

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO PROMOÇÃO OFICIAL SUPERIOR  
2018/2019**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**LÍDER VERSUS MENTOR. SUPORTE FORMAL E INFORMAL  
COMO INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DE SAÍDAS EXTEMPORÂNEAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Dora Cristina dos Santos Amaral Teles Godinho  
PRIMEIRO-TENENTE, MARINHA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**LÍDER VERSUS MENTOR. SUPORTE FORMAL E  
INFORMAL COMO INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DE  
SAÍDAS EXTEMPORÂNEAS**

**PRIMEIRO-TENENTE, M Dora Cristina dos Santos Amaral Teles  
Godinho**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2018/2019 – 1ª Edição

Pedrouços 2019



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**LÍDER VERSUS MENTOR. SUPORTE FORMAL E INFORMAL  
COMO INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DE SAÍDAS  
EXTEMPORÂNEAS**

**PRIMEIRO-TENENTE, M Dora Cristina dos Santos Amaral Teles  
Godinho**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2018/2019 – 1ª Edição

Orientador: CAPITÃO-DE-FRAGATA, M Nuno Miguel Brazuna Ranhola

Pedrouços 2019



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Dora Cristina dos Santos Amaral Teles Godinho**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Líder versus Mentor. Suporte formal e informal como instrumento de redução de saídas extemporâneas**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS-M 2018/2019 – 1ª Edição** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 25 de janeiro de 2019

Dora Cristina dos Santos Amaral Teles Godinho  
Primeiro-tenente



## **Agradecimentos**

Para a realização e concretização deste Trabalho de Investigação Individual muitas pessoas e entidades contribuíram.

Agradeço ao Orientador deste trabalho, Capitão-de-fragata Brazuna Ranhola, que desde início se mostrou disponível para qualquer orientação e ajuda. Foi sem dúvida uma ajuda preciosa, especialmente nos primeiros passos necessários. Obrigada.

Agradeço á Direção de Pessoal por toda a contribuição e informação partilhada que em muito contribuiu para a concretização do trabalho.

Agradeço especialmente á Primeiro-tenente Sandra Campaniço por toda a sua ajuda incansável, disponibilidade e preocupação dedicada para que os primeiros passos fossem dados.

Agradeço a todos os entrevistados que prontamente colaboraram para o sucesso do trabalho.

Agradeço á minha família que mais uma vez se manteve incansável para que o sucesso do meu trabalho pudesse ser alcançado. Agradeço em particular ao meu marido por toda a paciência e ajuda. Obrigada.

Não teria sido possível a realização deste Trabalho de Investigação Individual sem o vosso apoio.



## Índice

Introdução.....	1
1. Conceito do conflito trabalho-família.....	4
2. Apoio das figuras organizacionais aos militares em Regime de Contrato.....	8
2.1. Suporte prestado pelo líder .....	9
2.2. Suporte prestado pelo mentor .....	11
3. Sinergias entre as figuras de líder e mentor na atuação do conflito .....	14
Conclusões.....	17
Bibliografia.....	21

## Índice de Apêndices

Apêndice A — Guião da entrevista aos Tutorandos do Programa de Tutoria da Marinha .....	Apd A - 1
Apêndice B — Guião da entrevista aos Tutores do Programa de Tutoria da Marinha .....	Apd B - 2
Apêndice C — Análise das entrevistas aos Tutorandos do Programa de Tutoria da Marinha .....	Apd C - 3
Apêndice D — Análise das entrevistas aos Tutores do Programa de Tutoria da Marinha .....	Apd D - 4

## Índice de Figuras

Figura 1 – Metodologia segundo a “Cebola” da Investigação .....	3
Figura 2 – Conceito de Mentoria.....	12
Figura 3 – Sinergias Líder/Mentor .....	16



## **Resumo**

Numa organização em que as pessoas são o coração para que esta mantenha o seu bom funcionamento, importa perceber se na presença de um conflito, os militares acabam por ceder e terminar o seu vínculo contratual com a Marinha. Assim, o objeto de estudo deste trabalho é o conflito trabalho-família nos militares em Regime de Contrato na Marinha Portuguesa.

Para tal, a investigação esteve assente no raciocínio indutivo, tendo-se adotado uma estratégia qualitativa, recorrendo-se a entrevistas semiestruturadas realizadas a tutores e tutorandos da categoria de oficial do Programa de Tutoria da Marinha Portuguesa iniciado em 2017.

Com os objetivos propostos para o trabalho, pretende-se aferir se o esforço conjunto entre o líder e o mentor, pode auxiliar na resolução ou atenuação do conflito trabalho-família.

Com as condicionantes inerentes á vida militar, o conflito trabalho-família está sempre presente na vida de cada um, sendo que em muitos casos se encontra numa forma adormecida.

Considera-se que para fazer face às dificuldades de um conflito, o papel do líder em conjunto com o mentor contribuirá de forma positiva para a sua atenuação.

Numa altura em que a Marinha vê reduzido o seu número de efetivos, importa que tanto o líder como o mentor colaborem ativamente para motivar os seus militares, mantendo-os empenhados e eficientes na execução das suas tarefas, podendo este papel fazer a diferença para o militar decidir manter ou cessar o seu contrato com a organização.

## **Palavras-chave**

Conflito trabalho-família, militares em Regime de Contrato, Líder, Mentor.



### **Abstract**

*In an institution where people are the heart to maintain its proper functioning, it is important to realize that in the presence of a conflict, the military will eventually give in and end its contractual relationship with the Navy. Thus, the object of study of this work is the labor-family conflict in the military under Contract Regime in the Portuguese Navy.*

*For this, the research was based on inductive reasoning, adopting a qualitative strategy, resorting to semi-structured interviews with tutors and tutorandos of the officer category of the Portuguese Navy Tutoring Program started in 2017.*

*With the objectives proposed for the work, it is intended to assess whether the joint effort between the leader and the mentor, can help in the resolution or mitigation of the work-family conflict.*

*With the conditions inherent in military life, the work-family conflict is always present in the life of each one, being in many cases in a dormant form.*

*It is considered that in order to face the difficulties of a conflict, the role of the leader together with the mentor will contribute positively to its attenuation.*

*At a time when the Navy has reduced its numbers, it is important that both the leader and the mentor collaborate actively to motivate their military, keeping them committed and efficient in the execution of their tasks, and this role may make a difference for the military. to suspend or terminate his contract with the institution.*

### **Keywords**

*Work-family conflict, military under Contract Regime, leader, mentor.*



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada  
CEMGFA – Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas  
DEM – Diretiva Estratégica de Marinha  
DP – Direção de Pessoal  
DPM – Diretiva de Planeamento da Marinha  
DSRH – Diretiva Setorial dos Recursos Humanos  
GCRE – Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa  
GRH – Gestão de Recursos Humanos  
MP – Marinha Portuguesa  
NEP – Norma de Execução Permanente  
OE – Objetivos Específicos  
PI – Projeto de Investigação  
QC – Questão Central  
RC – Regime de Contrato  
RH – Recursos Humanos  
RSE – Repartição de Situações e Efetivos  
SGRHM – Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha  
TII – Trabalho de Investigação Individual



## **Introdução**

Numa organização que se reveste em grande parte do desempenho dos colaboradores, como a Marinha, “é a gestão de pessoas que adquire na Marinha um estatuto diferente, fruto da sua especificidade enquanto organização” (Campaniço, 2014, pp. 1-2).

Como em tantas outras profissões, é impossível o militar dissociar por completo os papéis que desempenha a nível profissional e familiar. Não é possível alternar indiferentemente entre estas duas realidades, sendo natural que o desempenho do militar seja afetado pela realidade familiar ou vice-versa, podendo esta influência ser positiva ou negativa e apresentar diferentes graus de intensidade (Campaniço, 2014, p. 2).

A difícil dissociação de papéis pode levar a que o indivíduo que abraça a carreira militar viva um conflito entre o que lhe é solicitado ao nível profissional e ao nível familiar (Greenhaus & Beutell, 1985), sentido dificuldades para gerir o tempo a dedicar a cada universo.

Uma organização, para se destacar das demais no atual panorama, necessita de implementar práticas de recursos humanos que apostem na valorização do seu capital humano, tornando-se mais atrativa para os futuros colaboradores e para os que dela já fazem parte. A Diretiva de Planeamento de Marinha 2017 atribui grande importância à capacidade de retenção dos recursos humanos da Marinha, à sua valorização e ao ensino e formação (Marinha, 2018a, pp. 21-22).

Citando o primeiro objetivo da Diretiva Setorial dos Recursos Humanos (DSRH):

Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos. Este objetivo visa recrutar e reter recursos humanos, em quantidade e qualidade, através da reavaliação dos processos do ciclo de recrutamento, da análise dos fatores de identificação entre as pessoas e a organização, e da valorização dos recursos humanos como elementos fundamentais da organização. (Marinha, 2018b, p. 3)

Da leitura do segundo objetivo, subentende-se que o pretendido é promover uma aproximação entre os recursos humanos existentes e as necessidades da organização:

Adequar a doutrina e procedimentos de Gestão dos Recursos Humanos (GRH). A concretização deste objetivo, fulcral para a inovação da GRH e para a motivação do pessoal, passa pela adequação da doutrina de GRH às necessidades institucionais e ao ambiente externo, e pelo estabelecimento de



critérios mais exigentes e ambiciosos nos concursos para incorporação e ingresso, mas também pela divulgação da documentação e do normativo estruturante do SGRHM. (Marinha, 2018b, p. 3)

O efeito pretendido é melhorar a sustentação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos na Marinha (SGRHM) de forma integrada e abrangente.

De forma a colaborar para alcançar os objetivos elencados na DSRH, encontra-se implementado na Marinha desde 2017, o Programa de Tutoria<sup>1</sup> que se destina a militares da categoria de oficial que ingressem na Marinha em Regime de Contrato (RC). Este programa foi criado por forma a acompanhar estes militares de forma contínua, e com o intuito de combater o aumento das saídas extemporâneas que se verificou entre 2014 e 2016, segundo o estudo realizado pela Direção de Pessoal (DP) (Marinha, 2017b).

A visão para a área funcional dos Recursos Humanos (RH) da Marinha decorre da visão do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) plasmada na Diretiva Estratégica de Marinha (DEM) 2018, traduzindo-se em atrair as pessoas, valorizar as carreiras e capacitar a inovação e a mudança na Marinha. (Marinha, 2018b).

Este tema é um mundo de complexidade e sendo o tempo um fator limitativo para a realização do Trabalho de Investigação Individual (TII), importa delimitar a investigação, começando por definir o objecto da investigação como o “conflito trabalho-família”.

Decorrente do objeto da investigação, o tema é delimitado aos oficiais em RC da Marinha Portuguesa (MP) que se encontram no programa de tutoria, desde o ano de 2017 até 2018.

O Objetivo Geral (OG) deste TII é “Analisar o efeito combinado do suporte do mentor e do líder na gestão do conflito trabalho-família nos militares em RC”, com três Objetivos Específicos (OE):

OE1: Inferir a existência do conflito trabalho-família nos militares em RC.

OE2: Caracterizar o suporte prestado pelo líder e pelo mentor aos militares em RC.

OE3: Relacionar o suporte do líder e do mentor no apoio prestado aos militares em RC.

Define-se como Questão Central (QC) - “Qual a influência do papel do líder e do mentor no conflito trabalho-família, nos militares em RC?” sendo as Questões Derivadas (QD) as seguintes:

QD1: De que forma se manifesta o conflito trabalho-família nos militares em RC?

---

<sup>1</sup> Programa de Mentoria para a qualificação individual e de Tutoria para o Regime de Contrato



QD2: Qual o suporte prestado pelo líder e pelo mentor no conflito?

QD3: Qual o efeito combinado entre o líder e o mentor no conflito trabalho-família?

A figura 2 representa de forma sucinta, com recurso á “Cebola” da Investigação de Saunders adaptada por Santos, et al (2016) percurso, desde a filosofia ao horizonte temporal que se pretende desenvolver ao longo trabalho.

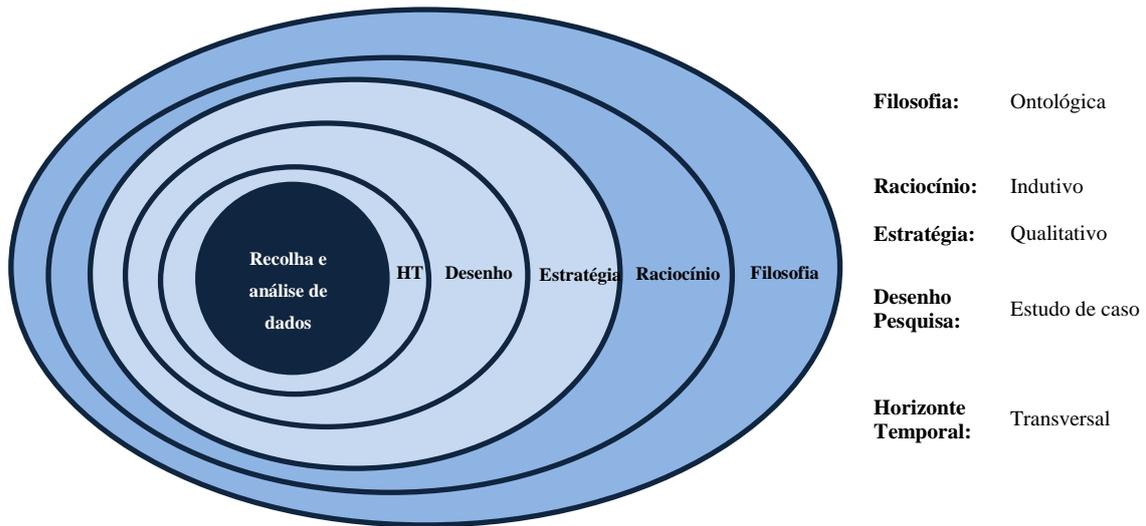


Figura 1 - Metodologia segundo a "Cebola" da Investigação

Fonte: Adaptado de Santos, et al. (2016, p. 35)

O TII encontra-se organizado em três capítulos, sendo o primeiro capítulo dedicado ao estudo do conflito trabalho-família. Pretende-se com o segundo capítulo, após uma cuidada análise das entrevistas realizadas, identificar o suporte prestado pelo líder e pelo mentor, de forma individual, aos militares em RC. No último capítulo serão apresentadas as sinergias entre as duas figuras organizacionais na atuação do conflito.



## 1. Conceito do conflito trabalho-família

Segundo a Carta Social Europeia (1996):

[...] todas as pessoas com responsabilidades familiares que ocupem ou desejem ocupar um emprego têm direito de o fazer (...) sem que haja conflito entre o seu emprego e as suas responsabilidades familiares.

O trabalho e a família são dois dos pilares mais importantes na vida adulta. O avanço da tecnologia veio revestir o trabalho com uma ferramenta poderosa, mas que poderá ser algo que leva a quebrar as fronteiras entre o trabalho e a família, uma vez que, de uma forma não presencial, o indivíduo pode continuar a trabalhar em casa.

A existência de um conflito trabalho-família está dependente de diversas variáveis, como por exemplo, horas de trabalho, características do local de trabalho, cultura da empresa *versus* estrutura familiar, suporte do(a) companheiro(a), entre outras.

Estudos realizados mostram que as variáveis do trabalho apresentam maior correlação com o conflito do que a parte familiar (Frone, Russel, & Cooper, 1992), seja pela sua complexidade em termos de gerir horários, exigências ou tempo que o indivíduo pode permanecer ausente do lar devido a deslocações de trabalho.

Assim um dos maiores tópicos de interesse de estudos realizados neste âmbito é a dinâmica das fronteiras do conflito trabalho-família, sendo necessário traçar uma linha entre o trabalho e a família por forma a alcançar um equilíbrio.

De acordo com um estudo realizado nos Estados Unidos da América, verifica-se que ao longo das últimas décadas, associado ao salto tecnológico já aqui referido, estas fronteiras foram ficando mais ténues. Primeiro, o número de americanos que declarou que via o seu correio electrónico de trabalho em casa, aos fins-de-semana e mesmo durante as férias, aumentou exponencialmente desde o ano de 2002 (Madden & Jones, 2008). Segundo, devido á recessão económica e com maior acesso á tecnologia, verificou-se um grande aumento dos negócios domésticos, representando á data mais de metade do volume de negócios dos Estados Unidos (Beale, 2004). Terceiro, o número de pessoas conectadas de forma permanente a uma rede cresce diariamente. Em 2005 estimava-se que 1.819.355 trabalhadores usavam meios de comunicação tecnológicos para realizar o seu trabalho. Em 2011 esse número cresceu para 3.148.313 sendo estimado que 45% dos trabalhos são “levados” para casa (Madden & Jones, 2008).



Todos os pontos anteriormente descritos, contribuem para que o indivíduo tenha que transitar entre os papéis no trabalho e na família, podendo por vezes haver uma negligência num dos papéis, levando ao nascimento do conflito trabalho-família.

Atualmente na MP, devido ao número de saídas extemporâneas que se ocorrem, verifica-se uma preocupação em criar sistemas para contrariar este facto:

A atuação da Superintendência dos Serviços do Pessoal (SSP) e, globalmente, da área funcional do Pessoal, deverá desenvolver e manter a capacidade para garantir à Marinha, de forma célere e eficiente, os RH necessários, adequados e motivados que sustentem a excelência do cumprimento da Missão, através do envolvimento das pessoas e das suas famílias, com recurso a um Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM) que respeite as normas de qualidade e seja uniforme, abrangente e integrado na Missão, Visão, Valores e Princípios de natureza estratégica fixados para a Marinha de hoje e de amanhã. (Marinha, 2011, p. 1)

De acordo com a Lei n.º 11/89, de 01 de junho, Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, os militares devem possuir uma “permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais” dotados de um espírito de sacrifício que lhes permita encarar e fazer face aos longos períodos em que estarão afastados do seu seio familiar.

Na MP, devido á sua inerente missão do uso do mar, os militares passam longos períodos embarcados, sendo que normalmente o período das missões fora de área pode variar entre os quatro e os seis meses. Neste sentido, a compreensão do conflito trabalho-família, torna-se de grande importância, pois este pode influenciar de forma negativa o desempenho profissional do militar.

Pretende-se assim, por meio de entrevistas realizadas aos militares em RC, analisar a sua percepção em relação ao conflito trabalho-família, e se, pese embora se encontrem á pouco tempo a exercer funções na MP, reconhecem que este conflito existe ou poderá existir a médio prazo.

Assim, conforme o apêndice A, foram realizadas doze entrevistas semiestruturadas por via eletrónica a militares do programa de Tutoria, tutores e tutorandos.

Os tutorandos encontram-se na MP a exercer funções á cerca de um ano, nas mais diversas áreas da Marinha. Foram também entrevistados os tutores, não só pelo seu papel, mas também para obter dados mais concretos da experiência profissional, uma vez que os



tutorandos estão á pouco tempo na organização e os seus tutores, em média á 16 anos, auxiliando os seus tutorandos na resolução e entendimento de situações diversas do dia-a-dia.

Cada comandante, diretor ou chefe, tem uma visão diferente relativa á relação existente entre a realidade profissional e familiar de cada militar, dado que cada um deles possui a sua própria abordagem quanto à interação entre estes dois domínios (Campaniço, 2014, p. 2).

Da análise feita do grupo entrevistado, é considerado que, não existindo de forma vincada o conflito na vida de cada um, este está sempre presente devido á natureza da condição militar, com necessidades de serviço não planeadas sendo que por vezes as responsabilidades profissionais poderão comprometer as normais relações familiares (B. G. Neves, entrevista por *email*, 15 de novembro de 2018) e pode ocorrer quando as exigências e obrigações do trabalho influenciam de forma negativa a vida familiar (D. C. Neves, entrevista por *email*, 15 de novembro de 2018).

Os tutorandos, muito influenciados pela constituição do seu agregado familiar (solteiros, sem filhos), não sentem que o trabalho afete a sua relação entre as responsabilidades profissionais e familiares, referindo quase todos que na unidade onde se encontram existe um bom equilíbrio entre a vida pessoal e familiar (V. Santos, entrevista por *email*, 06 de novembro de 2018) referindo também que o bom ambiente sentido no local de trabalho ajuda bastante para a resolução de qualquer conflito, pois o respeito pela componente familiar dos colaboradores revela-se fundamental para a construção da imagem da organização, o que pode ser conseguido através da mensagem por ela transmitida e traduzida na implementação de políticas e práticas que demonstrem que as actividades não-profissionais dos indivíduos são importantes e valorizadas (Fiksenbaum, 2014).

Ao dedicar muitas horas diárias às tarefas profissionais, poderá existir interferência com a disponibilidade do indivíduo para participar em actividades familiares (Greenhaus & Beutell, 1985) sendo que uma má gestão do tempo e do planeamento das actividades implicará mudanças constantes na rotina diária do trabalho-família, que certamente irão influenciar as responsabilidades e actividades familiares (A. Fragoso, entrevista por *email*, 13 de novembro de 2018), contribuindo para o conflito trabalho-família.

Segundo Campaniço, “a falta de apoio da unidade familiar ao indivíduo, a existência de filhos pequenos ou outras solicitações que impliquem um comprometimento temporal



extensivo” (2014, p. 12) e os problemas sentidos no trabalho, podem acentuar o aparecimento de pressão no indivíduo.

Questionados sobre como separam as pressões sentidas no trabalho do ambiente familiar, os entrevistados respondem que não sendo possível separá-las, porque uma é dependente da outra, apenas uma boa gestão emocional consegue ajudar, referindo que a prática de desporto para libertar o *stress* e o apoio da unidade também é fundamental.

Assim, deve ser valorizado pelas instituições, a disponibilização de programas e ferramentas que permitam aos seus colaboradores equilibrar as realidades profissional e familiar, bem como atenuar os efeitos negativos que este conflito pode ter sobre a performance e desempenho no local de trabalho e os resultados individuais (Fiksenbaum, 2014).

Da análise feita, conclui-se que o conflito trabalho-família, embora possa ser de uma forma ténue, está sempre presente, dependendo muitas vezes do tempo dispensado ao trabalho e à família, do apoio no trabalho dado a cada um e sobretudo da otimização do planeamento e da realização e recompensas profissionais. No sentido de minimizar o conflito, o líder pode colaborar para uma gestão e planeamento adequado das tarefas a realizar, permitindo igualmente uma melhor gestão do relacionamento familiar (B. G. Neves, *op. cit.*).

Segundo a STANAG 2564<sup>2</sup>, o bem-estar psicológico das tropas é a principal responsabilidade de um comando, e por isso é importante analisar o impacto que esta dedicação ao trabalho está a ter no contexto familiar (D. C. Neves, *op. cit.*).

---

<sup>2</sup> STANAG 2564 – *Standardization Agreement “Forward Mental Healthcare”* – acordo estandardizado ou normalização da NATO implementado em Portugal para a Marinha e Exército a 07 de maio de 2018.



## 2. Apoio das figuras organizacionais aos militares em Regime de Contrato

O Programa de Mentoria e Tutoria da Marinha engloba mentores para a categoria de praças e tutores para a categoria de oficiais. Neste trabalho optou-se por se fazer uma abordagem ao estudo da Tutoria uma vez que o objectivo desta é fazer um acompanhamento ao tutorando, ao longo da sua carreira, aconselhando e ajudando os militares em situações de conflito, evitando em ultima instância a sua saída extemporânea. Fruto disto, faz-se a analogia do mentor com o tutor.

Note-se que a linha que separa a tutoria da mentoria é muito ténue.

Vejamos através das suas definições retiradas do dicionário *online* de português e da autora Sylvia Vergara (2006):

- A tutoria, também chamada de “*mentoring*”, é um método muito utilizado para efetivar uma interação pedagógica. Existe um acompanhamento do tutor ao tutorando constante, com o intuito, de entre outras coisas, promover o desenvolvimento do aluno e avaliar a eficiência das orientações do tutor, de modo a resolver problemas que possam ocorrer durante o processo.
- A ideia de mentoria remonta desde a mitologia grega na obra da “*Odisséia*”, na qual o rei confiou a guarda de seu filho Telêmaco para Mentor, antes de partir para a guerra de Tróia. O mentor era responsável por preparar e orientar Telêmaco para substituir o pai no comando das suas terras. A partir daí, a palavra mentor passou a ser utilizada para designar um orientador, conselheiro, amigo, tutor, professor. Mentorado é o termo geralmente utilizado para designar aquele que recebe a orientação do mentor, ou seja, aquele que aprende.

Para analisar o suporte do líder importa perceber o que é o líder e quem poderá ser numa organização como a Marinha Portuguesa (MP).

O líder, no domínio organizacional, funciona como elemento fulcral para o bem-estar dos seus subordinados, sendo o responsável pelo desenvolvimento das suas capacidades e pela assimilação dos valores da organização (Avolio & Bass, 1995), com a faculdade de influenciar os outros, através do seu comportamento ou pelas suas palavras.

Chiavenato, na sua teoria das relações humanas, constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas, podendo o líder através das suas ações, ser um elemento agregador da confiança das pessoas que o irão procurar pelos mais variados motivos (2000).



Já no caso do papel de mentor, figura reconhecida na MP, este tem um papel preponderante para os mais jovens, pois derivada da sua experiência profissional advém uma grande bagagem de conhecimento adquirido, que permitirá aconselhar e orientar de forma clara os seus tutorandos.

Uma das vantagens mais sublinhadas da mentoria é o seu potencial de promoção do desenvolvimento e crescimento mútuo, de quem é mentor e de quem é mentorado, ao mesmo tempo que surte um impacto positivo também na organização ou instituição a que pertencem (Lilian, 1997).

No caso particular de uma organização militar, o desempenho dos líderes e dos mentores, pode ser a chave formal e informal, de interpretação e operacionalização do suporte aos militares, ajudando na resolução do conflito e podendo evitar a saída extemporânea do militar.

O suporte prestado por ambas as entidades, toma a sua designação de formal se este for um processo formalmente estruturado e iniciado numa organização, que pretende obter um crescimento individual associado a um desenvolvimento profissional, e informal como sendo um processo que ocorre espontaneamente, gerado pelos indivíduos, que se juntam pelas suas características e necessidades (Kram, 1988).

É então determinante a compreensão do suporte do líder e do mentor às componentes profissional e familiar dos seus colaboradores, no sentido de promover a implementação eficaz de práticas e políticas de conciliação trabalho-família nas organizações.

É neles que os demais colaboradores depositam a sua confiança e de quem esperam receber as linhas orientadoras para o desempenho das suas tarefas com vista à concretização do objectivo para o qual a organização existe. As atitudes e os comportamentos do líder, assentes na empatia, no interesse e sensibilidade pelas preocupações dos seus subordinados (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007) e que são transmitidos aos elementos do grupo a que ele pertence, contribuem para a forma como cada indivíduo tenderá a encarar os desafios e as situações de *stress* com que for confrontado. Será então analisado nos subcapítulos seguintes o suporte do mentor na figura de tutor, e o suporte do líder, cujo guião, resultados e análise se encontram em apêndice.

### **2.1. Suporte prestado pelo líder**

É determinante a compreensão do suporte do líder, à componente profissional e familiar dos militares no sentido de promover a implementação eficaz de práticas e políticas de conciliação trabalho-família numa organização como a MP. Este suporte do



líder, pode contribuir para reduzir os efeitos negativos do *stress* profissional e familiar através da demonstração de empatia quanto ao desejo dos subordinados de equilibrar as responsabilidades familiares e profissionais (Thomas & Ganster, 1995).

Neste subcapítulo pretende-se apurar a existência da figura de líder para o militar, como suporte formal e/ou informal, que o possa auxiliar na resolução de problemas profissionais e até mesmo familiares, transmitindo ferramentas ao militar que lhe permita identificar e resolver os problemas garantindo assim mais estabilidade que trará mais satisfação e eficiência no trabalho.

O líder militar deve possuir determinadas qualidades, competências e virtudes que lhe permita o exercício eficaz da liderança. Segundo o General Belchior Vieira (2006, pp. 9-16), um ambiente de pós-modernidade militar em que nos encontramos, requer um líder militar ágil, versátil e adaptável. Significa que nele se exige a presença de força de carácter, lealdade, competência profissional, capacidade de relacionamento humano (saber ouvir, encorajar e respeitar a franqueza e a liberdade de pensamento dos seus subordinados), agilidade mental para decidir correctamente em situações complexas e ambíguas, capacidade criativa e força de vontade.

O conceito de liderança baseia-se, habitualmente, no atributo associado a uma posição dentro de um grupo ou organização, às características de um indivíduo ou ao tipo de comportamento apresentado (Barracho & Martins, 2010). Independentemente da abordagem considerada, a liderança é sempre sustentada por dois protagonistas: o líder e o grupo de pessoas por ele influenciadas. Bass (1995, p. 464) afirma que “a liderança é eficaz se os seguidores conseguirem atingir os seus objectivos ou satisfazer as suas necessidades como consequência da liderança bem-sucedida”.

Ao questionar os tutorandos entrevistados se se sentem apoiados no processo trabalho-família pela sua chefia, no papel de líder, estes respondem de forma genérica, que sim, sentindo que estes os apoiam mesmo quando se tratam de assuntos pessoais (A. Mateus, entrevista por *email*, 19 de novembro de 2018).

As características do líder que sobressaem na relação com os outros, traduzem-se em competências que facilitam o relacionamento interpessoal, de que se destacam a empatia, a consciência organizacional, a comunicação, a gestão de conflitos, a criação de laços e o espírito de equipa (Cunha et al., 2007).

Na MP nem sempre é facilitado o relacionamento interpessoal e a comunicação, devido ao sistema hierárquico que é característico nas instituições militares, mas não



podemos esquecer as palavras do General Valença Pinto ex-Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), durante a sua intervenção na cerimónia de encerramento dos estágios de “Liderança” e “Sociedade da Informação” para docentes e discentes da Academia Militar e da Universidade do Minho, “A missão do líder é servir, respeitar e ser exemplo” daí que a chefia desempenhando esta figura de líder para o militar, deve preservar valores importantes como a comunicação ascendente e descendente. A chefia do militar deve apoiar o processo de tutoria, devendo ser conhecedor do programa de tutoria para prestar o apoio necessário complementando o do tutor (F. C. Pereira, entrevista por *email*, 9 de novembro de 2018).

Conclui-se que se reveste de grande importância, no sentido de manter o militar vinculado com a instituição e para o próprio, este suporte formal do líder, sendo do reconhecimento dos entrevistados que sempre que sentiram dificuldades quer de trabalho quer do âmbito familiar, tiveram apoio da parte do seu chefe, a pessoa que procuraram para pedir conselhos e orientações, um líder.

De acordo com a informação dada pelos tutorandos aos seus tutores, existe um apoio da chefia. Sabem da importância que têm em manter o militar em funções (D. C. Neves, *op. cit.*).

## **2.2. Suporte prestado pelo mentor**

Será apresentado neste subcapítulo a importância do suporte formal e/ou informal do mentor na figura de tutor, conforme já descrito ao longo deste TII, uma vez que na visão do autor as funções pretendidas são as mesmas.

De acordo com o estudo desenvolvido por Ana Coelho (2016) o mentor deve equilibrar as funções de pai e de colega, incentivando e estimulando a evolução do mentorado, facilitando a sua aprendizagem sem lhe disponibilizar as soluções mas recorrendo ao diálogo, o que lhe possibilita a inclusão de questões como “porque pensa assim?” ou “pode dar-me um exemplo?”, que induzem o mentorado a um processo de reflexão sobre a situação apresentada (Chiavenato, 2000). Para Klasen (2002) as funções do mentor envolvem em primeiro lugar apoiar os mentorados na autogestão da sua aprendizagem, encorajar a análise e resolução de problemas, bem como a tomada de decisão, desafiar ideias e motivar; garantir liberdade e confidencialidade para expor problemas, medos, frustrações, ansiedades, apoiar em caso de erro e ainda ajudar a refletir, expondo o problema de várias perspectivas, conforme representado na figura 2.



**Figura 2 – Conceito de mentoria**

Fonte: Adaptado de Trueffelpix (s.d.)

De acordo com as entrevistas realizadas aos tutorandos, o seu tutor reflete isto mesmo, promove e fomenta a autonomia, proatividade, mas em caso de necessidade ele estará lá para os auxiliar dando as orientações necessárias (V. Santos, *op. cit.*).

É geral a opinião dos entrevistados de que os seus tutores são pessoas experientes, responsáveis, integras e sempre prontas a ajudar (G. Fonseca, entrevista por *email*, 14 de novembro de 2018) e com conhecimento e experiência suficiente para ser capaz de orientar e esclarecer os seus tutorandos (A. P. Nascimento, entrevista por *email*, 15 de novembro de 2018).

Comummente, o mentor representa a organização para o tutorando e é visto como um modelo a seguir (Poulsen, 2014). Deste modo, para garantir o sucesso da relação, é necessário que os mentores sejam selecionados atendendo aos objetivos e aos comportamentos esperados pela organização. Com base nisto, torna-se muito importante que o oficial que desempenha as funções de tutor tenha a consciência da importância do seu papel para o tutorando, traduzindo-se esta consciência nas palavras dos tutores. O tutor deve ser uma pessoa que tem credibilidade perante os pares, que se importa com a Organização e que tem vontade em querer orientar os novos militares a seguir um percurso positivo na Marinha. Não deve fazer o trabalho dos tutorandos, mas sim aconselhar e orientar, (D. C. Neves, *op. cit.*) contribuindo com a sua experiência, para uma melhor integração na Marinha e apoiar nas dificuldades que possam surgir durante o período em que prestem serviço. Por outro lado, não estando na sua linha hierárquica, não havendo uma dependência funcional ou subordinação, o tutor poderá ter um melhor “*feedback*” relativamente à satisfação, dificuldades, interesses e ambições dos tutorandos, contribuindo assim para aumentar a retenção dos mesmos na Marinha (B. G. Neves, *op. cit.*).



O papel de tutor deve ser o de apoiar os seus tutorandos no contexto militar e profissional, demonstrando que é possível um equilíbrio entre a vida militar e pessoal, contribuindo ainda para a adaptação á vida militar (F. C. Pereira, *op. cit.*). Ao existir o conflito trabalho-família, os tutores estão conscientes da sua importância para auxiliar os seus tutorandos a resolver e ultrapassar os seus problemas.

Configura-se assim que a tutoria se desenvolve com base numa relação formal, criada e iniciada pela instituição, tutor-tutorando, que pode assumir contornos informais, facilitados por não se encontrarem na dependência hierárquica um do outro, permitindo oportunidades de crescimento e desenvolvimento, ajudando o tutorando a ajustar-se e a familiarizar-se com as mudanças e transições que são características da nossa instituição.



### 3. Sinergias entre as figuras de líder e mentor na atuação do conflito

Uma Marinha focada no serviço à Nação, pronta, credível e eficiente, constituída por meios adequados e por pessoas competentes, preparadas e motivadas, capaz de valorizar permanentemente as suas capacidades e competências para assegurar a defesa dos Interesses de Portugal no Mar. (Marinha, 2014)

Após análise dos capítulos anteriores acerca da existência do conflito trabalho-família na vida dos militares em Regime de Contrato e o respetivo suporte prestado individualmente pelo líder e pelo mentor, pretende-se neste último capítulo encontrar sinergias entre estas duas figuras para ajudar os militares na sua resolução.

Com base na análise feita às entrevistas, podem surgir dois tipos de sinergias entre o líder e o mentor. A primeira em que o suporte do líder é negativo e do mentor positivo e a segunda em que existe suporte positivo do líder e do mentor.

Identifica-se um tipo de sinergia em que o mentor presta suporte por forma a atenuar o suporte negativo do líder na atuação no conflito.

Tendo por base que a figura de líder é a chefia do militar, a comunicação poderá ser dificultada devido á organização profundamente hierarquizada, podendo levar a que por vezes os militares se coíbam de expressar eventuais assuntos, quer por serem do foro pessoal, quer pela postura do seu chefe. O trabalho pode afetar tais relações quando a chefia seja desprovida de qualquer sentido de liderança, critique destrutivamente e constantemente o trabalho realizado, tenha antipatia por determinadas áreas de profissão e crie um ambiente energicamente negativo. Inevitavelmente isso gera um sentimento de desmotivação, cansaço e depressão que infelizmente se manifesta no lar, nas relações familiares e cria mau estar (B. M. Esequiel, entrevista por *email*, 8 de novembro de 2018).

O líder, na nossa organização está sujeito a algumas condicionantes, uma vez que efetivamente existe uma hierarquia vertical, o que poderá contribuir muitas vezes para a insatisfação dos trabalhadores. Muitos dos conflitos que existem dentro do seio familiar, não estão relacionados apenas com questões de empenhamento, horário ou volume de trabalho. Mas com o facto de muitos militares não se sentirem realizados do desempenho das funções. Para minimizar esse conflito, o líder terá que dispor de uma visão ampla e abrangente e que permita ver a do seu colaborador e ver de que forma poderá rentabilizar o seu *know-how* em prol da organização e das metas a atingir (V. Santos, *op. cit.*).



As acções do líder influenciam a percepção do indivíduo quanto às práticas instituídas na organização e podem contribuir para a melhoria da relação entre o trabalho e a família. Quanto maior a percepção do militar quanto ao apoio e incentivo do seu líder para estar disponível para responder às suas responsabilidades familiares, menor será a probabilidade de poder vivenciar um conflito entre os seus papéis familiar e profissional (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006).

Não havendo esta ação por parte do líder, poderá ocorrer um aumento do conflito, altura em que o mentor deverá atuar, onde o líder não consegue. O trabalho do mentor passa por partilhar as suas vivências e experiências, como lidou com conflitos sendo esta experiência uma mais-valia para os tutorandos. Um líder que estabeleça uma relação de confiança e empatia com os seus militares, fará com que estes se sintam à vontade para colocar qualquer questão ou mesmo desabafar, o que trará melhorias na relação trabalho-família (J. M. Nogueira, entrevista por *email*, 9 de novembro de 2018).

Esta atuação do mentor, quando o suporte do líder é inexistente, é facilitada devido à relação de confiança mentor-mentorado. Esta relação pauta-se pela ausência do carácter avaliativo e do eventual impacto direto no desempenho que o mentor possa ter, de forma que a relação seja de livre aprendizagem, sem receios ou preocupações de impactos na carreira ou de consequências negativas ao nível do desempenho, o que deixa o mentorado mais confortável para procurar ajuda junto do seu mentor, resultando uma facilitação informal.

Apresenta-se outro tipo de sinergia identificada entre o líder e o mentor, onde ambos contribuem de forma positiva para a resolução do conflito trabalho-família.

O militar, perante a figura do líder e do mentor, sente que poderá ter apoio para gerir a relação trabalho-família, do primeiro que lida diariamente com ele, bem como do mentor. Contudo, há que ver o contexto, ou seja, o ambiente de chefia é diário e no âmbito essencialmente técnico, e no contexto de mentoria o contacto é mais esporádico presencialmente, mas de acompanhamento contínuo no tempo. Ambos os papéis podem ser elementos de passagem de informação relativamente no que diz respeito à expectativa de carreira do militar, por exemplo (F. C. Pereira, *op. cit.*).

Da análise acima apresentada, realça-se a importância das duas figuras trabalharem em conjunto, proporcionando um ambiente favorável para a resolução de um conflito. Os entrevistados consideram que o líder, sendo o seu chefe, consegue de forma perspicaz



perceber se existe algum problema, seja a nível profissional ou familiar e que, como líder, atuará de forma a proporcionar as alternativas para a resolução do problema.

O conflito trabalho-família, pode ser evitado ou minimizado com recurso ao “salário emocional”, uma ferramenta que está ao alcance do chefe direto, pois é, ou, deverá ser, ele a conhecer as pessoas com quem trabalha. Se se conhecer realmente as pessoas que trabalham ao nosso lado, conseguiremos saber o que realmente lhes importa. Pequenos gestos podem fazer a diferença (A. J. Lourenço, entrevista por *email*, 13 de novembro de 2018).

Da análise realizada às respostas das entrevistas, conclui-se que uma relação positiva entre o líder e o mentor oferece um grande suporte e benefício ao militar. O apoio de ambas as figuras, ajudam com uma visão mais abrangente e diferente da organização, o que se traduz num crescimento individual, sendo enriquecedor tanto a nível pessoal, como profissional (G. Fonseca, *op. cit.*). O líder pode contribuir ao conhecer e respeitar o contexto familiar e as responsabilidades familiares do militar. O tutor pode contribuir propondo técnicas de gestão trabalho-família, principalmente em alturas críticas e acompanhando o militar sempre que possível (A. P. Nascimento, *op. cit.*).

Assim, com base na análise feita, conclui-se que com os dois tipos de sinergias apresentados, podemos ter dois tipos de resultados:

- Uma facilitação informal, quando o militar tem pouco apoio por parte do líder e mais apoio do mentor. O apoio do mentor vem na tentativa de colmatar a falta de apoio pelo líder.
- Um crescimento quando existe um suporte positivo pelo líder e pelo mentor, enriquecimento este que irá certamente contribuir para a taxa de retenção de militares dos RC.



Figura 3 – Sinergias Líder/Mentor



## Conclusões

Durante a investigação utilizou-se um raciocínio indutivo “tendo como ponto de partida a observação de fatos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações” (Santos, et al., 2016, p. 20), associado a uma estratégia qualitativa.

A fase de recolha de dados teve em mente a Questão Central (QC) definida e suas variáveis, tendo seguido, conforme já referido, uma estratégia de análise qualitativa, com o objetivo de “...alcançar um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo” (Santos, et al., 2016, p. 29). Assim, optou-se por um método de recolha de dados através de pesquisa não documental, entrevistas “semiestruturadas” onde foram realizadas doze entrevistas a militares da categoria de oficial, tutores e tutorandos do programa de Mentoria e Tutoria da Marinha Portuguesa (MP).

As entrevistas realizadas, apesar de terem respostas para as questões colocadas, estas não permitem uma verdadeira análise pois o Programa de Mentoria e Tutoria esteve em pleno funcionamento, pela primeira vez, apenas para um curso de formação de oficiais que terminou em dezembro de 2017, estando os militares que terminaram o curso, a exercer funções apenas a de um ano, sendo esta uma das limitações encontrada durante a realização do Trabalho de Investigação Individual.

As pressões vividas por um indivíduo podem ser distintas consoante a fase do percurso profissional e familiar em que ele se encontre. O início da vida profissional, na generalidade dos casos, não coincide com o início da construção da célula familiar, que tenderá a ocorrer algum tempo mais tarde.

Assim, os tutorandos, muito influenciados pela constituição do seu agregado familiar (solteiros, sem filhos), não sentem que o trabalho afete a sua relação entre as responsabilidades profissionais e familiares, relativizando o conflito trabalho-família.

Devido à conjectura da sociedade actual, normalmente a constituição de família tende a ser adiada devido à dificuldade de estabilidade no mundo laboral, que impede a aquisição de uma casa, o casamento e o nascimento de filhos, ocorrendo apenas quando o indivíduo possuir a independência necessária e adequada à evolução no domínio familiar (Campaniço, 2014, p. 14).

Se o conflito trabalho-família resulta, por exemplo, da incompatibilidade de horários, provocando fadiga e irritabilidade no indivíduo pela dificuldade em satisfazer as necessidades dos papéis familiar e profissional, podendo influenciar variáveis organizacionais como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, os elementos entrevistados, na sua generalidade, assumem que o conflito trabalho-família é algo que está sempre presente, mas



dado o seu pouco tempo a desempenhar funções com as responsabilidades inerentes, não tendo ainda sofrido pressões familiares, não se consideram afetados pelo conflito.

Consideram, no entanto, que ao vivenciarem o conflito trabalho-família, este só poderá ser resolvido ou atenuado com apoio direto dos seus líderes, vulgo chefes hierárquicos.

Quando analisada a relação diária entre o líder e os seus subordinados, observa-se que os seus comportamentos e a forma como encaram os problemas são facilmente interiorizados pelos restantes militares, nomeadamente em situações de *stress*.

Independentemente do que ocorra ao nível organizacional, é desta relação interpessoal que o militar obtém ensinamentos e orientações para solucionar os seus problemas e construir a sua ligação à organização. Ao líder atribui-se um papel aglutinador, sendo o único elemento dentro da estrutura militar que pode recompensar o seu subordinado pela sua ausência no cumprimento de uma missão.

É desta forma que numa instituição militar como a MP, os subordinados olham para o seu chefe hierárquico, como um líder, sendo esta figura revestida de extrema importância para qualquer conflito ou problema que um seu subordinado sinta.

Da análise feita ao resultado das entrevistas sobre a temática do apoio prestado pelo líder e pelo mentor, pode-se concluir que todos os militares sentem apoio da sua chefia e que esse apoio é complementado pelo mentor quando não o sentem suficiente por parte do primeiro.

O suporte do líder revela-se um instrumento crucial para o equilíbrio do militar, permitindo diluir os efeitos do conflito que possa estar a viver.

Conforme já referido, considera-se que a análise feita às entrevistas tem pouco fundamento devido ao tempo que estes militares se encontram na MP em exercício de funções, para que se possa justificar o apoio sentido em situações de crise. Há contudo, um caso em que é referido como não sentido esse apoio por parte do seu chefe.

Nestas situações, conclui-se que deverá ser fomentada uma relação mais vincada com o mentor na tentativa de auxiliar o militar, com base na sua larga experiência, para encontrar soluções para a superar o conflito, mitigando o baixo apoio prestado pelo líder.

Neste campo, é opinião comum de todos os tutorandos que ter um tutor atribuído na MP desde a sua integração, tem sido uma mais valia e que os faz sentir que têm sempre um apoio continuado, contribuindo para a sua intenção de permanecer na organização e para o seu aconselhamento, sempre que necessário.

Nielsen, Carlson e Lankau (2001) defendem que a existência de mentores numa organização surge como uma fonte adicional de apoio no local de trabalho que pode influenciar o conflito trabalho-família, correspondendo o mentor a “uma figura com maior



antiguidade na organização e que é responsável pelo apoio a elementos que tenham entrado mais recentemente na organização” (Scandura, 1997, p. 59).

A nível organizacional, as vantagens de programas de mentoria refletem-se no aumento do comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho, expectativas de progressão de carreira, vantagens estas que são as pretendidas pelo Programa de Tutoria para o RC.

É por demais evidente a importância do mentor a nível organizacional, sendo o mesmo refletido pelos militares entrevistados, no papel de tutorandos.

Sendo a existência de ambas as figuras organizacionais importante, torna-se essencial que estas se relacionem mutuamente, no sentido de encontrar o seu espaço para apoiar o militar na resolução do conflito trabalho-família ou quaisquer outros problemas com que se deparem na organização.

Numa análise das respostas dos entrevistados, o mentor que lhes foi atribuído desde o início do seu curso de formação, tornou-se um ponto de contacto para o acompanhamento e apoio do militar. Já em relação ao líder, as respostas divergiram um pouco, seja pela distância imperativa da cadeia hierárquica seja porque não existe abertura para uma relação mais próxima.

Por tal, considera-se que do efeito combinado entre o líder e o mentor pode resultar o esforço positivo para ajudar na resolução do conflito trabalho-família, quando existe apoio por ambas as figuras organizacionais ou esforço reduzido quando se verifica pouco apoio por parte do líder e apoio por parte do mentor.

Se o suporte do líder se revela como um instrumento crucial para o equilíbrio do militar, caso este suporte não exista, poderá ter efeitos contrários, conforme também já abordado ao longo deste TII.

Conforme o estudo realizado pela ITEN Sandra Campaniço, intitulado “Conflito trabalho-família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares da Marinha” sabe-se que o conflito trabalho-família já foi vivido pelos militares, especialmente quando se encontram afastados das famílias.

Conclui-se, que o papel do líder e do mentor no conflito trabalho-família se torna de extrema importância quando aplicado de forma produtiva, levando o militar a sentir-se apoiado e importante, entusiasmando-o na prossecução dos objetivos quer profissionais quer familiares, podendo este processo contribuir para o aumento da capacidade de retenção da MP.



Considera-se relevante a continuação do estudo do conflito trabalho-família, especialmente pelo período que se vive na MP, com baixa afluência para os concursos e uma elevada taxa de desistências e fim de contratos.

Torna-se importante cativar os militares que se encontram na organização, criando formas para o fazer, como a valorização individual, o acompanhamento e compensação, na tentativa de colmatar as carências inerentes á vida militar que podem degenerar no conflito trabalho-família.

Foram sentidas dificuldades durante todo o trabalho para fazer a correlação entre o mentor e o tutor, figura que é atribuída aos oficiais em RC pelo Programa de Mentoria e Tutoria. Sugere-se que o Programa apenas tenha uma figura, o mentor que terá funções específicas consoante a categoria a que se destina.



## Bibliografia

- Lei n.º 11/1989, de 01 de junho (1989). Bases gerais do estatuto da condição militar. Lisboa: Assembleia da República.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 199-218.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 463-478.
- Baugh, S., Lankau, M., & Scandura, T. (1996). An investigation of the effects of protégé gender on responses to mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 309-323.
- Beale, H. (2004). *Home-Based Business and Government Regulation* [versão PDF]. Retirado de <https://www.sba.gov/sites/default/files/Home%20Based%20Business%20and%20Government%20Regulation.pdf>
- Campaniço, P. V. (2014). *Conflito trabalho-família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares da Marinha*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work-family environments: Implications for work-family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 653-672.
- Frone, R., Russel, M., & Cooper, M. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 723-729.
- Greenhaus, H. J., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review* 10 (1).
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing Mentoring Schemes: A Practical*. Oxford, England: Butterworth Heinemann.
- Kram, K. (1988). *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Boston, EUA: University Press of America.



- Lilian, E. (1997). Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior*, 125-144.
- Madden, M., & Jones, S. (2008). Retirado de [www.pewinternet.org](http://www.pewinternet.org): <http://www.pewinternet.org/2008/09/24/networked-workers/>
- Marinha, Direção de Pessoal (2011). *Política de Gestão de Recursos Humanos da Marinha*. Lisboa: Autor.
- Marinha, Estado-Maior da Armada (2014). *Diretiva de Planeamento da Marinha*. Lisboa: Autor.
- Marinha, Estado-Maior da Armada (2017a). *Diretiva de Planeamento da Marinha*. Lisboa: Autor.
- Marinha, Direção de Pessoal-Repartição de Situações e Efetivos (2017b). *Saídas extemporâneas de militares* (Proposta n.º 38/RSE/SPCA). Lisboa: Autor.
- Marinha. (2018a). Mentoria para a qualificação individual e tutotia para o regime de contrato. (GCRE, Ed.) *Revista da Armada*, pp. 21-22.
- Marinha, Direção de Pessoal (2018b). *Diretiva Setorial dos Recursos Humanos*. Lisboa: Autor.
- Marinha, Direção de Pessoal-Repartição de Situações e Efetivos (2018c). *Programa de mentoria para a qualificação individual e de tutoria para o regime de contrato*. Lisboa: Autor.
- Marinha, Estado-Maior da Armada (2018d). *Diretiva Estratégica de Marinha*. Lisboa: Autor.
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2006). How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Labor Research*, 555-574.
- Netemeyer, R., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). *Development and validation of work-familiy conflict and family-work conflict scales*. *Journal of Applied Psychology* 81(4).
- Nielsen, T., Carlson, D., & Lankau, M. (2001). The supportive mentor as a means of reducing wok-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 364-381.
- Poulsen, K. (2014). Mentoring programmes : learning opportunities for Mentees., *Industrial and Commercial Training*,, 255-263.
- Público, M. (s.d.). *Ministério Público*. Retirado de <http://www.ministeriopublico.pt/>



/instrumento/carta-social-europeia-revista-20

Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coords.) (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto de Ensino Superior Militar.

Scandura, T. (1997). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 58-69.

Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 6-15.

Trueffelpix. (s.d.). Retirado de <https://www.shutterstock.com/g/Trueffelpix>

Vergara, S. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Vieira, B. (2006). Liderança na pós-modernidade militar. Líderes ágeis, versáteis e adaptáveis. Lisboa: Revista de Artilharia.



**Apêndice A — Guião da entrevista aos Tutorandos do Programa de Tutoria da Marinha**

<b>TÓPICO</b>	<b>PERGUNTA</b>
<b>1. Caracterização do entrevistado</b>	1.1. Há quanto tempo exerce funções na Marinha Portuguesa e onde?
	1.2. Qual o seu papel no programa de Tutoria da Marinha Portuguesa?
	1.3. Qual a composição do seu agregado familiar?
<b>2. Caracterização do conflito trabalho-família</b>	2.1. De que forma sente que o trabalho pode afetar a relação entre as suas responsabilidades profissionais e familiares?
	2.2. De que forma sente que o tempo que dedica ao trabalho o impede de se dedicar às suas responsabilidades e actividades familiares de forma adequada?
	2.3. De que forma sente que consegue separar as responsabilidades e pressão profissional das responsabilidades familiares?
<b>3. Suporte do líder e do mentor (tutor)</b>	3.1. Como caracteriza a figura de tutor?
	3.2. Considerando a facilitação da relação trabalho-família, como considera que a sua chefia (figura de líder) o apoia nesse processo?
	3.3. De que forma sente que o seu tutor funciona como suporte para gerir a relação trabalho-família?
<b>4. Sinergias entre as figuras de líder e de mentor (tutor)</b>	4.1. Como tutorando, de que forma sente que houve intervenção pela organização na resolução de problemas existentes no trabalho ou em ambiente familiar?
	4.2. De que forma considera que o líder (a sua chefia) pode contribuir para minimizar a existência conflito trabalho-família?



	<p><b>4.3.</b> De que forma considera que a existência das figuras de líder e de tutor pode contribuir para uma melhoria significativa na forma como cada militar gere a relação trabalho-família?</p>
--	--



**Apêndice B — Guião da entrevista aos Tutores do Programa de Tutoria da Marinha**

<b>TÓPICO</b>	<b>PERGUNTA</b>
<b>1. Caracterização do entrevistado</b>	<b>1.1.</b> Há quanto tempo exerce funções na Marinha Portuguesa e onde?
	<b>1.2.</b> Qual o seu papel no programa de Tutoria da Marinha Portuguesa?
<b>2. Caracterização do conflito trabalho-família</b>	<b>2.1.</b> No seu papel de tutor, de que forma sente que o trabalho pode afetar a relação entre as responsabilidades profissionais e familiares?
	<b>2.2.</b> De que forma sente que o tempo que se dedica ao trabalho impede os militares de se dedicarem às suas responsabilidades e actividades familiares de forma adequada?
	<b>2.3.</b> De que forma sente que consegue separar as responsabilidades e pressão profissional das responsabilidades familiares?
<b>3. Suporte do líder e do mentor (tutor)</b>	<b>3.1.</b> Como caracteriza a figura de tutor?
	<b>3.2.</b> Considerando a sua posição como tutor e a facilitação da relação trabalho-família, como considera que a chefia (figura de líder) do militar o apoia no processo?
	<b>3.3.</b> Enquanto tutor, como caracteriza o seu suporte para gerir a relação trabalho-família do militar?
<b>4. Sinergias entre as figuras de líder e de mentor (tutor)</b>	<b>4.1.</b> De que forma, como tutor, sente que houve intervenção pela organização na resolução de problemas existentes no trabalho ou em ambiente familiar?
	<b>4.2.</b> De que forma considera que a figura de líder (chefe do militar) pode contribuir para minimizar a existência conflito trabalho-família?



	<p><b>4.3.</b> De que forma considera que a existência das figuras de líder e de tutor podem contribuir para uma melhoria significativa na forma como cada militar gere a relação trabalho-família?</p>
--	---



## Apêndice C — Análise das entrevistas aos Tutorandos do Programa de Tutoria da Marinha

TÓPICO	ENTREVISTAS AOS TUTORANDOS
<b>1. Caracterização do entrevistado</b>	<b>1.1. <u>Há quanto tempo exerce funções na Marinha Portuguesa e onde?</u></b> Os militares exercem funções á cerca de um ano nas mais diversas áreas na Marinha.
	<b>1.2. <u>Qual o seu papel no programa de Tutoria da Marinha Portuguesa?</u></b> Todos os entrevistados são tutorados, que entraram pelo CFBO em 2017.
	<b>1.3. <u>Qual a composição do seu agregado familiar?</u></b> A maioria vive com os pais e irmãos.
<b>2. Caracterização do conflito trabalho-família</b>	<b>2.1. <u>De que forma sente que o trabalho pode afetar a relação entre as suas responsabilidades profissionais e familiares?</u></b> O trabalho pode afetar negativamente as responsabilidades profissionais e familiares, quando o ambiente profissional seja tóxico criando desmotivação, cansaço e depressão que se manifestará em casa. Contudo, os entrevistados consideram que até á data existe um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, muito influenciado por não terem, ainda, responsabilidades familiares (solteiros, sem filhos).
	<b>2.2. <u>De que forma sente que o tempo que dedica ao trabalho o impede de se dedicar às suas responsabilidades e actividades familiares de forma adequada?</u></b> Tudo depende da gestão do planeamento. Com apenas um ano no exercício de funções, ainda não foram sentidos impedimentos.
	<b>2.3. <u>De que forma sente que consegue separar as responsabilidades e pressão profissional das responsabilidades familiares?</u></b> Olhando para os pontos positivos do trabalho, controlo emocional e a prática desportiva podem ser ferramentas que ajudam na separação das responsabilidades evitando pressão. De modo geral, os entrevistados conseguem separar bastante bem a pressão profissional das responsabilidades familiares, sendo que não havendo dependentes ajuda no processo.
<b>3. Suporte do líder e do mentor (tutor)</b>	<b>3.1. <u>Como caracteriza a figura de tutor?</u></b> O tutor é considerado como uma figura competente, com uma vasta experiência profissional, responsável, integro que acompanha o tutorando desde a sua entrada na Marinha (integração e acolhimento) e ao longo do seu período de contrato. Promove a autonomia e proatividade, mas mantem-se disponível para auxiliar quando necessário.
	<b>3.2. <u>Considerando a facilitação da relação trabalho-família, como considera que a sua chefia (figura de líder) o apoia nesse processo?</u></b> De forma geral, sendo que a maioria dos tutorandos não tem



	<p>responsabilidades familiares, ainda não sentiram necessidade dessa facilitação. Contudo sentem que á apoio por parte do líder.</p>
	<p><b>3.3. <u>De que forma sente que o seu tutor funciona como suporte para gerir a relação trabalho-família?</u></b> Sendo uma pessoa que aconselha de acordo com a sua experiência, dando apoio na gestão do conflito. Devido ao pouco tempo que os entrevistados se encontram na Marinha, esta experiência ainda não foi sentida, mas denota-se que todos sabem que podem contar com aquela figura para os auxiliar.</p>
<b>4. Sinergias entre as figuras de líder e de mentor (tutor)</b>	<p><b>4.1. <u>Como tutorando, de que forma sente que houve intervenção pela organização na resolução de problemas existentes no trabalho ou em ambiente familiar?</u></b> Quanto á intervenção da organização, esta revela-se um pouco insipiente, sendo que o tutor acabou por intervir em algumas situações para ajudar. A organização pode facilitar os meios e processos para que a pessoa se reorganize, contribuindo positivamente para o seu bem-estar, pertença á organização, identificação com a missão e valores, havendo posteriormente um retorno por parte do militar, estando motivado e dedicado.</p>
	<p><b>4.2. <u>De que forma considera que o líder (a sua chefia) pode contribuir para minimizar a existência conflito trabalho-família?</u></b> O líder é alguém que incentiva, respeita, supervisiona e corrige, prima pelo exemplo, toma decisões, é imparcial e justo, fazendo com que os militares se sintam realizados e satisfeitos no desempenho das suas funções, contribuindo para atenuação do conflito.</p>
	<p><b>4.4. <u>De que forma considera que a existência das figuras de líder e de tutor pode contribuir para uma melhoria significativa na forma como cada militar gere a relação trabalho-família?</u></b> Ambas as figuras poderão contribuir, pois ajudam os tutorandos com pontos de vista diferentes. O líder pode contribuir ao conhecer o contexto e responsabilidades familiares do militar. O tutor pode auxiliar propondo técnicas de gestão trabalho-familia e acompanhando o militar sempre que possível. A coexistência destas duas figuras é muito importante pois faz com que os militares se sintam apoiados.</p>



## Apêndice D — Análise das entrevistas aos Tutores do Programa de Tutoria da Marinha

TÓPICO	ENTREVISTAS AOS TUTORES
<b>1. Caracterização do entrevistado</b>	1.1. <u>Há quanto tempo exerce funções na Marinha Portuguesa e onde?</u> Os militares exercem funções na Marinha, em média á 16 anos, tendo passado pelas mais diversas funções.
	1.2. <u>Qual o seu papel no programa de Tutoria da Marinha Portuguesa?</u> A maioria dos tutores tem mais que um tutorando, promovendo um acolhimento adequado e respetiva integração. Após estes terminarem o curso, os tutores têm a responsabilidade de os acompanhar, encaminhar e aconselhar.
<b>2. Caracterização do conflito trabalho-família</b>	2.1. <u>No seu papel de tutor, de que forma sente que o trabalho pode afetar a relação entre as responsabilidades profissionais e familiares?</u> Dada a natureza da condição militar, implicando esta uma disponibilidade total, estando muitas vezes o militar ausente ou envolvido em funções que lhe causem desgaste, tensão e conflito, esta acaba por afetar a relação no ambiente familiar. Na maioria das situações quando não existe estabilidade, a tendência é intensificar o conflito, tendo impacto direto no militar.
	2.2. <u>De que forma sente que o tempo que se dedica ao trabalho impede os militares de se dedicarem às suas responsabilidades e actividades familiares de forma adequada?</u> Quando existe uma má gestão do tempo e do planeamento das atividades, assim como o surgimento de situações não planeadas que impliquem a ausência do militar por longos períodos de tempo. Estes pontos acabam por sobrecarregar o outro elemento do agregado familiar derivando muitas vezes no conflito trabalho-família.
	2.3. <u>De que forma sente que consegue separar as responsabilidades e pressão profissional das responsabilidades familiares?</u> Não se consegue separar, podendo apenas haver a sua mitigação com um planeamento atempado, moderação e apoio do ambiente familiar.
<b>3. Suporte do líder e do mentor (tutor)</b>	3.1. <u>Como caracteriza a figura de tutor?</u> Elemento que deve promover o conhecimento e integração na organização, potenciando a satisfação e adaptação. O tutor deve estar sempre disponível para orientar e acompanhar o seu tutor, tentando demonstrar como é possível conciliar a vida militar e pessoal. Acima de tudo, deve ser uma figura com credibilidade perante os pares.
	3.2. <u>Considerando a sua posição como tutor e a facilitação da relação trabalho-família, como considera que a chefia (figura de líder) do militar o apoia no processo?</u> A chefia do militar deverá apoiar o processo de tutoria, sendo de grande relevância este ser conhecedor do programa para prestar o



	<p>apoio necessário, contemplando o papel do tutor. De modo geral, a chefia apoia o militar.</p>
	<p>3.3. <u>Enquanto tutor, como caracteriza o seu suporte para gerir a relação trabalho-família do militar?</u> O apoio prestado pelo tutor baseia-se na experiência pessoal, começando por ouvir os problemas do tutorando, posteriormente aconselhando e ajudando a identificar prioridades e finalmente, em conjunto desvendar ações a implementar para ir de encontro com os seus objetivos.</p>
<b>4. Sinergias entre as figuras de líder e de mentor (tutor)</b>	<p>4.1. <u>De de que forma, como tutor, sente que houve intervenção pela organização na resolução de problemas existentes no trabalho ou em ambiente familiar?</u> Apenas se verifica a intervenção da organização para auxiliar os militares no que concerne a problemas no trabalho. Não existe bases para analisar a intervenção a nível familiar.</p>
	<p>4.2. <u>De que forma considera que a figura de líder (chefe do militar) pode contribuir para minimizar a existência conflito trabalho-família?</u> O líder, ao conhecer o militar, as suas características e motivações, deve ser capaz de motivar e influenciar pelo seu exemplo. Um planeamento dos objetivos, estruturação das tarefas, atribuição de funções e comunicação descendente, são consideradas condições favoráveis para minimizar a existência do conflito.</p>
	<p>4.4. <u>De que forma considera que a existência das figuras de líder e de tutor podem contribuir para uma melhoria significativa na forma como cada militar gere a relação trabalho-família?</u> Considera-se importante a simbiose entre o apoio do líder e do tutor, cada um com o seu papel e níveis diferentes de atuação. O tutor acompanha e aconselha, o líder estabelece uma relação de confiança e empatia. Este apoio simultâneo será determinante para que o militar sinta apoio.</p>



Líder versus Mentor. Suporte formal e informal como instrumento de redução de saídas extemporâneas.

---