perito, que foram obtidos de forma directa e individual a fim de evitar influência de opiniões. Estas opiniões permitiram valorizar a adequação de cada item às competências considerada no questionário.

Das respostas dadas pela comissão de validação e da reflexão com a orientadora deste estudo resultam 68 itens e alguns tiveram que sofrer reajustes de forma a evitar a ambiguidade. Quanto aos factores critérios, à dimensão, “**esforço extraordinário**”, foi acrescentado um item e em alguns houve algumas alterações de texto para evitar a sua ambiguidade.

C.2 RESULTADOS DO DIRECTÓRIO DE COMPETÊNCIA

Das respostas dadas pelos membros da comissão de validação à **I parte** do questionário e de acordo com o método de validação de conteúdos de Lawshe (1975), a Tabela C.1 ilustra os valores do **rácio de validade de conteúdo** (RVC).

Tabela C.1: Resultados da validade de conteúdo para cada item da I parte do questionário.

	Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessária	RVC
Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	7	1		0,75
Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação	8			0.99
Defendo posições claras nos conflitos com os superiores	8			0.99
Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	8			0.99
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	7	1		0,75
Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho	8			0.99
Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias	7		1	0,75
Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso	8			0.99
Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos	8			0.99
Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização	8			0.99
Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	8			0.99
Reconheço o desempenho eficaz	7	1		0,75
Sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos	8			0.99
Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira	7		1	0,5
Visualizo o ambiente externo e interno da organização	8			0.99
Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	8			0.99
Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas	7		1	0,75
Tenho a capacidade para antever as situações	7	1		0,75
Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	8			0.99
Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objectivos	7	1		0,75
Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	8			0.99
Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	8			0.99
Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	8			0.99
Incentivo à mudança	7		1	0,75
Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados	8			0.99

Apêndice C

	Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessária	RVC
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	8			0,99
Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	6	1	1	0,5
Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	7		1	0,75
Procuo melhorar o meu desempenhos e dos outros para o cumprimento da missão	8			0,99
Lido bem com a incerteza sempre que inicio novos projectos	7	1		0,75
Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	6	1	1	0,5
Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos	8			0,99
Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	7		1	0,75
Controlo as emoções quando confrontado com a oposição dos outros	8			0,99
Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	8			0,99
Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	8			0,99
Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	8			0,99
Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	7	1		0,75
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	8			0,99
Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	7	1		0,75
Identifico problemas e procuro antecipar soluções	8			0,99
Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	7		1	0,75
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	8			0,99
Admito sem rodeios os meus erros e falhas	7		1	0,75
Converso bem com qualquer subordinado	6	1	1	0,5
Apresento-me frequentemente com boa disposição	6	1	1	0,5
Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	8			0,99
Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	6	1	1	0,5
Falo com os outros de forma clara	8			0,99
Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	8			0,99
Tenho um discurso convincente	7	1		0,75
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	7	1		0,75

	Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessária	RVC
Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	8			0,99
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	7	1		0,75
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	7		1	0,75
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	7	1		0,75
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	7	1		0,75
Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	8			0,99
Tomo decisões com o desacordo dos outros	8			0,5
Desperto nos outros um sentimento de referência	6	1	1	0,5
Administro o tempo de forma eficaz	7		1	0,75
Tenho capacidade para sintetizar as situações, resumindo-as num todo articulado	7	1		0,75
Adopto novas formas para executar o trabalho	7	1		0,75
Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	7	1		0,75
Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	8			0,99
Trabalho eficazmente nas várias situações	7		1	0,75
Confronto os outros de forma aberta e directa	8			0,99
Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	7	1		0,75

C.3 RESULTADOS DOS FACTORES CRITÉRIO

Das respostas dadas pelos membros da comissão de validação à **II parte** do questionário e de acordo com o método de validação de conteúdos de Lawshe (1975), a Tabela C.2 apresenta os valores do RVC.

Tabela C.2: Resultados da validade de conteúdo para cada item da II parte do questionário.

	Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessária	RVC
Aumento nos outros o desejo para terem sucesso	7	1		0,75
Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais	7	1		0,75
Faço os outros irem além das suas expectativas	8			0,99

Apêndice C

	Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessária	RVC
Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais	Acrescentado em resultado da validação			
Sou eficaz a responder às exigências organizacionais	8			0,99
Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	6	2		0,5
Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos	7	1		0,75
Sou eficaz a liderar o grupo	8			0,99
Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo	7		1	0,75
A satisfação no meu grupo é elevada	8			0,99
Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo	6	2		0,5
A forma como me relaciono satisfaz o grupo	7	1		0,75

APÊNDICE D

INQUÉRITO FINAL

D.1 INTRODUÇÃO

Este apêndice apresenta o **inquérito final** que é constituído por uma **primeira parte** com os dados sócio-demográficos, com 16 questões sobre dados pessoais, avaliação individual, medalhas atribuídas e experiência de Comando em forças nacionais destacadas do inquirido.

A **segunda parte** do inquérito é constituído por 68 perguntas fechadas que pretendem medir o desempenho ideal – padrão de referência e o nível desempenho real - desempenho de um conjunto de competências (traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos) associadas à liderança no exercício das funções de comando, direcção e chefia.

A **terceira parte** do inquérito é constituído por três factores critério com quatro itens cada um, que pretendem medir o nível de concordância resultante da acção dos Oficiais no exercício das funções de comando, direcção e chefia, segundo os critérios de “**esforço extraordinário**”, “**eficácia**” e “**satisfação**”.

D.2 VERSÃO FINAL DO INQUÉRITO

Em seguida, apresenta-se o inquérito final que foi aplicado à amostra (n=351) deste trabalho.

--	--	--	--



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

INQUÉRITO ACADÉMICO

RECOLHA DE INFORMAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE TRABALHOS ACADÉMICOS

Este inquérito tem objectivos meramente académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de trabalhos práticos no âmbito da Tese do Doutoramento em Ciências da Gestão. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de importância para se obter desempenhos de superiores (**desempenho ideal**) e eficácia (**desempenho real**) que cada competência associada à liderança representa no exercício de uma função de comando, direcção e/ou chefia no contexto militar.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Agradecemos a sua colaboração

Parte I

1. **Posto:** _____

2. **Arma/ Serviço:** _____

3. **Cargo/ Função actual:** _____

4. **U/E/O:** _____

5. **Quadro:**

QP

RV/ RC

6. **Género:**

Feminino

Masculino

7. **Idade:**

20 anos ou menos De 41 a 50 anos

De 21 a 30 anos De 51 a 60 anos

De 31 a 40 anos Mais de 60 anos

8. **Grau académico:**

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

9. **Média FAI:**

(No posto actual)

N.º medalhas:

10. **Serviços Distintos** 11. **Mérito Militar** 12. **D Afonso Henriques**

Menos de 4,00 valores

De 4,00 a 4,24 valores

De 4,25 a 4,49 valores

De 4,50 a 4,74 valores

De 4,75 a 5,00 valores

Não se aplica

0

1

2

3

4

5

0

1

2

3

4

5

0

1

2

3

4

5

13. **Áreas funcionais:**

(Indique as áreas onde tenha exercido maior número de funções)

Comando

Direcção

Chefia

Estado-Maior

Execução

14. **Nº de participações em FND:**

(Em funções de comando)

0

1

2

3

4

15. **Se desempenhou funções de Comando numa FND, quais foram os Teatros de Operações (TO):**

Afeganistão:

Bósnia-Herzegovina:

Kosovo:

Líbano:

Timor-Leste:

16. **Cursos:**

Comandos

Operações Especiais

Pára-quedista

Parte II

(desempenho ideal) Indique a importância que atribui a cada afirmação no exercício das funções de comando ou chefia no seu posto, colocando um "x" no espaço respectivo.											(desempenho real) No exercício das actuais ou últimas funções de comando e/ou chefia, indique o seu nível de eficácia (desempenho) para cada afirmação, colocando um "x" no espaço respectivo.												
Nada importante										Extremamente importante			Extremamente ineficaz										Extremamente eficaz
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					10	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	17. Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	18. Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	19. Defendo posições claras nos conflitos com os superiores			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	20. Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	21. Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	22. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	23. Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	24. Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	25. Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	26. Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	27. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	28. Reconheço o desempenho eficaz			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Apêndice D

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	29. Sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	30. Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	31. Visualizo o ambiente externo e interno da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	32. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	33. Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	34. Tenho a capacidade para antever as situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	35. Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	36. Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	37. Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	38. Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	39. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	40. Incentivo a mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	41. Resisto à tentação dos envoltimentos inapropriados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	42. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	43. Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	44. Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	45. Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	46. Lido bem com a incerteza sempre que inicio novos projectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	47. Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	48. Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	49. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	50. Controlo as emoções quando confrontado com a oposição dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	51. Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	52. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	53. Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	54. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	55. Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice D

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	56. Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	57. Identifico problemas e procuro antecipar soluções	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	58. Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	59. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	60. Admito sem rodeios os meus erros e falhas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	61. Converso bem com qualquer subordinado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	62. Apresento-me frequentemente com boa disposição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	63. Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	64. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	65. Falo com os outros de forma clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	66. Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	67. Tenho um discurso convincente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	68. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	69. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	70. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	71. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	72. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	73. Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	74. Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	75. Tomo decisões com o desacordo dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	76. Desperto nos outros um sentimento de referência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	77. Administro o tempo de forma eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	78. Tenho capacidade para sintetizar as situações, resumindo-as num todo articulado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	79. Adopto novas formas para executar o trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	80. Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	81. Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	82. Trabalho eficazmente nas várias situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	83. Confronto os outros de forma aberta e directa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	84. Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice D

Parte III

Cada um dos enunciados seguintes, descreve a sua opinião quanto ao exercício da sua função de comando e/ou chefia. Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respectivo.

Decorrente da minha acção:	Discordo totalmente										Concordo totalmente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
85. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
89. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90. A satisfação no meu grupo é elevada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91. Faço os outros irem além das suas expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
92. Sou eficaz a liderar o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
95. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96. A forma como me relaciono satisfaz o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

APÊNDICE E

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS – DESEMPENHO IDEAL E DESEMPENHO REAL

E.1 INTRODUÇÃO

Neste Apêndice, apresentam-se os resultados das variáveis em estudo através da estatística descritiva. Para caracterizar a amostra faz-se uso da tendência central, a dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central e da forma de distribuição. Apresentam-se, ainda, os resultados dos vários métodos estatísticos utilizados e que servem de informação complementar ao presente trabalho.

E.2 RESULTADOS – DESEMPENHO IDEAL E DESEMPENHO REAL

Os resultados registam os valores das respostas às variáveis para o desempenho ideal e real no que respeita à amostra total (n=351), aos Oficiais Subalternos e Capitães (n=171), aos Oficiais Superiores (n=150) e aos Oficiais Gerais (n=30). No final, apresentam-se ainda os valores do padrão de referência para as três categorias de Oficiais.

A Tabela E.1 apresenta uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo na **II parte** do inquérito quanto às respostas da totalidade da amostra (n=351) para o desempenho ideal.

Tabela E.1: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho ideal – amostra total.

Variáveis	\bar{X}_m	S	Min	Max	g
ATCAP17I	8,83	1,34	1	10	-1,65
COCAP18I	9,10	1,08	5	10	-1,29
DEPOS19I	8,65	1,36	2	10	-1,12
ENCOR20I	8,93	1,18	4	10	-1,11
SIFOR21I	8,76	1,29	1	10	-1,62
IMSOL22I	9,07	1,11	4	10	-1,27
APIDE23I	8,36	1,51	1	10	-1,21
MACAP24I	8,80	1,20	2	10	-1,32
ACAUT25I	9,12	1,08	3	10	-1,97
COASO26I	8,83	1,20	4	10	-0,96
FRONT27I	8,94	1,12	5	10	-0,78
REDES28I	9,13	1,04	4	10	-1,23
AUOBJ29I	8,95	1,12	2	10	-1,71
DXSUB30I	6,81	2,04	1	10	-0,80
VIAMB31I	8,37	1,55	2	10	-1,06
ADCOMP32I	8,62	1,44	2	10	-1,66
COCAP33I	9,15	0,97	4	10	-1,52
ANTEV34I	8,92	1,16	3	10	-1,44
ESTRC35I	8,80	1,26	3	10	-1,24
FXOBJ36I	8,60	1,30	3	10	-1,23
EFIEA37I	9,15	0,92	5	10	-1,01
EXEMP38I	9,54	0,86	5	10	-2,26
RESUB39I	9,07	1,03	5	10	-1,24
INMUD40I	8,38	1,58	2	10	-1,28
ENINA41I	8,74	1,49	1	10	-1,72
OPEXT42I	8,24	1,63	1	10	-1,39
LUESM43I	9,13	1,04	3	10	-1,59
RECTO44I	9,55	0,80	6	10	-1,92
MEDES45I	9,32	0,85	5	10	-1,33
INCER46I	8,74	1,18	3	10	-1,14
REINT47I	8,79	1,20	3	10	-1,15
ENTRA48I	8,94	1,08	5	10	-1,07
ANPRO49I	8,94	1,04	4	10	-1,12
COEMO50I	8,91	1,13	3	10	-1,21
FEEDB51I	9,33	0,89	6	10	-1,19
CARAC52I	9,26	0,86	5	10	-1,09
RECOF53I	9,00	1,14	2	10	-1,53
POMTD54I	8,72	1,29	2	10	-1,30
TRASU55I	9,37	0,88	4	10	-1,68
EQMUL56I	8,94	1,25	1	10	-1,90
ANTSO57I	9,17	0,91	5	10	-1,09
EXPPFF58I	8,67	1,21	3	10	-0,89
ELPAD59I	8,73	1,11	2	10	-1,07

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
SEFAL60I	8,97	1,31	1	10	-2,16
COBEM61I	9,19	1,04	4	10	-1,49
BODIP62I	8,97	1,23	3	10	-1,56
CONSU63I	9,44	0,85	6	10	-1,66
UNESP64I	9,40	0,84	6	10	-1,43
FACLA65I	9,22	0,89	6	10	-0,88
RESCO66I	8,93	1,01	5	10	-0,78
DICON67I	8,99	1,08	3	10	-1,32
DESSU68I	9,03	1,05	4	10	-1,20
CAESF69I	9,10	0,98	4	10	-1,07
TACQJ70I	9,01	1,05	3	10	-1,22
CAEFI71I	9,28	0,85	6	10	-1,11
COJUL72I	9,11	0,96	5	10	-0,94
CLICO73I	9,02	1,06	5	10	-1,01
SOPRO74I	9,16	0,91	3	10	-1,58
TDDES75I	7,98	1,76	1	10	-0,98
SEREF76I	8,96	1,14	3	10	-1,30
ADTEP77I	9,09	1,03	5	10	-1,09
SISIT78I	8,90	1,17	3	10	-1,30
NOTRA79I	8,60	1,33	2	10	-1,37
COFES80I	8,96	1,13	4	10	-1,16
OPIHO81I	9,07	1,08	4	10	-1,40
TRASI82I	9,14	0,99	4	10	-1,47
COABR83I	8,94	1,12	5	10	-1,07
PENEC84I	9,14	1,05	5	10	-1,27

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

A Tabela E.2 apresenta uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo da **II parte** do inquérito quanto às respostas para os Oficiais Subalternos e Capitães (n=171) no desempenho ideal.

Tabela E.2: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho ideal – Oficiais Subalternos e Capitães.

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
ATCAP17I	8,87	1,37	2	10	-1,72
COCAP18I	9,20	0,97	5	10	-1,28
DEPOS19I	8,42	1,41	2	10	-1,16
ENCOR20I	8,84	1,24	4	10	-1,20
SIFOR21I	8,64	1,49	1	10	-1,70
IMSOL22I	9,09	1,08	5	10	-1,19

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
APIDE23I	8,36	1,45	3	10	-1,01
MACAP24I	8,82	1,17	5	10	-1,15
ACAUT25I	9,11	1,09	4	10	-1,89
COASO26I	8,83	1,20	5	10	-0,92
FRONT27I	8,95	1,05	6	10	-0,64
REDES28I	9,08	1,02	6	10	-1,00
AUOBJ29I	8,92	1,14	2	10	-1,96
DXSUB30I	6,85	1,95	1	10	-0,83
VIAMB31I	8,16	1,65	2	10	-0,92
ADCOMP32I	8,68	1,38	2	10	-1,61
COCAP33I	9,19	,87	6	10	-1,15
ANTEV34I	8,79	1,24	3	10	-1,51
ESTRC35I	8,75	1,27	4	10	-1,19
FXOBJ36I	8,71	1,18	4	10	-0,92
EFIEA37I	9,15	0,94	6	10	-1,03
EXEMP38I	9,56	0,87	5	10	-2,35
RESUB39I	9,01	1,11	5	10	-1,33
INMUD40I	8,13	1,70	2	10	-1,15
ENINA41I	8,92	1,26	5	10	-1,12
OPEXT42I	8,06	1,63	1	10	-1,18
LUESM43I	9,16	0,95	6	10	-0,88
RECTO44I	9,48	0,83	6	10	-1,60
MEDES45I	9,33	0,87	5	10	-1,52
INCER46I	8,68	1,18	4	10	-0,94
REINT47I	8,78	1,21	5	10	-1,13
ENTRA48I	8,81	1,13	5	10	-0,91
ANPRO49I	8,91	0,98	5	10	-0,90
COEMO50I	8,87	1,19	3	10	-1,31
FEEDB51I	9,29	0,88	7	10	-1,02
CARAC52I	9,25	0,88	5	10	-1,24
RECOF53I	8,98	1,15	2	10	-1,89
POMTD54I	8,52	1,39	2	10	-1,38
TRASU55I	9,29	0,93	4	10	-1,76
EQMUL56I	8,98	1,26	1	10	-2,19
ANTSO57I	9,18	0,85	7	10	-0,83
EXPPF58I	8,64	1,24	3	10	-1,00
ELPAD59I	8,62	1,07	5	10	-0,45
SEFAL60I	9,11	1,10	5	10	-1,46
COBEM61I	9,26	1,01	5	10	-1,53
BODIP62I	8,99	1,21	3	10	-1,56
CONSU63I	9,47	0,85	6	10	-1,78
UNESP64I	9,42	0,80	7	10	-1,24
FACLA65I	9,23	0,90	6	10	-0,88
RESCO66I	8,91	1,05	6	10	-0,79
DICON67I	8,99	1,12	3	10	-1,67

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
DESSU68I	8,97	1,10	4	10	-1,21
CAESF69I	9,10	0,97	6	10	-0,87
TACJ70I	9,11	1,00	6	10	-0,96
CAEF71I	9,34	0,76	7	10	-0,90
COJUL72I	9,11	0,87	6	10	-0,59
CLICO73I	9,03	1,01	6	10	-0,98
SOPRO74I	9,09	0,97	3	10	-1,89
TDDES75I	7,82	1,78	1	10	-0,89
SEREF76I	8,84	1,17	5	10	-1,00
ADTEP77I	9,18	1,02	5	10	-1,34
SISIT78I	8,85	1,14	4	10	-1,11
NOTRA79I	8,54	1,32	2	10	-1,29
COFES80I	9,02	1,04	5	10	-0,95
OPIHO81I	9,04	1,04	5	10	-1,06
TRASI82I	9,16	1,00	6	10	-0,86
COABR83I	9,06	0,99	5	10	-1,09
PENEC84I	9,12	1,03	5	10	-1,16

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

A Tabela E.3 apresenta uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo na **II parte** do inquérito quanto às respostas para os Oficiais Superiores (n=150) no desempenho ideal.

Tabela E.3: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho ideal – Oficiais Superiores.

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
ATCAP17I	8,80	1,33	1	10	-1,74
COCAP18I	8,99	1,19	5	10	-1,15
DEPOS19I	8,84	1,29	5	10	-1,05
ENCOR20I	9,03	1,14	5	10	-1,01
SIFOR21I	8,81	1,08	4	10	-0,93
IMSOL22I	8,96	1,16	4	10	-1,24
APIDE23I	8,27	1,62	1	10	-1,39
MACAP24I	8,76	1,28	2	10	-1,53
ACAUT25I	9,05	1,11	3	10	-2,02
COASO26I	8,77	1,21	4	10	-1,00
FRONT27I	8,87	1,19	5	10	-0,78
REDES28I	9,13	1,07	4	10	-1,46
AUOBJ29I	8,91	1,12	3	10	-1,53
DXSUB30I	6,85	2,09	1	10	-0,95

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
VIAMB31I	8,41	1,47	3	10	-1,08
ADCOMP32I	8,51	1,57	2	10	-1,66
COCAP33I	9,07	1,11	4	10	-1,63
ANTEV34I	8,93	1,11	4	10	-1,12
ESTRC35I	8,79	1,33	3	10	-1,22
FXOBJ36I	8,44	1,46	3	10	-1,32
EFIEA37I	9,11	0,94	5	10	-0,96
EXEMP38I	9,49	0,90	5	10	-2,07
RESUB39I	9,17	0,90	6	10	-1,12
INMUD40I	8,45	1,45	2	10	-1,25
ENINA41I	8,49	1,71	1	10	-1,78
OPEXT42I	8,28	1,68	1	10	-1,63
LUESM43I	9,02	1,18	3	10	-1,83
RECTO44I	9,58	0,81	6	10	-2,20
MEDES45I	9,35	0,84	7	10	-1,28
INCER46I	8,71	1,14	5	10	-0,80
REINT47I	8,80	1,19	3	10	-1,21
ENTRA48I	9,03	1,07	5	10	-1,19
ANPRO49I	8,93	1,10	4	10	-1,29
COEMO50I	8,98	1,06	4	10	-1,23
FEEDB51I	9,35	0,91	6	10	-1,39
CARAC52I	9,21	0,86	7	10	-0,87
RECOF53I	9,01	1,14	5	10	-1,26
POMTD54I	8,95	1,09	5	10	-0,96
TRASU55I	9,39	0,87	6	10	-1,42
EQMUL56I	8,88	1,26	2	10	-1,71
ANTSO57I	9,10	1,00	5	10	-1,22
EXPPF58I	8,69	1,19	4	10	-0,83
ELPAD59I	8,81	1,16	2	10	-1,74
SEFAL60I	8,93	1,32	1	10	-2,17
COBEM61I	9,13	1,09	4	10	-1,58
BODIP62I	8,90	1,29	3	10	-1,62
CONSU63I	9,38	1,00	6	10	-1,51
UNESP64I	9,33	0,92	6	10	-1,42
FACLA65I	9,18	0,93	7	10	-0,88
RESCO66I	8,99	0,95	5	10	-0,91
DICON67I	8,93	1,10	6	10	-0,80
DESSU68I	9,01	1,06	5	10	-1,08
CAESF69I	9,04	1,03	4	10	-1,24
TACJ70I	8,91	1,13	3	10	-1,45
CAEFI71I	9,25	0,90	6	10	-1,13
COJUL72I	9,09	1,06	5	10	-1,17
CLICO73I	8,99	1,11	5	10	-1,07
SOPRO74I	9,17	0,89	6	10	-1,06
TDDDES75I	7,97	1,80	2	10	-1,03
SEREF76I	8,99	1,15	3	10	-1,57

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
ADTEP77I	8,95	1,05	6	10	-0,85
SISIT78I	8,88	1,24	3	10	-1,45
NOTRA79I	8,59	1,39	2	10	-1,48
COFES80I	8,85	1,26	4	10	-1,21
OPIHO81I	9,01	1,18	4	10	-1,61
TRASI82I	9,05	1,11	4	10	-1,75
COABR83I	8,75	1,28	5	10	-0,93
PENEC84I	9,15	1,08	6	10	-1,21

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

A Tabela E.4 apresenta uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo na **II parte** do inquérito quanto às respostas dos Oficiais Gerais (n=30) no desempenho ideal.

Tabela E.4: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho ideal – Oficiais Gerais.

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
ATCAP17I	8,70	1,26	5	10	-0,82
COCAP18I	9,03	1,10	5	10	-1,74
DEPOS19I	9,03	1,13	6	10	-0,99
ENCOR20I	9,00	0,98	7	10	-0,47
SIFOR21I	9,13	0,86	7	10	-0,62
IMSOL22I	9,43	0,97	6	10	-2,22
APIDE23I	8,80	1,16	7	10	-0,15
MACAP24I	8,87	1,01	7	10	-0,37
ACAUT25I	9,57	0,68	8	10	-1,32
COASO26I	9,07	1,14	6	10	-1,03
FRONT27I	9,27	1,17	6	10	-1,52
REDES28I	9,37	0,96	7	10	-1,32
AUOBJ29I	9,27	0,98	7	10	-1,05
DXSUB30I	6,37	2,25	3	10	-0,01
VIAMB31I	9,37	0,81	8	10	-0,79
ADCOMP32I	8,87	0,94	7	10	0,01
COCAP33I	9,27	0,74	7	10	-1,03
ANTEV34I	9,67	0,55	8	10	-1,41
ESTRC35I	9,17	0,75	8	10	-0,29
FXOBJ36I	8,80	1,03	6	10	-0,79
EFIEA37I	9,33	0,66	8	10	-0,48
EXEMP38I	9,73	0,45	9	10	-1,11
RESUB39I	8,90	1,06	7	10	-0,53
INMUD40I	9,47	0,77	7	10	-1,54

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
ENINA41I	8,97	1,27	4	10	-2,08
OPEXT42I	9,03	1,16	6	10	-0,92
LUESM43I	9,53	0,51	9	10	-0,14
RECTO44I	9,77	0,43	9	10	-1,33
MEDES45I	9,10	0,80	7	10	-0,62
INCER46I	9,20	1,32	3	10	-3,74
REINT47I	8,83	1,26	6	10	-1,10
ENTRA48I	9,27	0,64	8	10	-0,29
ANPRO49I	9,17	1,02	6	10	-1,40
COEMO50I	8,83	1,09	7	10	-0,17
FEEDB51I	9,47	0,82	8	10	-1,10
CARAC52I	9,53	0,63	8	10	-1,02
RECOF53I	9,07	1,18	6	10	-0,96
POMTD54I	8,67	1,47	5	10	-1,05
TRASU55I	9,73	0,52	8	10	-1,87
EQMUL56I	9,00	1,15	6	10	-1,03
ANTSO57I	9,43	0,77	8	10	-0,96
EXPFF58I	8,77	1,10	6	10	-0,33
ELPAD59I	8,97	1,00	7	10	-0,60
SEFAL60I	8,43	2,00	1	10	-2,21
COBEM61I	9,10	0,92	7	10	-0,49
BODIP62I	9,13	0,97	7	10	-0,52
CONSU63I	9,57	0,57	8	10	-0,88
UNESP64I	9,70	0,47	9	10	-0,92
FACLA65I	9,30	0,70	8	10	-0,50
RESCO66I	8,73	1,08	7	10	-0,13
DICON67I	9,40	0,68	8	10	-0,69
DESSU68I	9,40	0,62	8	10	-0,52
CAESF69I	9,37	0,77	8	10	-0,75
TACJ70I	9,03	0,85	7	10	-0,43
CAEF71I	9,10	1,03	6	10	-1,23
COJUL72I	9,23	0,94	7	10	-0,77
CLICO73I	9,17	1,02	7	10	-0,77
SOPRO74I	9,47	0,63	8	10	-0,76
TDDDES75I	8,93	1,20	6	10	-0,89
SEREF76I	9,53	0,68	8	10	-1,18
ADTEP77I	9,23	0,94	7	10	-1,04
SISIT78I	9,33	0,88	7	10	-1,06
NOTRA79I	9,03	1,00	7	10	-0,51
COFES80I	9,20	0,89	7	10	-1,06
OPIHO81I	9,47	0,73	8	10	-1,02
TRASI82I	9,47	0,82	7	10	-1,50
COABR83I	9,23	0,90	8	10	-0,50
PENEC84I	9,20	1,03	5	10	-2,45

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g – Coeficiente de assimetria (Skewness).

A Tabela E.5 apresenta uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo na **II parte** do inquérito quanto às respostas da totalidade da amostra (n=351) no desempenho real.

Tabela E.5: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho real – amostra total.

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
ATCAP17R	7,46	1,65	1	10	-0,72
COCAP18R	8,29	1,32	3	10	-0,77
DEPOS19R	7,87	1,52	2	10	-0,67
ENCOR20R	8,26	1,42	2	10	-1,05
SIFOR21R	8,09	1,31	4	10	-0,63
IMSOL22R	8,09	1,23	3	10	-0,70
APIDE23R	7,72	1,51	1	10	-1,11
MACAP24R	7,77	1,40	3	10	-0,57
ACAUT25R	8,36	1,23	4	10	-0,73
COASO26R	7,93	1,32	3	10	-0,60
FRONT27R	8,17	1,38	3	10	-0,53
REDES28R	8,41	1,24	4	10	-0,50
AUOBJ29R	8,13	1,29	3	10	-0,77
DXSUB30R	6,68	1,88	1	10	-0,65
VIAMB31R	7,48	1,53	2	10	-0,53
ADCOMP32R	7,84	1,33	1	10	-1,07
COCAP33R	8,44	1,18	4	10	-0,73
ANTEV34R	7,83	1,21	4	10	-0,48
ESTRC35R	7,75	1,50	1	10	-0,92
FXOBJ36R	7,62	1,35	3	10	-0,34
EFIEA37R	8,05	1,33	3	10	-0,75
EXEMP38R	8,77	1,22	3	10	-1,12
RESUB39R	8,31	1,28	4	10	-0,74
INMUD40R	7,77	1,60	1	10	-0,81
ENINA41R	8,18	1,61	1	10	-1,33
OPEXT42R	7,28	1,68	1	10	-0,73
LUESM43R	8,08	1,32	1	10	-1,01
RECTO44R	9,00	1,09	5	10	-0,86
MEDES45R	8,60	1,10	5	10	-0,63
INCER46R	7,69	1,36	1	10	-0,51
REINT47R	8,10	1,35	3	10	-0,60
ENTRA48R	8,35	1,22	3	10	-0,95
ANPRO49R	7,76	1,36	1	10	-0,92
COEMO50R	7,73	1,40	3	10	-0,63
FEEDB51R	8,70	1,17	3	10	-0,84
CARAC52R	8,17	1,19	3	10	-0,64
RECOF53R	8,34	1,25	4	10	-0,61

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
POMTD54R	8,13	1,31	3	10	-0,75
TRASU55R	8,60	1,14	5	10	-0,53
EQMUL56R	8,28	1,42	3	10	-0,83
ANTSO57R	8,11	1,18	3	10	-0,60
EXPPF58R	7,63	1,46	2	10	-0,69
ELPAD59R	7,64	1,32	4	10	-0,36
SEFAL60R	8,36	1,46	1	10	-1,06
COBEM61R	8,89	1,25	2	10	-1,40
BODIP62R	8,56	1,30	3	10	-0,90
CONSU63R	8,50	1,19	4	10	-0,77
UNESP64R	8,52	1,15	4	10	-0,66
FACLA 65R	8,45	1,22	4	10	-0,71
RESCO66R	8,14	1,16	3	10	-0,47
DICON67R	7,92	1,25	4	10	-0,48
DESSU68R	8,13	1,27	1	10	-0,99
CAESF69R	8,31	1,12	5	10	-0,24
TACQJ70R	8,34	1,16	4	10	-0,60
CAEFI71R	8,54	1,09	1	10	-1,36
COJUL72R	8,32	1,13	3	10	-0,63
CLICO73R	8,42	1,10	5	10	-0,37
SOPRO74R	8,41	1,13	4	10	-0,66
TDDES75R	7,30	1,81	1	10	-0,87
SEREF76R	7,96	1,29	2	10	-0,62
ADTEP77R	7,74	1,39	3	10	-0,53
SISIT78R	7,91	1,28	3	10	-0,59
NOTRA79R	7,83	1,37	2	10	-0,56
COFES80R	8,23	1,25	4	10	-0,51
OPIHO81R	8,33	1,43	2	10	-0,94
TRASI82R	8,13	1,29	2	10	-0,90
COABR83R	8,18	1,43	2	10	-0,70
PENEC84R	8,40	1,24	4	10	-0,50

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

A Tabela E.6 apresenta uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo da **II parte** do inquérito quanto às respostas dos Oficiais Subalternos e Capitães (n=171) no desempenho real.

**Tabela E.6: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo no desempenho real –
Oficiais Subalternos e Capitães.**

Variáveis	\bar{X}_m	S	Min	Max	g
ATCAP17R	7,31	1,72	2	10	-0,60
COCAP18R	8,22	1,39	3	10	-0,98
DEPOS19R	7,63	1,63	2	10	-0,75
ENCOR20R	8,13	1,61	2	10	-1,14
SIFOR21R	7,92	1,43	4	10	-0,57
IMSOL22R	7,95	1,33	3	10	-0,77
APIDE23R	7,67	1,55	2	10	-0,98
MACAP24R	7,73	1,47	3	10	-0,63
ACAUT25R	8,19	1,32	4	10	-0,72
COASO26R	7,79	1,36	3	10	-0,78
FRONT27R	7,92	1,36	3	10	-0,54
REDES28R	8,26	1,24	4	10	-0,25
AUOBJ29R	8,01	1,33	3	10	-0,75
DXSUB30R	6,65	1,77	1	10	-0,47
VIAMB31R	7,30	1,64	2	10	-0,39
ADCOMP32R	7,82	1,44	1	10	-1,22
COCAP33R	8,42	1,27	4	10	-0,90
ANTEV34R	7,62	1,28	4	10	-0,49
ESTRC35R	7,52	1,67	1	10	-1,01
FXOBJ36R	7,56	1,35	4	10	-0,29
EFIEA37R	7,88	1,50	3	10	-0,68
EXEMP38R	8,78	1,22	3	10	-1,25
RESUB39R	8,18	1,34	4	10	-0,72
INMUD40R	7,50	1,74	1	10	-0,83
ENINA41R	8,37	1,59	2	10	-1,12
OPEXT42R	7,02	1,79	1	10	-0,56
LUESM43R	7,89	1,44	1	10	-1,17
RECTO44R	8,89	1,14	5	10	-0,85
MEDES45R	8,60	1,08	5	10	-0,51
INCER46R	7,47	1,43	1	10	-0,55
REINT47R	8,11	1,39	3	10	-0,74
ENTRA48R	8,25	1,36	3	10	-1,12
ANPRO49R	7,55	1,47	1	10	-1,13
COEMO50R	7,74	1,49	3	10	-0,62
FEEDB51R	8,61	1,19	3	10	-0,93
CARAC52R	8,04	1,25	3	10	-0,67
RECOF53R	8,27	1,31	4	10	-0,65
POMTD54R	7,96	1,35	3	10	-0,92
TRASU55R	8,46	1,11	5	10	-0,25
EQMUL56R	8,35	1,53	3	10	-1,11
ANTSO57R	7,98	1,17	5	10	-0,40
EXPFF58R	7,49	1,52	2	10	-0,84
ELPAD59R	7,45	1,37	4	10	-0,22

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
SEFAL60R	8,41	1,41	4	10	-0,98
COBEM61R	8,89	1,33	2	10	-1,56
BODIP62R	8,63	1,32	5	10	-0,77
CONSU63R	8,47	1,19	4	10	-0,67
UNESP64R	8,42	1,14	5	10	-0,35
FACLA 65R	8,39	1,27	4	10	-0,69
RESCO66R	8,04	1,18	3	10	-0,46
DICON67R	7,75	1,28	4	10	-0,48
DESSU68R	8,01	1,34	1	10	-1,10
CAESF69R	8,29	1,14	5	10	-0,21
TACQJ70R	8,29	1,19	4	10	-0,55
CAEFI71R	8,51	1,21	1	10	-1,85
COJUL72R	8,27	1,12	3	10	-0,75
CLICO73R	8,29	1,15	5	10	-0,28
SOPRO74R	8,23	1,23	4	10	-0,57
TDDES75R	7,06	1,85	1	10	-0,93
SEREF76R	7,75	1,36	2	10	-0,82
ADTEP77R	7,66	1,44	3	10	-0,41
SISIT78R	7,75	1,32	3	10	-0,42
NOTRA79R	7,74	1,45	2	10	-0,50
COFES80R	8,25	1,30	4	10	-0,58
OPIHO81R	8,16	1,49	2	10	-1,04
TRASI82R	7,99	1,36	2	10	-0,93
COABR83R	8,11	1,44	2	10	-0,77
PENEC84R	8,29	1,30	4	10	-0,47

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

A Tabela E.7 apresenta uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo na **II parte** do inquérito quanto às respostas dos Oficiais Superiores (n=150) no desempenho real.

Tabela E.7: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – Oficiais Superiores.

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
ATCAP17R	7,59	1,59	1	10	-0,93
COCAP18R	8,35	1,25	5	10	-0,35
DEPOS19R	8,06	1,42	4	10	-0,38
ENCOR20R	8,35	1,24	4	10	-0,53
SIFOR21R	8,19	1,17	4	10	-0,66
IMSOL22R	8,21	1,13	4	10	-0,43

Variáveis	X _m	S	Min	Max	g
APIDE23R	7,73	1,54	1	10	-1,26
MACAP24R	7,82	1,33	4	10	-0,47
ACAUT25R	8,47	1,12	5	10	-0,55
COASO26R	8,09	1,21	4	10	-0,33
FRONT27R	8,28	1,36	4	10	-0,47
REDES28R	8,52	1,23	4	10	-0,79
AUOBJ29R	8,17	1,25	3	10	-0,74
DXSUB30R	6,85	1,93	1	10	-0,96
VIAMB31R	7,50	1,38	2	10	-0,68
ADCOMP32R	7,81	1,24	2	10	-0,95
COCAP33R	8,43	1,12	5	10	-0,40
ANTEV34R	7,90	1,07	5	10	-0,20
ESTRC35R	7,87	1,29	4	10	-0,36
FXOBJ36R	7,56	1,34	3	10	-0,43
EFIEA37R	8,16	1,11	4	10	-0,53
EXEMP38R	8,65	1,22	5	10	-0,81
RESUB39R	8,47	1,17	5	10	-0,77
INMUD40R	7,94	1,44	4	10	-0,56
ENINA41R	7,89	1,66	1	10	-1,60
OPEXT42R	7,37	1,53	1	10	-0,84
LUESM43R	8,15	1,20	4	10	-0,60
RECTO44R	9,00	1,05	6	10	-0,67
MEDES45R	8,63	1,10	5	10	-0,85
INCER46R	7,87	1,22	4	10	-0,25
REINT47R	8,09	1,32	4	10	-0,44
ENTRA48R	8,42	1,08	5	10	-0,41
ANPRO49R	7,91	1,26	5	10	-0,43
COEMO50R	7,71	1,35	3	10	-0,72
FEEDB51R	8,78	1,17	5	10	-0,81
CARAC52R	8,27	1,12	4	10	-0,57
RECOF53R	8,38	1,21	5	10	-0,54
POMTD54R	8,31	1,26	5	10	-0,37
TRASU55R	8,67	1,13	5	10	-0,77
EQMUL56R	8,20	1,35	4	10	-0,51
ANTSO57R	8,18	1,20	3	10	-0,87
EXPFF58R	7,81	1,41	4	10	-0,60
ELPAD59R	7,74	1,28	4	10	-0,49
SEFAL60R	8,40	1,41	4	10	-0,70
COBEM61R	8,87	1,20	4	10	-1,24
BODIP62R	8,41	1,32	3	10	-1,09
CONSU63R	8,53	1,16	4	10	-0,99
UNESP64R	8,49	1,17	4	10	-0,94
FACLA 65R	8,47	1,20	5	10	-0,75
RESCO66R	8,29	1,08	5	10	-0,37
DICON67R	8,01	1,22	4	10	-0,44

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
DESSU68R	8,18	1,20	3	10	-0,87
CAESF69R	8,27	1,09	5	10	-0,29
TACJ70R	8,33	1,15	4	10	-0,68
CAEFI71R	8,54	0,95	6	10	-0,26
COJUL72R	8,29	1,15	5	10	-0,49
CLICO73R	8,47	1,03	6	10	-0,34
SOPRO74R	8,55	0,99	5	10	-0,57
TDES75R	7,45	1,78	1	10	-0,87
SEREF76R	7,97	1,16	5	10	-0,24
ADTEP77R	7,72	1,35	3	10	-0,68
SISIT78R	7,96	1,23	3	10	-0,80
NOTRA79R	7,92	1,27	3	10	-0,70
COFES80R	8,21	1,22	4	10	-0,52
OPIHO81R	8,39	1,39	4	10	-0,74
TRASI82R	8,20	1,23	3	10	-0,80
COABR83R	8,19	1,45	4	10	-0,64
PENEC84R	8,49	1,17	6	10	-0,56

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

A Tabela E.8 apresenta uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo na **II parte** do inquérito quanto às respostas dos Oficiais Superiores (n=30) no desempenho real.

Tabela E.8: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para o desempenho real – Oficiais Gerais.

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
ATCAP17R	7,67	1,45	5	10	-0,32
COCAP18R	8,37	1,33	5	10	-1,12
DEPOS19R	8,33	1,12	6	10	-0,10
ENCOR20R	8,53	0,97	6	10	-0,34
SIFOR21R	8,47	1,17	6	10	-0,19
IMSOL22R	8,27	1,02	6	10	-0,37
APIDE23R	7,90	1,16	5	10	-0,66
MACAP24R	7,83	1,42	5	10	-0,54
ACAUT25R	8,80	1,03	6	10	-0,79
COASO26R	7,97	1,52	5	10	-0,38
FRONT27R	9,10	1,19	6	10	-1,41
REDES28R	8,73	1,23	6	10	-0,64
AUOBJ29R	8,63	1,19	5	10	-1,07
DXSUB30R	6,03	2,11	3	10	-0,02

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
VIAMB31R	8,37	1,30	5	10	-0,54
ADCOMP32R	8,13	1,11	6	10	0,38
COCAP33R	8,63	0,93	6	10	-0,56
ANTEV34R	8,67	1,07	5	10	-1,30
ESTRC35R	8,53	1,17	6	10	-0,42
FXOBJ36R	8,23	1,36	6	10	-0,27
EFIEA37R	8,47	1,17	5	10	-0,75
EXEMP38R	9,37	1,04	5	10	-2,83
RESUB39R	8,23	1,36	5	10	-0,45
INMUD40R	8,47	1,20	6	10	-0,11
ENINA41R	8,53	1,17	6	10	-0,37
OPEXT42R	8,40	1,07	6	10	-0,35
LUESM43R	8,80	1,00	7	10	-0,24
RECTO44R	9,60	0,77	7	10	-2,06
MEDES45R	8,37	1,19	6	10	-0,25
INCER46R	8,07	1,41	4	10	-0,83
REINT47R	8,10	1,27	5	10	-0,42
ENTRA48R	8,60	1,04	6	10	-0,48
ANPRO49R	8,27	1,02	6	10	0,05
COEMO50R	7,73	1,08	6	10	0,22
FEEDB51R	8,73	1,05	7	10	-0,38
CARAC52R	8,40	1,10	6	10	-0,39
RECOF53R	8,57	1,14	6	10	-0,56
POMTD54R	8,20	1,52	5	10	-0,93
TRASU55R	9,03	1,25	5	10	-1,33
EQMUL56R	8,27	1,17	6	10	-0,01
ANTSO57R	8,47	1,04	6	10	-0,30
EXPPF58R	7,53	1,33	5	10	0,20
ELPAD59R	8,23	1,01	6	10	0,15
SEFAL60R	7,83	1,93	1	10	-1,66
COBEM61R	8,97	1,04	7	10	-0,53
BODIP62R	8,93	1,08	7	10	-0,39
CONSU63R	8,53	1,14	6	10	-0,31
UNESP64R	9,20	0,92	7	10	-0,99
FACLA 65R	8,70	1,02	7	10	-0,17
RESCO66R	8,03	1,33	5	10	-0,64
DICON67R	8,47	0,97	6	10	0,10
DESSU68R	8,60	1,07	6	10	-0,19
CAESF69R	8,60	1,13	6	10	-0,34
TACQJ70R	8,73	0,98	7	10	-0,12
CAEF171R	8,73	1,05	6	10	-0,77
COJUL72R	8,70	1,09	6	10	-0,90
CLICO73R	8,97	0,96	6	10	-0,92
SOPRO74R	8,77	0,97	6	10	-0,70
TDDES75R	7,90	1,61	5	10	-0,31
SEREF76R	9,10	1,03	6	10	-1,03

Variáveis	X_m	S	Min	Max	g
ADTEP77R	8,27	1,20	6	10	-0,30
SISIT78R	8,57	1,04	6	10	-0,39
NOTRA79R	7,90	1,35	5	10	-0,08
COFES80R	8,27	1,14	6	10	0,18
OPIHO81R	9,00	1,05	7	10	-0,57
TRASI82R	8,60	1,00	6	10	-0,40
COABR83R	8,50	1,20	6	10	-0,32
PENEC84R	8,63	1,16	7	10	-0,06

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

E.3 RESULTADOS – ESTUDOS EXPLORATÓRIOS

Nesta subsecção apresentam-se os resultados dos estudos exploratórios para a obtenção dos modelos de competências.

O Quadro E.1 apresenta a base de dados final com 17 variáveis originais comuns ao desempenho ideal e desempenho real para a amostra total – 1º estudo exploratório.

Quadro E.1: Variáveis originais comuns na base de dados final – amostra total.

Variável	Conteúdo
SIFOR21	Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo
IMSOL22	Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho
APIDE23	Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias
MACAP24	Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso
ANTEV34	Tenho capacidades para antever as situações
REINT47	Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos
TRASU55	Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão
ANTSO57	Identifico problemas e procuro antecipar soluções
ELPAD59	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais
CONSU63	Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis
RESCO66	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses
DICON67	Tenho um discurso convincente
DESSU68	Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados
TACJ70	Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência
CAEFI71	Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia
COJUL72	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos
CLICO73	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros

O Quadro E.2 apresenta a base de dados final com 48 variáveis originais comuns para o padrão de referência nas três categorias de Oficiais – 2º estudo exploratório.

Quadro E.2: Variáveis originais para o padrão de referência aos Oficiais – amostra total.

Variável	Conteúdo
ATCAP17M	Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido
ENCOR20M	Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias
SIFOR21M	Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo
COASO26M	Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização
FRONT27M	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza
REDES28M	Reconheço o desempenho eficaz
VIAMB31M	Visualizo o ambiente externo e interno da organização
ADCOMP32M	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação
ANTEV34M	Tenho a capacidade para antever as situações
ESTRC35M	Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo
EFIEA37M	Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo
EXEMP38M	Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos
RESUB39M	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados
OPEXT42M	Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização
LUESM43M	Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer
RECTO44M	Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização
MEDES45M	Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão
REINT47M	Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos
ANPRO49M	Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática
FEEDB51M	Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações
CARAC52M	Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas
RECOF53M	Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário
POMTD54M	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão
TRASU55M	Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão
EQMUL56M	Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade
ANTSO57M	Identifico problemas e procuro antecipar soluções
EXPPF58M	Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos
ELPAD59M	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.
SEFAL60M	Admito sem rodeios os meus erros e falhas
CONSU63M	Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis
UNESP64M	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo
FACLA65M	Falo com os outros de forma clara
RESCO66M	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses
DICON67M	Tenho um discurso convincente
DESSU68M	Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados
CAESF69M	Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço
TACJ70M	Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência

Variável	Conteúdo
CAEFI71M	Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia
COJUL72M	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos
CLICO73M	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.
SOPRO74M	Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas
TDDES75M	Tomo decisões com o desacordo dos outros
SEREF76M	Desperto nos outros um sentimento de referência
ADTEP77M	Administro o tempo de forma eficaz
COFES80M	Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram
OPIHO81M	Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade
TRASI82M	Trabalho eficazmente nas várias situações
PENEC84M	Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados

A Tabela E.9 apresenta as distribuições dos resultados das 48 variáveis originais representativas dos factores extraídos, quanto à média, dispersão, coeficiente de assimetria e coeficiente de achatamento.

Tabela E.9: Caracterização das variáveis originais comuns ao padrão de referência comuns aos Oficiais - amostra total.

Variável	Padrão de referência			
	X_m	S	g_1	g_2
ATCAP17M	8,14	1,32	-1,22	3,32
ENCOR20M	8,60	1,12	-1,04	2,35
SIFOR21M	8,42	1,11	-0,88	1,29
COASO26M	8,38	1,08	-0,75	0,83
FRONT27M	8,56	1,10	-0,45	-0,74
REDES28M	8,77	1,02	-0,75	0,78
VIAMB31M	7,93	1,36	-0,96	1,61
ADCOMP32M	8,23	1,23	-1,55	4,61
ANTEV34M	8,38	1,02	-0,99	2,06
ESTRC35M	8,28	1,20	-0,91	1,45
EFIEA37M	8,60	0,95	-0,74	0,78
EXEMP38M	9,16	0,87	-1,05	0,56
RESUB39M	8,69	1,01	-0,91	0,86
OPEXT42M	7,76	1,48	-1,18	2,58
LUESM43M	8,61	1,00	-0,95	2,19
RECTO44M	9,27	0,81	-1,03	0,43
MEDES45M	8,96	0,86	-0,90	1,12
REINT47M	8,45	1,14	-0,76	0,59
ANPRO49M	8,35	1,01	-0,80	0,84
FEEDB51M	9,01	0,90	-0,76	0,05
CARAC52M	8,71	0,86	-0,59	0,25

Variável	Padrão de referência			
	X_m	S	g_1	g_2
RECOF53M	8,67	1,06	-0,92	1,09
POMTD54M	8,42	1,17	-0,99	1,51
TRASU55M	8,98	0,88	-0,67	-0,23
EQMUL56M	8,61	1,16	-1,00	1,56
ANTSO57M	8,64	0,89	-0,84	1,75
EXPPFF58M	8,15	1,18	-0,80	1,31
ELPAD59M	8,19	1,03	-0,43	0,24
SEFAL60M	8,67	1,23	-1,50	4,67
CONSU63M	8,97	0,86	-1,04	1,54
UNESP64M	8,96	0,87	-0,90	0,70
FACLA65M	8,83	0,93	-0,64	-0,14
RESCO66M	8,54	0,95	-0,57	0,44
DICON67M	8,46	0,99	-0,81	0,93
DESSU68M	8,58	1,00	-0,81	0,93
CAESF69M	8,70	0,89	-0,35	-0,49
TACQJ70M	8,68	0,98	-0,84	1,13
CAEFI71M	8,91	0,80	-0,79	1,21
COJUL72M	8,71	0,91	-0,59	0,08
CLICO73M	8,72	0,94	-0,53	-0,15
SOPRO74M	8,78	0,86	-0,73	0,57
TDDES75M	7,64	1,57	-0,81	0,74
SEREF76M	8,46	1,03	-0,67	0,36
ADTEP77M	8,41	0,99	-0,57	0,42
COFES80M	8,60	1,04	-0,77	0,69
OPIHO81M	8,70	1,10	-1,00	1,46
TRASI82M	8,64	1,00	-1,10	2,75
PENEC84M	8,77	0,98	-0,70	0,18

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); g_2 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*).

APÊNDICE F

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS – ESTUDOS DIFERENCIAIS

F.1 INTRODUÇÃO

Neste Apêndice, apresentam-se as diferenças significativas em inter e intra das amostras sobre algumas especificidades com pertinência para o estudo, nomeadamente entre:

- Categorias de Oficiais;
- Armas e serviços;
- Quadro a que os inquiridos pertencem;
- Género;
- Nível etário;
- Grau académico; a
- Avaliação (FAI);
- Medalhas atribuídas;
- Áreas funcionais;
- Participação em forças nacionais destacadas;
- Cursos de forças especiais.

Os procedimentos estatísticos é a utilização do método da comparação múltipla de médias, o teste *post-hoc* – *Tukey*. Para a aplicação da ANOVA foram verificados os pressupostos.

F.2 RESULTADOS DA AMOSTRA TOTAL - PADRÃO DE REFERÊNCIA

A Tabela F.1 regista os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias nas Armas e Serviços no padrão de referências.

Tabela F.1: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo global nas armas e serviços – padrão de referência.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Infantaria	Cavalaria	-0,01	1,00
		Artilharia	0,11	0,99
		Engenharia	0,03	1,00
		Transmissões	0,17	0,98
		Material	-0,03	1,00
		Administração	0,08	1,00
		Saúde	0,09	1,00
		Oficiais Gerais	-0,22	0,83
	Cavalaria	Infantaria	0,01	1,00
		Artilharia	0,12	1,00
		Engenharia	0,05	1,00
		Transmissões	0,18	0,99
		Material	-0,02	1,00
		Administração	0,10	1,00
		Saúde	0,10	1,00
		Oficiais Gerais	-0,20	0,95
	Artilharia	Infantaria	-0,11	0,99
		Cavalaria	-0,12	1,00
		Engenharia	-0,07	1,00
		Transmissões	0,06	1,00
		Material	-0,14	1,00
		Administração	-0,03	1,00
		Saúde	-0,02	1,00
		Oficiais Gerais	-0,33	0,45
	Engenharia	Infantaria	-0,03	1,00
		Cavalaria	-0,05	1,00
		Artilharia	0,07	1,00
		Transmissões	0,13	1,00
Material		-0,07	1,00	
Administração		0,05	1,00	
Saúde		0,05	1,00	
Oficiais Gerais		-0,25	0,92	
Transmissões	Infantaria	-0,17	0,98	
	Cavalaria	-0,18	0,99	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Tomada de decisão e planejamento		Artilharia	-0,06	1,00
		Engenharia	-0,13	1,00
		Material	-0,20	1,00
		Administração	-0,08	1,00
		Saúde	-0,08	1,00
		Oficiais Gerais	-0,38	0,54
	Material	Infantaria	0,03	1,00
		Cavalaria	0,02	1,00
		Artilharia	0,14	1,00
		Engenharia	0,07	1,00
		Transmissões	0,20	1,00
		Administração	0,12	1,00
		Saúde	0,12	1,00
	Administração	Oficiais Gerais	-0,18	1,00
		Infantaria	-0,08	1,00
		Cavalaria	-0,10	1,00
		Artilharia	0,03	1,00
		Engenharia	-0,05	1,00
		Transmissões	0,08	1,00
		Material	-0,12	1,00
		Saúde	0,00	1,00
	Saúde	Oficiais Gerais	-0,30	0,73
		Infantaria	-0,09	1,00
		Cavalaria	-0,10	1,00
		Artilharia	0,02	1,00
		Engenharia	-0,05	1,00
		Transmissões	0,08	1,00
		Material	-0,12	1,00
Administração		0,00	1,00	
Oficiais Gerais	Oficiais Gerais	-0,30	0,67	
	Infantaria	0,22	0,83	
	Cavalaria	0,20	0,95	
	Artilharia	0,33	0,45	
	Engenharia	0,25	0,92	
	Transmissões	0,38	0,54	
	Material	0,18	1,00	
	Administração	0,30	0,73	
	Saúde	0,30	0,67	
	Infantaria	Cavalaria	0,17	0,97
	Artilharia	0,26	0,57	
	Engenharia	0,11	1,00	
	Transmissões	0,19	0,98	
	Material	-0,10	1,00	
	Administração	0,11	1,00	
Saúde	0,10	1,00		

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Oficiais Gerais	-0,42	0,19
	Cavalaria	Infantaria	-0,17	0,97
		Artilharia	0,09	1,00
		Engenharia	-0,06	1,00
		Transmissões	0,03	1,00
		Material	-0,27	0,98
		Administração	-0,05	1,00
		Saúde	-0,07	1,00
		Oficiais Gerais	-0,59	0,06
		Artilharia	Infantaria	-0,26
	Cavalaria		-0,09	1,00
	Engenharia		-0,15	1,00
	Transmissões		-0,06	1,00
	Material		-0,35	0,85
	Administração		-0,14	1,00
	Saúde		-0,16	0,99
	Oficiais Gerais		-0,68(*)	0,01
	Engenharia	Infantaria	-0,11	1,00
		Cavalaria	0,06	1,00
		Artilharia	0,15	1,00
		Transmissões	0,09	1,00
		Material	-0,20	1,00
		Administração	0,01	1,00
		Saúde	-0,01	1,00
		Oficiais Gerais	-0,53	0,27
	Transmissões	Infantaria	-0,19	0,98
		Cavalaria	-0,03	1,00
		Artilharia	0,06	1,00
		Engenharia	-0,09	1,00
		Material	-0,29	0,98
		Administração	-0,08	1,00
		Saúde	-0,09	1,00
		Oficiais Gerais	-0,62	0,13
	Material	Infantaria	0,10	1,00
		Cavalaria	0,27	0,98
		Artilharia	0,35	0,85
		Engenharia	0,20	1,00
		Transmissões	0,29	0,98
		Administração	0,21	1,00
		Saúde	0,20	1,00
		Oficiais Gerais	-0,33	0,94
	Administração	Infantaria	-0,11	1,00
		Cavalaria	0,05	1,00
		Artilharia	0,14	1,00
		Engenharia	-0,01	1,00

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
Visão e ambiente externo e interno		Transmissões	0,08	1,00	
		Material	-0,21	1,00	
		Saúde	-0,02	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,54	0,17	
	Saúde	Infantaria	-0,10	1,00	
		Cavalaria	0,07	1,00	
		Artilharia	0,16	0,99	
		Engenharia	0,01	1,00	
		Transmissões	0,09	1,00	
		Material	-0,20	1,00	
		Administração	0,02	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,52	0,16	
	Oficiais Gerais	Infantaria	0,42	0,19	
		Cavalaria	0,59	0,06	
		Artilharia	0,68(*)	0,01	
		Engenharia	0,53	0,27	
		Transmissões	0,62	0,13	
		Material	0,33	0,94	
		Administração	0,54	0,17	
		Saúde	0,52	0,16	
	Infantaria	Cavalaria	Artilharia	0,20	0,98
			Engenharia	0,16	0,99
			Transmissões	0,18	1,00
			Material	-0,06	1,00
			Administração	-0,34	0,94
			Saúde	-0,02	1,00
			Oficiais Gerais	-0,22	0,96
			Oficiais Gerais	-0,63(*)	0,04
Cavalaria		Infantaria	-0,20	0,98	
		Artilharia	-0,04	1,00	
		Engenharia	-0,02	1,00	
		Transmissões	-0,25	0,99	
		Material	-0,54	0,69	
		Administração	-0,21	0,99	
		Saúde	-0,42	0,65	
		Oficiais Gerais	-0,83(*)	0,01	
Artilharia	Infantaria	-0,16	0,99		
	Cavalaria	0,04	1,00		
	Engenharia	0,02	1,00		
	Transmissões	-0,21	0,99		
	Material	-0,50	0,72		
	Administração	-0,17	1,00		
	Saúde	-0,38	0,66		
	Oficiais Gerais	-0,79(*)	0,01		
Engenharia	Infantaria	-0,18	1,00		

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Cavalaria	0,02	1,00
		Artilharia	-0,02	1,00
		Transmissões	-0,23	1,00
		Material	-0,52	0,80
		Administração	-0,19	1,00
		Saúde	-0,40	0,83
		Oficiais Gerais	-0,81	0,06
Transmissões		Infantaria	0,06	1,00
		Cavalaria	0,25	0,99
		Artilharia	0,21	0,99
		Engenharia	0,23	1,00
		Material	-0,28	1,00
		Administração	0,04	1,00
		Saúde	-0,16	1,00
Material		Oficiais Gerais	-0,58	0,46
		Infantaria	0,34	0,94
		Cavalaria	0,54	0,69
		Artilharia	0,50	0,72
		Engenharia	0,52	0,80
		Transmissões	0,28	1,00
		Administração	0,33	0,98
Administração		Saúde	0,12	1,00
		Oficiais Gerais	-0,29	0,99
		Infantaria	0,02	1,00
		Cavalaria	0,21	0,99
		Artilharia	0,17	1,00
		Engenharia	0,19	1,00
		Transmissões	-0,04	1,00
Saúde		Material	-0,33	0,98
		Saúde	-0,21	0,99
		Oficiais Gerais	-0,62	0,23
		Infantaria	0,22	0,96
		Cavalaria	0,42	0,65
		Artilharia	0,38	0,66
		Engenharia	0,40	0,83
Oficiais Gerais		Transmissões	0,16	1,00
		Material	-0,12	1,00
		Administração	0,21	0,99
		Oficiais Gerais	-0,41	0,72
		Infantaria	0,63(*)	0,04
		Cavalaria	0,83(*)	0,01
		Artilharia	0,79(*)	0,01
	Engenharia	0,81	0,06	
	Transmissões	0,58	0,46	
	Material	0,29	0,99	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
Coesão, trabalho de equipa e cooperação		Administração	0,62	0,23	
		Saúde	0,41	0,72	
	Infantaria		Cavalaria	0,08	1,00
			Artilharia	0,24	0,64
			Engenharia	0,24	0,92
			Transmissões	0,27	0,87
			Material	0,00	1,00
			Administração	0,06	1,00
			Saúde	0,11	1,00
			Oficiais Gerais	-0,24	0,86
	Cavalaria		Infantaria	-0,08	1,00
			Artilharia	0,17	0,99
			Engenharia	0,17	1,00
			Transmissões	0,20	0,99
			Material	-0,08	1,00
			Administração	-0,01	1,00
			Saúde	0,03	1,00
			Oficiais Gerais	-0,32	0,78
	Artilharia		Infantaria	-0,24	0,64
			Cavalaria	-0,17	0,99
			Engenharia	0,00	1,00
			Transmissões	0,03	1,00
			Material	-0,25	0,98
			Administração	-0,18	0,99
			Saúde	-0,14	1,00
			Oficiais Gerais	-0,49	0,14
	Engenharia		Infantaria	-0,24	0,92
			Cavalaria	-0,17	1,00
		Artilharia	0,00	1,00	
		Transmissões	0,03	1,00	
		Material	-0,25	0,99	
		Administração	-0,18	1,00	
		Saúde	-0,14	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,49	0,39	
Transmissões		Infantaria	-0,27	0,87	
		Cavalaria	-0,20	0,99	
		Artilharia	-0,03	1,00	
		Engenharia	-0,03	1,00	
		Material	-0,28	0,98	
		Administração	-0,21	0,99	
		Saúde	-0,17	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,52	0,34	
Material		Infantaria	0,00	1,00	
		Cavalaria	0,08	1,00	
		Artilharia	0,25	0,98	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		Engenharia	0,25	0,99	
		Transmissões	0,28	0,98	
		Administração	0,07	1,00	
		Saúde	0,11	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,24	0,99	
	Administração		Infantaria	-0,06	1,00
			Cavalaria	0,01	1,00
			Artilharia	0,18	0,99
			Engenharia	0,18	1,00
			Transmissões	0,21	0,99
			Material	-0,07	1,00
			Saúde	0,04	1,00
			Oficiais Gerais	-0,31	0,85
	Saúde		Infantaria	-0,11	1,00
			Cavalaria	-0,03	1,00
			Artilharia	0,14	1,00
			Engenharia	0,14	1,00
			Transmissões	0,17	1,00
			Material	-0,11	1,00
			Administração	-0,04	1,00
			Oficiais Gerais	-0,35	0,69
	Oficiais Gerais		Infantaria	0,24	0,86
			Cavalaria	0,32	0,78
			Artilharia	0,49	0,14
			Engenharia	0,49	0,39
Transmissões			0,52	0,34	
Material			0,24	0,99	
Administração			0,31	0,85	
Saúde			0,35	0,69	
Gestão de conflitos pela transparência	Infantaria	Cavalaria	-0,05	1,00	
		Artilharia	0,08	1,00	
		Engenharia	-0,01	1,00	
		Transmissões	0,04	1,00	
		Material	-0,23	0,98	
		Administração	0,06	1,00	
		Saúde	0,01	1,00	
		Oficiais Gerais	0,01	1,00	
	Cavalaria		Infantaria	0,05	1,00
			Artilharia	0,13	1,00
			Engenharia	0,03	1,00
			Transmissões	0,08	1,00
			Material	-0,19	1,00
			Administração	0,11	1,00
			Saúde	0,05	1,00
			Oficiais Gerais	0,06	1,00

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Artilharia		Infantaria	-0,08	1,00
		Cavalaria	-0,13	1,00
		Engenharia	-0,09	1,00
		Transmissões	-0,04	1,00
		Material	-0,31	0,93
		Administração	-0,02	1,00
		Saúde	-0,07	1,00
		Oficiais Gerais	-0,07	1,00
Engenharia		Infantaria	0,01	1,00
		Cavalaria	-0,03	1,00
		Artilharia	0,09	1,00
		Transmissões	0,05	1,00
		Material	-0,22	1,00
		Administração	0,07	1,00
		Saúde	0,02	1,00
		Oficiais Gerais	0,03	1,00
Transmissões		Infantaria	-0,04	1,00
		Cavalaria	-0,08	1,00
		Artilharia	0,04	1,00
		Engenharia	-0,05	1,00
		Material	-0,27	0,99
		Administração	0,02	1,00
		Saúde	-0,03	1,00
		Oficiais Gerais	-0,02	1,00
Material		Infantaria	0,23	0,98
		Cavalaria	0,19	1,00
		Artilharia	0,31	0,93
		Engenharia	0,22	1,00
		Transmissões	0,27	0,99
		Administração	0,29	0,97
		Saúde	0,24	0,99
		Oficiais Gerais	0,25	0,99
Administração		Infantaria	-0,06	1,00
		Cavalaria	-0,11	1,00
		Artilharia	0,02	1,00
		Engenharia	-0,07	1,00
		Transmissões	-0,02	1,00
		Material	-0,29	0,97
		Saúde	-0,05	1,00
		Oficiais Gerais	-0,05	1,00
Saúde		Infantaria	-0,01	1,00
		Cavalaria	-0,05	1,00
		Artilharia	0,07	1,00
		Engenharia	-0,02	1,00
		Transmissões	0,03	1,00

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		Material	-0,24	0,99	
		Administração	0,05	1,00	
		Oficiais Gerais	0,00	1,00	
	Oficiais Gerais		Infantaria	-0,01	1,00
			Cavalaria	-0,06	1,00
			Artilharia	0,07	1,00
			Engenharia	-0,03	1,00
			Transmissões	0,02	1,00
			Material	-0,25	0,99
			Administração	0,05	1,00
			Saúde	0,00	1,00
Liderança participativa e envolvimento	Infantaria	Cavalaria	0,06	1,00	
		Artilharia	0,24	0,75	
		Engenharia	0,17	0,99	
		Transmissões	0,25	0,95	
		Material	-0,03	1,00	
		Administração	0,15	1,00	
		Saúde	0,39	0,29	
		Oficiais Gerais	0,00	1,00	
	Cavalaria		Infantaria	-0,06	1,00
			Artilharia	0,18	0,99
			Engenharia	0,11	1,00
			Transmissões	0,19	1,00
			Material	-0,09	1,00
			Administração	0,09	1,00
			Saúde	0,33	0,76
			Oficiais Gerais	-0,06	1,00
	Artilharia		Infantaria	-0,24	0,75
			Cavalaria	-0,18	0,99
			Engenharia	-0,07	1,00
			Transmissões	0,01	1,00
			Material	-0,27	0,98
			Administração	-0,09	1,00
			Saúde	0,16	1,00
			Oficiais Gerais	-0,24	0,95
	Engenharia		Infantaria	-0,17	0,99
			Cavalaria	-0,11	1,00
			Artilharia	0,07	1,00
			Transmissões	0,08	1,00
Material			-0,20	1,00	
Administração			-0,02	1,00	
Saúde			0,22	0,99	
Oficiais Gerais			-0,17	1,00	
Transmissões		Infantaria	-0,25	0,95	
		Cavalaria	-0,19	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Artilharia	-0,01	1,00
		Engenharia	-0,08	1,00
		Material	-0,28	0,99
		Administração	-0,10	1,00
		Saúde	0,15	1,00
		Oficiais Gerais	-0,25	0,98
	Serviço	Infantaria	0,03	1,00
		Cavalaria	0,09	1,00
		Artilharia	0,27	0,98
		Engenharia	0,20	1,00
		Transmissões	0,28	0,99
		Administração	0,18	1,00
		Saúde	0,42	0,81
	Administração	Oficiais Gerais	0,03	1,00
		Infantaria	-0,15	1,00
		Cavalaria	-0,09	1,00
		Artilharia	0,09	1,00
		Engenharia	0,02	1,00
		Transmissões	0,10	1,00
		Material	-0,18	1,00
		Saúde	0,25	0,96
Saúde	Oficiais Gerais	-0,15	1,00	
	Infantaria	-0,39	0,29	
	Cavalaria	-0,33	0,76	
	Artilharia	-0,16	1,00	
	Engenharia	-0,22	0,99	
	Transmissões	-0,15	1,00	
	Material	-0,42	0,81	
	Administração	-0,25	0,96	
Oficiais Gerais	Oficiais Gerais	-0,39	0,63	
	Infantaria	0,00	1,00	
	Cavalaria	0,06	1,00	
	Artilharia	0,24	0,95	
	Engenharia	0,17	1,00	
	Transmissões	0,25	0,98	
	Material	-0,03	1,00	
	Administração	0,15	1,00	
Saúde	0,39	0,63		

(¹) Correlações significativas para 0,05.

A Tabela F.2 regista os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias para o nível etário no padrão de referência.

Tabela F.2: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo global no nível etário – padrão de referência.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	21-30	31-40	-0,05	0,99
		41-50	-0,08	0,89
		51-60	-0,45(*)	0,01
		>60	-0,10	0,99
	31-40	21-30	0,05	0,99
		41-50	-0,03	1,00
		51-60	-0,40(*)	0,02
		>60	-0,05	1,00
	41-50	21-30	0,08	0,89
		31-40	0,03	1,00
		51-60	-0,36(*)	0,04
		>60	-0,01	1,00
	51-60	21-30	0,45(*)	0,01
		31-40	0,40(*)	0,02
		41-50	0,36(*)	0,04
		>60	0,35	0,62
>60	21-30	0,10	0,99	
	31-40	0,05	1,00	
	41-50	0,01	1,00	
	51-60	-0,35	0,62	
Tomada de decisão e planejamento	21-30	31-40	-0,15	0,64
		41-50	-0,12	0,76
		51-60	-0,60(*)	0,00
		>60	-0,54	0,27
	31-40	21-30	0,15	0,64
		41-50	0,03	1,00
		51-60	-0,45(*)	0,03
		>60	-0,39	0,62
	41-50	21-30	0,12	0,76
		31-40	-0,03	1,00
		51-60	-0,48(*)	0,01
		>60	-0,42	0,54
	51-60	21-30	0,60(*)	0,00
		31-40	0,45(*)	0,03
		41-50	0,48(*)	0,01
		>60	0,06	1,00
>60	21-30	0,54	0,27	
	31-40	0,39	0,62	
	41-50	0,42	0,54	
	51-60	-0,06	1,00	
21-30	31-40	-0,15	0,79	
	41-50	-0,17	0,70	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
Visão e ambiente externo e interno		51-60	-0,68(*)	0,00	
		>60	-0,75	0,15	
	31-40		21-30	0,15	0,79
			41-50	-0,01	1,00
			51-60	-0,53(*)	0,04
			>60	-0,60	0,38
	41-50		21-30	0,17	0,70
			31-40	0,01	1,00
			51-60	-0,52(*)	0,04
			>60	-0,59	0,39
	51-60		21-30	0,68(*)	0,00
			31-40	0,53(*)	0,04
			41-50	0,52(*)	0,04
			>60	-0,07	1,00
	>60		21-30	0,75	0,15
			31-40	0,60	0,38
		41-50	0,59	0,39	
		51-60	0,07	1,00	
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	21-30		31-40	-0,04	1,00
			41-50	-0,05	0,99
			51-60	-0,43(*)	0,04
			>60	-0,48	0,40
	31-40		21-30	0,04	1,00
			41-50	-0,01	1,00
			51-60	-0,39	0,10
			>60	-0,43	0,51
	41-50		21-30	0,05	0,99
			31-40	0,01	1,00
			51-60	-0,38	0,09
			>60	-0,43	0,51
	51-60		21-30	0,43(*)	0,04
			31-40	0,39	0,10
			41-50	0,38	0,09
			>60	-0,05	1,00
>60		21-30	0,48	0,40	
		31-40	0,43	0,51	
		41-50	0,43	0,51	
		51-60	0,05	1,00	
Gestão de conflitos pela transparência	21-30		31-40	0,08	0,94
			41-50	0,04	1,00
			51-60	-0,18	0,74
			>60	0,15	0,98
	31-40		21-30	-0,08	0,94
			41-50	-0,04	1,00

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		51-60	-0,27	0,43	
		>60	0,07	1,00	
	41-50	21-30	-0,04	1,00	
		31-40	0,04	1,00	
		51-60	-0,22	0,58	
		>60	0,11	0,99	
	51-60	21-30	0,18	0,74	
		31-40	0,27	0,43	
		41-50	0,22	0,58	
		>60	0,34	0,79	
	>60	21-30	-0,15	0,98	
		31-40	-0,07	1,00	
		41-50	-0,11	0,99	
		51-60	-0,34	0,79	
	Liderança participativa e envolvimento	21-30	31-40	-0,16	0,65
			41-50	-0,26	0,14
51-60			-0,38	0,13	
>60			-0,30	0,83	
31-40		21-30	0,16	0,65	
		41-50	-0,10	0,92	
		51-60	-0,21	0,69	
		>60	-0,14	0,99	
41-50		21-30	0,26	0,14	
		31-40	0,10	0,92	
		51-60	-0,11	0,96	
		>60	-0,04	1,00	
51-60		21-30	0,38	0,13	
		31-40	0,21	0,69	
		41-50	0,11	0,96	
		>60	0,07	1,00	
>60	21-30	0,30	0,83		
	31-40	0,14	0,99		
	41-50	0,04	1,00		
	51-60	-0,07	1,00		

(^{*)} Correlações significativas para 0,05.

F.3 AMOSTRA TOTAL – DESEMPENHO REAL

A Tabela F.3 regista os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias nas armas e serviços para o desempenho real.

Tabela F.3: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo global nas armas e serviços – desempenho real.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Infantaria	Cavalaria	-0,06	1,00
		Artilharia	0,11	1,00
		Engenharia	-0,04	1,00
		Transmissões	0,12	1,00
		Material	0,07	1,00
		Administração	0,00	1,00
		Saúde	0,06	1,00
		Oficiais Gerais	-0,32	0,70
	Cavalaria	Infantaria	0,06	1,00
		Artilharia	0,17	0,99
		Engenharia	0,02	1,00
		Transmissões	0,18	1,00
		Material	0,13	1,00
		Administração	0,06	1,00
		Saúde	0,12	1,00
	Artilharia	Infantaria	-0,11	1,00
		Cavalaria	-0,17	0,99
		Engenharia	-0,15	1,00
		Transmissões	0,01	1,00
		Material	-0,04	1,00
		Administração	-0,10	1,00
		Saúde	-0,05	1,00
	Engenharia	Infantaria	0,04	1,00
		Cavalaria	-0,02	1,00
		Artilharia	0,15	1,00
		Transmissões	0,16	1,00
		Material	0,11	1,00
		Administração	0,05	1,00
Saúde		0,10	1,00	
Transmissões	Infantaria	-0,12	1,00	
	Cavalaria	-0,18	1,00	
	Artilharia	-0,01	1,00	
	Engenharia	-0,16	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		Material	-0,05	1,00	
		Administração	-0,12	1,00	
		Saúde	-0,06	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,44	0,71	
	Material		Infantaria	-0,07	1,00
			Cavalaria	-0,13	1,00
			Artilharia	0,04	1,00
			Engenharia	-0,11	1,00
			Transmissões	0,05	1,00
			Administração	-0,07	1,00
			Saúde	-0,01	1,00
			Oficiais Gerais	-0,39	0,91
	Administração		Infantaria	0,00	1,00
			Cavalaria	-0,06	1,00
			Artilharia	0,10	1,00
			Engenharia	-0,05	1,00
Transmissões			0,12	1,00	
Material			0,07	1,00	
Saúde			0,06	1,00	
Oficiais Gerais			-0,32	0,89	
Saúde		Infantaria	-0,06	1,00	
		Cavalaria	-0,12	1,00	
		Artilharia	0,05	1,00	
		Engenharia	-0,10	1,00	
		Transmissões	0,06	1,00	
		Material	0,01	1,00	
		Administração	-0,06	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,38	0,73	
Oficiais Gerais		Infantaria	0,32	0,70	
		Cavalaria	0,26	0,96	
		Artilharia	0,42	0,44	
		Engenharia	0,28	0,97	
		Transmissões	0,44	0,71	
		Material	0,39	0,91	
		Administração	0,32	0,89	
		Saúde	0,38	0,73	
Tomada de decisão e planejamento	Infantaria	Cavalaria	0,07	1,00	
		Artilharia	0,20	0,96	
		Engenharia	0,07	1,00	
		Transmissões	0,11	1,00	
		Material	-0,07	1,00	
		Administração	0,01	1,00	
		Saúde	0,04	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,57	0,12	
		Infantaria	-0,07	1,00	

Apêndice F

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Cavalaria		Artilharia	0,12	1,00
		Engenharia	0,00	1,00
		Transmissões	0,04	1,00
		Material	-0,15	1,00
		Administração	-0,07	1,00
		Saúde	-0,04	1,00
		Oficiais Gerais	-0,65	0,17
Artilharia		Infantaria	-0,20	0,96
		Cavalaria	-0,12	1,00
		Engenharia	-0,13	1,00
		Transmissões	-0,08	1,00
		Material	-0,27	0,99
		Administração	-0,19	1,00
		Saúde	-0,16	1,00
Oficiais Gerais	-0,77(*)	0,02		
Engenharia		Infantaria	-0,07	1,00
		Cavalaria	0,00	1,00
		Artilharia	0,13	1,00
		Transmissões	0,04	1,00
		Material	-0,14	1,00
		Administração	-0,07	1,00
		Saúde	-0,03	1,00
Oficiais Gerais	-0,64	0,32		
Transmissões		Infantaria	-0,11	1,00
		Cavalaria	-0,04	1,00
		Artilharia	0,08	1,00
		Engenharia	-0,04	1,00
		Material	-0,19	1,00
		Administração	-0,11	1,00
		Saúde	-0,08	1,00
Oficiais Gerais	-0,69	0,27		
Material		Infantaria	0,07	1,00
		Cavalaria	0,15	1,00
		Artilharia	0,27	0,99
		Engenharia	0,14	1,00
		Transmissões	0,19	1,00
		Administração	0,08	1,00
		Saúde	0,11	1,00
Oficiais Gerais	-0,50	0,83		
Administração		Infantaria	-0,01	1,00
		Cavalaria	0,07	1,00
		Artilharia	0,19	1,00
		Engenharia	0,07	1,00
		Transmissões	0,11	1,00
		Material	-0,08	1,00

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		Saúde	0,03	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,58	0,37	
	Saúde		Infantaria	-0,04	1,00
			Cavalaria	0,04	1,00
			Artilharia	0,16	1,00
			Engenharia	0,03	1,00
			Transmissões	0,08	1,00
			Material	-0,11	1,00
			Administração	-0,03	1,00
			Oficiais Gerais	-0,61	0,25
			Oficiais Gerais		Infantaria
	Cavalaria	0,65			0,17
	Artilharia	0,77(*)			0,02
	Engenharia	0,64			0,32
	Transmissões	0,69			0,27
	Material	0,50			0,83
	Administração	0,58			0,37
	Saúde	0,61			0,25
Visão e ambiente externo e interno	Infantaria	Cavalaria	0,18	1,00	
		Artilharia	0,06	1,00	
		Engenharia	0,19	1,00	
		Transmissões	-0,12	1,00	
		Material	-0,30	0,99	
		Administração	-0,21	0,99	
		Saúde	-0,26	0,95	
		Oficiais Gerais	-0,78(*)	0,02	
	Cavalaria		Infantaria	-0,18	1,00
			Artilharia	-0,11	1,00
			Engenharia	0,01	1,00
			Transmissões	-0,30	0,99
			Material	-0,48	0,91
			Administração	-0,39	0,89
			Saúde	-0,44	0,76
			Oficiais Gerais	-0,95(*)	0,02
	Artilharia		Infantaria	-0,06	1,00
			Cavalaria	0,11	1,00
			Engenharia	0,12	1,00
			Transmissões	-0,19	1,00
			Material	-0,36	0,97
			Administração	-0,27	0,98
			Saúde	-0,32	0,91
			Oficiais Gerais	-0,84(*)	0,03
Engenharia		Infantaria	-0,19	1,00	
		Cavalaria	-0,01	1,00	
		Artilharia	-0,12	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Transmissões	-0,31	0,99
		Material	-0,49	0,93
		Administração	-0,39	0,93
		Saúde	-0,45	0,85
		Oficiais Gerais	-0,96(*)	0,05
Transmissões		Infantaria	0,12	1,00
		Cavalaria	0,30	0,99
		Artilharia	0,19	1,00
		Engenharia	0,31	0,99
		Material	-0,18	1,00
		Administração	-0,08	1,00
		Saúde	-0,14	1,00
		Oficiais Gerais	-0,65	0,49
Material		Infantaria	0,30	0,99
		Cavalaria	0,48	0,91
		Artilharia	0,36	0,97
		Engenharia	0,49	0,93
		Transmissões	0,18	1,00
		Administração	0,09	1,00
		Saúde	0,04	1,00
		Oficiais Gerais	-0,47	0,92
Administração		Infantaria	0,21	0,99
		Cavalaria	0,39	0,89
		Artilharia	0,27	0,98
		Engenharia	0,39	0,93
		Transmissões	0,08	1,00
		Material	-0,09	1,00
		Saúde	-0,05	1,00
		Oficiais Gerais	-0,57	0,55
Saúde		Infantaria	0,26	0,95
		Cavalaria	0,44	0,76
		Artilharia	0,32	0,91
		Engenharia	0,45	0,85
		Transmissões	0,14	1,00
		Material	-0,04	1,00
		Administração	0,05	1,00
		Oficiais Gerais	-0,51	0,64
Oficiais Gerais		Infantaria	0,78(*)	0,02
		Cavalaria	0,95(*)	0,02
		Artilharia	0,84(*)	0,03
		Engenharia	0,96(*)	0,05
		Transmissões	0,65	0,49
		Material	0,47	0,92
		Administração	0,57	0,55
		Saúde	0,51	0,64

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Infantaria	Cavalaria	0,05	1,00
		Artilharia	0,21	0,92
		Engenharia	0,28	0,93
		Transmissões	0,22	0,99
		Material	0,11	1,00
		Administração	0,02	1,00
		Saúde	0,08	1,00
		Oficiais Gerais	-0,36	0,67
	Cavalaria	Infantaria	-0,05	1,00
		Artilharia	0,16	1,00
		Engenharia	0,24	0,99
		Transmissões	0,17	1,00
		Material	0,06	1,00
		Administração	-0,03	1,00
		Saúde	0,03	1,00
		Oficiais Gerais	-0,41	0,73
	Artilharia	Infantaria	-0,21	0,92
		Cavalaria	-0,16	1,00
		Engenharia	0,08	1,00
		Transmissões	0,01	1,00
		Material	-0,10	1,00
		Administração	-0,19	1,00
		Saúde	-0,13	1,00
		Oficiais Gerais	-0,57	0,18
	Engenharia	Infantaria	-0,28	0,93
		Cavalaria	-0,24	0,99
		Artilharia	-0,08	1,00
		Transmissões	-0,07	1,00
		Material	-0,18	1,00
		Administração	-0,26	0,99
		Saúde	-0,20	1,00
		Oficiais Gerais	-0,64	0,27
	Transmissões	Infantaria	-0,22	0,99
		Cavalaria	-0,17	1,00
		Artilharia	-0,01	1,00
		Engenharia	0,07	1,00
Material		-0,11	1,00	
Administração		-0,20	1,00	
Saúde		-0,14	1,00	
Oficiais Gerais		-0,58	0,46	
Material	Infantaria	-0,11	1,00	
	Cavalaria	-0,06	1,00	
	Artilharia	0,10	1,00	
	Engenharia	0,18	1,00	
	Transmissões	0,11	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
Gestão de conflitos pela transparência		Administração	-0,08	1,00	
		Saúde	-0,02	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,46	0,85	
	Administração		Infantaria	-0,02	1,00
			Cavalaria	0,03	1,00
			Artilharia	0,19	1,00
			Engenharia	0,26	0,99
			Transmissões	0,20	1,00
			Material	0,08	1,00
			Saúde	0,06	1,00
			Oficiais Gerais	-0,38	0,83
			Saúde		Infantaria
	Cavalaria	-0,03			1,00
	Artilharia	0,13			1,00
	Engenharia	0,20			1,00
	Transmissões	0,14			1,00
	Material	0,02			1,00
	Administração	-0,06			1,00
	Oficiais Gerais	-0,44			0,65
	Oficiais Gerais		Infantaria	0,36	0,67
			Cavalaria	0,41	0,73
			Artilharia	0,57	0,18
			Engenharia	0,64	0,27
			Transmissões	0,58	0,46
Material			0,46	0,85	
Administração			0,38	0,83	
Saúde			0,44	0,65	
Infantaria		Cavalaria	-0,04	1,00	
		Artilharia	0,06	1,00	
		Engenharia	-0,05	1,00	
		Transmissões	0,05	1,00	
		Material	-0,16	1,00	
		Administração	-0,07	1,00	
		Saúde	0,01	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,04	1,00	
	Cavalaria		Infantaria	0,04	1,00
			Artilharia	0,10	1,00
			Engenharia	-0,02	1,00
			Transmissões	0,09	1,00
			Material	-0,12	1,00
			Administração	-0,03	1,00
			Saúde	0,05	1,00
Artilharia		Infantaria	-0,06	1,00	
		Cavalaria	-0,10	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Engenharia	-0,12	1,00
		Transmissões	-0,01	1,00
		Material	-0,22	1,00
		Administração	-0,13	1,00
		Saúde	-0,05	1,00
		Oficiais Gerais	-0,10	1,00
	Engenharia	Infantaria	0,05	1,00
		Cavalaria	0,02	1,00
		Artilharia	0,12	1,00
		Transmissões	0,11	1,00
		Material	-0,11	1,00
		Administração	-0,02	1,00
	Transmissões	Saúde	0,07	1,00
		Oficiais Gerais	0,02	1,00
		Infantaria	-0,05	1,00
		Cavalaria	-0,09	1,00
		Artilharia	0,01	1,00
		Engenharia	-0,11	1,00
Material	Material	-0,21	1,00	
	Administração	-0,12	1,00	
	Saúde	-0,04	1,00	
	Oficiais Gerais	-0,09	1,00	
	Infantaria	0,16	1,00	
	Cavalaria	0,12	1,00	
Administração	Artilharia	0,22	1,00	
	Engenharia	0,11	1,00	
	Transmissões	0,21	1,00	
	Administração	0,09	1,00	
	Saúde	0,17	1,00	
	Oficiais Gerais	0,12	1,00	
Saúde	Infantaria	0,07	1,00	
	Cavalaria	0,03	1,00	
	Artilharia	0,13	1,00	
	Engenharia	0,02	1,00	
	Transmissões	0,12	1,00	
	Material	-0,09	1,00	
	Saúde	0,08	1,00	
	Oficiais Gerais	0,03	1,00	
	Infantaria	-0,01	1,00	
	Cavalaria	-0,05	1,00	
	Artilharia	0,05	1,00	
	Engenharia	-0,07	1,00	
	Transmissões	0,04	1,00	
	Material	-0,17	1,00	
	Administração	-0,08	1,00	

Apêndice F

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Oficiais Gerais		Oficiais Gerais	-0,05	1,00
		Infantaria	0,04	1,00
		Cavalaria	0,00	1,00
		Artilharia	0,10	1,00
		Engenharia	-0,02	1,00
		Transmissões	0,09	1,00
		Material	-0,12	1,00
		Administração	-0,03	1,00
		Saúde	0,05	1,00
Liderança participativa e envolvimento	Infantaria	Cavalaria	0,08	1,00
		Artilharia	0,19	0,97
		Engenharia	0,21	0,99
		Transmissões	0,30	0,95
		Material	-0,07	1,00
		Administração	0,16	1,00
		Saúde	0,47	0,30
		Oficiais Gerais	-0,02	1,00
	Cavalaria	Infantaria	-0,08	1,00
		Artilharia	0,11	1,00
		Engenharia	0,13	1,00
		Transmissões	0,22	1,00
		Material	-0,15	1,00
		Administração	0,08	1,00
		Saúde	0,39	0,80
	Artilharia	Infantaria	-0,19	0,97
		Cavalaria	-0,11	1,00
		Engenharia	0,02	1,00
		Transmissões	0,11	1,00
		Material	-0,26	1,00
		Administração	-0,03	1,00
		Saúde	0,28	0,94
		Oficiais Gerais	-0,21	0,99
	Engenharia	Infantaria	-0,21	0,99
		Cavalaria	-0,13	1,00
		Artilharia	-0,02	1,00
		Transmissões	0,09	1,00
		Material	-0,28	1,00
Administração		-0,05	1,00	
Saúde		0,26	0,99	
Oficiais Gerais		-0,24	1,00	
Transmissões	Infantaria	-0,30	0,95	
	Cavalaria	-0,22	1,00	
	Artilharia	-0,11	1,00	
	Engenharia	-0,09	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		Material	-0,37	0,98	
		Administração	-0,13	1,00	
		Saúde	0,17	1,00	
		Oficiais Gerais	-0,32	0,97	
Material		Infantaria	0,07	1,00	
		Cavalaria	0,15	1,00	
		Artilharia	0,26	1,00	
		Engenharia	0,28	1,00	
		Transmissões	0,37	0,98	
		Administração	0,23	1,00	
		Saúde	0,54	0,76	
		Oficiais Gerais	0,04	1,00	
	Administração		Infantaria	-0,16	1,00
			Cavalaria	-0,08	1,00
		Artilharia	0,03	1,00	
		Engenharia	0,05	1,00	
		Transmissões	0,13	1,00	
		Material	-0,23	1,00	
		Saúde	0,31	0,95	
		Oficiais Gerais	-0,19	1,00	
Saúde		Infantaria	-0,47	0,30	
		Cavalaria	-0,39	0,80	
		Artilharia	-0,28	0,94	
		Engenharia	-0,26	0,99	
		Transmissões	-0,17	1,00	
		Material	-0,54	0,76	
		Administração	-0,31	0,95	
		Oficiais Gerais	-0,50	0,57	
Oficiais Gerais		Infantaria	0,02	1,00	
		Cavalaria	0,11	1,00	
		Artilharia	0,21	0,99	
		Engenharia	0,24	1,00	
		Transmissões	0,32	0,97	
		Material	-0,04	1,00	
		Administração	0,19	1,00	
		Saúde	0,50	0,57	

⁽¹⁾ Correlações significativas para 0,05.

A Tabela F.4 regista os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias nos níveis etários para o desempenho real.

Tabela F.4: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo global nos níveis etários – desempenho real.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	21-30	31-40	-0,08	0,96
		41-50	-0,15	0,69
		51-60	-0,70(*)	0,00
		>60	-0,24	0,92
	31-40	21-30	0,08	0,96
		41-50	-0,07	0,98
		51-60	-0,62(*)	0,00
		>60	-0,16	0,98
	41-50	21-30	0,15	0,69
		31-40	0,07	0,98
		51-60	-0,55 (*)	0,01
		>60	-0,09	1,00
	51-60	21-30	0,70 (*)	0,00
		31-40	0,62(*)	0,00
		41-50	0,55 (*)	0,01
		>60	0,46	0,60
>60	21-30	0,24	0,92	
	31-40	0,16	0,98	
	41-50	0,09	1,00	
	51-60	-0,46	0,60	
Tomada de decisão e planeamento	21-30	31-40	-0,25	0,37
		41-50	-0,27	0,24
		51-60	-0,92 (*)	0,00
		>60	-0,74	0,18
	31-40	21-30	0,25	0,37
		41-50	-0,02	1,00
		51-60	-0,67 (*)	0,00
		>60	-0,49	0,60
	41-50	21-30	0,27	0,24
		31-40	0,02	1,00
		51-60	-0,65 (*)	0,01
		>60	-0,47	0,63
	51-60	21-30	0,92 (*)	0,00
		31-40	0,67 (*)	0,00
		41-50	0,65 (*)	0,01
		>60	0,18	0,99
>60	21-30	0,74	0,18	
	31-40	0,49	0,60	
	41-50	0,47	0,63	
	51-60	-0,18	0,99	
21-30	31-40	-0,17	0,81	
	41-50	-0,28	0,34	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Visão e ambiente externo e interno		51-60	-0,92 (*)	0,00
		>60	-0,95	0,09
	31-40	21-30	0,17	0,81
		41-50	-0,11	0,96
		51-60	-0,75 (*)	0,01
		>60	-0,78	0,25
	41-50	21-30	0,28	0,34
		31-40	0,11	0,96
		51-60	-0,64 (*)	0,02
		>60	-0,67	0,39
	51-60	21-30	0,92 (*)	0,00
		31-40	0,75 (*)	0,01
		41-50	0,64 (*)	0,02
		>60	-0,03	1,00
	>60	21-30	0,95	0,09
		31-40	0,78	0,25
41-50		0,67	0,39	
51-60		0,03	1,00	
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	21-30	31-40	-0,11	0,92
		41-50	-0,10	0,93
		51-60	-0,69 (*)	0,00
		>60	-0,72	0,17
	31-40	21-30	0,11	0,92
		41-50	0,01	1,00
		51-60	-0,58 (*)	0,02
		>60	-0,61	0,33
	41-50	21-30	0,10	0,93
		31-40	-0,01	1,00
		51-60	-0,59(*)	0,01
		>60	-0,62	0,32
	51-60	21-30	0,69 (*)	0,00
		31-40	0,58 (*)	0,02
		41-50	0,59(*)	0,01
		>60	-0,03	1,00
>60	21-30	0,72	0,17	
	31-40	0,61	0,33	
	41-50	0,62	0,32	
	51-60	0,03	1,00	
Gestão de conflitos pela transparência	21-30	31-40	0,08	0,97
		41-50	-0,05	1,00
		51-60	-0,38	0,19
		>60	0,09	1,00
	31-40	21-30	-0,08	0,97
		41-50	-0,13	0,87

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		51-60	-0,46	0,08	
		>60	0,01	1,00	
	41-50	21-30	0,05	1,00	
		31-40	0,13	0,87	
		51-60	-0,33	0,33	
		>60	0,14	0,99	
	51-60	21-30	0,38	0,19	
		31-40	0,46	0,08	
		41-50	0,33	0,33	
		>60	0,47	0,64	
	>60	21-30	-0,09	1,00	
		31-40	-0,01	1,00	
		41-50	-0,14	0,99	
		51-60	-0,47	0,64	
	Liderança participativa e envolvimento	21-30	31-40	-0,22	0,55
			41-50	-0,39 (*)	0,04
51-60			-0,54 (*)	0,04	
>60			-0,38	0,81	
31-40		21-30	0,22	0,55	
		41-50	-0,17	0,76	
		51-60	-0,32	0,48	
		>60	-0,16	0,99	
41-50		21-30	0,39 (*)	0,04	
		31-40	0,17	0,76	
		51-60	-0,15	0,94	
		>60	0,01	1,00	
51-60		21-30	0,54 (*)	0,04	
		31-40	0,32	0,48	
		41-50	0,15	0,94	
		>60	0,16	0,99	
>60	21-30	0,38	0,81		
	31-40	0,16	0,99		
	41-50	-0,01	1,00		
	51-60	-0,16	0,99		

(*) Correlações significativas para 0,05.

F.4 OFICIAIS SUPERIORES

A Tabela F.5 regista os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias nas armas e serviços para o padrão de referência.

Tabela F.5: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de oficiais Superiores nas armas e serviços – padrão de referência.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	Infantaria	Cavalaria	0,03	1,00
		Artilharia	0,42	0,31
		Engenharia	0,25	0,99
		Transmissões	0,55	0,42
		Material	-0,02	1,00
		Administração	-0,08	1,00
		Saúde	0,36	0,79
	Cavalaria	Infantaria	-0,03	1,00
		Artilharia	0,39	0,77
		Engenharia	0,22	1,00
		Transmissões	0,53	0,70
		Material	-0,04	1,00
		Administração	-0,11	1,00
		Saúde	0,33	0,94
	Artilharia	Infantaria	-0,42	0,31
		Cavalaria	-0,39	0,77
		Engenharia	-0,17	1,00
		Transmissões	0,13	1,00
		Material	-0,44	0,85
		Administração	-0,50	0,58
		Saúde	-0,06	1,00
	Engenharia	Infantaria	-0,25	0,99
		Cavalaria	-0,22	1,00
		Artilharia	0,17	1,00
		Transmissões	0,30	0,99
		Material	-0,27	1,00
		Administração	-0,33	0,98
		Saúde	0,11	1,00
Transmissões	Infantaria	-0,55	0,42	
	Cavalaria	-0,53	0,70	
	Artilharia	-0,13	1,00	
	Engenharia	-0,30	0,99	
	Material	-0,57	0,77	
	Administração	-0,64	0,53	
	Saúde	-0,19	1,00	
Material	Infantaria	0,02	1,00	
	Cavalaria	0,04	1,00	
	Artilharia	0,44	0,85	
	Engenharia	0,27	1,00	
	Transmissões	0,57	0,77	
	Administração	-0,07	1,00	
	Saúde	0,38	0,96	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Tomada de decisão orientada para os objectivos	Administração	Infantaria	0,08	1,00
		Cavalaria	0,11	1,00
		Artilharia	0,50	0,58
		Engenharia	0,33	0,98
		Transmissões	0,64	0,53
		Material	0,07	1,00
		Saúde	0,44	0,83
	Saúde	Infantaria	-0,36	0,79
		Cavalaria	-0,33	0,94
		Artilharia	0,06	1,00
		Engenharia	-0,11	1,00
		Transmissões	0,19	1,00
		Material	-0,38	0,96
		Administração	-0,44	0,83
Tomada de decisão orientada para os objectivos	Infantaria	Cavalaria	-0,11	1,00
		Artilharia	0,23	0,93
		Engenharia	0,00	1,00
		Transmissões	0,31	0,95
		Material	-0,10	1,00
		Administração	0,01	1,00
		Saúde	0,14	1,00
	Cavalaria	Infantaria	0,11	1,00
		Artilharia	0,33	0,89
		Engenharia	0,11	1,00
		Transmissões	0,42	0,90
		Material	0,01	1,00
		Administração	0,12	1,00
		Saúde	0,25	0,99
	Artilharia	Infantaria	-0,23	0,93
		Cavalaria	-0,33	0,89
		Engenharia	-0,22	1,00
		Transmissões	0,08	1,00
		Material	-0,33	0,97
		Administração	-0,22	0,99
		Saúde	-0,08	1,00
Engenharia	Infantaria	0,00	1,00	
	Cavalaria	-0,11	1,00	
	Artilharia	0,22	1,00	
	Transmissões	0,30	0,99	
	Material	-0,10	1,00	
	Administração	0,00	1,00	
	Saúde	0,14	1,00	
Transmissões	Infantaria	-0,31	0,95	
	Cavalaria	-0,42	0,90	
	Artilharia	-0,08	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		Engenharia	-0,30	0,99	
		Material	-0,41	0,96	
		Administração	-0,30	0,99	
		Saúde	-0,16	1,00	
	Material		Infantaria	0,10	1,00
			Cavalaria	-0,01	1,00
			Artilharia	0,33	0,97
			Engenharia	0,10	1,00
			Transmissões	0,41	0,96
			Administração	0,11	1,00
			Saúde	0,24	1,00
	Administração		Infantaria	-0,01	1,00
			Cavalaria	-0,12	1,00
			Artilharia	0,22	0,99
			Engenharia	0,00	1,00
			Transmissões	0,30	0,99
			Material	-0,11	1,00
			Saúde	0,14	1,00
	Saúde		Infantaria	-0,14	1,00
			Cavalaria	-0,25	0,99
Artilharia			0,08	1,00	
Engenharia			-0,14	1,00	
Transmissões			0,16	1,00	
Material			-0,24	1,00	
Administração			-0,14	1,00	
Gestão de conflitos pela empatia	Infantaria	Cavalaria	-0,11	1,00	
		Artilharia	0,27	0,84	
		Engenharia	-0,02	1,00	
		Transmissões	0,52	0,54	
		Material	-0,34	0,95	
		Administração	-0,03	1,00	
		Saúde	0,29	0,94	
	Cavalaria		Infantaria	0,11	1,00
			Artilharia	0,39	0,82
			Engenharia	0,09	1,00
			Transmissões	0,64	0,52
			Material	-0,23	1,00
			Administração	0,08	1,00
	Artilharia		Saúde	0,40	0,89
			Infantaria	-0,27	0,84
			Cavalaria	-0,39	0,82
			Engenharia	-0,30	0,98
			Transmissões	0,25	0,99
			Material	-0,61	0,56
			Administração	-0,30	0,96

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Engenharia		Saúde	0,01	1,00
	Engenharia	Infantaria	0,02	1,00
		Cavalaria	-0,09	1,00
		Artilharia	0,30	0,98
		Transmissões	0,55	0,81
		Material	-0,32	0,99
		Administração	-0,01	1,00
		Saúde	0,31	0,99
Transmissões	Infantaria	-0,52	0,54	
	Cavalaria	-0,64	0,52	
	Artilharia	-0,25	0,99	
	Engenharia	-0,55	0,81	
	Material	-0,86	0,31	
	Administração	-0,55	0,74	
	Saúde	-0,24	1,00	
Material	Infantaria	0,34	0,95	
	Cavalaria	0,23	1,00	
	Artilharia	0,61	0,56	
	Engenharia	0,32	0,99	
	Transmissões	0,86	0,31	
	Administração	0,31	0,99	
	Saúde	0,63	0,66	
Administração	Infantaria	0,03	1,00	
	Cavalaria	-0,08	1,00	
	Artilharia	0,30	0,96	
	Engenharia	0,01	1,00	
	Transmissões	0,55	0,74	
	Material	-0,31	0,99	
	Saúde	0,32	0,98	
Saúde	Infantaria	-0,29	0,94	
	Cavalaria	-0,40	0,89	
	Artilharia	-0,01	1,00	
	Engenharia	-0,31	0,99	
	Transmissões	0,24	1,00	
	Material	-0,63	0,66	
	Administração	-0,32	0,98	
Orientação para a missão pelo exemplo e ética	Infantaria	Cavalaria	-0,13	1,00
		Artilharia	0,08	1,00
		Engenharia	-0,08	1,00
		Transmissões	0,40	0,72
		Material	-0,20	1,00
		Administração	0,02	1,00
		Saúde	0,37	0,69
	Cavalaria	Infantaria	0,13	1,00
		Artilharia	0,21	0,98

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Engenharia	0,06	1,00
		Transmissões	0,54	0,60
		Material	-0,07	1,00
		Administração	0,15	1,00
		Saúde	0,51	0,58
Artilharia		Infantaria	-0,08	1,00
		Cavalaria	-0,21	0,98
		Engenharia	-0,16	1,00
		Transmissões	0,32	0,93
		Material	-0,29	0,98
		Administração	-0,06	1,00
		Saúde	0,29	0,93
Engenharia		Infantaria	0,08	1,00
		Cavalaria	-0,06	1,00
		Artilharia	0,16	1,00
		Transmissões	0,48	0,83
		Material	-0,13	1,00
		Administração	0,09	1,00
		Saúde	0,45	0,83
Transmissões		Infantaria	-0,40	0,72
		Cavalaria	-0,54	0,60
		Artilharia	-0,32	0,93
		Engenharia	-0,48	0,83
		Material	-0,61	0,63
		Administração	-0,39	0,91
		Saúde	-0,03	1,00
Material		Infantaria	0,20	1,00
		Cavalaria	0,07	1,00
		Artilharia	0,29	0,98
		Engenharia	0,13	1,00
		Transmissões	0,61	0,63
		Administração	0,22	1,00
		Saúde	0,58	0,63
Administração		Infantaria	-0,02	1,00
		Cavalaria	-0,15	1,00
		Artilharia	0,06	1,00
		Engenharia	-0,09	1,00
		Transmissões	0,39	0,91
		Material	-0,22	1,00
		Saúde	0,36	0,92
Saúde		Infantaria	-0,37	0,69
		Cavalaria	-0,51	0,58
		Artilharia	-0,29	0,93
		Engenharia	-0,45	0,83
		Transmissões	0,03	1,00

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
Visão e adaptação		Material	-0,58	0,63	
		Administração	-0,36	0,92	
	Infantaria		Cavalaria	-0,27	0,98
			Artilharia	0,19	0,99
			Engenharia	-0,04	1,00
			Transmissões	0,13	1,00
			Material	-0,25	1,00
			Administração	-0,10	1,00
			Saúde	0,03	1,00
	Cavalaria		Infantaria	0,27	0,98
			Artilharia	0,46	0,80
			Engenharia	0,23	1,00
			Transmissões	0,39	0,97
			Material	0,02	1,00
			Administração	0,16	1,00
			Saúde	0,30	0,99
	Artilharia		Infantaria	-0,19	0,99
			Cavalaria	-0,46	0,80
			Engenharia	-0,23	1,00
			Transmissões	-0,07	1,00
		Material	-0,44	0,94	
		Administração	-0,30	0,99	
		Saúde	-0,16	1,00	
Engenharia		Infantaria	0,04	1,00	
		Cavalaria	-0,23	1,00	
		Artilharia	0,23	1,00	
		Transmissões	0,17	1,00	
		Material	-0,21	1,00	
		Administração	-0,06	1,00	
		Saúde	0,07	1,00	
Transmissões		Infantaria	-0,13	1,00	
		Cavalaria	-0,39	0,97	
		Artilharia	0,07	1,00	
		Engenharia	-0,17	1,00	
		Material	-0,37	0,99	
		Administração	-0,23	1,00	
		Saúde	-0,09	1,00	
Material		Infantaria	0,25	1,00	
		Cavalaria	-0,02	1,00	
		Artilharia	0,44	0,94	
		Engenharia	0,21	1,00	
		Transmissões	0,37	0,99	
		Administração	0,14	1,00	
		Saúde	0,28	1,00	
Administração		Infantaria	0,10	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Cavalaria	-0,16	1,00
		Artilharia	0,30	0,99
		Engenharia	0,06	1,00
		Transmissões	0,23	1,00
		Material	-0,14	1,00
		Saúde	0,14	1,00
		Saúde	Infantaria	-0,03
	Cavalaria		-0,30	0,99
	Artilharia		0,16	1,00
	Engenharia		-0,07	1,00
	Transmissões		0,09	1,00
	Material		-0,28	1,00
	Administração		-0,14	1,00
	Liderança participativa e responsabilidade	Infantaria	Cavalaria	-0,07
Artilharia			0,28	0,76
Engenharia			0,02	1,00
Transmissões			0,63	0,23
Material			-0,03	1,00
Administração			0,23	0,98
Saúde			0,78(*)	0,02
Cavalaria			Infantaria	0,07
		Artilharia	0,36	0,84
		Engenharia	0,09	1,00
		Transmissões	0,70	0,32
		Material	0,04	1,00
		Administração	0,30	0,97
		Saúde	0,85	0,07
Artilharia		Infantaria	-0,28	0,76
		Cavalaria	-0,36	0,84
		Engenharia	-0,26	0,99
		Transmissões	0,35	0,92
		Material	-0,31	0,97
		Administração	-0,06	1,00
		Saúde	0,50	0,54
Engenharia		Infantaria	-0,02	1,00
		Cavalaria	-0,09	1,00
		Artilharia	0,26	0,99
		Transmissões	0,61	0,66
		Material	-0,05	1,00
		Administração	0,20	1,00
		Saúde	0,76	0,29
Transmissões	Infantaria	-0,63	0,23	
	Cavalaria	-0,70	0,32	
	Artilharia	-0,35	0,92	
	Engenharia	-0,61	0,66	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		Material	-0,66	0,59	
		Administração	-0,40	0,92	
		Saúde	0,15	1,00	
	Material		Infantaria	0,03	1,00
			Cavalaria	-0,04	1,00
			Artilharia	0,31	0,97
			Engenharia	0,05	1,00
			Transmissões	0,66	0,59
			Administração	0,26	1,00
			Saúde	0,81	0,25
	Administração		Infantaria	-0,23	0,98
			Cavalaria	-0,30	0,97
			Artilharia	0,06	1,00
			Engenharia	-0,20	1,00
			Transmissões	0,40	0,92
			Material	-0,26	1,00
			Saúde	0,56	0,59
	Saúde		Infantaria	-0,78 (*)	0,02
			Cavalaria	-0,85	0,07
			Artilharia	-0,50	0,54
			Engenharia	-0,76	0,29
Transmissões			-0,15	1,00	
Material			-0,81	0,25	
Administração			-0,56	0,59	
Coragem	Infantaria	Cavalaria	0,15	1,00	
		Artilharia	0,67	0,10	
		Engenharia	0,14	1,00	
		Transmissões	0,65	0,56	
		Material	-0,01	1,00	
		Administração	0,19	1,00	
		Saúde	0,33	0,96	
	Cavalaria		Infantaria	-0,15	1,00
			Artilharia	0,52	0,76
			Engenharia	-0,01	1,00
			Transmissões	0,50	0,93
			Material	-0,16	1,00
			Administração	0,04	1,00
			Saúde	0,18	1,00
	Artilharia		Infantaria	-0,67	0,10
			Cavalaria	-0,52	0,76
			Engenharia	-0,53	0,88
			Transmissões	-0,02	1,00
			Material	-0,68	0,70
			Administração	-0,48	0,87
			Saúde	-0,34	0,98

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Engenharia		Infantaria	-0,14	1,00
		Cavalaria	0,01	1,00
		Artilharia	0,53	0,88
		Transmissões	0,51	0,96
		Material	-0,16	1,00
		Administração	0,05	1,00
		Saúde	0,19	1,00
Transmissões		Infantaria	-0,65	0,56
		Cavalaria	-0,50	0,93
		Artilharia	0,02	1,00
		Engenharia	-0,51	0,96
		Material	-0,66	0,86
		Administração	-0,46	0,96
		Saúde	-0,32	1,00
Material		Infantaria	0,01	1,00
		Cavalaria	0,16	1,00
		Artilharia	0,68	0,70
		Engenharia	0,16	1,00
		Transmissões	0,66	0,86
		Administração	0,20	1,00
		Saúde	0,34	1,00
Administração		Infantaria	-0,19	1,00
		Cavalaria	-0,04	1,00
		Artilharia	0,48	0,87
		Engenharia	-0,05	1,00
		Transmissões	0,46	0,96
		Material	-0,20	1,00
		Saúde	0,14	1,00
Saúde		Infantaria	-0,33	0,96
		Cavalaria	-0,18	1,00
		Artilharia	0,34	0,98
		Engenharia	-0,19	1,00
		Transmissões	0,32	1,00
		Material	-0,34	1,00
		Administração	-0,14	1,00

(¹) Correlações significativas para 0,05.

A Tabela F.6 regista os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias nas medalhas de mérito militar para o padrão de referência.

Tabela F.6: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores nas medalhas de mérito militar – padrão de referência.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	0	1	-0,29	0,14
		2	-0,59(*)	0,02
		3	-0,84	0,42
	1	0	0,29	0,14
		2	-0,30	0,43
		3	-0,55	0,75
	2	0	0,59(*)	0,02
		1	0,30	0,43
		3	-0,24	0,97
3	0	0,84	0,42	
	1	0,55	0,75	
	2	0,24	0,97	
Tomada de decisão orientada para os objectivos	0	1	-0,17	0,60
		2	-0,55(*)	0,04
		3	-0,67	0,61
	1	0	0,17	0,60
		2	-0,39	0,22
		3	-0,51	0,79
	2	0	0,55(*)	0,04
		1	0,39	0,22
		3	-0,12	1,00
3	0	0,67	0,61	
	1	0,51	0,79	
	2	0,12	1,00	
Gestão de conflitos pela empatia	0	1	-0,33	0,09
		2	-0,32	0,43
		3	-1,20	0,15
	1	0	0,33	0,09
		2	0,00	1,00
		3	-0,88	0,41
	2	0	0,32	0,43
		1	0,00	1,00
		3	-0,88	0,44
3	0	1,20	0,15	
	1	0,88	0,41	
	2	0,88	0,44	
Orientação para a missão pelo exemplo e ética	0	1	-0,37(*)	0,02
		2	-0,64(*)	0,00
		3	-0,66	0,54
	1	0	0,37(*)	0,02
		2	-0,27	0,43
		3	-0,30	0,93

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
	2	0	0,64(*)	0,00
		1	0,27	0,43
		3	-0,02	1,00
	3	0	0,66	0,54
		1	0,30	0,93
		2	0,02	1,00
Visão e adaptação	0	1	-0,22	0,52
		2	-0,52	0,15
		3	-0,88	0,54
	1	0	0,22	0,52
		2	-0,30	0,62
		3	-0,66	0,75
	2	0	0,52	0,15
		1	0,30	0,62
		3	-0,37	0,95
	3	0	0,88	0,54
		1	0,66	0,75
		2	0,37	0,95
Liderança participativa e responsabilidade	0	1	-0,37(*)	0,04
		2	-0,28	0,53
		3	-0,86	0,40
	1	0	0,37(*)	0,04
		2	0,09	0,97
		3	-0,49	0,81
	2	0	0,28	0,53
		1	-0,09	0,97
		3	-0,58	0,74
	3	0	0,86	0,40
		1	0,49	0,81
		2	0,58	0,74
Coragem	0	1	-0,31	0,27
		2	-0,78(*)	0,02
		3	0,94	0,55
	1	0	0,31	0,27
		2	-0,47	0,28
		3	1,25	0,29
	2	0	0,78(*)	0,02
		1	0,47	0,28
		3	1,72	0,09
	3	0	-0,94	0,55
		1	-1,25	0,29
		2	-1,72	0,09

(*) Correlações significativas para 0,05.

A Tabela F.7 regista os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias nas armas e serviços para o desempenho real.

Tabela F.7: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores nas armas e serviços – desempenho real.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	Infantaria	Cavalaria	-0,03	1,00
		Artilharia	0,43	0,51
		Engenharia	0,29	0,99
		Transmissões	0,55	0,64
		Material	0,05	1,00
		Administração	-0,11	1,00
		Saúde	0,45	0,73
	Cavalaria	Infantaria	0,03	1,00
		Artilharia	0,46	0,78
		Engenharia	0,32	0,99
		Transmissões	0,58	0,76
		Material	0,08	1,00
		Administração	-0,07	1,00
		Saúde	0,49	0,85
	Artilharia	Infantaria	-0,43	0,51
		Cavalaria	-0,46	0,78
		Engenharia	-0,14	1,00
		Transmissões	0,13	1,00
		Material	-0,38	0,97
		Administração	-0,53	0,71
		Saúde	0,03	1,00
	Engenharia	Infantaria	-0,29	0,99
		Cavalaria	-0,32	0,99
		Artilharia	0,14	1,00
		Transmissões	0,26	1,00
		Material	-0,24	1,00
		Administração	-0,39	0,98
		Saúde	0,17	1,00
Transmissões	Infantaria	-0,55	0,64	
	Cavalaria	-0,58	0,76	
	Artilharia	-0,13	1,00	
	Engenharia	-0,26	1,00	
	Material	-0,51	0,94	
	Administração	-0,66	0,69	
	Saúde	-0,10	1,00	
Material	Infantaria	-0,05	1,00	
	Cavalaria	-0,08	1,00	
	Artilharia	0,38	0,97	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Tomada de decisão orientada para os objectivos		Engenharia	0,24	1,00
		Transmissões	0,51	0,94
		Administração	-0,15	1,00
		Saúde	0,41	0,97
		Infantaria	0,11	1,00
		Cavalaria	0,07	1,00
		Artilharia	0,53	0,71
	Administração	Engenharia	0,39	0,98
		Transmissões	0,66	0,69
		Material	0,15	1,00
		Saúde	0,56	0,78
		Infantaria	-0,45	0,73
		Cavalaria	-0,49	0,85
		Artilharia	-0,03	1,00
	Saúde	Engenharia	-0,17	1,00
		Transmissões	0,10	1,00
		Material	-0,41	0,97
		Administração	-0,56	0,78
		Cavalaria	-0,23	0,99
		Artilharia	0,29	0,88
		Engenharia	0,00	1,00
	Infantaria	Transmissões	0,25	0,99
		Material	-0,02	1,00
		Administração	0,01	1,00
		Saúde	0,29	0,96
		Infantaria	0,23	0,99
		Artilharia	0,52	0,64
		Engenharia	0,22	1,00
Cavalaria	Transmissões	0,48	0,89	
	Material	0,21	1,00	
	Administração	0,24	1,00	
	Saúde	0,52	0,79	
	Infantaria	-0,29	0,88	
	Cavalaria	-0,52	0,64	
	Engenharia	-0,29	0,99	
Artilharia	Transmissões	-0,03	1,00	
	Material	-0,30	0,99	
	Administração	-0,28	0,99	
	Saúde	0,00	1,00	
Engenharia	Infantaria	0,00	1,00	
	Cavalaria	-0,22	1,00	
	Artilharia	0,29	0,99	
	Transmissões	0,26	1,00	
	Material	-0,01	1,00	
	Administração	0,01	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
	Transmissões	Saúde	0,30	1,00
		Infantaria	-0,25	0,99
		Cavalaria	-0,48	0,89
		Artilharia	0,03	1,00
		Engenharia	-0,26	1,00
		Material	-0,27	1,00
		Administração	-0,25	1,00
		Saúde	0,04	1,00
	Material	Infantaria	0,02	1,00
		Cavalaria	-0,21	1,00
		Artilharia	0,30	0,99
		Engenharia	0,01	1,00
		Transmissões	0,27	1,00
		Administração	0,03	1,00
		Saúde	0,31	1,00
	Administração	Infantaria	-0,01	1,00
		Cavalaria	-0,24	1,00
		Artilharia	0,28	0,99
		Engenharia	-0,01	1,00
		Transmissões	0,25	1,00
		Material	-0,03	1,00
		Saúde	0,28	0,99
	Saúde	Infantaria	-0,29	0,96
		Cavalaria	-0,52	0,79
		Artilharia	0,00	1,00
		Engenharia	-0,30	1,00
		Transmissões	-0,04	1,00
		Material	-0,31	1,00
Administração		-0,28	0,99	
Gestão de conflitos pela empatia	Infantaria	Cavalaria	-0,16	1,00
		Artilharia	0,28	0,89
		Engenharia	0,04	1,00
		Transmissões	0,64	0,41
		Material	-0,35	0,96
		Administração	0,04	1,00
		Saúde	0,51	0,55
	Cavalaria	Infantaria	0,16	1,00
		Artilharia	0,44	0,79
		Engenharia	0,20	1,00
		Transmissões	0,80	0,34
		Material	-0,19	1,00
		Administração	0,21	1,00
		Saúde	0,68	0,46
	Artilharia	Infantaria	-0,28	0,89
		Cavalaria	-0,44	0,79

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Engenharia	-0,24	1,00
		Transmissões	0,36	0,96
		Material	-0,63	0,65
		Administração	-0,23	1,00
		Saúde	0,24	0,99
Engenharia		Infantaria	-0,04	1,00
		Cavalaria	-0,20	1,00
		Artilharia	0,24	1,00
		Transmissões	0,60	0,82
		Material	-0,39	0,98
		Administração	0,00	1,00
		Saúde	0,47	0,92
Transmissões		Infantaria	-0,64	0,41
		Cavalaria	-0,80	0,34
		Artilharia	-0,36	0,96
		Engenharia	-0,60	0,82
		Material	-0,99	0,26
		Administração	-0,59	0,76
		Saúde	-0,12	1,00
Material		Infantaria	0,35	0,96
		Cavalaria	0,19	1,00
		Artilharia	0,63	0,65
		Engenharia	0,39	0,98
		Transmissões	0,99	0,26
		Administração	0,39	0,98
		Saúde	0,86	0,36
Administração		Infantaria	-0,04	1,00
		Cavalaria	-0,21	1,00
		Artilharia	0,23	1,00
		Engenharia	0,00	1,00
		Transmissões	0,59	0,76
		Material	-0,39	0,98
		Saúde	0,47	0,88
Saúde		Infantaria	-0,51	0,55
		Cavalaria	-0,68	0,46
		Artilharia	-0,24	0,99
		Engenharia	-0,47	0,92
		Transmissões	0,12	1,00
		Material	-0,86	0,36
		Administração	-0,47	0,88
Orientação para a missão pelo exemplo e ética	Infantaria	Cavalaria	-0,26	0,96
		Artilharia	0,08	1,00
		Engenharia	0,03	1,00
		Transmissões	0,50	0,68
		Material	-0,25	1,00

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Administração	-0,01	1,00
		Saúde	0,57	0,37
Cavalaria		Infantaria	0,26	0,96
		Artilharia	0,34	0,93
		Engenharia	0,29	0,99
		Transmissões	0,77	0,36
		Material	0,02	1,00
		Administração	0,25	1,00
		Saúde	0,84	0,18
		Artilharia		Infantaria
Cavalaria	-0,34			0,93
Engenharia	-0,05			1,00
Transmissões	0,43			0,88
Material	-0,32			0,98
Administração	-0,09			1,00
Saúde	0,50			0,69
Engenharia		Infantaria	-0,03	1,00
		Cavalaria	-0,29	0,99
		Artilharia	0,05	1,00
		Transmissões	0,48	0,93
		Material	-0,27	1,00
		Administração	-0,04	1,00
		Saúde	0,55	0,82
Transmissões		Infantaria	-0,50	0,68
		Cavalaria	-0,77	0,36
		Artilharia	-0,43	0,88
		Engenharia	-0,48	0,93
		Material	-0,75	0,59
		Administração	-0,52	0,85
		Saúde	0,07	1,00
Material		Infantaria	0,25	1,00
		Cavalaria	-0,02	1,00
		Artilharia	0,32	0,98
		Engenharia	0,27	1,00
		Transmissões	0,75	0,59
		Administração	0,23	1,00
		Saúde	0,82	0,40
Administração		Infantaria	0,01	1,00
		Cavalaria	-0,25	1,00
		Artilharia	0,09	1,00
		Engenharia	0,04	1,00
		Transmissões	0,52	0,85
		Material	-0,23	1,00
		Saúde	0,59	0,68
Saúde	Infantaria	-0,57	0,37	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Cavalaria	-0,84	0,18
		Artilharia	-0,50	0,69
		Engenharia	-0,55	0,82
		Transmissões	-0,07	1,00
		Material	-0,82	0,40
		Administração	-0,59	0,68
Visão e adaptação	Infantaria	Cavalaria	-0,31	0,96
		Artilharia	0,04	1,00
		Engenharia	0,01	1,00
		Transmissões	0,05	1,00
		Material	-0,14	1,00
		Administração	-0,20	1,00
		Saúde	0,18	1,00
	Cavalaria	Infantaria	0,31	0,96
		Artilharia	0,35	0,96
		Engenharia	0,33	0,99
		Transmissões	0,37	0,99
		Material	0,18	1,00
		Administração	0,12	1,00
		Saúde	0,49	0,89
	Artilharia	Infantaria	-0,04	1,00
		Cavalaria	-0,35	0,96
		Engenharia	-0,02	1,00
		Transmissões	0,01	1,00
		Material	-0,17	1,00
		Administração	-0,24	1,00
		Saúde	0,14	1,00
	Engenharia	Infantaria	-0,01	1,00
		Cavalaria	-0,33	0,99
		Artilharia	0,02	1,00
		Transmissões	0,04	1,00
		Material	-0,15	1,00
		Administração	-0,21	1,00
		Saúde	0,17	1,00
Transmissões	Infantaria	-0,05	1,00	
	Cavalaria	-0,37	0,99	
	Artilharia	-0,01	1,00	
	Engenharia	-0,04	1,00	
	Material	-0,19	1,00	
	Administração	-0,25	1,00	
	Saúde	0,13	1,00	
Material	Infantaria	0,14	1,00	
	Cavalaria	-0,18	1,00	
	Artilharia	0,17	1,00	
	Engenharia	0,15	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Transmissões	0,19	1,00
		Administração	-0,06	1,00
		Saúde	0,32	1,00
	Administração	Infantaria	0,20	1,00
		Cavalaria	-0,12	1,00
		Artilharia	0,24	1,00
		Engenharia	0,21	1,00
		Transmissões	0,25	1,00
		Material	0,06	1,00
		Saúde	0,38	0,98
	Saúde	Infantaria	-0,18	1,00
		Cavalaria	-0,49	0,89
		Artilharia	-0,14	1,00
		Engenharia	-0,17	1,00
		Transmissões	-0,13	1,00
Material		-0,32	1,00	
Administração		-0,38	0,98	
Liderança participativa e responsabilidade	Infantaria	Cavalaria	-0,05	1,00
		Artilharia	0,20	0,98
		Engenharia	0,25	1,00
		Transmissões	0,83	0,13
		Material	0,02	1,00
		Administração	0,36	0,91
		Saúde	1,03(*)	0,01
	Cavalaria	Infantaria	0,05	1,00
		Artilharia	0,25	0,99
		Engenharia	0,29	0,99
		Transmissões	0,88	0,26
		Material	0,07	1,00
		Administração	0,41	0,93
		Saúde	1,08(*)	0,04
	Artilharia	Infantaria	-0,20	0,98
		Cavalaria	-0,25	0,99
		Engenharia	0,04	1,00
		Transmissões	0,63	0,58
		Material	-0,18	1,00
		Administração	0,16	1,00
		Saúde	0,83	0,13
Engenharia	Infantaria	-0,25	1,00	
	Cavalaria	-0,29	0,99	
	Artilharia	-0,04	1,00	
	Transmissões	0,58	0,85	
	Material	-0,23	1,00	
	Administração	0,12	1,00	
	Saúde	0,79	0,47	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
	Transmissões	Infantaria	-0,83	0,13
		Cavalaria	-0,88	0,26
		Artilharia	-0,63	0,58
		Engenharia	-0,58	0,85
		Material	-0,81	0,56
		Administração	-0,46	0,93
		Saúde	0,21	1,00
	Material	Infantaria	-0,02	1,00
		Cavalaria	-0,07	1,00
		Artilharia	0,18	1,00
		Engenharia	0,23	1,00
		Transmissões	0,81	0,56
		Administração	0,34	0,99
		Saúde	1,01	0,20
	Administração	Infantaria	-0,36	0,91
		Cavalaria	-0,41	0,93
		Artilharia	-0,16	1,00
		Engenharia	-0,12	1,00
		Transmissões	0,46	0,93
		Material	-0,34	0,99
		Saúde	0,67	0,58
Saúde	Infantaria	-1,03(*)	0,01	
	Cavalaria	-1,08(*)	0,04	
	Artilharia	-0,83	0,13	
	Engenharia	-0,79	0,47	
	Transmissões	-0,21	1,00	
	Material	-1,01	0,20	
	Administração	-0,67	0,58	
Coragem	Infantaria	Cavalaria	-0,05	1,00
		Artilharia	0,50	0,66
		Engenharia	0,22	1,00
		Transmissões	0,62	0,80
		Material	-0,07	1,00
		Administração	0,22	1,00
		Saúde	0,37	0,97
	Cavalaria	Infantaria	0,05	1,00
		Artilharia	0,55	0,86
		Engenharia	0,27	1,00
		Transmissões	0,67	0,87
		Material	-0,03	1,00
		Administração	0,27	1,00
		Saúde	0,42	0,98
	Artilharia	Infantaria	-0,50	0,66
		Cavalaria	-0,55	0,86
		Engenharia	-0,28	1,00

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Transmissões	0,12	1,00
		Material	-0,57	0,94
		Administração	-0,28	1,00
		Saúde	-0,13	1,00
Engenharia		Infantaria	-0,22	1,00
		Cavalaria	-0,27	1,00
		Artilharia	0,28	1,00
		Transmissões	0,40	1,00
		Material	-0,29	1,00
		Administração	0,00	1,00
		Saúde	0,15	1,00
Transmissões		Infantaria	-0,62	0,80
		Cavalaria	-0,67	0,87
		Artilharia	-0,12	1,00
		Engenharia	-0,40	1,00
		Material	-0,69	0,92
		Administração	-0,40	0,99
		Saúde	-0,25	1,00
Material		Infantaria	0,07	1,00
		Cavalaria	0,03	1,00
		Artilharia	0,57	0,94
		Engenharia	0,29	1,00
		Transmissões	0,69	0,92
		Administração	0,29	1,00
		Saúde	0,45	0,99
Administração		Infantaria	-0,22	1,00
		Cavalaria	-0,27	1,00
		Artilharia	0,28	1,00
		Engenharia	0,00	1,00
		Transmissões	0,40	0,99
		Material	-0,29	1,00
		Saúde	0,15	1,00
Saúde		Infantaria	-0,37	0,97
		Cavalaria	-0,42	0,98
		Artilharia	0,13	1,00
		Engenharia	-0,15	1,00
		Transmissões	0,25	1,00
		Material	-0,45	0,99
		Administração	-0,15	1,00

(^{*)} Correlações significativas para 0,05.

A Tabela F.8 regista os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias nas áreas funcionais para o desempenho real.

Tabela F.8: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores nas áreas funcionais – desempenho real.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	Comando	Direcção	0,25	0,90
		Chefia	0,21	0,84
		Estado-Maior	0,35	0,87
		Execução	0,00	1,00
	Direcção	Comando	-0,25	0,90
		Chefia	-0,04	1,00
		Estado-Maior	0,10	1,00
		Execução	-0,25	0,89
	Chefia	Comando	-0,21	0,84
		Direcção	0,04	1,00
		Estado-Maior	0,13	1,00
		Execução	-0,21	0,81
	Estado-Maior	Comando	-0,35	0,87
		Direcção	-0,10	1,00
		Chefia	-0,13	1,00
		Execução	-0,34	0,86
Execução	Comando	0,00	1,00	
	Direcção	0,25	0,89	
	Chefia	0,21	0,81	
	Estado-Maior	0,34	0,86	
Tomada de decisão orientada para os objectivos	Comando	Direcção	0,27	0,85
		Chefia	0,38	0,30
		Estado-Maior	0,60	0,41
		Execução	0,11	0,98
	Direcção	Comando	-0,27	0,85
		Chefia	0,11	0,99
		Estado-Maior	0,33	0,91
		Execução	-0,16	0,97
	Chefia	Comando	-0,38	0,30
		Direcção	-0,11	0,99
		Estado-Maior	0,22	0,97
		Execução	-0,27	0,59
	Estado-Maior	Comando	-0,60	0,41
		Direcção	-0,33	0,91
		Chefia	-0,22	0,97
		Execução	-0,49	0,60
Execução	Comando	-0,11	0,98	
	Direcção	0,16	0,97	
	Chefia	0,27	0,59	
	Estado-Maior	0,49	0,60	
Comando	Direcção	0,63	0,13	
	Chefia	0,25	0,70	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Gestão de conflitos pela empatia		Estado-Maior	0,57	0,45
		Execução	-0,01	1,00
	Direcção	Comando	-0,63	0,13
		Chefia	-0,38	0,58
		Estado-Maior	-0,06	1,00
		Execução	-0,64	0,10
	Chefia	Comando	-0,25	0,70
		Direcção	0,38	0,58
		Estado-Maior	0,32	0,87
		Execução	-0,26	0,61
	Estado-Maior	Comando	-0,57	0,45
		Direcção	0,06	1,00
		Chefia	-0,32	0,87
		Execução	-0,58	0,42
	Execução	Comando	0,01	1,00
		Direcção	0,64	0,10
Chefia		0,26	0,61	
Estado-Maior		0,58	0,42	
Orientação para a missão pelo exemplo e ética	Comando	Direcção	0,50	0,34
		Chefia	0,16	0,92
		Estado-Maior	0,52	0,54
		Execução	0,16	0,92
	Direcção	Comando	-0,50	0,34
		Chefia	-0,33	0,69
		Estado-Maior	0,03	1,00
		Execução	-0,33	0,70
	Chefia	Comando	-0,16	0,92
		Direcção	0,33	0,69
		Estado-Maior	0,36	0,81
		Execução	0,00	1,00
	Estado-Maior	Comando	-0,52	0,54
		Direcção	-0,03	1,00
		Chefia	-0,36	0,81
		Execução	-0,36	0,82
Execução	Comando	-0,16	0,92	
	Direcção	0,33	0,70	
	Chefia	0,00	1,00	
	Estado-Maior	0,36	0,82	
Visão e adaptação	Comando	Direcção	0,35	0,77
		Chefia	0,33	0,54
		Estado-Maior	0,72	0,33
		Execução	0,01	1,00
	Direcção	Comando	-0,35	0,77
		Chefia	-0,02	1,00

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		Estado-Maior	0,37	0,91	
		Execução	-0,33	0,78	
	Chefia	Comando	-0,33	0,54	
		Direcção	0,02	1,00	
		Estado-Maior	0,39	0,84	
		Execução	-0,32	0,53	
	Estado-Maior	Comando	-0,72	0,33	
		Direcção	-0,37	0,91	
		Chefia	-0,39	0,84	
		Execução	-0,70	0,33	
	Execução	Comando	-0,01	1,00	
		Direcção	0,33	0,78	
		Chefia	0,32	0,53	
		Estado-Maior	0,70	0,33	
	Liderança participativa e responsabilidade	Comando	Direcção	0,80(*)	0,04
			Chefia	0,38	0,34
Estado-Maior			0,42	0,77	
Execução			0,28	0,65	
Direcção		Comando	-0,80(*)	0,04	
		Chefia	-0,42	0,54	
		Estado-Maior	-0,39	0,88	
		Execução	-0,52	0,32	
Chefia		Comando	-0,38	0,34	
		Direcção	0,42	0,54	
		Estado-Maior	0,04	1,00	
		Execução	-0,10	0,99	
Estado-Maior		Comando	-0,42	0,77	
		Direcção	0,39	0,88	
		Chefia	-0,04	1,00	
		Execução	-0,14	1,00	
Execução	Comando	-0,28	0,65		
	Direcção	0,52	0,32		
	Chefia	0,10	0,99		
	Estado-Maior	0,14	1,00		
Coragem	Comando	Direcção	0,09	1,00	
		Chefia	0,13	0,99	
		Estado-Maior	0,37	0,94	
		Execução	0,16	0,97	
	Direcção	Comando	-0,09	1,00	
		Chefia	0,04	1,00	
		Estado-Maior	0,28	0,99	
		Execução	0,07	1,00	
	Chefia	Comando	-0,13	0,99	
		Direcção	-0,04	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
		Estado-Maior	0,24	0,99
		Execução	0,04	1,00
	Estado-Maior	Comando	-0,37	0,94
		Direcção	-0,28	0,99
		Chefia	-0,24	0,99
		Execução	-0,20	0,99
	Execução	Comando	-0,16	0,97
		Direcção	-0,07	1,00
		Chefia	-0,04	1,00
		Estado-Maior	0,20	0,99

(*) Correlações significativas para 0,05.

A Tabela F.9 regista os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias na avaliação individual para o desempenho real.

Tabela F.9: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores na avaliação individual – desempenho real.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	<4	4-4,24	-0,36	0,99
		4,25-4,49	-0,27	0,99
		4,50-4,74	-0,54	0,92
		4,75-5	-1,38	0,35
	4-4,24	<4	0,36	0,99
		4,25-4,49	0,09	1,00
		4,50-4,74	-0,18	0,99
		4,75-5	-1,03	0,33
	4,25-4,49	<4	0,27	0,99
		4-4,24	-0,09	1,00
		4,50-4,74	-0,27	0,42
		4,75-5	-1,11	0,07
	4,50-4,74	<4	0,54	0,92
		4-4,24	0,18	0,99
		4,25-4,49	0,27	0,42
		4,75-5	-0,84	0,25
	4,75-5	<4	1,38	0,35
		4-4,24	1,03	0,33
		4,25-4,49	1,11	0,07
		4,50-4,74	0,84	0,25
<4	4-4,24	0,35	0,99	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
Tomada de decisão orientada para os objectivos		4,25-4,49	0,35	0,98	
		4,50-4,74	0,04	1,00	
		4,75-5	-0,85	0,77	
	4-4,24	<4		-0,35	0,99
		4,25-4,49		0,00	1,00
		4,50-4,74		-0,31	0,92
	4,25-4,49	4,75-5		-1,20	0,16
		<4		-0,35	0,98
		4-4,24		0,00	1,00
	4,50-4,74	4,50-4,74		-0,31	0,26
		4,75-5		-1,19(*)	0,03
		<4		-0,04	1,00
4,75-5	4-4,24		0,31	0,92	
	4,25-4,49		0,31	0,26	
	4,75-5		-0,89	0,18	
Gestão de conflitos pela empatia	<4	4-4,24		0,85	0,77
		4-4,24		1,20	0,16
		4,25-4,49		1,19(*)	0,03
		4,50-4,74		0,89	0,18
	4-4,24	4-4,24		-0,19	1,00
		4,25-4,49		-0,29	0,99
		4,50-4,74		-0,46	0,95
		4,75-5		-1,24	0,45
	4,25-4,49	<4		0,19	1,00
		4-4,24		-0,10	1,00
		4,50-4,74		-0,26	0,95
		4,75-5		-1,05	0,29
4,50-4,74	<4		0,29	0,99	
	4-4,24		0,10	1,00	
	4,50-4,74		-0,17	0,81	
	4,75-5		-0,96	0,15	
4,75-5	<4		0,46	0,95	
	4-4,24		0,26	0,95	
	4,25-4,49		0,17	0,81	
	4,75-5		-0,79	0,30	
<4	<4		1,24	0,45	
	4-4,24		1,05	0,29	
	4,25-4,49		0,96	0,15	
	4,50-4,74		0,79	0,30	
4-4,24	4-4,24		-0,20	1,00	
	4,25-4,49		-0,44	0,95	
	4,50-4,74		-0,61	0,86	
	4,75-5		-1,20	0,46	
	4-4,24	<4	0,20	1,00	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
Orientação para a missão pelo exemplo e ética		4,25-4,49	-0,24	0,97	
		4,50-4,74	-0,41	0,79	
		4,75-5	-1,00	0,32	
	4,25-4,49	<4		0,44	0,95
		4-4,24		0,24	0,97
		4,50-4,74		-0,17	0,80
		4,75-5		-0,76	0,34
	4,50-4,74	<4		0,61	0,86
		4-4,24		0,41	0,79
		4,25-4,49		0,17	0,80
		4,75-5		-0,59	0,58
	4,75-5	<4		1,20	0,46
4-4,24			1,00	0,32	
4,25-4,49			0,76	0,34	
4,50-4,74			0,59	0,58	
Visão e adaptação	<4	4-4,24	0,25	1,00	
		4,25-4,49	0,29	0,99	
		4,50-4,74	0,01	1,00	
		4,75-5	-1,00	0,73	
	4-4,24	<4		-0,25	1,00
		4,25-4,49		0,04	1,00
		4,50-4,74		-0,24	0,98
		4,75-5		-1,25	0,21
	4,25-4,49	<4		-0,29	0,99
		4-4,24		-0,04	1,00
		4,50-4,74		-0,28	0,46
		4,75-5		-1,29(*)	0,04
	4,50-4,74	<4		-0,01	1,00
		4-4,24		0,24	0,98
		4,25-4,49		0,28	0,46
		4,75-5		-1,01	0,16
4,75-5	<4		1,00	0,73	
	4-4,24		1,25	0,21	
	4,25-4,49		1,29(*)	0,04	
	4,50-4,74		1,01	0,16	
Liderança participativa e responsabilidade	<4	4-4,24	-0,13	1,00	
		4,25-4,49	-0,38	0,98	
		4,50-4,74	-0,51	0,94	
		4,75-5	-1,03	0,69	
	4-4,24	<4		0,13	1,00
		4,25-4,49		-0,25	0,97
		4,50-4,74		-0,39	0,87
		4,75-5		-0,90	0,51
	4,25-4,49	<4		0,38	0,98

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.	
		4-4,24	0,25	0,97	
		4,50-4,74	-0,13	0,93	
		4,75-5	-0,65	0,58	
	4,50-4,74	<4	<4	0,51	0,94
			4-4,24	0,39	0,87
			4,25-4,49	0,13	0,93
			4,75-5	-0,51	0,76
	4,75-5	<4	<4	1,03	0,69
			4-4,24	0,90	0,51
			4,25-4,49	0,65	0,58
			4,50-4,74	0,51	0,76
	Coragem	<4	4-4,24	-0,44	0,99
4,25-4,49			-0,72	0,92	
4,50-4,74			-0,99	0,77	
4,75-5			-1,57	0,51	
4-4,24		<4	<4	0,44	0,99
			4,25-4,49	-0,27	0,98
			4,50-4,74	-0,54	0,82
			4,75-5	-1,12	0,52
4,25-4,49		<4	<4	0,72	0,92
			4-4,24	0,27	0,98
			4,50-4,74	-0,27	0,69
			4,75-5	-0,85	0,54
4,50-4,74		<4	<4	0,99	0,77
			4-4,24	0,54	0,82
			4,25-4,49	0,27	0,69
			4,75-5	-0,58	0,82
4,75-5		<4	<4	1,57	0,51
			4-4,24	1,12	0,52
			4,25-4,49	0,85	0,54
			4,50-4,74	0,58	0,82

(*) Correlações significativas para 0,05.

A Tabela F.10 registra os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias nas medalhas de serviços distintos para o desempenho real.

Tabela F.10: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores nas medalhas de serviços distintos – desempenho real.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	0	1	-0,17	0,86
		2	-0,37	0,54
		3	-0,61	0,66
	1	0	0,17	0,86
		2	-0,20	0,93
		3	-0,44	0,86
	2	0	0,37	0,54
		1	0,20	0,93
		3	-0,24	0,98
	3	0	0,61	0,66
		1	0,44	0,86
		2	0,24	0,98
Tomada de decisão orientada para os objectivos	0	1	-0,26	0,60
		2	-0,51	0,23
		3	-0,67	0,56
	1	0	0,26	0,60
		2	-0,25	0,86
		3	-0,42	0,87
	2	0	0,51	0,23
		1	0,25	0,86
		3	-0,17	0,99
	3	0	0,67	0,56
		1	0,42	0,87
		2	0,17	0,99
Gestão de conflitos pela empatia	0	1	-0,30	0,46
		2	0,03	1,00
		3	-0,48	0,79
	1	0	0,30	0,46
		2	0,33	0,72
		3	-0,18	0,99
	2	0	-0,03	1,00
		1	-0,33	0,72
		3	-0,51	0,81
	3	0	0,48	0,79
		1	0,18	0,99
		2	0,51	0,81
Orientação para a missão pelo exemplo e ética	0	1	-0,32	0,40
		2	-0,25	0,77
		3	-0,73	0,47
	1	0	0,32	0,40
		2	0,07	1,00

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
	2	3	-0,42	0,86
		0	0,25	0,77
		1	-0,07	1,00
	3	3	-0,48	0,82
		0	0,73	0,47
		1	0,42	0,86
Visão e adaptação	0	2	0,48	0,82
		1	-0,33	0,46
		3	-0,51	0,32
	1	0	-0,63	0,68
		2	0,33	0,46
		3	-0,18	0,96
	2	0	-0,30	0,96
		1	0,51	0,32
		3	0,18	0,96
	3	0	-0,13	1,00
		1	0,63	0,68
		2	0,30	0,96
Liderança participativa e responsabilidade	0	2	0,13	1,00
		1	-0,33	0,43
		3	-0,19	0,91
	1	0	0,02	1,00
		2	0,33	0,43
		3	0,14	0,97
	2	0	0,35	0,93
		1	0,19	0,91
		3	-0,14	0,97
	3	0	0,21	0,99
		1	-0,02	1,00
		2	-0,35	0,93
Coragem	0	2	-0,21	0,99
		1	-0,71(*)	0,04
		3	-0,67	0,23
	1	0	-1,03	0,43
		2	0,71(*)	0,04
		3	0,05	1,00
	2	0	-0,31	0,97
		1	0,67	0,23
		3	-0,05	1,00
	3	0	-0,36	0,96
		1	1,03	0,43
		2	0,31	0,97
			0,36	0,96

(*) Correlações significativas para 0,05.

A Tabela F.11 regista os resultados das diferenças significativas entre as médias da amostra inter categorias nas medalhas de mérito militar para o desempenho real.

Tabela F.11: Comparação múltipla de médias entre as dimensões do modelo de Oficiais Superiores nas medalhas de mérito militar – desempenho real.

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Coesão e trabalho de equipa pela comunicação	0	1	-0,17	0,69
		2	-0,69(*)	0,02
		3	-0,99	0,42
	1	0	0,17	0,69
		2	-0,52	0,13
		3	-0,81	0,58
	2	0	0,69(*)	0,02
		1	0,52	0,13
		3	-0,29	0,97
	3	0	0,99	0,42
		1	0,81	0,58
		2	0,29	0,97
Tomada de decisão orientada para os objectivos	0	1	-0,08	0,96
		2	-0,66(*)	0,03
		3	-0,86	0,52
	1	0	0,08	0,96
		2	-0,59	0,06
		3	-0,78	0,59
	2	0	0,66(*)	0,03
		1	0,59	0,06
		3	-0,19	0,99
	3	0	0,86	0,52
		1	0,78	0,59
		2	0,19	0,99
Gestão de conflitos pela empatia	0	1	-0,24	0,40
		2	-0,41	0,30
		3	-1,49	0,09
	1	0	0,24	0,40
		2	-0,17	0,89
		3	-1,25	0,20
	2	0	0,41	0,30
		1	0,17	0,89
		3	-1,08	0,35
	3	0	1,49	0,09
		1	1,25	0,20
		2	1,08	0,35
0	1	-0,32	0,13	

Variáveis dependentes	(I) Arma	(J) Arma	Diferenças de médias (I-J)	Sig.
Orientação para a missão pelo exemplo e ética	1	2	-0,70(*)	0,01
		3	-0,90	0,45
		0	0,32	0,13
	2	2	-0,38	0,32
		3	-0,57	0,78
		0	0,70(*)	0,01
	3	1	0,38	0,32
		3	-0,19	0,99
		0	0,90	0,45
Visão e adaptação	0	1	-0,08	0,97
		2	-0,65	0,06
		3	-1,05	0,43
	1	0	0,08	0,97
		2	-0,57	0,12
		3	-0,97	0,50
	2	0	0,65	0,06
		1	0,57	0,12
		3	-0,40	0,95
3	0	1,05	0,43	
	1	0,97	0,50	
	2	0,40	0,95	
Liderança participativa e responsabilidade	0	1	-0,32	0,22
		2	-0,37	0,45
		3	-0,99	0,45
	1	0	0,32	0,22
		2	-0,05	1,00
		3	-0,68	0,74
	2	0	0,37	0,45
		1	0,05	1,00
		3	-0,63	0,80
3	0	0,99	0,45	
	1	0,68	0,74	
	2	0,63	0,80	
Coragem	0	1	-0,18	0,83
		2	-0,66	0,16
		3	1,23	0,46
	1	0	0,18	0,83
		2	-0,48	0,41
		3	1,41	0,34
	2	0	0,66	0,16
		1	0,48	0,41
		3	1,89	0,14
3	0	-1,23	0,46	
	1	-1,41	0,34	
	2	-1,89	0,14	

(*) Correlações significativas para 0,05.

APÊNDICE G

RESULTADOS – CLASSIFICAÇÃO E TIPOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS

G.1 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste apêndice registam-se os resultados das respostas dos elementos da comissão de validação no que respeita à classificação das competências quanto ao domínio e tipo de competência, como ilustra a Tabela G.1.

Tabela G.1: Classificação das competências quanto ao domínio e tipo.

Competências	Domínio					Tipo de competência				
	De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, actividades e tarefas	Da envolvente	Da gestão	Pessoal	Cognitiva	Social	Funcional	Organizacional
Abertura à experiência	7				1	7	1			
Abertura à multiculturalidade	2	6				1	2	5		
Consideração		8				1		7		
Aptidão técnica e profissional	1		7			1			7	
Auto-confiança	8					8				
Autocontrolo	8					8				
Auto – estima	8					7	1			
Avaliador organizacional		1	1		6				2	6
Compromisso	6	1	1			2		2		4
Capacidade para resolver problemas			7		1		6			2

Competências	Domínio					Tipo de competência				
	De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, actividades e tarefas	Da envolvente	Da gestão	Pessoal	Cognitiva	Social	Funcional	Organizacional
Carisma	8					7			1	
Comando e direcção					8					8
Comunicação	1	6	1					7	1	
Consciência organizacional					8					8
Coragem	6	2				6		2		
Promoção do desenvolvimento		6	1		1			6		2
Determinação e perseverança	8					8				
Conhecedor da cultura militar	2	3	1	1	1		4		2	2
Eficaz em interacções e ambientes complexos		2	6			2	4			2
Empatia	2	6				6		2		
Comunicação assertiva	1	7				2		5	1	
Comunicação agressiva	1	7				1		6	1	
Liderança directiva		8				1		6	1	
Liderança participativa		8				1		6	1	
Liderança por delegação		8						7	1	
Flexibilidade e adaptabilidade		7	1					6	2	
Coesão e trabalho de equipa		6	2					6	1	1
Gestor de conflitos e negociação		1	6		1			5	1	2
Gestor de mudança				1	7					8
Humor	8					8				
Influência/ Coacção	2	6						7	1	
Influência/ Persuasão		7	1					7	1	
Influência/ Referência	2	6				1		7		
Difundir informação	1	1	6					6	2	
Iniciativa e autonomia	7		1			2			6	
Integridade	5	1	1			5	1	1		
Inteligência social	7	1				6	2			
Julgar e decidir eficazmente com ética	8					5	3			
Lealdade	6	2						1	1	6
Networking		7			1			6	2	
Optimismo e entusiasmo	7	1				7		1		
Orientação para as tarefas		2	3	3				2	6	
Orientação para as relações humanas		2	6					2		6
Pensamento estratégico	8					2	6			
Raciocínio analítico	8						8			
Raciocínio crítico	8						8			

Competências	Domínio					Tipo de competência				
	De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, actividades e tarefas	Da envolvente	Da gestão	Pessoal	Cognitiva	Social	Funcional	Organizacional
Reconhecimento, Feedback positivos e valorização		7	1					6	2	
Relações interpessoais		8						8		
Resiliência		8				8				
Assumir riscos	6	2				6			2	
Tomar decisões	7	1	1			1	3		4	
Transparência	6	2				6		2		
Visão	1	1			6	2				6

APÊNDICE H

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

H.1 INTRODUÇÃO

Este apêndice apresenta o **questionário de competências de liderança** que é constituído por uma **primeira parte** com os dados sócio-demográficos, com 11 questões sobre dados pessoais, grau académico, avaliação individual, medalhas atribuídas e áreas funcionais.

A **segunda parte** do inquérito é constituído por 48 perguntas fechadas que pretendem medir o desempenho de um conjunto de competências (traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos) associadas à liderança no exercício das funções de comando, direcção e chefia.

H.2 QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Em seguida, apresenta-se o questionário de competências de liderança para detectar necessidades de formação no Exército Português.

--	--	--	--

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Este questionário destina-se a recolher informação para caracterizar os comportamentos de liderança. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados servem como indicadores sobre o nível de importância para se obter desempenhos de superiores (**desempenho ideal**) e eficácia (**desempenho real**) que cada competência associada à liderança representa no exercício de uma função de comando, direcção e/ou chefia no contexto militar.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Parte I

Posto: _____

Quadro:

QP

Arma/ Serviço: _____

RV/ RC

Género:

Idade:

Grau académico:

Feminino

20 anos ou menos

De 41 a 50 anos

Bacharelato

Masculino

De 21 a 30 anos

De 51 a 60 anos

Licenciatura

De 31 a 40 anos

Mais de 60 anos

Mestrado

Doutoramento

Média FAI:

(No posto actual)

N.º medalhas:

Áreas funcionais:

Serviços Distintos **Mérito Militar** **D Afonso Henriques**

(Indique as áreas onde
eserce as funções)

Menos de 4,00 valores

0

0

0

Comando

De 4,00 a 4,24 valores

1

1

1

Direcção

De 4,25 a 4,49 valores

2

2

2

Chefia

De 4,50 a 4,74 valores

3

3

3

Estado-Maior

De 4,75 a 5,00 valores

4

4

4

Execução

Não se aplica

5

5

5

Parte II

No exercício das actuais ou últimas funções de comando e/ou chefia, indique o seu nível de eficácia (desempenho) para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respectivo.

Competências	Ext Ineficaz							Ext eficaz		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Defendo posições claras nos conflitos com os superiores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reconheço o desempenho eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visualizo o ambiente externo e interno da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenho a capacidade para antever as situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incentivo a mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Procuro melhorar o meu desempenhos e dos outros para o cumprimento da missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice H

Lido bem com a incerteza sempre que inicio novos projectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Controlo as emoções quando confrontado com a oposição dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identifico problemas e procuro antecipar soluções	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consgo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Admito sem rodeios os meus erros e falhas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Converso bem com qualquer subordinado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apresento-me frequentemente com boa disposição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Falo com os outros de forma clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenho um discurso convincente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tomo decisões com o desacordo dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desperto nos outros um sentimento de referência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administro o tempo de forma eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenho capacidade para sintetizar as situações, resumindo-as num todo articulado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adopto novas formas para executar o trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trabalho eficazmente nas várias situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confronto os outros de forma aberta e directa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ANEXO I

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SEGUNDO SEPENCER E SPENCER

I. 1 INTRODUÇÃO

Neste anexo apresentam-se algumas competências e respectivos níveis de desempenho, que não estão associadas a um modelo de liderança em particular, mas que resulta da observação a gestores com desempenhos superiores no trabalho.

I.2. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Para Spencer e Spencer (1993) a liderança inspira e entusiasma os outros através de uma visão partilhada através dos comportamentos, conforme indica a Tabela I.1.

Tabela I.1: Liderar equipas.

Nível	Descrição dos comportamentos
-1	Abdicação: recusa ou falha a liderar
0	Não aplicável: a função não requer liderança
1	Controlo de reuniões: controla as reuniões – estabelece as agendas e objectivos, controla o tempo e distribui tarefas, etc
2	Informa as pessoas: informa as pessoas sobre o que está a acontecer. Certifica-se que todas as pessoas do grupo sabem as informações necessárias.
3	Usa a autoridade razoavelmente: usa a autoridade e o poder de uma forma justa e equitativa. Faz um esforço pessoal para tratar todos os indivíduos de forma razoável
4	Promove a eficácia da equipa: usa estratégias complexas para promover o moral do grupo e a produtividade

Nível	Descrição dos comportamentos
5	Cuida do bem-estar do grupo: protege o grupo e a sua reputação em frente de toda a organização, ou da comunidade de uma forma geral; obtém as necessidades pessoais, recursos e informação para o grupo. Certifica-se que as necessidades essenciais para o grupo são encontradas. Este nível normalmente é encontrado nos militares ou em determinadas empresas, mas também se aplica para obter recursos a níveis hierárquicos mais baixos
6	Posições independentes de líder: assegura-se que os outros vão na direcção correcta, objectivos, agenda, clima, tom, políticas. “estabelece um bom exemplo” (i.e modela os comportamentos desejados). Assegura que as tarefas são cumpridas (é um líder credível).
7	Comunica visões incontornáveis: tem um carisma genuíno, comunica visões incontornáveis, com excitação generalizada, entusiasmo e compromete o grupo para a missão (exemplos sobre este nível são raros e que são susceptíveis de ser inferidos a partir dos resultados da actividade, a partir de relatos dos outros, e a partir de entrevistas ou de resultados empresariais).

Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 65).

Os comportamentos observados nos gestores têm diferentes níveis de intensidade de esforço para liderar uma equipa, conforme se ilustra na Tabela I.2:

Tabela I.2: Intensidade de esforço para liderar uma equipa.

Nível	Descrição dos comportamentos
1	Não faz nenhum esforço extra
2	Faz mais que a sua rotina normal: pelo menos mais que 4 chamadas telefónicas por dia para falar ou tomar acções
3	Faz esforços extraordinários: Pelo menos uma vez por mês
4	Influencia os outros para quebrar a rotina e promover encontros: toma esta acção com os pares, superiores ou pessoas de outras organizações. Não devem ser contabilizados as iniciativas delegadas nos subordinados. A iniciativa que está envolvida é a assistência ordinária dada aos subordinados, nomeadamente nos níveis 3, 4 ou 5
5	Envolve os outros em esforços extraordinários

Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 62).

Os gestores com desempenhos superiores combinam a liderança com o trabalho de equipa e cooperação, esta competência está dividida em vários níveis conforme se verifica na Tabela I.3.

Tabela I.3: Trabalho de equipa.

Nível	Descrição dos comportamentos
-1	Não participativo: perturbador, causa problemas.
0	Neutral: neutral, passivo, não participa ou não pertence a qualquer equipa.
1	Cooperativo: participa de boa vontade, apoia a tomada de decisão em equipa, é um bom elemento da equipa e partilha o trabalho.

Nível	Descrição dos comportamentos
2	Partilha informação: mantém as pessoas informadas e eleva os dados sobre o processo do grupo e partilha a informação necessária ou relevante.
3	Expressa expectativas positivas: expressa expectativas positivas aos outros. Fala para os elementos da equipa com termos positivos. Mostra respeito pela inteligência dos outros apelando à razão.
4	Solicita feedback: genuinamente recebe os valores e a sabedoria dos outros para aprender. Solicita opiniões e ideias para tomar decisões específicas ou planos. Convida os membros da equipa a participar e a contribuir no processo.
5	Reforça os outros: publicita as qualidades dos outros quando o trabalho é bem feito, encoraja e reforça os outros.
6	Construção de equipas: promove um clima amigável, boa moral e cooperação (festas com antigos amigos e cria símbolos para identificar o grupo). Protege e promove a reputação do grupo no exterior.
7	Resolve conflitos: traz os conflitos de uma forma aberta para o interior do grupo e encoraja e facilita a resolução do conflito de forma benéfica (envolve acção na resolução do conflito, não esconde ou evita o assunto).

Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 61, 62).

ANEXO J

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SEGUNDO BLANCHARD

J. 1 INTRODUÇÃO

Neste anexo apresenta-se o modelo de liderança de Blanchard, com três níveis, a saber: individual, equipa e organizacional.

J.2 PERFORM

J.2.1 NÍVEL INDIVIDUAL

Nesta subsecção apresentam-se as dimensões associadas à liderança para o nível individual, como ilustra o Quadro J.1

Quadro J.1: Modelo de liderança de Blanchard – nível individual.

Dimensões	Sigla	Nível individual
Finalidades e valores	P	<ul style="list-style-type: none">• Identifica objectivos claros, alinhados com as finalidades• Vive de acordo com os valores e normas da equipa• Cometido às finalidades da equipa
Delegação	E	<ul style="list-style-type: none">• Melhora e desenvolve as capacidades e conhecimentos• Oferece novas ideias para os meios necessários

Dimensões	Sigla	Nível individual
Relações interpessoais e comunicação	R	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha conhecimento e capacidades • Ouve para perceber • Avalia as diferenças • Avalia o bem-estar dos outros
Flexibilidade	F	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera quando apropriado • Considera todas as possibilidades para as soluções • Foca-se nas tarefas da equipa
Produtividade óptima	O	<ul style="list-style-type: none"> • Tem elevados padrões de desempenho e progressos mensuráveis
Reconhecimento e apreciação	R	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza e reconhece o contributo dos outros • Reconhece e aprecia o trabalho de equipa
Moral	M	<ul style="list-style-type: none"> • Sente-se valorizado e respeitado • Sente-se entusiasmado por pertencer à equipa • Tem orgulho em contribuir • Age para melhorar

Fonte: Adaptado de Blanchard (2007, p. 172).

J.2.2 NÍVEL EQUIPA

Ao nível da equipa, o Quadro J.2 apresenta as seguintes dimensões associadas à liderança:

Quadro J.2: Modelo de liderança de Blanchard – nível equipa.

Dimensões	Sigla	Nível individual
Finalidades e valores	P	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve finalidades para a equipa • Desenvolve objectivos claros e standardizados • Partilha valores comuns
Delegação	E	<ul style="list-style-type: none"> • Apoia-se na participação dos outros e assume riscos
Relações interpessoais e comunicação	R	<ul style="list-style-type: none"> • Encoraja as diferentes perspectivas • Dá feedback positivo • Discute abertamente como a equipa
Flexibilidade	F	<ul style="list-style-type: none"> • Encoraja os outros a dar ideias • Partilha a liderança • Encoraja o treino transversal
Produtividade óptima	O	<ul style="list-style-type: none"> • Define objectivos e padrões

Dimensões	Sigla	Nível individual
		<ul style="list-style-type: none"> • Usa sistemas para resolução de problemas
Reconhecimento e apreciação	R	<ul style="list-style-type: none"> • Celebra os contributos individuais e colectivos
Moral	M	<ul style="list-style-type: none"> • Celebra os sucessos • Procura o melhoramento de forma continuada

Fonte: Adaptado de Blanchard (2007, p. 172).

J.2.3 NÍVEL ORGANIZACIONAL

Ao nível organizacional, o Quadro J.3 apresenta as dimensões associadas à liderança, a saber

Quadro J.3: Modelo de liderança de Blanchard – nível organizacional.

Dimensões	Sigla	Nível individual
Finalidades e valores	P	<ul style="list-style-type: none"> • Articula uma visão clara, valores e factores críticos de sucesso
Delegação	E	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha a informação com oportunidade • Apoia a equipa através de políticas e procedimentos • Tem orientação, sistemas de treino e apoio para a aprendizagem rápida
Relações interpessoais e comunicação	R	<ul style="list-style-type: none"> • Faz para que a informação esteja disponível • Faz diferentes valorizações • Promove sistemas de comunicação aberto
Flexibilidade	F	<ul style="list-style-type: none"> • Encoraja a criatividade e a inovação • Procura ideias individuais e colectivas • É altamente responsável, flexível e adapta-se aos sistemas
Produtividade óptima	O	<ul style="list-style-type: none"> • Articula claramente os factores críticos de sucesso • Coloca os meios técnicos e materiais disponíveis • Alinha os sistemas, políticas e práticas com a visão, valores e resultados desejados • Clarifica os desempenhos padrão
Reconhecimento e apreciação	R	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa e comemora os sucessos da equipa • Assegura que o reconhecimento, desempenho e o sistema de recompensas suportem o trabalho de equipa
Moral	M	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhece os sucessos • Providencia recursos • Encoraja a melhoria continua

Fonte: Adaptado de Blanchard (2007, p. 172).

ANEXO L

DIRECTÓRIO GERAL DE COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA

L.1 INTRODUÇÃO

Após o levantamento de 113 competências, foi elaborado um directório geral de competências associadas à liderança. Numa primeira fase, as competências foram submetidas e analisadas pela Professora Doutora Manuela Sarmento (Orientadora deste trabalho) da qual resultaram 53 competências.

Neste anexo, a partir de diferentes autores, manuais de referência civis e militares, apresentam-se várias descrições para cada competências e os respectivos itens para a sua medição.

L.2 DIRECTÓRIO GERAL DE COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA

ABERTURA À EXPERIÊNCIA

Descrição 1: Capacidade para tolerar a ambiguidade e as incertezas aceitando novas adaptações e requisitos para as diversas situações (Zaccaro, 1999).

Descrição 2: Demonstra um certo nível de conhecimento sobre as culturas que o rodeiam, respeito, e apreciação pelas crenças e práticas (Spencer & Spencer, 1993).

ABERTURA À MULTICULTURALIDADE

Descrição 1: Respeita as crenças, valores e tradições culturais dos povos onde exerce as suas funções e demonstra a vontade a trabalhar em equipas multi e inter culturais (Silva et al., 2006).

Descrição 2: *“Fosters an inclusive workplace where diversity and individual differences are valued and leveraged to achieve the vision and mission of the organization”* (OMP, 2010).

Itens:

- Respeita as crenças, valores e tradições culturais dos subordinados.
- Demonstra vontade em trabalhar em equipas multi e inter culturais.
- Trabalha bem com pessoas de diferentes culturas.
- Trabalha bem com as pessoas do género oposto.
- Trabalha bem com pessoas dos diferentes níveis sociais.
- Trabalha bem com pessoas dos diferentes níveis hierárquicos.

(Jones & Bearley, 1996)

CONSIDERAÇÃO

Descrição 1: *“Capacidade que um líder tem para criar, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos subordinados e de consideração pelos seus sentimentos”* (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2000, p.595).

Descrição 2: *“Acto do líder que demonstram a sua preocupação em apoiar os liderados num grupo”* (Gibson et al., 2006, p. 528).

Itens:

- Despende tempo a treinar e a ensinar os outros.
- Trata os outros como indivíduos um pouco mais do que simples membros de um grupo.
- Ajuda os outros para desenvolver as suas forças.
- Considera cada um como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros.

(Avolio & Bass, 2004)

APTIDÃO TÉCNICA E PROFISSIONAL

Descrição 1: Revela conhecimento de excepcional qualidade e uma visão global muito boa das suas funções. Obtém na aprendizagem dos seus subordinados padrões nitidamente acima da média. Altamente interessado no desenvolvimento dos seus conhecimentos, revela total segurança nas funções (RAMME, 2002).²²

Descrição 2: Aplica adequada e correctamente conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os seus comportamentos para reagir ou se antecipar a novos requisitos e exigências profissionais (Silva et al., 2006).

Descrição 3: Possui e desenvolve as competências necessárias para realizar todas as tarefas que lhe são atribuídas e/ ou desempenha as funções de forma eficiente e eficaz (U.S. Army, 1999).

Itens:

- Acto de sustentar aptidões e conhecimentos correntes.
- Mostra curiosidade para explorar à volta do seu campo imediato.
- Voluntário para ajudar os outros a resolver problemas técnicos.
- Frequenta cursos ou desenvolve-se em assuntos relacionados com o trabalho.
- Frequentemente vai a visitas técnicas ou agentes de novas tecnologias.

(Spencer & Spencer, 1993)

AUTO – CONFIANÇA

Descrição 1: Tem uma opinião pessoal das suas próprias capacidades para realizar uma tarefa, que inclui a expressam pessoal de confiança para tratar as circunstâncias cada vez mais desafiantes, para alcançar as decisões ou sustentar as opiniões, e em assegurar falhas construtivas (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 2: Conhece bem as próprias capacidades que lhe permite utilizar adequadamente as suas qualidades. Para os líderes dotados de auto-confiança, os desafios colocados por funções difíceis são bem-vindos. Os líderes com esta qualidade têm frequentemente presença, uma sensação de segurança que faz com que se distinguem no seio dos grupos (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002).

Descrição 3: Demonstra confiança nas suas capacidades para agir, escolher soluções e realizar tarefas de forma correcta em qualquer situação e sobretudo nas mais difíceis, stressantes ou nas que não detenha toda a informação necessária (Silva et al., 2006).

Itens:

- Toma decisões apesar do desacordo dos outros.
- Apresenta-se de uma forma vigorosa ou impressionante.
- Mostra posições de confiança nos seus julgamentos e nas próprias capacidades.
- Indica posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores.

(Spencer & Spencer, 1993)

AUTO – CONTROLO

Descrição 1: Capacidade para manter as emoções sob controlo e conter as acções negativas quando tentado, confrontado com oposição ou hostilidade dos outros ou, ainda, em condições de esforço prolongado (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 2: Mantém o controlo de si próprio sempre que confrontado com situações geradoras de stress, conseguindo transmitir calma e confiança aos subordinados. Consegue manter sangue-frio em situações de combate (Silva et al., 2006).

Descrição 3: “Capacidade em que um indivíduo deve assumir o controlo do seu desempenho no sentido de se auto-dirigir” (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001, p. 555).

Itens:

- Não é impulsivo.
- Resiste à tentação dos envolvimento inapropriados.
- Permanece calmo em situações de elevada tensão.
- Possui capacidade de manter o controlo físico.
- Mantém a calma e o raciocínio analítico perante situações de stress.
- Transmite calma e confiança aos subordinados.
- Mantém sangue-frio em situações difíceis.

(Spencer & Spencer, 1993; Jones & Bearley, 1996)

AUTO – ESTIMA

Descrição 1: Conceito positivo que se tem de si próprio e um sentimento de que é uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros (Vieira, 2002).

Descrição 2: Avaliação e um sentimento positivo de si próprio (Bass & Bass, 2008).

²² Portaria n.º 1246/2002, de 7 de Setembro de 2002.

Descrição 3: Crença e percepção sobre o próprio valor, baseada na auto-avaliação (Kinicki & Kreitner, 2006).

Itens:

- Tenho um conceito positivo de mim.
- Tenho um sentimento de que sou uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros.

AVALIADOR ORGANIZACIONAL

Descrição 1: Habilidade para visualizar a organização à escala real e estudar toda a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de conseguir os objectivos a longo prazo ou identificar a visão da organização (Paquet, Hambley, & Kline, 2003).

Descrição 2: *“Strategic Orientation is the ability to link long-range visions and concepts to daily work. It implies the ability to think conceptually and to “see the big picture”. It includes an understanding of capabilities, nature and potential of the department and the Organization. It involves taking calculated risks based on an awareness of societal, economic and political issues as they impact the strategic direction of the department and the Organization”* (PSC, 2007).

COMPROMISSO

Descrição 1: Adere voluntariamente à cultura organizacional (Silva et al., 2006).

Descrição 2: Mostra profunda dedicação e devoção à visão e objectivos organizacionais (Spreitzer et al., 1997).

Descrição 3: *“Envolvimento e lealdade, expresso pelo colaborador, em relação a uma determinada à organização ou unidade organizacional”* (Gibson et al., 2006, p. 527).

CAPACIDADE PARA RESOLVER PROBLEMAS

Descrição 1: Identifica problemas relacionados com o trabalho, analisando-os dentro do tempo. De forma sistemática identifica causas e encontra soluções, agindo de forma decisiva para implementar soluções e resolver os problemas ou crises (Yukl, 1990).

Descrição 2: Identifica problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando soluções. Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas (Silva et al., 2006).

Descrição 3: *“Identifies and analyzes problems; weighs relevance and accuracy of information; generates and evaluates alternative solutions; makes recommendations”* (OMP, 2010).

Itens:

- Identifica problemas relativos à situação, analisa e procura causas antecipando soluções.
- Aje decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
- Resolve eficazmente os problemas.
- Resolve os problemas habilmente.

(Jones & bearley, 1996)

CARISMA

Descrição 1: Provoca um sentimento de referência de valores, crenças e culturas que vão ao encontro das expectativas dos outros e que ficam nas suas memórias como padrões a seguir (Vieira, 2002).

COMANDO E DIRECÇÃO

Descrição 1: Atribui tarefas; fornece orientação quanto à forma de fazer o trabalho; comunica de forma clara; atribui responsabilidades no trabalho; atribui objectivos e prazos (Yukl, 1990).

Descrição 2: Define objectivos, recolhendo e analisando informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia organizacional (Silva et al., 2006).

Descrição 3: *“Comunica ordens aos colaboradores e controla o seu trabalho”* (Donnelly et al., 2000, p. 597).

Itens:

- Fornece auxílio aos outros em troca do seu esforço.

- Discute especificamente quem é responsável por conseguir determinados objectivos.
- Esclarece claramente o que os outros podem receber quando os objectivos são alcançados.
- Expressa satisfação quando os outros atingem os objectivos.

(Avolio & Bass, 2004)

COMUNICAÇÃO

Descrição 1: Revela extraordinária facilidade de comunicação e de apresentação de conceitos com qualidade no conteúdo e na forma. Exprime-se com muita clareza, precisão, concisão e sequência, sendo considerado muito persuasivo (RAMME, 2002).

Descrição 2: Transmite uma ideia ou conjunto de ideias de forma clara, precisa e concisa de modo oral ou escrito a uma pessoa ou um grupo (silva et al., 2006).

Descrição 3: “*Transmite e interpreta as informações por meio de símbolos comuns, verbais e/ ou não verbais*” (Gibson et al., 2006, p. 527).

Itens:

- Expressa os pontos de vista e decisões aos outros de forma clara e concisa.
- Promove a livre circulação de informação.
- Promove a comunicação através da escuta activa.
- Encoraja a expressão de opiniões e ideias.
- Transmite oralmente de forma clara.
- Comunica por escrito de forma clara, precisa e concisa.
- Faz eficazmente apresentações orais.
- Adapta a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.
- Domina as técnicas de transmissão de informação e comunicação.

(Jones & bearley, 1996)

CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Descrição 1: Tem consciência das linhas de orientação estabelecidas pelo Estado no âmbito militar e civil, internamente e externamente (Silva et al., 2006).

Descrição 2: *“Understands and keeps up-to-date on local, national, and international policies and trends that affect the organization and shape stakeholders’ views; is aware of the organization’s impact on the external environment”* (OMP, 2010).

CORAGEM

Descrição 1: Determinado para alcançar os objectivos sem olhar ao perigo, de fazer as coisas quando são necessárias e imperioso que sejam feitas e de reconhecer e sustentar o que for verdadeiramente justo e correcto, mesmo em face da adversidade ou das dificuldades (Vieira, 2002).

Descrição 2: Coragem física é a virtude primária no militar Britânico, e não menos, a coragem moral face às dificuldades intransponíveis. Sendo o combate um ambiente de perigo, para o soldado a coragem é a qualidade que garante todas as outras (MOD-UK, 2005).

PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

Descrição 1: Mostram interesse genuíno relativamente às pessoas que orienta e compreende os seus objectivos, as suas forças e as suas fraquezas. Dá atempadamente feedback construtivo e é, por natureza, bom mentor e conselheiro (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002).

Descrição 2: Exibe comportamentos voltado para a melhoria do desempenho dos colaboradores através da focalização das preocupações na instrução e treinos duros e exigentes, instruindo os colaboradores nas práticas das actividades, clarificando a relação entre os membros do grupo, estruturando e coordenando as suas actividades (Chelladurai, 1993).

Descrição 3: *“Develops the ability of others to perform and contribute to the organization by providing ongoing feedback and by providing opportunities to learn through formal and informal methods”* (OMP, 2010).

Itens:

- Procura que os colaboradores obtenham máximo desempenho.
- Explica a cada colaborador os aspectos técnicos da actividade.
- Presta particular atenção à correcção dos erros dos colaboradores.

- Certifica-se que o seu papel de líder na equipa é entendido por todos os colaboradores.
- Ensina individualmente as tarefas.
- Prevê antecipadamente o que deve ser feito.
- Explica a cada colaborador o que deve fazer e o que não deve fazer.
- Espera que cada colaborador cumpra rigorosamente as suas tarefas.
- Indica a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.
- Dá a cada colaborador informação específica sobre o que deverá ser feito em cada situação.
- Explica como a contribuição de cada colaborador se integra nos objectivos gerais da Força.
- Explica detalhadamente o que se espera dos colaboradores.
- Ajuda as pessoas a desenvolver as suas habilidades e progressão na carreira.
- Executa *coaching* para desenvolver as habilidades dos outros.
- Expressa expectativas positivas aos outros, mesmo em situações de dificuldade.
- Faz acreditar os outros que querem e podem aprender.
- Indica direcções ou demonstrações com razões ou padrões de desempenho como o treino estratégico.
- Dá feedback positivo aos fracos desempenhos e expressa expectativas positivas para desempenhos futuros ou dá sugestões individualmente.
- Identifica o treino ou as necessidades de desenvolvimento e elabora novos programas.

(Chelladurai, 1993; Spencer & Spencer, 1993)

DETERMINAÇÃO E PERSEVERANÇA

Descrição 1: Revela querer na consecução dos objectivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos ou intelectuais por mais fortes que sejam (RAMME, 2002).

Descrição 2: “Makes well-informed, effective, and timely decisions, even when data are limited or solutions produce unpleasant consequences; perceives the impact and implications of decisions” (OMP, 2010).

CONHECEDOR DA CULTURA MILITAR

Descrição 1: Revela conhecimentos excepcionais em quantidade e qualidade, com reflexos muito positivos em termos de possibilidades de emprego e de eficácia, sendo reconhecido a nível interno e externo à organização (RAMME, 2002).

EFICAZ EM INTERACÇÕES E AMBIENTES COMPLEXOS

Descrição 1: Capacidade para escolher e adaptar os comportamentos dependendo da situação (Paquet, Hambley, & Kline, 2003).

EMPATIA

Descrição 1: Capacidade para captar as emoções, não expressas, das pessoas e dos grupos. Escuta atentamente e percebe a perspectiva das outras pessoas (Goleman, Boyatzis, & Mckee 2002).

Descrição 2: Capacidade para ouvir e compreender os pensamentos, os sentimentos e os interesses dos outros (Spencer & Spencer, 1993).

Itens:

- Percebe os modos e os sentimentos dos outros.
- Usa a compreensão baseada na escuta e observação para prever e preparar a reacção dos outros.
- Compreende as atitudes, os interesses, as necessidades, e perspectivas dos outros.
- Compreende a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão ou problemas.

(Spencer & Spencer, 1993)

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Descrição 1: *“Defende a esfera individual, de forma directa, aberta e honesta, mas sem abusar da esfera individual do interlocutor. Baseia-se no princípio segundo o qual todos têm direito a expressarem-se e a serem tratados com dignidade e respeito”* (Rego, 2007, p. 256, 257).

Itens:

- Tem voz firme, audível, mas calma.
- Estabelece contacto visual com o interlocutor, mas sem intimidá-lo.

- Interrompe selectivamente o interlocutor para testar se o compreendeu.
- Tem expressão facial aberta e calma.
- Denota postura descontraída.
- Defende, construtivamente, os seus próprios direitos ou dos outros e reconhece a dos outros.
- É firme na defesa das suas ideias, mas sem agredir as dos outros
- É flexível.
- Acredita que a abertura é preferível ao secretismo.

(Rego, 2007, p. 256, 257).

- Defende os seus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.
- Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo em face de interlocutores hostis.
- Mantém com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre a dominação ou o calculismo.
- Sente-se bastante «à vontade» nas relações face-a-face.
- Em caso de desacordo, procura os compromissos realistas assentes na base dos interesses mútuos.
- Quando tem divergências com alguém prefere «pôr as cartas na mesa».
- Numa discussão, não paro de argumentar até sentir que ganhei.
- É capaz de ser ele próprio, continuando a ser aceite socialmente.
- Quando não está de acordo, sabe dizê-lo calmamente com clareza.
- Sente-se à vontade quando tem de falar em público.
- Quando discorda de outra pessoa, mostra-lhe que a escutou, antes de lhe explicar a sua discordância.

(Neves, Garrido, & Simões, 2006, p. 174,175)

COMUNICAÇÃO AGRESSIVA

Descrição 1: *“Defende, atacando os outros; É expressiva e auto-afirmativa; Procura alcançar o que pretende, mas negando aos seus interlocutores o controlo sobre os resultados”* (Rego, 2007, p.256, 257).

Itens:

- Procura alcançar os objectivos atacando os outros.
- Faz ameaças, ataque pessoais, intimidações.

- Tem explosões emocionais. É hostil. Não coopera.
- Considera que o “ataque” é a melhor defesa.
- Olha de modo fixo e desafiante.
- Tem gestos ameaçadores.
- Expressa-se com o tom de voz elevado
- Interrompe frequentemente os outros e não lhes concede espaço para se exprimirem.

(Rego, 2007, p.256, 257).

- É a maior parte das vezes autoritário e decidido.
- Não receia criticar os outros e dizer-lhes aquilo que pensa seja qual for a circunstância.
- Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusam-no frequentemente de querer ter razão a qualquer preço.
- Tem dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discorda deles.
- Numa discussão, não para de argumentar até sentir que ganhou.
- Atemoriza os outros para garantir o controlo.
- Quando se sente enganado uma vez, vingá-se na próxima.
- Se as pessoas criticam o seu trabalho, arranja maneira de as criticar também.
- Não hesita em usar o sarcasmo se isso lhe fizer «marcar pontos» numa discussão.
- Sabe manejar bem a ironia mordaz quando o contrariam.
- Sente que choca muitas vezes as pessoas com as suas críticas.
- Quando sente os seus direitos atacados, não hesita em atacar publicamente os culpados.

(Neves, Garrido, & Simões, 2006, p.174,175).

LIDERANÇA DIRECTIVA

Descrição 1: Preconiza a independência nas tomadas de decisão e vinca a sua autoridade pessoal (Chelladurai, 1993).

Descrição 2: Intenção para fazer, os outros, cumprir os seus desejos (Spencer & Spencer, 1993).

Itens:

- Planeia sem consultar os colaboradores.
- Não dá explicação sobre as suas acções.

- Recusa qualquer tipo de compromisso.
- Mantém uma distância na relação com os colaboradores.
- Fala de forma a desencorajar perguntas.

(Chelladurai, 1993)

- Confronta os outros de forma aberta e directa sobre os problemas de desempenho.
- Unilateralmente exige comportamentos padrão; exige desempenhos elevados, qualidade, ou recursos.
- Firmemente diz “não” aos pedidos pouco razoáveis, ou coloca limites aos comportamentos dos outros.
- Dá direcções detalhadas, atribui tarefas de como o trabalho deve ser feito ou define sozinho as altas prioridades.

(Spencer & Spencer, 1993)

LIDERANÇA PARTICIPATIVA

Descrição 1: Favorece uma maior participação dos colaboradores nas decisões relativas aos objectivos do grupo, aos métodos de trabalho, estratégias e táticas da actividade (Chelladurai, 1993).

Itens:

- Pergunta aos colaboradores as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.
- Obtém a aprovação da equipa sobre questões importantes antes de prosseguir.
- Deixa os colaboradores participar na tomada de decisão.
- Encoraja os colaboradores a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos.
- Deixa os colaboradores estabelecerem os seus próprios objectivos.
- Deixa os colaboradores executar à sua própria maneira mesmo que cometam erros.
- Pede a opinião dos colaboradores sobre aspectos importantes do treino.
- Permite que os colaboradores trabalhem no seu próprio ritmo.
- Deixa os colaboradores decidir quais as tarefas a realizar durante um encontro.

(Chelladurai, 1993)

LIDERANÇA POR DELEGAÇÃO

Descrição 1: Permite aos outros que tenham substancial responsabilidade e discrição no exercício das actividades laborais e de tomada de decisões (Yukl, 1990).

Descrição 2: Capacidade para inflamar o talento latente, a capacidade, e a faculdade criadora dos outros para realizar a missão (Wong et al., 2003).

Descrição 3: Promove a colaboração promovendo objectivos cooperativos e construindo a confiança, reforçando os outros através da partilha de poder e com discrição (Kouzes & Posner, 2007).

Itens:

- Promove mais a cooperação do que a competição com as pessoas com quem trabalha.
- Escuta activamente os diferentes pontos de vista.
- Trata os outros com dignidade e respeito.
- Apoia as decisões que os outros tomam na sua organização.
- Dá aos outros a liberdade e a decisão para fazer o seu trabalho.
- Dá oportunidades para que os outros tomem responsabilidades de liderança.

(Kouzes & Posner, 2007)

- Motiva os outros eficazmente.
- Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.
- Ajuda os outros a ver a importância do seu trabalho.
- Envolve as pessoas nas decisões que os afectam.
- Utiliza eficazmente as sugestões dos colaboradores.
- Dá a autoridade necessária para que cada colaborador execute as suas funções.
- Encoraja os outros a ter novas ideias e procedimentos.
- Permita que os outros tomem decisões quando apropriado.

(Jones & Bearley, 1996)

FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE

Descrição 1: Capacidade para se adaptar e trabalhar eficazmente com uma variedade de situações, indivíduos, ou grupos. Capacidade para perceber e apreciar diferentes perspectivas sobre um assunto e adaptar-se às exigências do trabalho (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 2: Capacidade de adaptação para lidar com múltiplas solicitações sem perder energia ou o sentido do que é importante. Adapta-se de forma flexível aos novos desafios, é ágil perante as mudanças rápidas e pensa com antecipação sobre os novos dados e realidades (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002).

Descrição 3: Capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações em permanente mudança com indivíduos e em grupo (silva et al., 2006).

Descrição 4: Capacidade para reconhecer as mudanças ambientais, determinar o que é novo, o que se deve aprender para ser eficaz e incluir no processo organizacional essas determinações (Wong et al., 2003).

Itens:

- Reconhece a validade dos pontos de vista opostos.
- Adapta facilmente as mudanças no trabalho.
- Aplicação flexível das regras e procedimentos, dependendo das situações individuais, para realizar os objectivos organizacionais.
- Muda para ter os comportamentos ou aproximações mais adequadas à situação.

(Spencer & Spencer, 1993)

COESÃO E TRABALHO DE EQUIPA

Descrição 1: Capacidade de promover a vontade dos membros de um grupo em continuarem nele e desenvolver os seus compromissos para com o grupo (Gibson et al., 2006).

Descrição 2: *“Capacidade para atrair os membros para o grupo, em termos de forças que os impelem a permanecer activos no grupo ou a resistir ao seu abandono”* (Donnelly et al., 2000, p. 595).

Descrição 3: Intenção de trabalhar com os outros, ser parte da equipa e trabalhar sempre em oposição ao individualismo e competição (Spencer & Spencer, 1993).

Itens:

- Solicita ideias e opiniões para ajudar formas específicas de decisão ou plano.
- Mantém as pessoas informadas e os dados actualizados sobre o processo do grupo, partilha toda a informação relevante e a usada pelo grupo.
- Expressa expectativas positivas aos outros.
- Publicita os outros pelos desempenhos.

- Encoraja ou delega nos outros a fazer para se sentirem fortes e importantes.
(Spencer & Spencer, 1993)

- Coopera bem com os outros.
- Trabalha bem com os outros.

(Jones & Bearley, 1996)

GESTOR DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO

Descrição 1: Incentiva e facilita a resolução construtiva dos conflitos (Yukl, 1990).

Descrição 2: Capacidade para atrair todas as partes envolvidas, para compreender as várias perspectivas e para encontrar um ideal comum que todos apoiem. Traz os conflitos à luz do dia, reconhece os sentimentos e as opiniões de todas as partes e, depois, canaliza a energia para um ideal comum (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002).

Descrição 3: Capacidade para comportar-se de forma a tomar parte de uma discussão e ter crédito para a resolução do conflito (Zwell, 2000).

Descrição 4: Toma decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas (Silva et al., 2006).

Itens:

- Administra habilmente os conflitos.
- Facilita o consenso do grupo.
- Administra bem a relação com os outros departamentos.

(Jones & Bearley, 1996)

- Explora as diferenças sem alterar a sua posição mas também sem impor.
- Procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.
- Primeira discordo abertamente. Depois convida a outra pessoa a discutir as diferenças.
- Procura encontrar uma solução mutuamente satisfatória.
- Explora as diferenças sem alterar a sua posição mas também sem a impor.

(Neves et al., 2006, p. 200,201)

GESTOR DE MUDANÇA

Descrição 1: Capacidade para reconhecer a necessidade de mudança, desafiar o Status quo e defender coerentemente a nova ordem. Mesmo face a forte oposição, defende convincentemente a mudança e apresenta-a de forma apelativa (Goleman et al., 2002).

Descrição 2: Procura formas inovadoras para mudar, crescer e melhorar. Experimenta e toma riscos constantemente, gera pequenas vitórias e aprende com os erros (Kouzes & Posner, 2007).

Descrição 3: Capacidade para diagnosticar os problemas e mobilizar os seguidores a implementar as soluções para melhorar a organização (Bass & Bass, 2008).

Itens:

- Administra eficazmente a mudança.
(Jones & Bearley, 1996)
- Procura desenvolver e mudar as suas capacidades e habilidades.
- Procura a forma como os outros tentam as suas ideias e métodos.
- Procura ser a força motriz nos eventos e actividades que podem afectar a sua organização.
- Quando as coisas não vão como esperava, pergunta, “ que pode aprender com essa experiência?”
- Certifica-se que se ajusta aos objectivos e faz planos específicos para os projectos em que se empenha.
- Toma a iniciativa para experimentar novas formas de fazer as coisas na sua organização.

(Kouzes & Posner, 2007)

HUMOR

Descrição 1: Apresenta-se frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que o envolvem (Vieira, 2002).

Descrição 2: capacidade para levantar o espírito dos subordinados e dos colegas, assim como a moral de sustentação, mesmo nas circunstâncias mais difíceis (MOD-UK, 2005).

INFLUÊNCIA/ COACÇÃO

Descrição 1: “Força, coage ou constrange mediante pressão, coerção ou compulsão” (Chiavenato, 2005, p. 184).

Descrição 2: “Capacidade para punir comportamentos ou acções divergentes” (Donnelly et al., 2000, p. 602).

Itens:

- Deliberadamente dá ou retém a informação para ganhar efeitos específicos.
- Tem capacidades para influenciar os outros.

(Spencer & Spencer, 1993)

INFLUÊNCIA/ PERSUASÃO

Descrição 1: “Prevalece sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou induções para que faça alguma coisa” (Chiavenato, 2005, p. 184).

Descrição 2: “Promove ideias e projectos de forma convincente usando raciais fortes para os seus argumentos, para construir uma ampla base de apoio” (Silva et al., 2006).

Itens:

- Promove ideias e projectos de forma convincente.
- Usa técnicas de influência que apelam à emoção ou à lógica para gerar entusiasmo no seu grupo.
- Procura transmitir confiança de forma a se tornar um exemplo através dos seus comportamentos.
- Demonstra capacidades para se fazer obedecer.
- Manifesta convicção nas ideias usando argumentos fortes.
- Persuade os outros habilmente.
- Em novos projectos tem sempre muitos voluntários.
- Os outros aceitam facilmente as suas ideias.

(Jones & Bearley, 1996)

INFLUÊNCIA/ REFERÊNCIA

Descrição 1: Capacidade para ser admirado devido a determinadas qualidade pessoais, com as quais os seguidores se identificam intimamente (Donnelly et al., 2000, p. 602).

Descrição 2: procura imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém (Chiavenato, 2005, p. 184).

Descrição 3: Gera um efeito específico sobre os outros a fim de conseguir a sua participação voluntária na acção de comando (Silva et al., 2006).

Descrição 4: Representa os valores, crenças e cultura institucional, assim como a manutenção dos regulamentos internos (Vieira, 2002).

Itens:

- Dá o exemplo sobre aquilo que espera nos outros.
- Gasta tempo e esforços a certificar-se que as pessoas aderem aos princípios e padrões acordados.
- Cumpre as promessas e compromissos que faz na sua organização.
- Procura saber como as suas acções afectam o desempenho dos outros.
- Constrói consensos para se praticarem os valores mais altos da sua organização.
- Fala sobre os princípios e valores que guião as suas acções.

(Kouzes & Posner, 2007)

DIFUNDIR INFORMAÇÃO

Descrição 1: Dissemina informação relevante sobre as decisões, planos, actividades às pessoas sobre o que fazer no seu trabalho; atende a pedidos de informações técnicas e informar as pessoas sobre a unidade organizacional para promover a sua reputação (Yukl, 1990).

INICIATIVA E AUTONOMIA

Descrição 1: capacidade para controlar o próprio destino - grande capacidade de iniciativa. Aproveitam as oportunidades - ou criam-nas - em vez de ficarem à espera (Goleman et al., 2002).

Descrição 2: Transmite aos outros o que deve ser feito de modo a que a execução seja conforme as suas intenções, com o que é melhor para a organização e para o cumprimento da missão, de acordo com a autoridade de que é investido (Silva et al., 2006).

Descrição 3: Capacidade para iniciar acções na ausência de ordens ou enfrentar uma situação na ausência de recursos ou métodos normais e a acção imediata é decisiva (Vieira, 2002).

Itens:

- É persistente e não desiste perante obstáculos ou rejeições.
- Reconhece e explora as oportunidades.
- Tem um desempenho mais elevado do que o trabalho exige.
- Antecipa e prepara-se para oportunidades específicas ou problemas que não são óbvios para os outros.

(Spencer & Spencer, 1993)

INTEGRIDADE

Descrição 1: Apresenta uma rectidão baseada nos princípios morais, veracidade, honestidade e sentido do dever que o norteiam em todas as circunstâncias (Vieira, 2002).

Descrição 2: Revela bom comportamento moral, sendo respeitado e considerado. É franco, leal, honesto, firme e coerente nos seus actos (RAMME, 2002).

Descrição 3: “Behaves in an honest, fair, and ethical manner. Shows consistency in words and actions. Models high standards of ethics” (OPM, 2010).

INTELIGÊNCIA SOCIAL

Descrição 1: Capacidade para perceber e interpretar as exigências sociais e seleccionar as respostas apropriadas (Zaccaro, 1999).

Descrição 2: Capacidade para escolher e adaptar os comportamentos dependendo da situação (Paquet et al., 2003).

JULGAR E DECIDIR EFICAZMENTE COM ÉTICA

Descrição 1: Tira conclusões oportunas ajustadas, correctas e eficazes com segurança, precisão e rapidez, em assuntos muito complexos e situações adversas (RAMME, 2002).

Descrição 2: Opta pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos (Silva et al., 2006).

LEALDADE

Descrição 1: Qualidade de fidelidade à cultura e valores organizacionais, compromisso com os superiores, pares e sobretudo nas atitudes assumidas em prol dos legítimos interesses dos seus subordinados e da sua organização (Vieira, 2002).

NETWORKING

Descrição 1: Desenvolve contactos com pessoas que são uma fonte de informação e de apoio, e mantém contactos periódicos através de interação, incluindo visitas, telefonemas, correspondência, e participação em reuniões e eventos sociais (Yukl, 1990).

Descrição 2: Mantem amigos, através de relações mornas e redes de contacto com pessoas que são, que podem vir a ser uma mais valia para o cumprimento dos objectivos (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 3: Estabelece, mantém e desenvolve contactos sociais que poderão ser fontes de informação e apoio (Silva et al., 2006).

Itens:

- Conscientemente trabalha na construção de relatórios.
- Estabelece facilmente relatórios.
- Partilha pessoalmente informação para criar um terreno comum e recíproco.
- Cria redes ou estabiliza relações amigáveis com muitas pessoas que um dia pode chamar para informações ou outra assistência.

(Spencer & Spencer, 1993)

OPTIMISMO E ENTUSIASMO

Descrição 1: Aguentam bem os embates, descobrem oportunidades, em vez de ameaças, nas dificuldades que enfrentam. Encaram os outros de forma positiva, esperando que dêem o seu melhor. Têm uma perspectiva de "copo meio cheio" que os leva a esperar que o futuro seja melhor (Goleman et al., 2002).

Descrição 2: Capacidade para promover a harmonia com os outros ou grupo, criando um clima de confiança e descontraído, procurando abordar todos as situações pelo lado positivo (Vieira, 2002).

Descrição 3: Manifesta interesse sincero e de zelo na execução dos deveres regulamentares ou decorrentes das tarefas ou missões circunstanciais. Promove optimismo e alegria junto dos subordinados (Vieira, 2002).

ORIENTAÇÃO PARA AS TAREFAS

Descrição 1: Capacidade individual e voluntária para alinhar os seus comportamentos com as necessidades, prioridades, ou objectivos da organização e actuar de forma a promover os objectivos ou as necessidades da organização (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 2: “Capacidade para organizar e definir os papéis dos seguidores, dar explicações e dirigir o fluxo de trabalho” (Donnelly et al., 2000, p. 595).

Descrição 3: “Achievement Orientation involves working to achieve results and improve individual and organizational contribution. Achievement Orientation is a concern for working well or for surpassing a standard of excellence. The standard may be one’s own past performance (striving for improvement); an objective measure (results orientation); outperforming others (competitiveness); challenging goals one has set; or trying something new that will improve organizational results (innovation). Achievement Orientation also involves effectively managing internal and external resources to achieve the Government’s goals” (PSC, 2007).

Itens:

- Está disposto a ajudar os colegas para terminar as tarefas.
- Alinha as suas actividades e prioridades para encontrar as necessidades da organização.
- Compreende a necessidade da cooperação para alcançar os objectivos da organização.
- Escolhe encontrar as necessidades da organização do que levar a cabo os seus interesses profissionais.

(Spencer & Spencer, 1993)

- Explica claramente as novas tarefas.
- Trabalha bem com os outros no estabelecimento de metas.
- Estabelece expectativas claras.
- Delega adequadamente as tarefas.
- Disponibiliza os recursos adequados aos seus colaboradores.
- No grupo, mantém de forma clara o desempenho dos papeis de todos.

(Jones & Bearley, 1996)

ORIENTAÇÃO PARA AS RELAÇÕES HUMANAS

Descrição 1: *“Capacidade para manter relacionamentos pessoais com os outros membros do grupo, através de um comportamento apoiante e sensível”* (Donnelly et al., 2000, p. 595).

PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Descrição 1: Habilidade para visualizar a organização à escala real como um todo e estudar toda a informação referente aos recursos disponíveis da organização para identificar formas de conseguir os objectivos de longo prazo ou de encontrar a visão da organização (Paquet et al., 2003).

Descrição 2: “Formulates objectives and priorities, and implements plans consistent with long-term interests of the organization in a global environment. Capitalizes on opportunities and manages risks” (OMP, 2010).

RACIOCÍNIO ANALÍTICO

Descrição 1: Capacidade para compreender a situação e separá-la em partes simples, ou traçar um caminho de etapa em etapa antecipando todas as implicações da situação; Inclui a organização nas partes do problema ou da situação através de um caminho sistemático; faz sistematicamente comparações dos diferentes aspectos ou características; define prioridades suportadas em bases racionais; Identifica sequências temporais e relações causais (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 2: Compreende as situações e resolve os problemas, decompondo-os em elementos e avaliando-as de forma sistémica, sistemática e lógica (Silva et al., 2006).

Itens:

- Define prioridades para as tarefas por ordem de importância.
- Divide uma tarefa complexa em partes manejáveis de uma forma sistemática.
- Reconhece diversas causas de uma tarefa, ou várias sequências de acções.
- Antecipa os obstáculos e prevê os próximos passos.
- Usa várias técnicas analíticas para identificar várias soluções e o valor de cada uma.

(Spencer & Spencer, 1993)

RACIOCÍNIO CRÍTICO

Descrição 1: Vislumbra os reais problemas, analisando de vários prismas/ pontos de vista e apresenta as melhores soluções incidindo nos pontos-chave (Silva et al., 2006).

RECONHECIMENTO, FEEDBACK POSITIVOS E VALORIZAÇÃO

Descrição 1: “Reconhece e atribui regular ou periodicamente recompensas dos comportamentos desejados” (Donnelly et al., 2000, p.603).

Descrição 2: Fornece louvores, de reconhecimento, e recompensas para um desempenho eficaz, significativo, e contribuições especiais (Yukl, 1990).

Descrição 3: Exibe comportamentos que reforça positivamente o colaborador, reconhecendo e recompensando os seus bons desempenhos (Chelladurai, 1993).

Descrição 4: Reconhece as contribuições e comemora as vitórias criando um espírito de comunidade (Kouzes & Posner, 2007).

Itens:

- Felicita o colaborador pelo seu bom resultado na presença de outros.
- Informa o colaborador quando ele tem uma boa execução.
- Procura que o colaborador seja recompensado por um bom resultado.
- Mostra satisfação quando um colaborador obtém um bom resultado.
- Reconhece o mérito quando ele existe.

(Chelladurai, 1993)

- Elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.
- Incentiva os outros nas diferentes actividades e programas da sua organização.
- Dá às pessoas na sua organização suporte e expressa apreciação pelos seus contributos.
- Faz questão de reconhecer publicamente as pessoas que mostram o compromisso para com os valores da sua organização.
- Encontra maneiras para comemorar as realizações.
- Certifica-se que as pessoas na sua organização são reconhecidas criativamente pelas suas contribuições.

(Kouzes & Posner, 2007)

- Faz críticas construtivas aos outros.
- Deixa que os outros saibam o quanto estão a fazer bem.

- Confronta os outros de forma hábil.
- Comunica bem com os outros.
- Adapta o seu estilo de liderança a cada um.

(Jones & Bearley, 1996)

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Descrição 1: Constrói e mantém contactos amigáveis que contribuam para a realização dos objectos de trabalho da equipa e da instituição (Silva et al., 2006).

Descrição 2: Promove excelentes relações humanas viradas para a realização dos objectivos e para a valorização das pessoas no trabalho (RAMME, 2002).

Descrição 3: relacionamento que proporciona apoio, retroacção, informação e/ ou amizade dentro de qualquer nível da organização (Donnelly et al., 2000, p. 603).

Itens:

- Tem consideração pelos outros.
- É receptivo ao feedback.
- Mostra sensibilidade para com os sentimentos dos outros.
- Expressa abertamente os seus sentimentos.
- Ouve bem os outros.
- Conversa bem com cada um.
- Demonstra um bom senso de humor.
- Aconselha de forma directa as preocupações do seu pessoal.
- Aconselha os outros nas suas preocupações pessoais.

(Jones & Bearley, 1996)

RESILIÊNCIA

Descrição 1: Manifesta comportamentos que evidenciam recuperar rapidamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, altamente stressantes ou traumatizantes (Silva et al., 2006).

Descrição 2: *“Deals effectively with pressure; remains optimistic and persistent, even under adversity. Recovers quickly from setbacks”* (OMP, 2010).

ASSUMIR RISCOS

Descrição 1: Procura oportunidades e calcula os riscos para alcançar resultados que podem conduzir a benefícios substanciais tendo consciência das consequências negativas reais (Vieira, 2002).

Descrição 2: *“Faz sacrifícios, corre riscos pessoais, incorre em custos elevados para fazer partilhar a visão defendida, numa perspectiva de interesse dos liderados mais do que do próprio”* (Ferreira et al., 2001, p. 394).

Descrição 3: Voluntariedade para calcular e tomar riscos é um aspecto importante da resolução de problemas e que normalmente também lhe está associado a capacidade para julgar no contexto militar. Tomar riscos significa tomar decisões quando os resultados são incertos (MOD-UK, 2005).

TOMAR DECISÕES

Descrição 1: *“Identifica e selecciona um conjunto de acções para resolver um problema”* (Bass & Bass, 2008, p. 1211).

Descrição 2: *“Capacidade para atingir algum resultado ou para resolver algum problema. Resultado de um processo de muitas forças”* (Gibson et al., 2006, p. 528).

Descrição 3: *“Identifica e escolhe soluções que o levam a um resultado final desejado”* (Kinicki & Kreitner, 2006, p. 229).

Itens:

- Opta pela solução mais eficaz para o cumprimento do objectivo, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos.
- Toma decisões em tempo oportuno.
- Tem facilidade em tomar decisões.
- Em equipa, os outros aguardam que tome as decisões.
- Perante problemas pessoais os outros convidam-no a tomar as suas decisões.
- Os seus superiores ou pares convidam-no para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações.
- Fica motivado quando toma decisões para cumprir os objectivos.
- Quando toma decisões não tem medo de errar.
- Quando transmite as suas decisões os outros ouvem-no com atenção.
- Os outros aceitam e executam voluntariamente as suas decisões.

(Jones & Bearley, 1996)

TRANSPARÊNCIA

Descrição 1: Capacidade para viver os próprios valores; Capacidade para ser franco com os outros sobre sentimentos, crenças e acções; Capacidade para admitir abertamente erros ou falhas e encarar de frente o comportamento pouco ético dos outros, em vez de fingirem não o ver (Goleman et al., 2002).

Visão

Descrição 1: Define e expressa claramente o futuro para a organização baseado em factores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da envolvente estratégica (Silva et al., 2006).

Descrição 2: capacidade para prever o futuro com uma imaginação entusiástica e possibilidades enriquecedoras, assim como envolver os outros numa visão comum apelando às aspirações partilhadas (Kouzes & Posner, 2007).

Descrição 3: Capacidade para ter claramente uma imagem sobre o que deve ser a organização, as suas missões, e o valor dos sistemas (Paquet et al., 2003).

Itens:

- Antevê e comunica o que nos poderá afectar no futuro.
- Na sua organização, descreve aos outros o que devem ser capazes de realizar.
- Partilha com os outros a visão de quanto melhor podia ser a sua organização no futuro.
- É optimista e positivo ao falar sobre o que a sua organização aspira realizar.
- Fala com convicção sobre a finalidade e o significado mais elevado do que estão a fazer.

(Kouzes & Posner, 2007)

