INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2014-2015

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

NATUREZA DA LIDERANÇA OPERACIONAL: REVISÃO CONCEPTUAL, ENQUADRAMENTO E COMPETÊNCIAS NUCLEARES

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

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

NATUREZA DA LIDERANÇA OPERACIONAL: REVISÃO CONCEPTUAL, ENQUADRAMENTO E COMPETÊNCIAS NUCLEARES

MAJ CAV Duarte Miguel de Carvalho Cigre

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014-2015

Pedrouços 2015

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

NATUREZA DA LIDERANÇA OPERACIONAL: REVISÃO CONCEPTUAL, ENQUADRAMENTO E COMPETÊNCIAS NUCLEARES

MAJ CAV Duarte Miguel de Carvalho Cigre

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014-2015

Orientador: TCOR ART (Doutor) António Palma Rosinha

Pedrouços 2015

Agradecimentos

Um trabalho de investigação do Curso de Estado-Maior Conjunto segue um percurso longo, exigente e com percalços. Este estudo não teria sido possível sem a ajuda preciosa de algumas pessoas às quais agradeço o apoio facultado.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador e professor de Comando e Liderança, Tenente-Coronel de Artilharia António Rosinha, pela sua disponibilidade, pragmatismo, confiança e conhecimento da temática da liderança, bem como, pela inestimável ajuda no tratamento estatístico dos dados recolhidos nos questionários.

Ao Tenente-Coronel de Cavalaria José Loureiro, ao Tenente-Coronel de Cavalaria Nuno Alves de Sousa, ao Tenente-Coronel de Artilharia Vicente Pereira, ao Major de Artilharia José Maldonado, ao Major de Cavalaria Pedro Cabral, ao Capitão de Infantaria Paulo Soares e à Capitão de Cavalaria Elisabete Silva, agradeço a pronta e total disponibilidade demonstrada e a partilha das experiências, opiniões e perceções relativas aos seus percursos profissionais, no desempenho de funções de comando no nosso Exército.

Ao Capitão-de-Fragata Sameiro Matias, meu professor de Comando e Liderança, agradeço o apoio, o interesse demonstrado e a orientação numa fase inicial da pesquisa, que se revelaram de grande importância na clarificação dos meus objetivos.

Aos meus camaradas de curso, agradeço a paciência, o espírito de entreajuda, a disponibilidade e amizade inesgotáveis que revelaram para comigo.

Por último, um especial agradecimento à minha família: à Helena, pelo apoio incondicional, perseverança, incentivo e pela forma irrepreensível como assumiu as funções de mãe e de pai desde o início do curso; ao Rogério pela inspiração que constitui para mim; ao Óscar pelo permanente e fiel companheirismo.

Índice

Introdução 1

1. Competência: conceito e perspetivas de abordagem 4

a. Origem e evolução do conceito de competência 4

b. Perspetivas de abordagem 8

c. Componentes da competência e gestão por competências 13

2. Análise e descrição de funções 19

a. A importância da análise do trabalho 19

b. Conceito e finalidade da análise de funções 20

c. Técnicas e métodos aplicados 22

d. Descritivo funcional dos cargos em estudo 24

3. Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano 26

a. Conceito de modelo de competências 26

b. Modelo de competências nucleares ou organizacional 26

c. Modelo de liderança 27

d. Modelo organizacional do Exército Norte-Americano 27

(1) Atributos 27

(2) Modelo de competências nucleares 29

4. Metodologia 31

a. Caraterização da amostra 31

b. Instrumentos 33

c. Procedimento 34

5. Apresentação, análise e discussão de resultados 39

a. Análise do conteúdo dos inquéritos por entrevista 39

b. Análise da consistência interna por dimensões do modelo de competências nucleares de liderança do Exército Norte-Americano 41

c. Análise do conteúdo dos inquéritos por questionário 42

(1) Distribuição por quadrantes intercalares 42

(2) Categoria "liderar" 43

(3) Categoria "desenvolver" 46

(4) Categoria "alcançar" – competência "alcançar resultados" 50

(5) Análise de eventuais diferenças significativas na amostra 51

d. Perfil de competências do líder operacional 51
(1) Categoria "liderar" 51
(2) Categoria "desenvolver" 55
(3) Categoria "alcançar" – competência "alcançar resultados" 57
(4) Perfil de competências nucleares 58
Conclusões 60
Bibliografia 63

Índice de Anexos

Anexo A – Deveres transversais dos militares das Forças Armadas Portuguesas
Anexo B – Tarefas e responsabilidades dos Comandantes de Companhia e Batalhão
Anexo C – Atributos do modelo de requisitos de liderança do Exército Norte-Americano
Anexo D – Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

Índice de Apêndices

Apêndice A – Caraterização da amostra por questionário
Apêndice B – Guião de entrevista
Apêndice C – Estatística descritiva do inquérito por questionário

Índice de Tabelas

Tabela n.° 1 – Diferentes definições de competência e respetivas ênfases 7
Tabela n.° 2 – *Competencies versus Competences* 8
Tabela n.° 3 – Categorias das competências segundo Boyatzis 10
Tabela n.° 4 – Classificação das competências segundo Woodruff 11
Tabela n.° 5 – As cinco dimensões de competências segundo Tremblay & Sire 11
Tabela n.° 6 – Perspetivas de competências segundo Ceitil 12
Tabela n.° 7 – Classificação das competências organizacionais 14
Tabela n.° 8 – Classificação das competências individuais 14
Tabela n.° 9 – Tipologias de competências de Le Boterf 14
Tabela n.° 10 – Os cinco componentes das competências 15
Tabela n.° 11 – O modelo KSAO 16
Tabela n.° 12 – O modelo de requisitos de liderança do Exército Norte-Americano 28
Tabela n.° 13 – O modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano 30

Tabela n.° 14 – Amostra do inquérito por entrevista funcional 32
Tabela n.° 15 – Dimensões e indicadores 35
Tabela n.° 16 – Critério de valoração para transformação das escalas de medida 37
Tabela n.° 17 – Método de transformação das escalas de medida "importância" e "frequência" em quadrantes intercalares 38
Tabela n.° 18 – KSAO apurados nos inquéritos por entrevista 39
Tabela n.° 19 – Estatísticas de confiabilidade dos questionários 42
Tabela n.° 20 – Perfil de competências nucleares do líder operacional 59

Índice de Figuras

Figura n.° 1 – O modelo de competências *iceberg* 9
Figura n.° 2 – Questões da estrutura da análise de funções 21
Figura n.° 3 – Distribuição da amostra por questionário, por postos 32
Figura n.° 4 – Distribuição da amostra por questionário, por funções de combate 33
Figura n.° 5 – Classificação dos componentes e ações da competência "liderar outros indivíduos" 43
Figura n.° 6 – Classificação dos componentes e ações da competência "influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando" 44
Figura n.° 7 – Classificação dos componentes e ações da competência "liderar pelo exemplo" 45
Figura n.° 8 – Classificação dos componentes e ações da competência "comunicar" 46
Figura n.° 9 – Classificação dos componentes e ações da competência "criar um ambiente positivo" 47
Figura n.° 10 – Classificação dos componentes e ações da competência "autopreparar-se" 48
Figura n.° 11 – Classificação dos componentes e ações da competência "desenvolver os outros" 49
Figura n.° 12 – Classificação dos componentes e ações da competência "alcançar resultados" 50
Figura n.° 13 – Perfil da competência nuclear "liderar outros indivíduos" 52
Figura n.° 14 – Perfil da competência nuclear "influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando" 53
Figura n.° 15 – Perfil da competência nuclear "liderar pelo exemplo" 54

Figura n.° 16 – Perfil da competência nuclear "comunicar" 54
Figura n.° 17 – Perfil da competência nuclear "criar um ambiente positivo" 55
Figura n.° 18 – Perfil da competência crítica "autopreparar-se" 56
Figura n.° 19 – Perfil da competência nuclear "desenvolver os outros". 57
Figura n.° 20 – Perfil da competência nuclear "alcançar resultados" 58
Figura n.° 21 – Perfil de competências nucleares por categoria de competência..... 59
Figura n.° 22 – Atributos do modelo de requisitos de liderança do Exército Norte-Americano ..... Anx C-1
Figura n.° 23 – Competência "liderar outros indivíduos" e respetivos componentes e ações associadas ..... Anx D-1
Figura n.° 24 – Competência "influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando" e respetivos componentes e ações associadas ..... Anx D-2
Figura n.° 25 – Competência "liderar pelo exemplo" e respetivos componentes e ações associadas. ..... Anx D-3
Figura n.° 26 – Competência "comunicar" e respetivos componentes e ações associadas ..... Anx D-4
Figura n.° 27 – Competência "criar um ambiente positivo" e respetivos componentes e ações associadas ..... Anx D-5
Figura n.º 28 – Competência "autopreparar-se" e respetivos componentes e ações associadas ..... Anx D-6
Figura n.º 29 – Competência "desenvolver os outros" e respetivos componentes e ações associadas ..... Anx D-7
Figura n.º 30 – Competência "alcançar resultados" e respetivos componentes e ações associadas ..... Anx D-8
Figura n.º 31 – Data de nascimento da amostra..... Apd A-1
Figura n.º 32 – Género da amostra ..... Apd A-1
Figura n.º 33 – Tempo de desempenho de funções ..... Apd A-1
Figura n.º 34 – Grau de *on-the-job training* necessário para o desempenho de funções ..... Apd A-1
Figura n.º 35 – Estatística descritiva referente à variável "importância" ..... Apd C-1
Figura n.º 36 – Estatística descritiva referente à variável "frequência" ..... Apd C-4

Resumo

O estudo da liderança e competências associadas são temáticas que despertam elevado interesse nas organizações e no mundo académico. As competências de liderança em contexto organizacional reúnem um conjunto de aptidões e comportamentos que contribuem para desempenhos superiores. A abordagem conjugada dos conceitos de liderança e de competência permite às organizações identificar e desenvolver líderes, definindo e comunicando os requisitos de liderança.

Este estudo baseou-se numa estratégia mista, conjugando questionários, entrevistas e pesquisa bibliográfica. O objetivo geral consistiu em identificar as competências nucleares dos líderes operacionais do Exército Português, recorrendo para o efeito, ao modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano. Apurámos que a esmagadora maioria das competências nucleares é aplicável.

Face ao modelo apresentado que deverá ser testado em contexto organizacional, sugerimos a eventual inclusão de outros modelos. Aconselhamos uma mudança do paradigma da gestão tradicional de recursos humanos funcional, para um modelo baseado em competências.

Palavras-chave:

Competência nuclear, competências, KSAO, modelo de competências.

Abstract

The study of leadership and associated competencies are subjects that have aroused interest of organisations and general academic world. In the organisational context, leadership competencies gather a set of skills and behaviours that contribute to superior performance. This joint approach of leadership and competence concepts allows organisations to identify and develop leaders, by setting and communicating leadership requirements.

This study was based on a hybrid strategy, combining questionnaires, interviews and bibliographic research. The main purpose was to identify the core competencies of the Portuguese Army operational leaders, by resorting to the United States Army leadership core competencies framework. The research results point that the overwhelming majority of the core competencies are valid.

The core competencies framework should be tested and other models might be included as necessary. We recommend a shift on the human resources classic management model towards a new framework based on competencies.

Keywords:

Competencies, competencies framework, core competency, KSAO.

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

C2	Comando e Controlo
Cap	Capitão
COSFE	Componente Operacional do Sistema de Forças do Exército
FFAA	Forças Armadas
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FM	*Field Manual*
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
KSAO	*Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics*
Maj	Major
NEP	Norma de Execução Permanente
OE	Objetivo específico
Q	Quadrante intercalar
QC	Questão central
QD	Questão derivada
RH	Recursos Humanos
SPSS	*Statistical Package for Social Science*
TCor	Tenente-Coronel
TII	Trabalho de investigação individual
UEB	Unidade de escalão Batalhão
UEC	Unidade de escalão Companhia
UU/EE/OO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

Introdução

O estudo da liderança e competências associadas são temáticas que despertam atualmente elevado interesse nas organizações e no mundo académico em geral. A importância do papel da liderança, na vida e processo evolutivo das formas de organização humana, é inquestionável e deve ser compreendida por todos os seus elementos, independentemente da sua posição hierárquica.

As competências de liderança em contexto organizacional reúnem um conjunto de aptidões e comportamentos que contribuem para desempenhos superiores. Deste modo, a abordagem conjugada dos conceitos de liderança e competência permite às organizações identificar e desenvolver os seus líderes, através da definição e comunicação dos requisitos de liderança.

Um modelo de liderança assente em competências garante uma plataforma comum para o desenvolvimento dos líderes. Tal como os valores, as competências podem ser aplicadas ao longo dos tempos, em diversos níveis de autoridade e responsabilidade e em situações novas. Enquanto as situações pontuais ou requisitos organizacionais indicam o uso de diferentes componentes ou comportamentos, as competências de liderança, como um todo, são transversais independentemente do descritivo dos cargo, tarefas e do tempo.

Os valores modelam o caráter dos líderes e as competências constituem um guia para os seus comportamentos. As competências nucleares são únicas e específicas de uma organização, permitindo o seu desenvolvimento e vantagem competitiva face a outras organizações.

No âmbito da liderança em geral e da liderança operacional em particular, a doutrina militar nacional é exígua. Sendo a liderança operacional fundamental para o funcionamento da Instituição Militar, estranha-se a inexistência de referenciais doutrinários e de gestão nesta área. Assim, recorremos ao modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano preconizado no *Field Manual* (FM) 6-22, *Army Leadership* (Department of the Army, 2006), que define oito competências nucleares agrupadas em três categorias e manifestadas através de diversos componentes e ações.

O tema abordado "Natureza da liderança operacional: revisão conceptual, enquadramento e competências nucleares" reveste-se de elevada importância. Em primeiro lugar, a literatura militar portuguesa é parca; em segundo, a liderança operacional contribui para o melhoramento da eficiência da organização, de variadíssimas formas; por último, o estudo insere-se no projeto de investigação "Desenvolver a próxima geração de líderes militares: Desafios, Estratégias e Imperativos".

Assim, tendo como objeto de investigação as competências de liderança, o trabalho de investigação individual (TII) pretende estudar as competências nucleares dos líderes operacionais no Exército Português. Para o efeito, optou-se por delimitar a investigação aos escalões Companhia/Bateria/Esquadrão e Batalhão/Grupo.

O objetivo geral do TII consiste em identificar as competências nucleares dos líderes operacionais do Exército Português, em nítido alinhamento com as exigências, requisitos e solicitações inerentes ao amplo espetro funcional que carateriza a atuação dos militares.

Tendo presente o objetivo geral, pretendemos atingir os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: Avaliar quais as competências mais importantes dos líderes operacionais no Exército Português;

OE2: Avaliar quais as competências mais frequentes dos líderes operacionais no Exército Português;

OE3: Classificar as competências dos líderes operacionais do Exército Português em nucleares, de rotina e críticas.

A investigação decorreu em três fases. Na fase exploratória do TII, pretendemos determinar os conceitos e as teorias tidas como relevantes para o alicerçar do estudo, evidenciar o quadro de referência e definir a perspetiva de abordagem do nosso problema de investigação. A fase analítica teve por base uma estratégia mista, ou seja, o uso conjugado de técnicas quantitativas (inquérito por questionário) e qualitativas (pesquisa bibliográfica e inquérito por entrevista), o que permitiu obter a desejável complementaridade dos dados recolhidos. A fase conclusiva centrou-se na avaliação e discussão de resultados, na apresentação das conclusões, implicações e contributos para o conhecimento, e na apresentação de algumas limitações e recomendações.

O modelo de análise, apresentado no Capítulo 4, contempla oito dimensões[1] (correspondentes às competências nucleares do modelo em estudo) validadas através da observação de um conjunto de indicadores relativamente a duas variáveis independentes: a importância e a frequência do uso das competências.

O percurso metodológico seguido teve como guia para a condução da investigação, a seguinte questão central (QC): Que competências são avaliadas como nucleares no

[1] Liderar outros indivíduos, influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando, liderar pelo exemplo, comunicar, criar um ambiente positivo, autopreparar-se, desenvolver os outros e alcançar resultados.

modelo de competências dos líderes operacionais, de modo a atingirem o desempenho esperado pelo Exército Português? Da QC decorrem as seguintes questões derivadas (QD):

QD1: Quais são as competências mais importantes dos líderes operacionais no Exército Português?

QD2: Quais são as competências mais frequentes dos líderes operacionais no Exército Português?

QD3: Quais são as diferenças entre as competências dos Comandantes de Companhia/Bateria/Esquadrão e dos Comandantes de Batalhão/Grupo do Exército Português?

QD4: Quais são as competências críticas para o desempenho das funções de Comandante de Companhia/Esquadrão/Bateria e de Batalhão/Grupo do Exército Português?

O TII encontra-se organizado em cinco capítulos. Após a introdução, o primeiro capítulo visa enquadrar concetualmente a noção competência e apresentar as perspetivas de abordagem mais significativas, fazendo igualmente referência à importância da gestão por competências nas organizações atuais. O segundo capítulo descreve a relação e importância da análise e descrição de funções para a definição de modelos de competências. No terceiro capítulo apresentamos o modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano e o seu enquadramento em termos de modelos de competências. O quarto capítulo aborda a estrutura teórica, o procedimento metodológico seguido e as técnicas e instrumentos de recolha e tratamento dos dados utilizados no TII. Os resultados da investigação são apresentados, analisados e discutidos no quinto capítulo. Encerrando o TII, apresentamos as conclusões que consubstanciam a resposta à nossa QC e respetivas QD. Levantamos ainda algumas questões e recomendações tidas por pertinentes para a condução de investigações futuras.

1. Competência: conceito e perspetivas de abordagem

Neste primeiro capítulo do TII procedemos a uma revisão concetual, abordando numa primeira instância, a origem e evolução do conceito de competência e a polissemia emergente do termo. Num segundo momento, apresentamos algumas das perpetivas mais relevantes relativamente à noção de competência. O capítulo é encerrado com uma abordagem aos componentes da competência e à importância da gestão por competências nas organizações atuais.

a. Origem e evolução do conceito de competência

O termo "competência" pode assumir diferentes semânticas, nomeadamente, "uma aptidão legalmente reconhecida de uma autoridade pública para realizar um dado ato"; "a capacidade, poder de apreciar ou resolver dado assunto"; ou o "conjunto de conhecimentos teóricos ou práticos que uma pessoa domina, de requisitos que preenche e são necessários para um dado fim; aptidão para fazer alguma coisa" (AAVV, 2001, p. 887).

A palavra "competência" deriva do latim "*competere*" que significa ser apropriado, no entanto, a origem do conceito não é totalmente consensual. Segundo a maioria dos autores, o conceito remonta à Antiguidade Clássica. Romanos e Chineses terão conferido particular importância às competências, no processo de seleção dos recursos humanos (RH) para os seus exércitos (Mayoral, et al., 2007) e outros serviços civis, reconhecendo a fronteira entre qualidades pessoais e a educação formal (Hoge, et al., 2005).

Para Mclagan (1997, p. 40), o conceito de competência tem as suas raízes na Idade Média. Nesta época, a aprendizagem assentava na imitação dos mestres e artesãos pelos aprendizes que procuravam deste modo, aprender as habilidades necessárias para o desempenho das suas tarefas específicas. Outros autores, como Aiken (1979, p. 120) apontam as escrituras Cristãs e Judaicas, como sendo as primeiras referências ao conceito de competência.

As palavras "competente" e "competência" surgiram mais tarde, associadas à lei e à psicologia clínica, nas quais aqueles termos evoluíram para definir padrões legais de capacidade mental e consciência. Em termos legais, a competência designava a capacidade de órgãos e indivíduos para efetuar um determinado julgamento. O termo passou igualmente a ser empregue para classificar a capacidade de certos indivíduos se pronunciarem sobre determinados assuntos. Com o decorrer dos tempos, a expressão passou a ser utilizada para qualificar indivíduos capazes de realizar um bom trabalho (Ceitil, 2006, p. 88). Outras disciplinas onde podemos encontrar referências ao termo

"competência" são a Educação, a Matemática, a Química e a Linguística (Schippman, et al., 2000, p. 707).

Pese embora a antiguidade do termo "competência", apenas no séc. XX surge a primeira abordagem científica ao conceito. Nos estudos conduzidos na área da Linguística, Chomsky (1965, pp. 10-15) refere uma relação entre o desempenho e a competência no comportamento linguístico do locutor. Segundo este autor, a competência consiste no conhecimento linguístico, enquanto que o desempenho é a sua atualização, realização e emprego efetivo nos atos de comunicação.

Segundo Ceitil (2006), a literatura relevante aponta o movimento *taylorista* como sendo a génese do conceito de competência. O desiderato das empresas[2], em prover os seus quadros com pessoal eficiente, conferiu particular importância ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas, no desempenho das tarefas operacionais da função ou cargo. Esta tendência acentou-se na década de 70, quando diversos autores Norte-Americanos questionaram a validade das medidas de capacidade cognitiva, como preditores para a seleção de pessoal. Por exemplo, Ghiselli (1966, p. 127) defendia que as aptidões académicas clássicas, as provas de avalização do conhecimento e os diplomas, não eram suficientes para predizer o desempenho ou o sucesso em contexto de trabalho.

Parente (2008, pp. 17-18) afirma que o crescente uso literário[3] do conceito, observado na década de 80, deu lugar a um conjunto renovado e variado de utilizações, em particular, no âmbito do conhecimento, da sociedade de informação e da economia do saber. Decorrente de fatores económicos, culturais, tecnológicos e organizacionais, temos assistido a uma restruturação, quer da definição de competência, quer do seu modo de previsão e análise, nos diversos contextos organizacionais.

Muito provavelmente, quem mais contribuiu para a popularidade do termo "competência" foi McClelland. Em 1972, no seu artigo intitulado "*Testing Competence rather than Intelligence*", McClelland questionou a fiabilidade dos testes de personalidade, os percursos académicos, entre outras tipologias de testes e critérios utilizados até à altura, no âmbito da seleção de pessoal. A antítese de McClelland fez emergir o conceito de competência, através da constatação de que o recrutamento e os métodos de seleção utilizados naquela época apresentavam duas grandes limitações: não permitiam predizer ou antecipar os desempenhos futuros e eram geralmente pouco abonatórios para os grupos

[2] Decorrente da crise económica mundial da década de 70.

[3] Em estudos sociológicos, económicos e de psicologia.

minoritários, tais como as mulheres ou indivíduos provenientes de estratos sociais inferiores (Ceitil, 2006, p. 28).

Face às limitações encontradas, McClelland norteou a sua investigação com a finalidade de desenvolver formas de predição mais fiáveis e cuja base não assentasse em fatores socioeconómicos, étnicos, raciais ou relativos ao género. Para tal, McClelland conduziu entrevistas comportamentais[4] a dois tipos de indivíduos: os que apresentavam um desempenho excecional e aqueles cujo desempenho era o suficiente para manterem os seus empregos. A observação destes grupos de indivíduos, permitiu ao autor evidenciar as suas diferenças, ao que designou por competências[5].

Não obstante o pensamento inovador de McClelland, esta forma de abordagem do indivíduo tinha já sido conduzida por Taylor no início do séc. XX, ainda que de forma superficial. Para Taylor, a gestão científica visava a decomposição do indivíduo em componentes, leia-se competências (Raelin & Cooledge, 1995, p. 25).

Durante a II Guerra Mundial, John Flanagan, nos seus estudos de Psicologia, desenvolveu um conceito que designou por análise de incidentes críticos. Esta abordagem assemelhou-se à conduzida por McClelland. No entanto, Flanagan (1954) concentrou-se apenas nos factos observáveis pelo investigador, identificando os traços e as habilidades necessárias e conducentes a um desempenho de sucesso, recolhendo para tal, dados relativos ao comportamento e à observação de situações críticas[6].

A continuidade da investigação de McClelland foi assegurada por diversos estudiosos, dos quais se destaca Boyatzis (1982) que na sua obra – *The Competent Manager* – distingue dois tipos de competências: as críticas e as básicas. As primeiras prendem-se com desempenhos elevados, enquanto que as competências básicas são inerentes a desempenhos medianos (Ceitil, 2006, pp. 26-27).

Face ao que antecede, verificamos em termos concetuais, uma evolução notável do conceito de competência, em particular após a década de 80. Mais recentemente, a competência tem designado, a forma de reavaliar as interações entre indivíduos, respetivas capacidades e saberes, e as organizações e a sua evolução em termos de processos laborais e relacionais.

[4] *Behavior Event Interview*.
[5] *Competencies.*
[6] Crises, eventos laborais e problemas-chave, entre outros.

A Tabela 1 apresenta um conjunto de definições de competência mais comuns na literatura, de acordo com a ênfase dos respetivos autores, sendo em todas notório o seu cariz compósito.

Tabela n.° 1 – Diferentes definições de competência e respetivas ênfases.

Fonte: Autor (2015).

Autor	Definição	Ênfase
Boyatizis (1982, p. 23)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação Comportamentos Resultados
Spencer & Spencer (1993, p. 9)	A competência refere-se a caraterísticas intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para o desempenho no ambiente de trabalho.	Formação Resultados
Klemp (1980, p. 21)	A competência é uma referenciação das caraterísticas pessoais que levam a um desempenho eficiente e ou superior no trabalho.	Resultados
Cascão (2005, p. 37)	A competência é uma caraterística subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação.	Resultados
Parry (1996, p. 50)	As competências assentam no conhecimento, habilidades e atitudes e refletem a maior parte do desempenho de um indivíduo no seu trabalho (papel ou responsabilidade), medido através de padrões bem aceites e desenvolvido recorrendo ao treino.	Formação Aptidão Resultados

b. Perspetivas de abordagem

Pese embora o facto do conceito de competência ter já sido amplamente estudado por diversos autores, as opiniões não se caraterizam pela consensualidade. Este facto decorre da complexidade (cariz compósito) inerente à natureza da temática e ao vasto rol de perspetivas existentes, por força dos diferentes campos de aplicação do conceito.

Como vimos anteriormente, o termo "competência"[7] é empregue como adjetivo para caraterizar indivíduos, sendo igualmente utilizado como substantivo, ou seja, no referente aos conteúdos. Esta "confusão" deriva do uso diferenciado do termo nas ciências sociais e na gestão, comparativamente com outras áreas não relacionadas com as profissões. Neste âmbito, Moore et al (2002, p. 314) sugerem que as diferentes definições dos termos possam ser utilizadas e frequentemente, interpermutáveis na sua forma singular. Rowe (1995, p. 12) defende a utilidade do uso do termo "competência" significando uma habilidade e o padrão de desempenho atingido, enquanto "competências" descrevem os comportamentos através dos quais esses padrões de desempenho são alcançados (Tabela 2).

Por outras palavras, a "competência" descreve o que os indivíduos podem fazer, enquanto as "competências" se centram no modo em como o fazem. Esta perspetiva implica uma relação entre os dois termos. A aplicação competente *(competence)* de uma habilidade conduzirá a um ato competente *(competency)* e vice-versa.

Tabela n.° 2 – *Competencies versus Competences*.

Fonte: (Rowe, 1995, p. 12)

Competencies	***Competences***
Baseada nas habilidades.	Baseadas nos comportamentos.
Padrão alcançado.	Comportamento observado.
O que é medido?	Modo como o padrão é alcançado.

A primeira perspetiva que nos surge é a abordagem funcionalista, na qual o conceito de competência é definido através da relação entre as tarefas e atividades,

[7] Na língua inglesa, as *competences* correspondem aos *outputs* (comportamentos observáveis) relacionados com padrões mínimos especificados, enquanto que as *competencies* são os *inputs*, as caraterísticas intrínsecas que uma pessoa transporta para a sua atividade profissional, que lhe permite ter um bom desempenho numa variedade de situações e que resultam em níveis superiores de desempenho (Ceitil, 2006, p. 108).

materializado na combinação de atributos subjacentes a um desempenho bem sucedido na resolução de problemas (Cascão, 2005, p. 37).

As teorias construtivistas consideram o conceito de competência como decorrente da análise das disfunções organizacionais, indiciando ao sujeito um processo permanente de construção de competências *(ibidem)*. Esta perspetiva foca-se nas interações funcionais do indivíduo, visando a disponibilização de caraterísticas pessoais para a conceção dos desempenhos.

Os autores da corrente comportamental (McClelland, Boyatzis e Spencer & Spencer) definem competência como uma caraterística subjacente de um indivíduo que apresenta uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação *(ibidem)*.

Com a finalidade de explicar os diferentes níveis de competências, estes autores defendem o modelo *iceberg*. Este modelo de competências preconiza duas dimensões representadas numa analogia a um *iceberg*, em que a dimensão desempenho ou comportamento manifestado corresponde à parte visível (aproximadamente 20%), englobando determinadas caraterísticas como o conhecimento, as perícias reveladas através de conhecimentos técnicos e a experiência adquirida; e a dimensão referente às caraterísticas do indivíduo, a parte submersa do *iceberg* (os restantes 80%), à qual correspondem outras caraterísticas, como os traços pessoais, o auto-conceito, as atitudes, os valores, a satisfação e a motivação (Ceitil, 2006, p. 93).

Figura n.° 1 – O modelo de competências *iceberg*.

Fonte: Adaptado de MSG (2013).

Segundo Boyatzis (1982), a competência é uma "caraterística subjacente de um indivíduo e que tem uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior de função, podendo ser percecionada como uma caraterística intrínseca de uma pessoa que

resulta em efetiva ou superior desempenho na realização de uma atividade" (Boyatzis, 1982, cit. por Ceitil, 2006, p. 96).

Boyatzis diferenciou as competências em dois tipos: as críticas (associadas a elevados desempenhos) e as competências básicas (associadas aos desempenhos médios). Segundo o autor, as competências dividem-se em cinco categorias, tal como apresentado na Tabela 3.

Tabela n.° 3 – Categorias das competências segundo Boyatzis.

Fonte: Boyatzis (1982).

Categoria	Caraterização
Motivação	Necessidade subjacente que conduz, dirige e seleciona o comportamento do indivíduo.
Traços de caráter	Forma de se comportar ou responder.
Conceito que tem de si próprio	Atitudes e valores. Ideia do que fazem ou gostariam de fazer.
Conhecimentos	Noções, procedimentos técnicos e experiências pessoais.
Competências comportamentais e cognitivas	Podem ser mais visíveis (escuta ativa e relacionamentos interpessoais) ou menos visíveis (raciocínio dedutivo ou indutivo).

A abordagem de Boyatzis (1982) difere de perspetivas posteriores e algumas anteriores (por exemplo, a abordagem comportamental), em particular, no conceito de competência e a sua relação com o contexto de trabalho, defendidos por autores e segundo modelos mais recentes.

Woodruff (1993, p. 14), defensor da corrente anglo-saxónica, desenvolve o conceito de competência e propõe a sua classificação como exposto na Tabela 4.

Tabela n.° 4 – Classificação das competências segundo Woodruff.

Fonte: Woodruff (1993).

Categoria	Caraterização
Essenciais *(hard competencies)*	Conhecimentos e habilidades necessárias para a prossecução de objetivos profissionais (eficácia). Podem ser adquiridas através do conhecimento pessoal.
Diferenciais *(soft competencies)*	Outro tipo de competências pessoais que habilitam o indivíduo para o desempenho de determinadas funções.

Por outro lado, a abordagem francesa diferencia três tipos de "saberes" *(savoirs)*: os "saberes" em termos de dimensão teórica das competências *(savoir plus)*; os "saber-fazer" (*savoirs faire*), ou seja, as competências de caráter prático; e os "saber-ser" *(savoir-être)*, englobando as competências sociais e comportamentais (Bilhim, 2004, p. 81).

As teorias comportamentais influenciaram diversos autores no desenvolvimento de novas perspetivas. Whiddett & Hollyforde (1999, p. 3), com base nos fundamentos da teoria comportamental, classificam a competência como a manifestação irrefutável dos traços ou caraterísticas individuais, ou seja, comportamentos ou ações passíveis de serem mensuráveis e observáveis. Tremblay & Sire (1999, pp. 129-139) procedem a um agrupamento dimensional das competências, no qual evidenciam tipologias de competências cujas particularidades são suscetíveis de proporcionar indicações relativas ao desempenho dos indivíduos, como em seguida apresentamos na Tabela 5.

Tabela n.° 5 – As cinco dimensões de competências segundo Tremblay & Sire.

Fonte: Tremblay & Sire (1999).

Dimensão	Caraterização
Conhecimentos	Conhecimentos que o indivíduo possui e que são relevantes num determinado domínio (Sousa, et al., 2006).
Habilidades	Demonstrações reais das competências do indivíduo (Sousa, et al., 2006).
Atitudes	O que o indivíduo pensa de si próprio e que se reflete nas atitudes, valores, emoções, ações e reações perante uma situação (Sousa, et al., 2006).

Traços	Traços de personalidade que, numa situação específica, levam um indivíduo a comportar-se de determinado modo (Sousa, et al., 2006).
Comportamentos	Comportamentos face a um alvo e que mobilizam as forças interiores do indivíduo, gerando ações e reações (Sousa, et al., 2006).

Relativamente às competências, Ceitil (2006, p. 24) refere a existência de quatro perspetivas principais que se distinguem de modo concetual – atribuições, qualificações, traços ou caraterísticas pessoais e comportamentos ou ações.

Nas perspetivas das competências como atribuições e como qualificações, as competências assumem a forma de caraterísticas extra-pessoais (atributos). A perspetiva das competências como traços ou caraterísticas pessoais encara as competências como capacidades. A perspetiva das competências, enquanto comportamentos ou ações, perceciona as competências como fenómenos inter-pessoais resultantes do desempenho ou de modalidades de ação (Ceitil, 2008). A Tabela 6 apresenta, de modo sucinto, diversas perspetivas das competências e respetivas caraterizações *(idem)*.

Tabela n.° 6 – Perspetivas de competências segundo Ceitil.

Fonte: Ceitil (2006, p. 24).

Perspetiva	Caraterização
Atribuições	As competências são consideradas prerrogativas que determinados indivíduos podem (ou devem) utilizar. Estão associadas ao exercício de determinadas funções, cargos ou responsabilidades. Elemento externo ao indivíduo, resumido a um papel específico na organização ou sociedade, quer estejam presentes ou não no seu desempenho.
Qualificações	Conjunto de saberes ou domínios de execução técnica passíveis de serem adquiridos pelo indivíduo através do ensino ou formação profissional. Qualificações resultantes de ações de formação traduzem-se na qualidade do desempenho individual. As competências são entidades ou atributos extra-pessoais de grande valor, quer sejam ou não evidenciadas pelos indivíduos.

Traços ou caraterísticas pessoais	Um elevado desempenho é resultante de competências de desempenho diferenciadoras. "Caraterística intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade" (Boyatzis, 1982, p. 21)". "Caraterística intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de casualidade com critérios de referência de efetiva e superior performance, numa dada situação ou atividade" (Spencer & Spencer, 1993, p. 9).
Comportamentos ou ações	Competências passíveis de observação através de indicadores de ordem comportamental.

c. Componentes da competência e gestão por competências

Em seguida, são apresentados alguns exemplos da classificação dos componentes das competências.

Para Câmara et al. (2001), as competências podem ser classificadas em genéricas e específicas. As primeiras caraterizam-se por serem transversais a todas as funções da organização, decorrendo a sua formulação da missão e estratégia global da empresa. As competências específicas são indispensáveis ao correto funcionamento de determinada função.

Sousa et al. (2006) consideram que as competências organizacionais são desenvolvidas segundo a cultura organizacional, valores, saberes individuais e coletivos, mecanismos de gestão e desenvolvimento das pessoas, tecnologias disponíveis e do seus recursos materiais e financeiros.

Green (1999, p. 23) classifica as competências organizacionais tal como exposto na Tabela 7. Para este autor, as competências individuais são "uma combinação de saberes construídos pelo indivíduo a partir da sua própria história de vida, formação inicial e contínua, e experiência ao londo da vida" (Green, 1999 cit. por Sousa et al., 2006, p. 143).

Tabela n.° 7 – Classificação das competências organizacionais.

Fonte: Green (1999, p. 23)

Tipologia	Caraterização
Competências nucleares	Únicas, específicas de uma organização, permitindo o seu desenvolvimento.
Valores e prioridades	Com a finalidade de criar um sentido de comunidade, subjacente à partilha de crenças, cultura, história e normas.

As competências individuais podem ser desenvolvidas em três tipos de capacidades, como apresentado na Tabela 8.

Tabela n.° 8 – Classificação das competências individuais.

Fonte: Green (1999, p. 23).

Tipologia	Caraterização
Capacidade de ação	Capacidade de otimizar recursos, obter resultados, garantir a qualidade e segurança.
Capacidade de reflexão	Capacidade de analisar, resolver problemas e inovar.
Capacidade de se relacionar	Capacidade de comunicar, negociar, desenvolver trabalho em equipa, entre outros.

A Tabela 9 apresenta a tipologia de componentes das competências defendidas por Le Boterf (1999), baseada em conhecimentos e capacidades.

Tabela n.° 9 – Tipologias de competências de Le Boterf.

Fonte: Le Boterf (1999).

Tipologia	Caraterização
Conhecimentos teóricos	Conceitos, conhecimentos académicos, organizacionais, técnicos, racionais, processos, rotinas, métodos e procedimentos.
Saber-fazer	Capacidade de realizar ou executar operações e utilizar métodos e procedimentos. Caráter operacional, de aplicação prática ou operacionalização dos conhecimentos teóricos.

Saber-fazer social e relacional	Atitudes e qualidades pessoais. Disposição para agir e interagir com outros indivíduos. Capacidade de cooperação com outros indivíduos.
Capacidades cognitivas	Operações intelectuais simples (elencar, comparar, definir, descrever) ou complexas (generalização indutiva, construtiva, raciocínio analógico e abstrato). Capacidades de combinação de saberes heterogéneos, coordenação de ações, tendo em vista soluções e resolução de problemas.

Seguindo a linha de pensamento[8] de Boyatzis (1982, p. 97), Ceitil (2006, pp. 108-110) reconhece que as competências são resultantes, não apenas da atuação do indivíduo, mas também da sua vontade e capacidade. Neste âmbito, o autor considera igualmente cinco componentes das competências, ainda que diferentes dos apresentados por Boyatzis *(ibidem)*. A Tabela 10 retrata os cinco componentes das competências segundo Ceitil.

Tabela n.° 10 – Os cinco componentes das competências.
Fonte: Ceitil (2006, pp. 108-110)

Tipologia	Caraterização
Saber	Conhecimentos que permitem ao indivíduo que desempenha as funções, a realização dos comportamentos associados às competências.
Saber-fazer	Habilidades e destrezas que permitem ao indivíduo gerir e aplicar os seus conhecimentos na resolução de problemas em contexto laboral.
Saber-estar	Relacionados com os interesses e atitudes do indivíduo.
Querer-fazer	Relacionados com a motivação.
Poder-fazer	Disponibilidade de meios e recursos necessários à prossecução dos comportamentos inerentes às competências.

[8] Divisão das competências em cinco categorias: motivações, traços de caráter, autoconceito, conhecimentos e competências comportamentais e cognitivas.

Ceitil (2006, pp. 108-109) distingue ainda competências transversais e competências específicas. As competências transversais diferem das competências específicas na sua transversalidade (comuns a diversos contextos, logo não específicas) e transferibilidade (passíveis de serem transferidas para outras atividades ou disciplinas). As competências específicas estão diretamente associadas à atividade profissional, apresentam um cariz hierárquico e referem-se a um cargo, posto de trabalho ou funções específicas *(ibidem)*.

A crescente exigência de níveis de desempenho superiores e a necessidade de estabelecer modelos de competências organizacionais bem definidos, tem conduzido à associação de componentes/elementos simples das competências, em *clusters* complexos (Lucia & Lepsinger, 1999).

Com particular incidência nos Estados Unidos da América (EUA), a maioria dos autores tem vindo a utilizar diversos modelos, sendo o mais comum, o modelo *Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics* (KSAO)[9]. Este modelo reúne os atributos necessários à prossecução das tarefas dos indivíduos em contexto laboral (Brannick & Levine, 2002, p. 106). A Tabela 11 carateriza o modelo KSAO.

Tabela n.° 11 – O modelo KSAO.

Fonte: (Brannick & Levine, 2002)

Tipologia	Caraterização
Knowledge	Informação explícita que um líder deve compreender através da experiência ou estudo (doutrina, História, operações, tática, técnica e aplicação do poder militar).
Skills	Aptidões sociais, inter-pessoais, táticas e técnicas. As aptidões sociais e inter-pessoais são a capacidade de interação do líder com diferentes indivíduos e motivações. Relacionadas com o desempenho em tarefas específicas, incluindo a sequência e precisão de comportamentos específicos.
Abilities	Atributos ou caraterísticas necessárias para executar um conjunto de tarefas. Diferem das aptidões pois são atributos que os indivíduos

[9] Conhecimento, aptidões, habilidades e outras caraterísticas.

	herdaram ou adquiriram em situações passadas.
Other characteristics	Outras caraterísticas, incluindo atributos, traços e experiências necessárias ao sucesso dos líderes.

O processo evolutivo e o desenvolvimento das diferentes abordagens teóricas apresentadas, conduz-nos a uma reflexão sobre as diferentes sensibilidades e ênfases observadas pelos autores. Pese embora as variadas aproximações, a revisão efetuada permite-nos sistematizar algumas considerações relativas aos componentes do conceito de competência, nomeadamente:

- Tratam-se de comportamentos específicos observados de modo mais ou menos frequente, no desempenho de funções inerentes a uma atividade profissional;
- Materializam um desempenho superior de uma tarefa ou atividade específica;
- São mensuráveis (diferencial entre o desempenho efetivo e o desempenho padrão);
- São diferenciáveis das atividades e tarefas;
- Não se resumem a meras caraterísticas pessoais;
- A sua efetivação sugere uma abordagem multidimensional (saberes, vontades e disponibilidade de recursos);
- Tem caráter situacional e dinâmico, permitindo a aprendizagem, a atuação contínua e o sucesso.

Esta sistematização do conceito de competência servirá como ponto de partida para testar a aplicabilidade, ao Exército Português, do modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano que adiante apresentaremos.

A anterior sistematização é igualmente importante para a implementação de modelos de gestão por competências. Um modelo de gestão por competências congrega um conjunto de práticas de caráter administrativo para a prossecução dos objetivos da organização. Tem-se assistido a uma mudança do foco dos modelos de gestão por competências. Inicialmente estes modelos eram centrados no controlo (modelo Taylor-Ford), sendo atualmente orientados para o desempenho (Dutra, 2001).

Segundo Cascão & Cunha (1998), a gestão por competências apresenta diversas vantagens, nomeadamente:

- Aumenta a flexibilidade;
- Encoraja os indivíduos na aquisição de competências;
- Favorece o comprometimento e envolvimento individuais com a organização;

– Facilita a resolução de problemas complexos.

Neste âmbito, a clarificação das exigências das atividades e respetivas competências permite planificar os RH (*idem*, p.184). Em suma, os resultados da instituição dependem, não apenas da qualidade dos recursos, mas igualmente da forma de gestão do seu desempenho. Estes dois fatores complementam-se na gestão estratégica de competências e no alcance das vantagens competitivas (Cascão, 2005, p. 27).

2. Análise e descrição de funções

a. A importância da análise do trabalho

A análise de trabalho é considerada um processo multidisciplinar fundamental para o desenvolvimento e evolução do conhecimento, em áreas tão distintas como a saúde e condições no trabalho, as motivações, a liderança, entre outras.

Para efeitos deste TII, importa apenas analisar o trabalho resultante da atividade humana e que ao longo da História tem adquirido diferentes formas, variando com a cultura, a localização geográfica e com o evoluir dos tempos. Apenas muito recentemente, no séc. XX, as sociedades passaram a aceitar o trabalho como uma atividade normal, justa, dignificante e necessária (Freire, 1993).

Segundo Ceitil (2008), o trabalho era caraterizado pela objetividade, definição e estabelecimento de esquemas rígidos, nos quais o indivíduo imprimia a sua força física. Para Cascão (2005, p. 36), a análise do trabalho assentava em "(...) elementos funcionais e com base nos instrumentos de descrição, análise e qualificação de funções, típicos do modelo *taylorista*".

Atualmente o trabalho é visto como uma "(...) entidade completamente fluída, dominada não por esquemas operacionais predefinidos, mas pelas sínteses cognitivas que cada pessoa realiza no seu exercício, moldando o trabalho em função da sua inteligência, das suas motivações e das competências que conseguir, e que quiser, mobilizar para a sua realização (Ceitil, 2008, p. 19).

Na construção de um modelo de competências, o processo da análise de trabalho assume um importância fundamental dado que permite conhecer o trabalho tal como ele é, ou seja, em contexto real. Deste modo, a análise do trabalho é uma ferramenta que possibilita a antevisão precisa dos aspetos do trabalho (comportamentos ou desempenhos), essenciais à prossecução das tarefas ou cumprimento das funções, a fim de deduzir as caraterísticas individuais necessárias (Noulin, 1992, p. 25).

Materializando-se diferenças entre as tarefas prescritas e os resultados verificados, a análise de trabalho, segundo Barros-Duarte et al. (2001, p. 85),

> "(...) possibilita uma melhor compreensão do ser humano no trabalho: as suas condutas, os seus modos operatórios, as suas posturas mas também os seus raciocínios, as suas maneiras de pensar, as explicações que encontra, os afetos, o praer, o desprazer que sente no trabalho, afastando qualquer pretensão de considerar o trabalho como mera aplicação dos conhecimentos e capacidades".

Numa perspetiva reflexiva, Clot (1999) classifica a análise do trabalho como um processo que tem por finalidade configurar o trabalho como um objeto do pensamento. Para este autor, este método "visa sempre, de qualquer modo, compreender para transformar" (*idem*, p. 2). Esta perspetiva reflete-se nas principais preocupações das organizações, nomeadamente, na gestão dos seus RH nos novos contextos organizacionais que obrigam a novas formas de relacionamento entre os indivíduos e as instituições (Ceitil, 2006).

Em 1973, McClelland centrou a sua abordagem à análise de trabalho no estudo das competências, rompendo deste modo, com a visão *taylorista* tradicional. Este autor defendia a análise de trabalho orientada por competências traduzidas nas "caraterísticas e comportamentos das pessoas que fazem bem o trabalho, devido sobretudo à necessidade em gerir a incerteza e a imprevisibilidade dos contextos profissionais" (Cascão, 2005, p. 36).

As perspetivas metodológicas de McClelland contribuíram de forma significativa para a gestão de RH atual que assenta em grande medida, na gestão por competências abordada no capítulo anterior. Numa perspetiva organizacional, as competências dos indivíduos assumiram a forma de "variáveis suscetíveis de melhor predizerem a realização no trabalho" *(ibidem)*. Passaram igualmente a orientar as metas da organização focadas nos resultados e na valorização das competências cognitivas e emocionais, na intuição e na creatividade e entusiasmo que cada indivíduo coloca nas suas responsabilidades profissionais (Ceitil, 2008).

O atual ambiente operacional, caraterizado pela complexidade, ambiguidade, incerteza e volatilidade, marcado pela crescente influência da tecnologia e de alterações de ordem social, releva a importância das componentes de caráter eminentemente humano, como grandes influenciadoras das relações profissionais. Neste âmbito, a análise do trabalho assumirá um papel central e de elevada importância, na definição das tarefas e funções assentes em competências.

b. Conceito e finalidade da análise de funções

A análise e descrição de funções "consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho" (Sousa, et al., 2006, p. 30). Não obstante a definição conjugada apresentada por estes

autores, afigura-se como importante, diferenciar os conceitos de análise e de descrição de funções.

Segundo Brannick & Levine (2002, p. 188), a análise de funções é o processo de descoberta e entendimento/compreensão de uma profissão ou função, do qual resulta um relatório ou sumário. Por outro lado, a descrição de funções sintetiza, de forma abreviada, os aspetos relevados na análise de funções. Na prática, a descrição de funções[10] é uma aplicação prática da análise de funções *(ibidem)*.

Os procedimentos inerentes à análise de funções possibilitam a descrição das competências necessárias para o desempenho das tarefas ou atividades. "A análise de funções, ao nível da missão e suas responsabilidades, permitirá fazer corresponder a cada tarefa, as ações ou comportamentos essenciais para o sucesso" (Ceitil, 2006, p. 184).

A aplicação multidisciplinar da análise de funções contribui igualmente e de modo decisivo, para outras áreas da gestão de RH, nomeadamente, para o recrutamento e seleção, para a formação, para a conceção de modelos e sistemas de avaliação do desempenho e para a construção de modelos de competências organizacionais.

Em suma, a análise de funções tem como finalidade, identificar o conteúdo funcional dos cargos, ou seja, a designação, a natureza e o alcance da função, bem como, as exigências de qualificação individuais e laborais, designadamente, as caraterísticas ambientais e os atributos exigidos para a função (conhecimentos, capacidades e aptidões

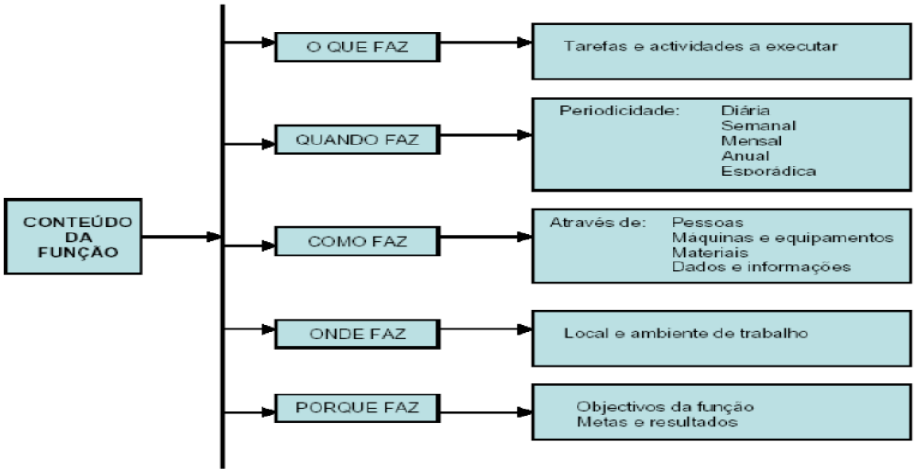


Figura n.° 2 – Questões da estrutura da análise de funções.

Fonte: Oliveira (2009).

[10] Pode englobar outras informações, tais como as condições de trabalho e o relacionamento com outras funções.

intelectuais e físicas). A estrutura da análise de funções tem por base uma fórmula que reúne as seguintes questões: "o que faz o trabalhador", "como faz"; "para que/porque faz"; "o que exige o seu trabalho"; "qual é o impacto do trabalho no ciclo de negócio" (IEFP, 2007, p. 11).

c. Técnicas e métodos aplicados

A fim de obtermos respostas às questões estruturantes da análise de funções abordadas na secção anterior, existem diferentes técnicas que permitem recolher informação e cuja aplicação varia consoante o contexto, o cargo e as funções a analisar.

Segundo o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) (2007), no âmbito da análise de funções, as técnicas mais utilizadas para recolha de informação são a observação direta, a entrevista funcional e o questionário. Para além das técnicas anteriores, Sousa et al. (2006) referem ainda os diários e a técnica mista, ou seja, a combinação de mais que uma técnica.

A observação direta consiste na observação do indivíduo no desempenho das funções, no seu posto de trabalho[11]. Nesta técnica, o ambiente natural é a fonte direta dos dados e o indivíduo observado (condutor do processo), o próprio instrumento. O resultado da observação direta traduz-se no registo dos aspetos caraterizadores do posto de trabalho ou funções[12], nomeadamente, ferramentas, materiais, equipamentos, exigências funcionais e modos de operação. Não obstante esta técnica permitir a observação dos indivíduos na sua atividade laboral diária, apresenta como desvantagens, as limitações inerentes a funções do âmbito intelectual, os elevados custos decorrentes do tempo necessário para a observação e volume de RH necessários.

A entrevista funcional confere elevada flexibilidade e permite excelentes resultados, através da recolha de dados a partir de questões abertas ao indivíduo, previamente planeadas e formuladas, relativamente ao posto de trabalho e funções que desempenha. Esta técnica permite a discussão e esclarecimento de dúvidas relativas à atividade laboral e o acompanhamento de variadas situações em contexto de trabalho, podendo conduzir à obtenção de dados mais fiáveis. No entanto, a entrevista funcional, para além de exigir uma

[11] Conjunto de tarefas que envolvem os serviços de um único indivíduo e que são definidas em função da estrutura da organização, contextualizando de forma concreta o trabalho do indivíduo e a sua posição no emprego e responsabilidade na organização (IEFP, 2007, p. 68).

[12] Conjunto de tarefas que exigem dos seus titulares, níveis de competências similares e cuja finalidade consiste na obtenção de um determinado resultado (IEFP, 2007, p. 67).

condução adequada e rigorosa, é uma técnica morosa, dispendiosa e subjetiva, sendo por vezes difícil distinguir os factos das opiniões pessoais.

O questionário consiste num conjunto de questões fechadas, organizadas e apresentadas por escrito, devendo incidir sobre os aspetos mais relevantes do posto de trabalho e funções desempenhadas, nomeadamente, no referente ao seu conteúdo funcional e requisitos. O questionário tem por finalidade, garantir o tratamento estatístico dos dados recolhidos. Neste âmbito, reveste-se de particular importância, o nível académico e de formação dos indivíduos da amostra. O questionário é uma técnica pouco onerosa, rápida e que facilita a ordenação e tratamento estatístico da informação, permitindo a participação ativa dos indivíduos, contudo, não é aplicável a indivíduos de baixo nível académico (Sousa, et al., 2006).

O diário, enquanto técnica de análise de funções, consiste no registo periódico de informação relativa ao posto de trabalho ou funções que o indivíduo desempenha. Para tal, o responsável pela análise de funções deve fornecer ao colaborador um conjunto de itens a preencher, o que materializará a análise ao trabalho desenvolvido, o registo das tarefas concretizadas e o tempo dispendido. O diário pode ser conduzido por um período alargado de tempo e os dados recolhidos são suscetíveis de serem utilizados como referência na elaboração e condução de entrevistas funcionais. Esta técnica permite reduzir o tempo para recolha dos dados e aumentar a fiabilidade dos mesmos *(idem)*.

De forma a colmatar as fragilidades e potenciar as vantagens de cada uma das técnicas anteriormente apresentadas, é aconselhável empregar uma combinação das mesmas, tendo em conta o tempo disponível para a recolha, os objetivos e a disponibilidade dos colaboradores (IEFP, 2007).

Na recolha de dados do presente TII, optou-se por uma abordagem mista ou híbrida, ou seja, a utilização de uma técnica de recolha de dados quantitativa (questionário) e qualitativas (entrevista funcional e pesquisa bibliográfica), o que permite ter uma melhor perceção da importância do contexto de trabalho e das suas especificidades.

Relativamente aos métodos, segundo Brannick & Lavine (2002), a análise de funções pode ser conduzida através da aplicação de métodos orientados para o trabalhador, para o trabalho ou híbridos.

Os métodos de análise de funções orientado para o trabalhador[13] centram-se nos atributos ou caraterísticas que os indivíduos devem possuir para conseguirem executar as suas tarefas com sucesso. A informação obtida por estes métodos é utilizada para a contratação de indivíduos qualificados (*idem*, p. 65).

Os métodos de análise de funções orientados para o trabalho centram-se nos comportamentos observáveis e nos resultados das ações do indivíduo, ou seja, as tarefas ou o trabalho "por si mesmo" *(idem).*

Os métodos híbridos são desenvolvidos combinando as caraterísticas de dois ou mais métodos de análise de funções[14]. A investigação utilizou a metodologia híbrida pois na condução das entrevistas centrámo-nos nos atributos ou caraterísticas que os indivíduos devem possuir para conseguirem executar as suas tarefas com sucesso (orientado para o trabalhador); a aplicação dos questionários assentou no modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano, nítidamente centrada nos comportamentos observáveis e nos resultados das ações do indivíduo.

d. Descritivo funcional dos cargos em estudo

Nesta secção apresentamos o descritivo funcional dos cargos sobre os quais recai o nosso estudo. Assim, decorrente da limitação estabelecida no início do TII, importa elencar as tarefas, deveres e responsabilidades inerentes aos cargos de Comandante de Companhia/Bateria/Esquadrão e de Comandante de Batalhão/Grupo.

Perante a inexistência de um documento oficial tipificador das tarefas dos oficiais que desempenham os cargos em estudo[15], recorremos em primeira instância, ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) – Decreto-Lei n.° 236/99 de 25 de Junho (Decreto-Lei n.º 236/99, 1999) – que, entre outros aspetos, estabelece os deveres transversais a todos os militares das Forças Armadas (FAA) – Anexo A (Deveres transversais dos militares das Forças Armadas Portuguesas). Em segundo lugar, utilizámos o FM 3-21.10, *The Infantry Rifle Company* (Department of the Army, 2006) e o FM 3-21.21, *The Stryker Brigade Combat Team Infantry Battalion* (Department of the Army,

[13] Método do elemento do trabalho, questionário de análise da posição, análise de tarefas cognitivas, sistema de análise do limite dos traços, escala de requisitos de aptidões, análise de tarefas ergonómicas e o inventário dos componentes do trabalho (Brannick & Levine, 2002).

[14] Combinação de métodos de análise de funções, rede de informação ocupacional e o método múltiplo do questionário do desenho de funções (Brannick & Levine, 2002).

[15] Como por exemplo, os descritivos apresentados na Classificação Portuguesa das Profissões ou no modelo *Occupational Information Network (O*NET).*

2003), nos quais são abordadas as tarefas e responsabilidades do cargo de Comandante, ao nível da Companhia e do Batalhão, respetivamente – Anexo B (Tarefas e responsabilidades dos Comandantes de Companhia e Batalhão).

3. Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

a. Conceito de modelo de competências

Um modelo de competências consiste num conjunto de competências[16] e comportamentos relacionados que apresentam uma ligação direta à missão, visão e vetores estratégicos de uma organização, às tarefas a realizar e aos níveis de competências a atingir para cada comportamento. Segundo Oliveira (2009), um modelo de competências, sem ligação à estratégia da organização, não tem qualquer utilidade. Neste âmbito, afigura-se como imperativo, determinar as competências que caraterizam o perfil exigido aos indivíduos e que devem consubstanciar um modelo de competências, bem como, os componentes dos comportamentos àquelas associados.

Por outras palavras, o modelo de competências é um instrumento descritivo e identificador das competências necessárias à execução de uma tarefa ou posição específica em contexto de trabalho. Em suma, descreve os comportamentos laborais que devem ser definidos para cada função ocupacional e trabalho (Ennis, 2008, p. 4). A quantidade e tipo de competências do modelo dependerá da natureza e complexidade do trabalho, em conjugação com os valores e cultura da organização onde ocorre.

Consoante a sua finalidade, os modelos de competências pode ser organizacionais ou de competências nucleares, funcionais[17], técnicos ou do cargo[18] e de liderança. No âmbito deste TII, e por tratarmos de liderança operacional, o modelo cuja aplicabilidade iremos testar assume caraterísticas de dois modelos de competências (misto) – o organizacional ou de competências nucleares e o modelo de liderança. Em seguida, apresentamos e detalhamos ambos os modelos.

b. Modelo de competências nucleares ou organizacional

Também conhecido como modelo genérico ou de competências nucleares[19] *(core)*, o modelo organizacional de competências descreve as competências necessárias e exigidas a todos os funcionários de uma organização ou instituição. Este modelo baseia-se numa

---

[16] Dependendo do trabalho e ambiente organizacional, um grupo de sete a nove competências são normalmente requeridas numa atividade específica e descritas no modelo de competências (Ennis, 2008, p. 4).

[17] Descrevem os padrões de *performance* necessários ao desempenho de uma tarefa ou função específica por parte de um indivíduo.

[18] Descrevem comportamentos, aptidões e conhecimentos específicos, necessários para alcançar um desempenho excecional num determinado cargo.

[19] Competências que definem comportamentos-chave para o sucesso de uma organização.

aproximação genérica que especifica normalmente, entre cinco a seis conjuntos de comportamentos, aptidões e atributos, que todos os indivíduos devem alcançar, contribuindo deste modo, decisivamente para os resultados da organização. As competências nucleares devem estar em perfeita sintonia e alinhamento com os principais objetivos e estratégias da organização (Prahalad & Hamel, 1990).

c. Modelo de liderança

Os modelos de competências de liderança ou gestão descrevem os fatores que conduzem ao sucesso dos líderes, *staff*, executivos e outros elementos da gestão de topo das organizações. Estes modelos são igualmente utilizados no âmbito da preparação e criação de programas de desenvolvimento de liderança. Tipicamente, estes modelos descrevem entre oito a 12 competências diferentes, focando-se em áreas como o auto-desenvolvimento, a liderança, a inovação, o julgamento profissional, o desenvolvimento de relações e a autoconfiança (Hughes, et al., 2012).

d. Modelo organizacional do Exército Norte-Americano

O modelo organizacional (ou de competências nucleares) do Exército Norte-Americano, juntamente com um conjunto de atributos, corporiza o modelo de requisitos de liderança (ver Tabela 12, na página seguinte). Este modelo, cujos componentes estão todos inter-relacionados, constitui uma base comum para o pensamento e aprendizagem sobre a temática da liderança militar e doutrina associada (Department of the Army, 2006, pp. 2-4), sendo aplicável a todos os níveis de liderança[20]. Os componentes básicos do modelo centram-se no que o líder é (atributos) e no que o líder faz (competências nucleares).

(1) Atributos

Ao nível dos atributos, o caráter, a presença e a capacidade intelectual do líder permitem a aplicação e desenvolvimento do modelo de competências ao longo de um processo de aprendizagem de longo termo *(ibidem)*. Este componente resulta da combinação dos diversos conceitos inerentes ao modelo KSAO – Anexo C (Atributos do modelo de requisitos de liderança do Exército Norte-Americano).

No âmbito do caráter, são tidos em consideração três fatores determinantes: os valores, a empatia e o "espírito guerreiro". Alguns destes atributos são necessários desde a fase inicial da carreira do líder, enquanto outros são desenvolvidos através da formação, treino e experiência. A presença do líder influencia a forma como os restantes elementos

[20] Direta, organizacional e estratégica.

da organização o veem e decorre da postura e atitude, da condição física, da autoconfiança e da resiliência. A capacidade intelectual do líder facilita a conceção de soluções e a aquisição de conhecimento necessário ao desempenho das suas funções. Por último, as aptidões concetuais do líder envolvem a agilidade mental, o julgamento, a inovação, o bom senso e o domínio do conhecimento[21] *(ibidem).*

Face à nitida influência e relação existente entre os atributos e as competências nucleares do modelo, optámos igualmente por estudar a sua aplicabilidade ao Exército Português, através da realização de entrevistas funcionais a indivíduos detentores dos cargos em estudo.

Tabela n.° 12 – O modelo de requisitos de liderança do Exército Americano.

Fonte: Adaptado de *Department of the Army* (2006, pp. 2-4).

Modelo de requisitos de liderança	
Atributos "O que o líder é"	**Competências nucleares** "O que o líder faz"
Caráter • Valores • Empatia • Espírito guerreiro	**Liderar** • Liderar outros indivíduos • Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando • Liderar pelo exemplo • Comunicar
Presença • Postura e atitude • Condição física • Autoconfiança • Resiliência	**Desenvolver** • Criar um ambiente positivo • Autopreparar-se • Desenvolver os outros
Capacidade intelectual • Agilidade mental • Julgamento • Inovação • Bom senso • Domínio do conhecimento	**Alcançar** • Alcançar resultados

[21] Tática, técnica, cultura e compreensão geopolítica.

(2) Modelo de competências nucleares

As competências nucleares do líder resultam de uma combinação de valores institucionais, do autodesenvolvimento, do treino e da experiência profissional. A construção das competências segue uma abordagem gradual e sistemática, desde o desenvolvimento das competências individuais, até à sua aplicação de forma ajustada às diversas situações do dia-a-dia. Liderar indivíduos, através da atribuição de tarefas complexas, facilita o desenvolvimento progressivo da confiança e vontade em enfrentar desafios mais difíceis (*idem*, pp 2-7).

Como vimos anteriormente, as competências nucleares caraterizam-se por serem transversais a todos os elementos de uma organização, logo a todos os níveis de liderança. Consistindo as competências, em demonstrações de comportamentos que podem ser observados e avaliados por líderes, subordinados, pares e mentores, aquelas assumem-se como uma base preferencial para o desenvolvimento claro e consistente dos líderes. Assim, a definição de um modelo de competências nucleares afigura-se como um processo fundamental para representar a eficiência de um determinado cargo, trabalho, posição ou papel na organização.

Contudo, a polissemia de definições, conceitos e a diversidade de objetivos e aplicações dos modelos (consoante a organização), gera alguma confusão na conceção de um modelo de competências (Briscoe & Hall, 1999). Como observado no Capítulo 1, os teorizadores comportamentalistas advogam que as competências descrevem comportamentos, atividades, processos e outras caraterísticas associadas à liderança, gestão, supervisão, entre outros. No contexto da liderança, as competências devem descrever o modo como os líderes influenciam individualmente e alcançam o sucesso na sua organização, sendo conceitos diferentes e mais complexos que os apresentados no modelo KSAO, ainda que relacionados.

O modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano foi desenvolvido a partir de diversas fontes, incluindo doutrina de liderança, revisões de literatura sobre competências e liderança, bem como o contributo de alguns especialistas. Este modelo não assenta unicamente na tradicional análise de trabalho. Enfatiza as caraterísticas do posto de trabalho e individuais desejáveis, definindo as caraterísticas nucleares que permitem distinguir a organização das restantes, no que concerne ao modo de operação e relacionamento com os seus elementos.

O modelo em estudo deriva diretamente da definição de liderança do Exército Norte-Americano que consiste em "(...) influenciar as pessoas através do esclarecimento da

finalidade, da motivação e orientação, durante o cumprimento de missões e com a finalidade de melhorar a organização" (Department of the Army, 2006, pp. A-1). Esta definição congrega três desideratos, designadamente, liderar outras pessoas, desenvolver a organização e os seus elementos, e cumprir a missão. Estes objetivos constituem uma extensão da visão estratégica da organização, no sentido de se afirmar como relevante e dotada de elevados níveis de prontidão e proficiência, através de uma liderança eficaz. O modelo de requisitos sublinha os atributos e competências que os líderes do Exército Norte-Americano devem desenvolver para alcançar aqueles objetivos *(ibidem).*

Do modelo constam oito competências nucleares (Tabela 13) agrupadas em três categorias (liderar, desenvolver e alcançar) e assentes em componentes e ações a estes associadas – Anexo D (Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano).

Tabela n.° 13 – O modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano.

Fonte: *Adaptado de Department of the Army* (2006, pp. 2-7).

Categoria	**Competência**			
Liderar	**Liderar outros indivíduos**	**Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando**	**Liderar pelo exemplo**	**Comunicar**
	• Orientar, motivar, inspirar; • Implementar padrões; • Gerir as exigências da missão e o bem-estar dos subordinados.	• Desenvolver confiança; • Compreender a esfera, meios e limites da influência; • Negociar, gerar consenso e resolver conflitos.	• Revelar integridade de caráter; • Liderar com confiança em situações adversas; • Demonstrar competência.	• Ouvir ativamente; • Definir objetivos; • Assegurar a compreensão partilhada.
Desenvolver	**Criar um ambiente positivo**	**Autopreparar-se**	**Desenvolver os outros**	
	• Definir as condições para um clima positivo; • Desenvolver o trabalho de equipa e a coesão; • Encorajar a iniciativa; • Preocupar-se com as pessoas.	• Preparar-se para desafios esperados e inesperados; • Desenvolver o conhecimento; • Manter a autocompreensão.	• Avaliar necessidades de desenvolvimento; • Desenvolver-se no trabalho; • Auxiliar a aprendizagem das pessoas; • Aconselhar, treinar e mentorar; • Desenvolver perícias e processos de equipa.	
Alcançar	**Alcançar resultados**			
	• Orientar, guiar e definir prioridades; • Desenvolver e executar planos; • Cumprir as tarefas de forma consistente.			

4. Metodologia

Este capítulo aborda o procedimento metodológico seguido e as técnicas e instrumentos de recolha e tratamento dos dados. Como referido anteriormente, o modelo de análise do TII engloba oito dimensões, correspondentes às competências nucleares e um conjunto de indicadores[22] e duas variáveis independentes: a importância e a frequência do uso das competências.

a. Caraterização da amostra

A população-alvo[23] da nossa pesquisa – os Comandantes de unidades de escalão Companhia[24] (UEC) e de unidades de escalão Batalhão[25] (UEB), da Componente Operacional do Sistema de Forças do Exército[26] (COSFE) – é composta por 125 elementos, dos quais 108 são Comandantes de UEC e 17 são Comandantes de UEB (Exército Português, 2010).

Para a condução da investigação, optou-se pela consituição de duas amostras[27], designadamente, a amostra do inquérito por entrevista funcional e a amostra do inquérito recorrendo à técnica do questionário.

A amostra do inquérito por entrevista funcional abrangeu sete oficiais[28] de diversas Unidades, Estabelecimentos, Órgãos (UU/EE/OO) e Armas/Serviços do Exército Português, no desempenho de funções de comandante dos escalões táticos anteriormente referidos (Tabela 14, na página seguinte).

[22] De acordo com o modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano.

[23] A amostra costuma ser constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de seleção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações (Fortin, 2009, p. 310).

[24] Companhia, Bateria e Esquadrão.

[25] Batalhão e Grupo.

[26] Comandos das Grandes Unidades e Unidades Operacionais, Comandos de Zona Militar, Forças de Apoio Geral e de Apoio Militar de Emergência (Decreto-Lei n.º 186/2014, 2014).

[27] Replicação da população-alvo.

[28] Capitães (Cap), Majores (Maj) e Tenentes-Coronéis (TCor).

Tabela n.° 14 – Amostra do inquérito por entrevista funcional.

Fonte: Autor (2015).

Entrevistado	Posto	Função	Unidade[28]
E1	TCor	Comandante de Grupo	GCC/BrigMec
E2	TCor	Comandante de Grupo	GAC/BrigRR
E3	TCor	Comandante de Grupo	GPE/FApGer
E4	Maj	Comandante de Bateria	BAAA/BrigMec
E5	Maj	Comandante de Esquadrão	ERec/BrigInt
E6	Cap	Comandante de Companhia	FOEsp/BrigRR
E7	Cap	Comandante de Esquadrão	ERec/BrigMec

Relativamente à amostra por questionário, foram obtidas 61 respostas das 125[29] possíveis (48.8%), o que fica aquém do sugerido por Huot (2002, p. 38) que, para uma população-alvo desta dimensão, aponta 95 resultados como o valor desejável. Segundo Lucia & Lepsinger (1999, p. 71), uma obtenção aceitável de dados é um processo por vezes moroso.

Em termos de postos, a amostra por questionário teve a seguinte distribuição: 47 oficiais com o posto de Cap (77,0%), oito oficiais com o posto de Maj (13,1%) e seis oficiais com o posto de TCor (9,8%) (Figura 3) – Apêndice A (Caraterização da amostra por questionário).

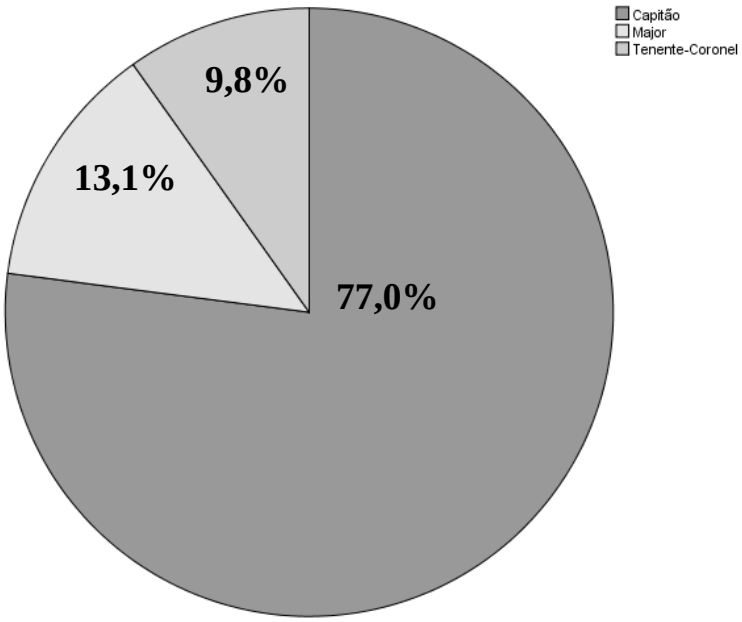


Figura n.° 3 – Distribuição da amostra por questionário, por postos.

[29] Da totalidade dos cargos da COSFE, um número considerável não se encontra preenchido ou os seus titulares desempenham cargos em acumulação.

A amostra por questionário é igualmente representativa da totalidade das funções de combate[30] da COSFE. Neste âmbito, a maioria da amostra refere-se a oficiais cujo desempenho de funções se enquadra na função de combate movimento e manobra (52,5%). Em oposição, a função de combate que registou a menor percentagem de respostas foi a proteção (6,6%) (Figura 4).

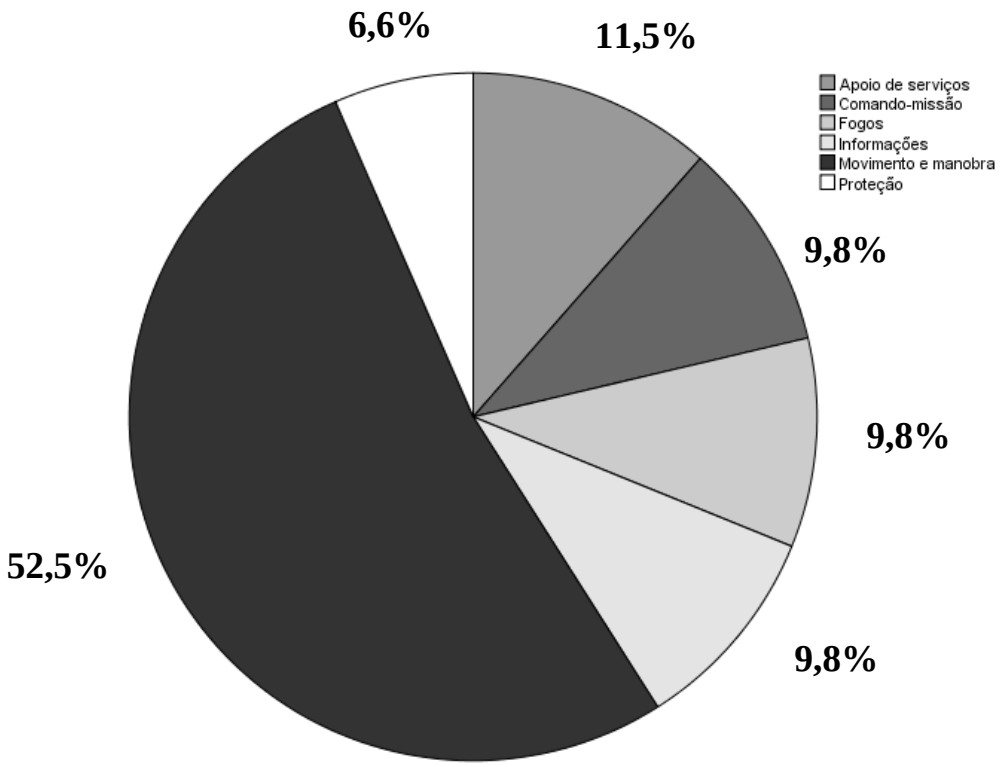


Figura n.° 4 – Distribuição da amostra por questionário, por funções de combate.

Fonte: Autor (2015).

b. Instrumentos

Com a utilização do questionário[31], pretendeu-se medir a importância[32] e a frequência[33] de cada uma das competências do modelo de liderança Norte-Americano, no dia-a-dia de um líder operacional do Exército Português.

---

[30] "Grupo de tarefas e sistemas (pessoas, organizações, informação e processos) unidos por uma finalidade comum que os comandantes aplicam para cumprir missões operacionais e de treino" (Exército Português, 2012, pp. 2-24). As funções de combate são: comando-missão, movimento e manobra, informações, fogos, apoio de serviços e proteção (*idem*, pp. 2-25 a 2-37).

[31] Constituído por três blocos: I – Educação e formação; II – Informação sobre si; III – Importância e frequência do uso das competências. Não incluído nos apêndices do TII devido à limitação do número de páginas.

[32] Com uma escala de medida de 1 a 5, sendo que 1 significa "irrelevante" e 5 significa "fundamental".

[33] Com uma escala de medida de 1 a 5, sendo que 1 significa "nunca" e 5 significa "sempre".

Os inquéritos por questionário[34] foram realizados *online*, entre 2 de março e 17 de abril, tendo para o efeito, sido utilizada a ferramenta G*oogle Docs,* na qual foi concebido o inquérito e o corpo de texto da mensagem de correio eletrónico, através da qual foram enviados os *links* para o respetivo inquérito. Destacamos ainda o *Statistical Package for Social Science* (SPSS) e o *Microsoft Excel* que permitiram o tratamento estatístico e analítico dos dados obtidos.

As entrevistas funcionais semiestruturadas visaram avaliar a relação entre os conceitos inerentes ao modelo KSAO e as competências nucleares do modelo do Exército Norte-Americano, possibilitando deste modo, a obtenção de informação qualitativa e a desejável complementaridade dos dados quantitativos provenientes dos questionários.

As entrevistas funcionais foram conduzidas entre os dias 2 e 20 de fevereiro, individualmente, em UU/EE/OO do Exército Português e no Instituto de Estudos Superiores Militares, tendo sido previamente enviado um guião para os entrevistados – Apêndice C (Guião de entrevista). A utilização de um gravador de voz[35] possibilitou uma recolha de informação mais completa, facilitando assim a posterior análise dos dados.

c. Procedimento

A estratégia inicialmente adotada assentou na abordagem de diferentes teorias de referência, no referente aos conceitos de competência, o que traduziu no elencar de variados contributos disciplinares que, em última instância, enriquecem concetualmente o termo "competência". Não pretendemos rever exaustivamente a totalidade dos contributos teóricos sobre a problemática das competências, mas apenas relevar as teorias de referência mais pertinentes, do ponto de vista da heurística e que, como tal, mais contribuem para a compreensão do conceito, do ponto de vista sociológico.

Face ao que antecede, optou-se pela não adoção de uma teoria de referência ou método em particular, assentando a análise em múltiplas posições teóricas e triangulações de abordagens teóricas e métodos, numa perpetiva pluriparadigmática teórica e operacional.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1998, p. 25), "um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo". O presente TII assentou num estudo descritivo, o que segundo Fortin (2009), pode ser conduzido de diversas formas. Neste âmbito, optámos

[34] Autorizados por S.Ex.ª Chefe de Estado-Maior do Exército.

[35] Autorizada pelos entrevistados.

pelos estudos descritivos simples para a preparação e condução das entrevistas e questionários.

No que respeita aos inquéritos por entrevista, efetuámos uma análise de conteúdo, recorrendo a uma técnica qualitativa baseada nas dimensões (competências) e indicadores (componentes) das competências nucleares dos líderes operacionais (modelo do Exército Norte-Americano) (Tabela 15). A conjugação das competências e componentes anteriores, com os atributos subjacentes ao mesmo modelo, permitiu a formulação de um questionário.

Tabela n.° 15 – Dimensões e indicadores.

Fonte: Autor (2015).

Dimensão	Indicador
Liderar outros indivíduos	• Estabelecer e comunicar intenções e finalidades claras. • Empregar técnicas de influência apropriadas a fim de estimular os outros. • Explicar o significado do trabalho. • Manter e impor elevados padrões profissionais. • Gerir o balanceamento entre as exigências da missão e o bem-estar dos seus subordinados. • Criar e difundir uma visão do futuro.
Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando	• Compreender a esfera, os meios e os limites de influência. • Desenvolver a confiança. • Negociar para alcançar a compreensão, gerar consenso e resolver conflitos. • Criar e manter alianças.
Liderar pelo exemplo	• Demonstrar caráter, afirmando os valores institucionais, de forma consistente, através de ações, atitudes e comunicações. • Demonstrar o "espírito guerreiro". • Demonstrar empenho na Nação, no Exército, na Unidade, nos soldados, na comunidade e nos parceiros internacionais. • Liderar com confiança em situações adversas. • Demonstrar conhecimento tático, técnico e aptidões. • Compreender a importância das aptidões concetuais e a sua comunicação aos outros. • Procurar e estar aberto a novas e diferentes ideias e pontos de vista.
Comunicar	• Ouvir ativamente. • Determinar estratégias de partilha de informação. • Empregar técnicas de comunicação. • Transmitir pensamentos e ideias para garantir a compreensão partilhada. • Apresentar recomendações para que outros entendam as suas vantagens. • Ser sensível a fatores culturais na comunicação.
Criar um ambiente positivo	• Estimular o trabalho em equipa, a coesão, cooperação e lealdade.

	• Encorajar os subordinados a praticar a iniciativa, a assumir responsabilidades e o controlo. • Criar um ambiente de aprendizagem. • Encorajar comunicações abertas e francas. • Encorajar a justiça e a integração. • Expressar e demonstrar preocupação pelas pessoas e pelo seu bem-estar. • Antecipar as necessidades das pessoas no trabalho. • Estabelecer e manter expetativas elevadas para indivíduos e equipas. • Aceitar retrocessos razoáveis e falhas.
Autopreparar-se	• Manter a saúde mental e física e o bem-estar. • Conhecer-se a si próprio (autocompreensão e impacto nos outros). • Avaliar e incorporar o *feedback* dado por outros. • Expandir o seu conhecimento técnico, tático e tecnológico. • Expandir as suas capacidades concetuais e interpessoais. • Analisar e organizar informação para criar conhecimento. • Manter uma compreensão cultural relevante. • Manter uma compreensão geopolítica relevante.
Desenvolver os outros	• Avaliar as necessidades de desenvolvimento dos outros. • Fomentar o desenvolvimento do trabalho, dos seus desafios e seu enriquecimento. • Aconselhar, treinar e mentorar. • Facilitar o desenvolvimento em curso. • Apoiar o desenvolvimento baseado na Instituição. • Construir aptidões de equipa ou grupos e processos.
Alcançar resultados	• Priorizar, organizar e coordenar tarefas para equipas ou outras estruturas organizacionais ou grupos. • Identificar e contribuir para as capacidades individuais e de grupo, bem como para o empenhamento na tarefa. • Designar, clarificar e desconflituar papéis. • Identificar, disponibilizar, gerir e lutar por recursos. • Remover barreiras do trabalho. • Reconhecer e recompensar a boa *performance.* • Procurar, reconhecer e tirar vantagem das oportunidades para melhorar a *performance.* • Integrar o *feedback* nos processos de trabalho. • Executar planos para cumprir missões. • Identificar e ajustar a missão, as tarefas e a organização às influências externas.

Os questionários tiveram como objetivo principal, verificar a importância e frequência das competências do líder operacional, na atividade diária dos Comandantes das UEC e de UEB da COSFE, o que nos possibilitará obter uma resposta à QC e respetivas QD. A verificação dos valores assumidos pelas variáveis (importância e frequência do uso das competências) relativamente aos indicadores (componentes e ações das competências) possibilitou-nos efetuar a transformação das escalas de medida em quadrantes intercalares (Q), do que resultou uma classificação das competências.

A análise quantitativa dos dados obtidos por questionário foi conseguida recorrendo à ferramenta SPSS e ao *Microsoft Excel*. Neste âmbito, foi definido um valor para as duas variáveis independentes (escalas de medida), ou seja, a importância e a frequência do uso de determinado componente ou ação (Tabela 16). Por exemplo, um componente ou ação cuja importância seja "2" e frequência "4" terá uma valorização de "3" (1+2).

Tabela n.° 16 – Critério de valoração para transformação das escalas de medida.

Fonte: Autor (2015).

Medida	Importância					Frequência				
Escala	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Valor	1			2		0			2	

Com base nos valores anteriores, foi concebido um quadro de transformação dos componentes ou ações (Tabela 17, na página seguinte), cujos valores resultam da soma dos valores correspondentes à importância e frequência obtidos na valoração. O quadro de transformação contém quatro Q, decorrentes da combinação entre os valores atribuídos à importância e frequência. Deste modo, temos quatro Q designadores da tipologia de componentes ou ações, em que:

– O Q1 corresponde aos componentes ou ações irrelevantes (importância e frequência reduzidas);

– O Q2 corresponde aos componentes ou ações críticas (importância elevada e frequência reduzida);

– O Q3 corresponde aos componentes ou ações de rotina (importância reduzida e frequência elevada);

– O Q4 engloba os componentes ou ações nucleares (importância e frequência elevadas).

A análise das competências irá ser conduzida utilizando a mediana[36] dos respetivos componentes e ações. A classificação das competetências seguiu a mesma metodologia adotada para os componentes e ações. Para o efeito, e após termos transformado[37] os componentes e ações nos respetivos Q, procedemos à classificação das competências de acordo com o seguinte racional:

[36] Valor numérico que separa a metade superior de uma amostra de dados, uma população ou uma distribuição de probabilidade, a partir da metade inferior.

[37] Os arrendondamentos foram efetuados através de majoração.

– Competência irrelevante: a maioria dos componentes e ações (>50%) são irrelevantes;

– Competência de rotina: a maioria dos componentes e ações (>50%) são de rotina;

– Competência crítica: a maioria dos componentes e ações (>50%) são críticas;

– Competência nuclear: a maioria dos componentes e ações (>50%) são nucleares.

Tabela n.° 17 – Método de transformação das escalas de medida "importância" e "frequência" em quadrantes intercalares. Fonte: Autor (2015).

Medida			Importância	
			Escala/valor	
			1, 2, 3 = 1	4, 5 = 2
Frequência	Escala/valor	1,2,3 = 0	Q1 (Irrelevante)	Q2 (Crítica)
		4, 5 = 2	Q3 (Rotina)	Q4 (Nuclear)

5. Apresentação, análise e discussão de resultados

a. Análise do conteúdo dos inquéritos por entrevista

Durante a realização das entrevistas, os oficiais entrevistados fizeram referência a diversos KSAO e competências que caraterizam o desempenho das suas funções. Com a finalidade de confirmar indicadores sobre as KSAO e competências mais importantes, procedeu-se à elaboração da análise de conteúdo[38] relativamente às KSAO e competências mais referidas por todos os oficiais entrevistados (Tabela 18).

Tabela n.° 18 – KSAO apurados nos inquéritos por entrevista.

Fonte: Autor (2015).

KSAO		Competência associada	Freq (N=7) (%)
Conhecimento	Doutrina	• Autopreparar-se	100
	Tática		100
	Técnica		60
	Operações		100
Aptidões	Aptidões sociais	• Liderar outros indivíduos • Comunicar	100
	Aptidões interpessoais		100
	Habilidades cognitivas/concetuais		60
Habilidades	Agilidade física	• Comunicar • Liderar pelo exemplo • Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando	60
	Comunicação		100
	Comunicação oral		100
	Avaliação		60
	Lidar com a ambiguidade		40
	Criatividade		40
	Resolver problemas		40
	Visão		40
	Caráter		60
Outras caraterísticas	Conhecer as suas limitações	• Liderar pelo exemplo • Autopreparar-se	40
	Honestidade		40
	Consciencialização		40
	Confiança		60
	Autoconfiança		60
	Moral		40
	Coragem		40
	Disponibilidade		60
	Resiliência		40

[38] Optou-se por apresentar a análise de conteúdo em detrimento da apresentação integral das entrevistas devido às limitações ao número de páginas de anexos e apêndices impostas pela Norma de Execução Permanente (NEP) ACA 18 (Instituto de Estudos Superiores Militares, 2014, p. 2).

	Orgulho		40
	Valores		60
	Postura		60
	Condição física		100
Compósitos[39]	Experiência	• Liderar outros indivíduos	60
Tarefas	Tomar decisões		100
	Planear	• Liderar outros indivíduos	100
	Aconselhar outros	• Criar um ambiente positivo	80
	Inspirar confiança		40
	Iniciar ações	• Alcançar resultados	80
	Executar operações/exercícios	• Desenvolver os outros	80
	Coordenar		80
Papéis	Motivar		60
	Preocupar-se com os outros	• Liderar outros indivíduos	60
	Planear operações/exercícios	• Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando	80
	Planear e conduzir o treino		100
	Supervisar		80
	Gerir recursos, tempo e risco		100
	Modelo de referência	• Alcançar resultados	40
	Estabelecer condições de sucesso	• Desenvolver os outros	40
	Representação da organização		60

Ao nível do conhecimento, a doutrina, a tática e as operações foram relevadas pela totalidade dos entrevistados. De salientar que a técnica (60%) é unicamente apontada como importante pelos comandantes de UEC. Os dados recolhidos refletem (naturalmente e por se tratar de liderança operacional) uma maior preocupação dos entrevistados com as matérias que caraterizam o seu *core business*. O conhecimento encontra-se associado à competência "autopreparar-se".

No referente a aptidões, os entrevistados previligiam as aptidões sociais e interpessoais (100%), o que está intimamente associado aos RH, enquanto fator determinante no sucesso das organizações. As aptidões estão relacionadas com as competências nucleares "liderar outros indivíduos" e "comunicar".

No âmbito das habilidades, a comunicação (oral inclusive) foi mencionada por todos os entrevistados como sendo essencial às tarefas e funções desempenhadas. Merecem igualmente destaque, a agilidade física, a avaliação (inclui o julgamento) e o caráter, com taxas de 60%. As restantes habilidades foram referidas por 40% dos entrevistados. As

[39] Requisito relacionado com o desempenho da liderança, resultante da conjugação dos restantes KSAO e que se carateriza por um grau elevado de complexidade.

habilidades estão associadas às competências nucleares "comunicar", "liderar pelo exemplo" e "influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando".

Ao nível das outras caraterísticas, destaca-se a condição física que foi apontada pela totalidade dos entrevistados como sendo essencial. A confiança, a autoconfiança, a dedicação, os valores e a postura apresentaram frequências de 60%. As outras caraterísticas abrangem um conjunto diverso de qualidades e virtudes que são importantes para as competências nucleares "liderar pelo exemplo" e "autopreparar-se".

No respeitante aos compósitos, a experiência foi referida por 60% dos entrevistados, associada à competência nuclear "liderar outros indivíduos".

Do conjunto de tarefas desempenhadas pelos entrevistados, foram destacadas as tarefas "tomar decisões" e "planear" (100%). "Aconselhar os outros", "iniciar ações", "executar operações e exercícios" e "coordenar" foram referidas por 80%, afirmando-se igualmente como importantes no desempenho de funções.

No âmbito dos papéis desempenhados pelos entrevistados, merecem destaque "planear e conduzir o treino" e "gerir recursos, tempo e risco", com a totalidade das referências. Outros papéis, como "supervisar" e "planear operações e exercícios", apresentaram ainda uma relevância significativa, tendo obtido taxas de 80%.

A análise do conteúdo do conjunto de entrevistas efetuadas permite-nos afirmar que, no âmbito da liderança operacional, existem KSAO mais importantes que outros. No entanto, de modo geral, são nítidos os relacionamentos complexos entre os KSAO e as competências. Não se vislumbraram diferenças significativas entre as duas tipologias de cargos em análise (exceto em relação à importância da técnica no KSAO referente ao conhecimento).

b. Análise da consistência interna por dimensões do modelo de competências nucleares de liderança do Exército Norte-Americano

A determinação dos valores, referentes à consistência interna das categorias e respetivas competências do questionário aplicado aos Comandantes de UEC e de UEB do Exército Português, foi conseguida através do alfa de Cronbach[40].

[40] Parâmetro revelador do nível de precisão entre cada um dos componentes das competências.

Tabela n.° 19 – Estatísticas de confiabilidade dos questionários.

Fonte: Autor (2015).

Categoria	Competência	Alfa de Cronbach[40]	Alfa de Cronbach (média)	N.° de Componentes
Liderar	Liderar outros indivíduos	0.86	0.82	6
	Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando	0.82		4
	Liderar pelo exemplo	0.76		7
	Comunicar	0.84		6
Desenvolver	Criar um ambiente positivo	0.78	0.78	9
	Autopreparar-se	0.69		8
	Desenvolver os outros	0.81		6
Alcançar	Alcançar resultados	0.83	0.83	10

Relativamente à estatística de confiabilidade, o valor mais elevado (0.86) foi verificado na competência "liderar outros indivíduos" e o valor mais baixo (0.69) na competência "autopreparar-se", o que confere uma consistência aceitável ao questionário. Relativamente às categorias, os valores do alfa de Cronbach obtidos resultaram do cálculo da média das respetivas competências, tal como apresentado na Tabela 19.

c. Análise do conteúdo dos inquéritos por questionário

(1) Distribuição por quadrantes intercalares

Nesta parte do TII iremos apresentar os dados que foram apurados, aplicando para o efeito, o método de transformação dos indicadores "importância" e "frequência" em Q, explicado anteriormente. A análise do conteúdo inclui as competências nucleares do modelo de liderança do Exército Norte-Americano, cuja aplicabilidade ao Exército Português se pretendeu verificar – Apêndice C (Estatística descritiva do inquérito por questionário).

Como referimos no capítulo anterior, o Q resulta da combinação das duas variáveis independentes do modelo de análise: a importância e a frequência do uso das competências. Os componentes e ações de cada competência (indicadores) foram assim transformados em quatro Q, designadamente: Q1 [0;1]; Q2]1;2]; Q3]2;3] e Q4]3;4].

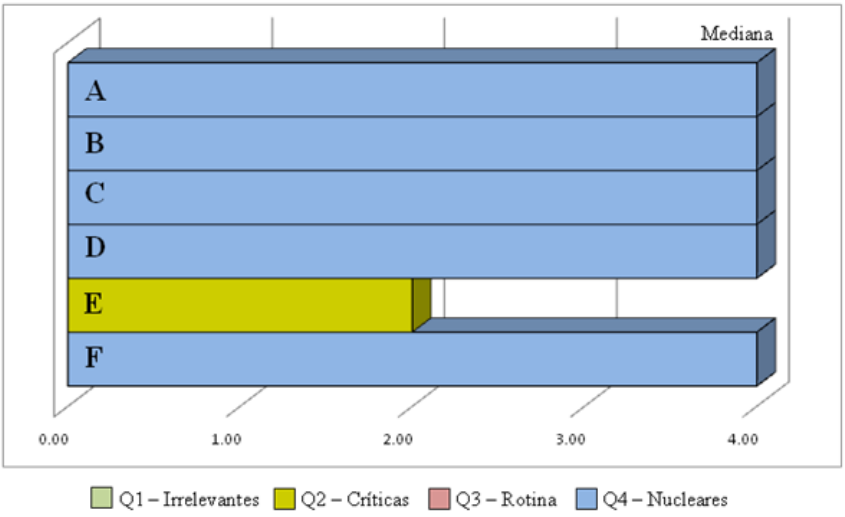
Passemos então a analisar os resultados dos inquéritos por questionário (segundo o modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano) que para cada competência permitirão responder às nossas QD1 e QD2.

(2) Categoria "liderar"

(a) Competência "liderar outros indivíduos"

A competência "liderar outros indivíduos", materializada por seis componentes e ações, obteve, pela análise da mediana, a classificação nuclear (Q4) dado que a maioria dos seus componentes revelou valores elevados de importância e frequência (Figura 5).

Verificámos que o componente "criar e difundir uma visão do futuro" é crítico (Q2), ou seja, não é muito frequente, ainda que muito importante. Esta constatação poderá estar relacionada com o curto horizonte de planeamento e reduzida visão estratégica que caraterizam normalmente o nível tático.



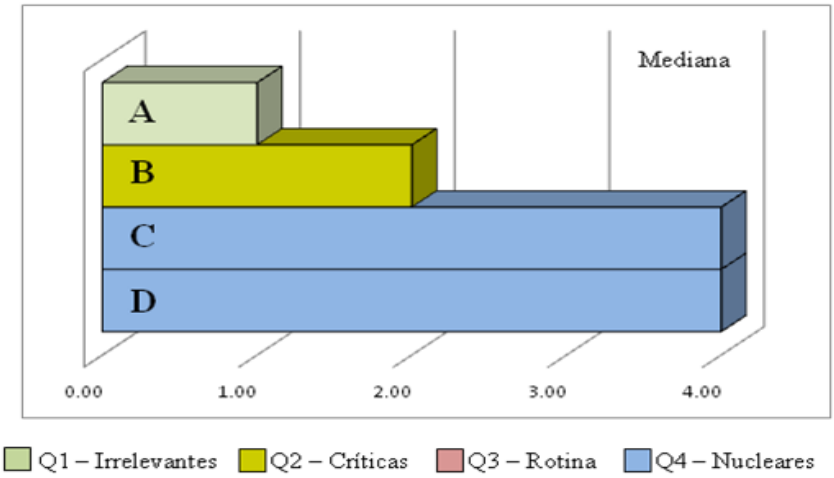
A - Gerir o balanceamento entre as exigências da missão e o bem-estar dos seus subordinados (Q4).
B - Manter e impor elevados padrões profissionais (Q4).
C - Empregar técnicas de influência apropriadas para estimular os outros (Q4).
D - Explicar o significado do trabalho (Q4).
E - Criar e difundir uma visão do futuro (Q2).
F - Estabelecer e comunicar intenções e finalidades claras (Q4).

Figura n.° 5 – Classificação dos componentes e ações da competência "liderar outros indivíduos".

Fonte: Autor (2015).

(b) Competência "influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando"

A competência "influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando" é composta por quatro componentes e ações. Da análise dos resultados, apurámos tratar-se de uma competência nuclear (Q4), decorrente da análise do valor da mediana obtido pelos seus componentes. Verificámos a elevada importância e frequência dos componentes "desenvolver a confiança" (Q4) e "compreender a esfera, os meios e os limites de influência" (Q4). O componente "negociar para alcançar a compreensão, gerar consenso e resolver conflitos" (Q2), pela sua criticidade, deve igualmente integrar o modelo de competências (Figura 6). Relativamente a este último componente, apesar de não ser muito frequente na atividade diária, os resultados comprovam a sua elevada importância.



A - Criar e manter alianças (Q1).
B - Negociar para alcançar a compreensão, gerar consenso e resolver conflitos (Q2).
C - Desenvolver a confiança (Q4).
D - Compreender a esfera, os meios e os limites de influência (Q4).

Figura n.° 6 – Classificação dos componentes e ações da competência "influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando". Fonte: Autor (2015).

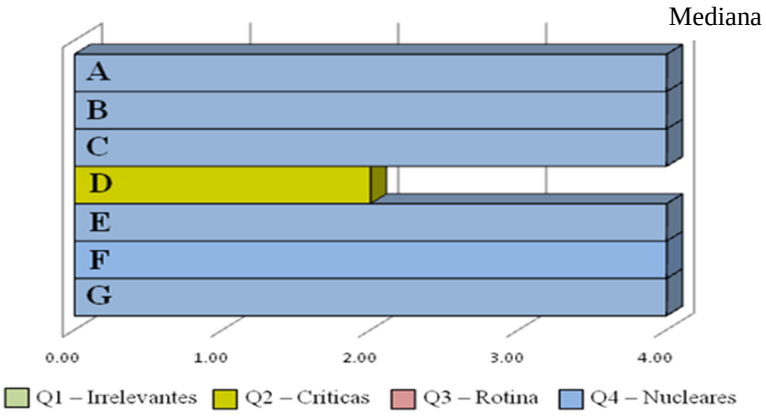
(c) Competência "liderar pelo exemplo"

Pela análise da sua mediana, esta competência, representada por sete componentes e ações, obteve a classificação de nuclear (Q4) dado que os seus indicadores revelaram elevada frequência e importância, com exceção para o componente "liderar com confiança em situações adversas", cuja classificação é crítica (Q2) (Figura 7). Relativamente a este último componente, a sua baixa frequência está provavelmente associada ao facto dos

militares inquiridos não estarem permanentemente em operações ou teatros de alta intensidade.

(d) Competência "comunicar"

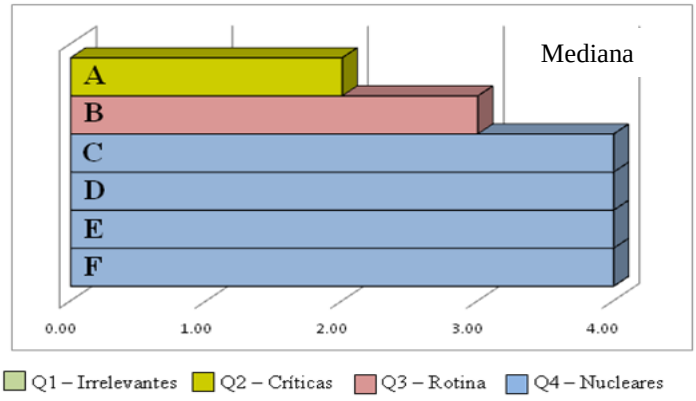
Esta quarta e última competência da categoria "liderar" congrega seis componentes ou ações. Da análise dos resultados, verificamos que esta competência é nuclear (Q4), resultante da classificação obtida por quatro dos seus componentes. Nesta competência, apurámos igualmente um componente crítico (Q2) – "ser sensível a fatores culturais na comunicação" – e um componente de rotina (Q3) – "apresentar recomendações para que outros entendam as suas vantagens" (Figura 8, na página seguinte). Relativamente ao componente crítico apurado (Q2), a sua baixa frequência poderá estar associada à participação em operações multinacionais ou missões de apoio à paz. Quanto ao componente de rotina identificado (Q3), este poderá estar associado a questões de caráter prático inerentes ao contexto de trabalho.



A - Demonstrar caráter, afirmando os valores institucionais, de forma consistente, através de ações, atitudes e comunicações (Q4).
B - Demonstrar empenho na Nação, no Exército, na Unidade, nos soldados, na comunidade e nos parceiros internacionais (Q4).
C - Demonstrar conhecimento tático, técnico e aptidões (Q4).
D - Liderar com confiança em situações adversas (Q2).
E - Procurar e estar aberto a novas e diferentes ideias e pontos de vista (Q4).
F - Demonstrar um "espírito guerreiro" (Q4).
G - Compreender a importância das aptidões concetuais e a sua comunicação aos outros (Q4).

Figura n.° 7 – Classificação dos componentes e ações da competência "liderar pelo exemplo".

Fonte: Autor (2015).



A - Ser sensível a fatores culturais na comunicação (Q2).
B - Apresentar recomendações para que outros entendam as suas vantagens (Q3).
C - Transmitir pensamentos e ideias para garantir a compreensão partilhada (Q4).
D - Empregar técnicas de comunicação (Q4).
E - Determinar estratégias de partilha de informação (Q4).
F - Ouvir ativamente (Q4).

Figura n.° 8 – Classificação dos componentes e ações da competência "comunicar".

Fonte: Autor (2015).

(3) Categoria "desenvolver"

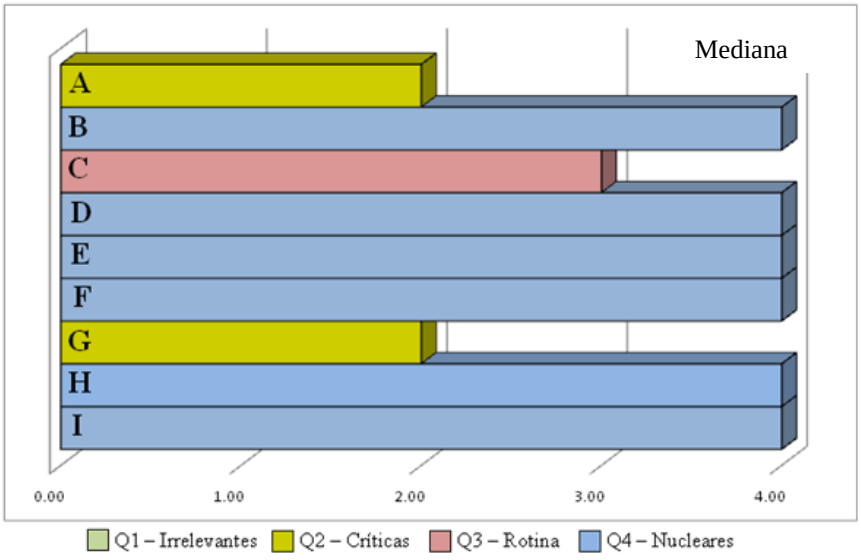
(a) Competência "criar um ambiente positivo"

No que concerne a esta competência, materializada por nove componentes, apurou-se, pela análise da mediana, que a maioria são nucleares (Q4), com exceção do componente "criar um ambiente de aprendizagem" e "aceitar retrocessos razoáveis e falhas", classificados como críticos (Q2) e "antecipar as necessidades das pessoas no trabalho", cujos resultados revelaram ser um componente de rotina (Q3) (Figura 9, na página seguinte).

No referente ao componente de rotina (Q3) "antecipar as necessidades das pessoas no trabalho", a sua elevada frequência é reveladora da importância que os subordinados assumem para os líderes operacionais que no seu dia-a-dia manifestam preocupação com as condições do seu ambiente de trabalho.

Analisando o componente crítico (Q2) "criar um ambiente de aprendizagem", este revelou-se deveras importante, contudo, em ambiente operacional é exigido que os militares possuam elevados padrões de desempenho para o cumprimento das tarefas e missões o que, empiricamente reduzirá as situações que exijam a aprendizagem de novas táticas, técnicas ou procedimentos. Neste âmbito, inserem-se por exemplo, as lições aprendidas.

O componente crítico (Q2) "aceitar retrocessos razoáveis e falhas" revela que os líderes operacionais são eficientes pois tendem a cometer falhas pontualmente, contudo, quando o fazem, aceitam as consequências e melhoram os processos.



A - Criar um ambiente de aprendizagem (Q2).
B - Estimular o trabalho em equipa, a coesão, cooperação e lealdade (Q4).
C - Antecipar as necessidades das pessoas no trabalho (Q3).
D - Encorajar os subordinados a praticar a iniciativa, a assumir responsabilidades e o controlo (Q4).
E - Encorajar comunicações abertas e francas (Q4).
F - Encorajar a justiça e a integração (Q4).
G - Aceitar retrocessos razoáveis e falhas (Q2).
H - Expressar e demonstrar preocupação pelas pessoas e pelo seu bem-estar (Q4).
I - Estabelecer e manter expetativas elevadas para indivíduos e equipas (Q4).

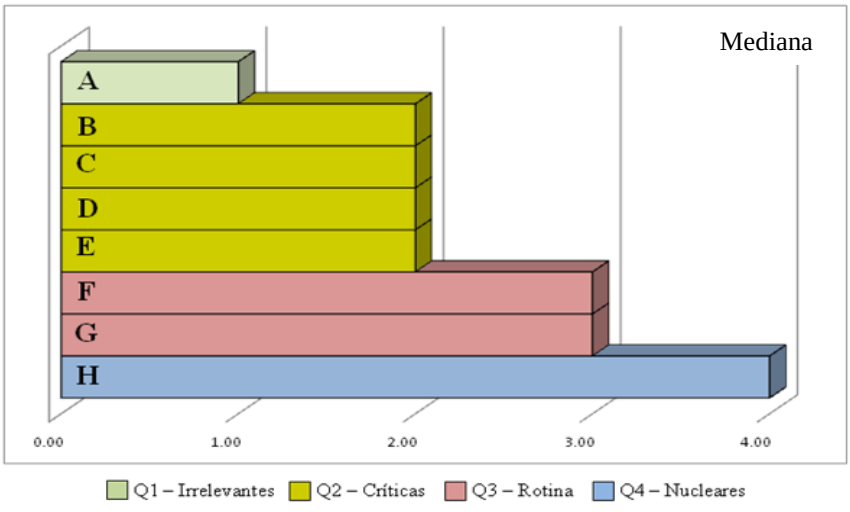
Figura n.° 9 – Classificação dos componentes e ações da competência "criar um ambiente positivo".

Fonte: Autor (2015).

(b) Competência "autopreparar-se"

Esta competência é traduzida por oito componentes ou ações. Da análise dos dados e da mediana, verificámos tratar-se de uma competência crítica (Q2), decorrente da classificação da maioria dos seus componentes ou ações (Figura 10, na página seguinte). Não obstante a sua classificação global, esta competência engloba um componente nuclear (Q4) – "manter a saúde mental e física e o bem-estar" e dois componentes de rotina (Q3) – "conhecer-se a si próprio (autocompreensão e impacto nos outros)" e "avaliar e incorporar o *feedback* dado por outros".

O auto-conhecimento dos líderes operacionais foi apontado como um componente de rotina (Q3), o que por si é revelador da frequência do uso da capacidade de introspeção e avaliação do impacto dos seus comportamentos e atitudes nos subordinados, ou seja, da influência (liderança) que sobre eles exercem. Este aspeto foi categorizado como quotidiano.



A - Manter uma compreensão geopolítica relevante (Q1).
B - Manter uma compreensão cultural relevante (Q2).
C - Analisar e organizar informação para criar conhecimento (Q2).
D - Expandir as suas capacidades concetuais e interpessoais (Q2).
E - Expandir o seu conhecimento técnico, tático e tecnológico (Q2).
F - Avaliar e incorporar o *feedback* dado por outros (Q3).
G - Conhecer-se a si próprio (autocompreensão e impacto nos outros) (Q3).
H - Manter a saúde mental e física e o bem-estar (Q4).

Figura n.° 10 – Classificação dos componentes e ações da competência "autopreparar-se".
Fonte: Autor (2015).

O segundo componente de rotina (Q3) identificado "avaliar e incorporar o *feedback* dado por outros" prova que os líderes operacionais no Exército Português conferem, muito frequentemente, elevada importância ao retorno dos seus comportamentos, ações e atitudes.

Relativamente ao componente crítico (Q2) "manter uma compreensão cultural relevante", os líderes atribuem elevada importância à compreensão de outras culturas, embora seja pouco frequente o seu uso (em ambiente multinacional e missões de apoio à paz). Os componentes críticos (Q2) "expandir o seu conhecimento técnico, tático e tecnológico", "analisar e organizar informação para criar conhecimento" e "expandir as

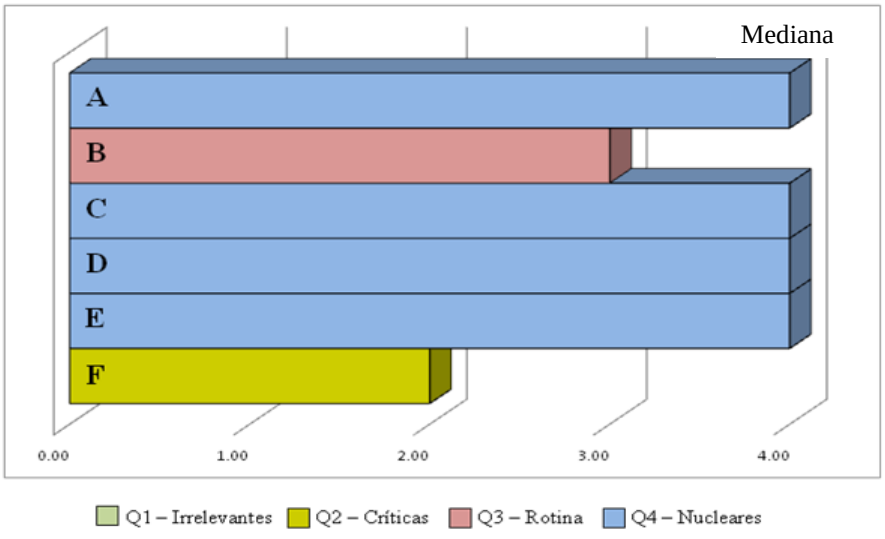
suas capacidades concetuais e interpessoais" indiciam que a formação inicial e contínua que o Exército ministra aos seus líderes é atual e adequada.

O componente irrelevante (Q1) identificado poderá assumir alguma importância em situações muito concretas, particularmente em operações no exterior do Território Nacional.

(c) Competência "desenvolver os outros"

Esta última competência da categoria "desenvolver" que apresentamos é constituída por seis componentes. A análise efetuada à mediana permite-nos classificá-la como nuclear (Q4), pois a maioria dos seus componentes é considerado de importância e frequência elevadas, com exceção para os componentes "fomentar o desenvolvimento do trabalho, dos seus desafios e seu enriquecimento" e "construir aptidões de equipa ou grupos e processos" que revelaram ser de rotina (Q3) e crítico (Q2), respetivamente (Figura 11).

O componente de rotina (Q3) identificado revela que os líderes operacionais se preocupam frequentemente com o desenvolvimento do trabalho, com os desafios e a sua valorização. O componente crítico (Q2) "construir aptidões de equipa ou grupos e processos" não é frequente, o que indicia alguma linearidade na constituição nas subunidades e nas tarefas e missões que lhes são acometidas.



A - Avaliar as necessidades de desenvolvimento dos outros (Q4).
B - Fomentar o desenvolvimento do trabalho, dos seus desafios e seu enriquecimento (Q3).
C - Aconselhar, treinar e mentorar (Q4).
D - Facilitar o desenvolvimento em curso (Q4).
E - Apoiar o desenvolvimento baseado na instituição (Q4).
F - Construir aptidões de equipa ou grupos e processos (Q2).

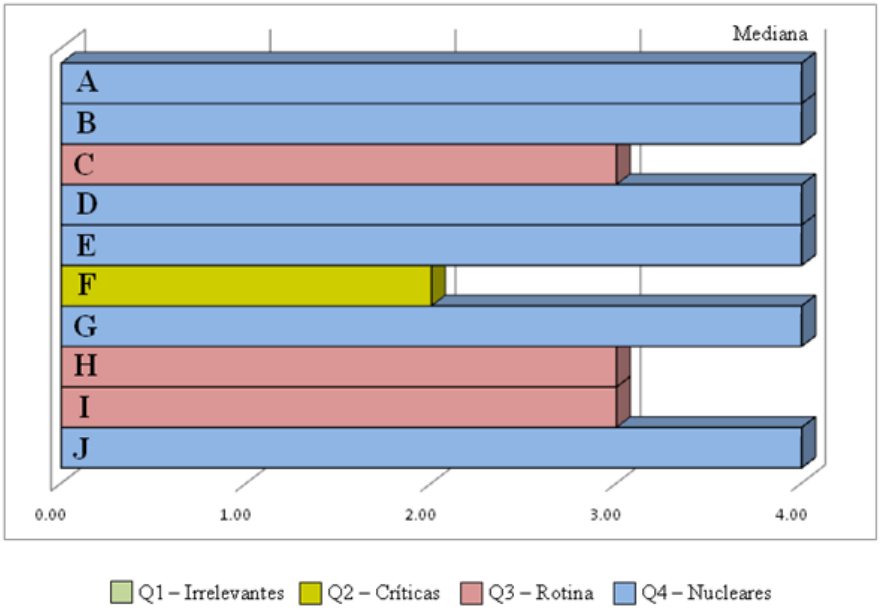
Figura n.° 11 – Classificação dos componentes e ações da competência "desenvolver os outros".

Fonte: Autor (2015).

(4) Categoria "alcançar" – competência "alcançar resultados"

Esta terceira categoria do modelo de competências é composta por uma única competência que, por sua vez, assenta em dez componentes. A transformação nos Q e a análise da mediana permite-nos classificar esta competência como nuclear (Q4), dado que a maioria dos seus componentes são de importância e frequência elevadas. Apurámos ainda um componente crítico (Q2) e três componentes de rotina (Q3) (Figura 12).

No referente aos componentes de rotina (Q3), todos estão relacionados com as tarefas conduzidas no dia-a-dia das subunidades, o que confirma a sua frequência e ligação "à rotina". A integração do *feedback* nos processos de trabalho (Q3) está relacionada com o componente "avaliar e incorporar o *feedback* dado por outros" (Q3) da competência "autopreparar-se" (Q3) classificada anteriormente.



A - Priorizar, organizar e coordenar tarefas para equipas ou outras estruturas organizacionais ou grupos (Q4).
B - Identificar, disponibilizar, gerir e lutar por recursos (Q4).
C - Identificar e contribuir para as capacidades individuais e de grupo, bem como para o empenhamento na tarefa (Q3).
D - Executar planos para cumprir missões (Q4).
E - Reconhecer e recompensar a boa *performance* (Q4).
F - Remover barreiras do trabalho (Q2).
G - Procurar, reconhecer e tirar vantagem das oportunidades para melhorar a *performance* (Q4).
H - Integrar o *feedback* nos processos de trabalho (Q3).
I - Designar, clarificar e desconflituar papéis (Q3).
J - Identificar e ajustar a missão, as tarefas e a organização às influências externas (Q4).

Figura n.° 12 – Classificação dos componentes e ações da competência "alcançar resultados".

Fonte: Autor (2015).

O único componente ou ação crítica (Q2) identificada – "remover barreiras do trabalho" – comprova que os líderes operacionais cumprem a sua missão sem ter necessitar de contornar obstáculos frequentemente ou executar tarefas desnecessárias.

(5) Análise de eventuais diferenças significativas na amostra

Após a identificação das competências por Q tentámos estabelecer uma relação com a tipologia dos cargos em análise. Os dados recolhidos através dos questionários apontam para a inexistência de diferenças significativas. Na generalidade verificámos que os oficiais superiores inquiridos atribuíram às variáveis (importância e frequência), valores ligeiramente superiores, sem contudo serem diferenciadores, ao ponto de permitirem uma análise nesse sentido. Respondemos deste modo à QD3.

d. Perfil de competências do líder operacional

Após termos apresentado as competências apuradas em termos de importância e frequência do seu uso, nesta secção iremos descrever e ilustrar, de modo pormenorizado e relacionando os resultados dos questionários e das entrevistas funcionais, as competências por componentes e ações, em particular, as competências nucleares (Q4) e as competências críticas (Q2). Para efeitos de conceção dos perfis das diversas competências do modelo, excluímos os componentes ou ações avaliados como "irrelevantes".

(1) Categoria "liderar"

(a) Competência "liderar outros indivíduos"

A competência "liderar outros indivíduos" é uma competência fundamental (nuclear) para o líder operacional, tal como evidenciado de forma inequívoca pela análise estatística e reforçado pelo conteúdo das entrevistas funcionais.

Os líderes operacionais motivam, inspiram e influenciam os seus subordinados a tomarem a iniciativa e a trabalhar com uma finalidade comum, cumprir tarefas críticas e alcançar objetivos organizacionais. As operações militares são conduzidas e lideradas por indivíduos pelo que, naturalmente, esta competência é de extrema importância para o líder operacional, que na sua atividade diária a coloca em prática. Neste âmbito, todos os componentes desta competência devem ser incluídos no perfil de competências nucleares, inclusive o componente "criar e difundir uma visão de futuro" (Q2) que, não obstante a sua reduzida frequência, se reveste de particular importância para a manutenção de elevados níveis motivacionais (Figura 13, na página seguinte).

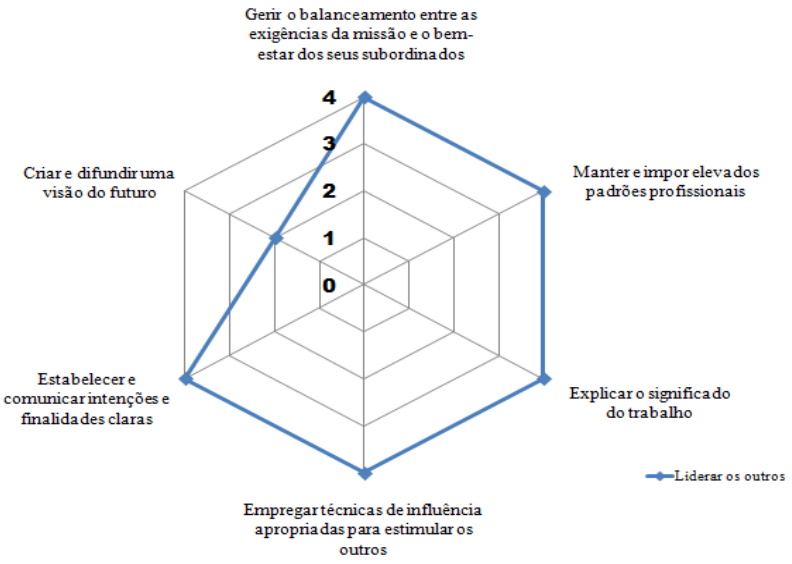


Figura n.° 13 – Perfil da competência nuclear "liderar outros indivíduos".

Fonte: Autor (2015).

Os líderes operacionais devem possuir conhecimento sobre o futuro da Instituição, tarefas, missões a médio e longo-prazo, desafios, objetivos e visão dos líderes estratégicos. Apenas deste modo será possível antever situações e resultados prováveis, formular estratégias e garantir o desejável alinhamento entre a liderança operacional e a liderança estratégica.

(b) Competência "influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando"

O líder necessita de influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando. Esta influência pode estender-se a grupos de cariz conjunto, interagencial, inter-governamental, multinacional, entre outros. Nestas situações, os lideres usam meios de influência indireta: diplomacia, negociação, mediação, arbitragem, parceria, resolução de conflitos, geração de consenso e coordenação. Relativamente a esta competência, excluímos o componente "criar e manter alianças" por ter sido considerado "irrelevante" (Q1). Todavia, os componentes "desenvolver a confiança", "compreender a esfera, os meios e os limites de influência" (ambos Q4) e "negociar para alcançar a compreensão, gerar consenso e resolver conflitos" (Q2) devem integrar o perfil desta competência nuclear (Figura 14, na página seguinte).

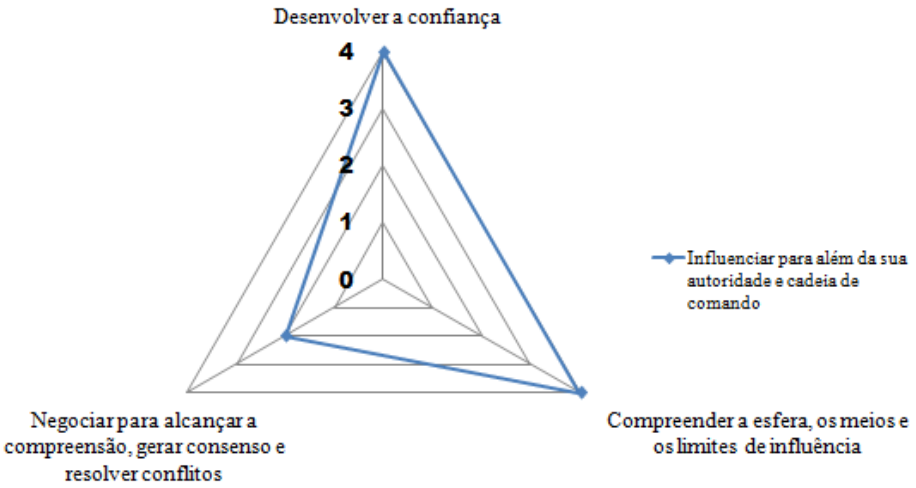


Figura n.° 14 – Perfil da competência nuclear "influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando".

Fonte: Autor (2015).

Do cruzamento da informação obtida nas entrevistas funcionais, com os resultados dos questionários, a confiança e a capacidade de avaliação (habilidade) afiguram-se como fundamentais para os líderes operacionais que evidenciaram aspetos importantes como a permanente demonstração de firmeza, a justiça e respeito para ganhar a confiança dos seus subordinados e superiores, e a identificação de áreas de interesse, opiniões e valores comuns. No âmbito do seu desempenho de funções, os entrevistados referiram ainda a importância e frequência da avaliação de situações, missões e tarefas atribuídas, por forma a facilitar a tomada de decisão.

(c) Competência "liderar pelo exemplo"

Relativamente à competência "liderar pelo exemplo", todos os seus componentes e ações integram o perfil de competências do líder operacional, o que é revelador da sua importância (todos os componentes são Q4, excepto "liderar com confiança em situações adversas" – Q2) (Figura 15, na página seguinte). Dar o exemplo e demonstrar caráter e competência, influencia os subordinados a adotarem um comportamento e valores semelhantes. O líder deve ser um modelo de tangível evidência no respeitante aos comportamentos desejáveis, reforçando a orientação verbal através da demonstração do empenho e da ação.

Consideramos ainda que o facto do componente "liderar com confiança em situações adversas" ter sido classificado como crítico (Q2), poderá estar associado à reduzida participação das FFAA em missões e teatros de operações de risco elevado, e em operações de combate.

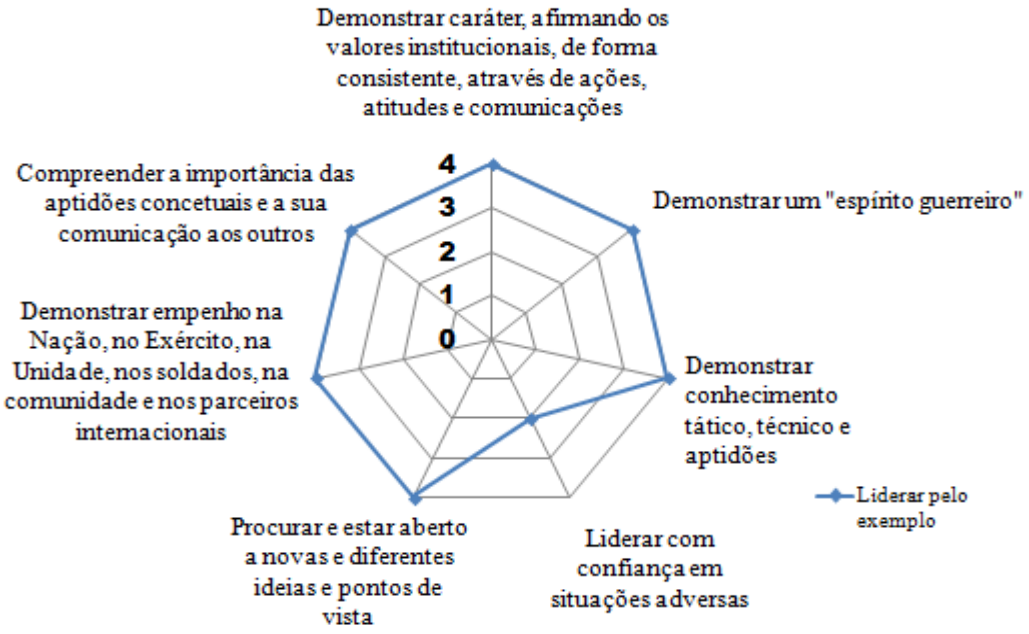


Figura n.° 15 – Perfil da competência nuclear "liderar pelo exemplo".

Fonte: Autor (2015).

(d) Competência "comunicar"

"Comunicar", a quarta e última competência da categoria "liderar", é classificada como nuclear (Q4) (Figura 16). De facto, a comunicação (oral e escrita) é essencial para o líder operacional, o que foi confirmado pela totalidade dos entrevistados. Através da compreensão da natureza e importância da comunicação e da prática efetiva das suas técnicas, o líder operacional melhora o relacionamento com os subordinados, traduzindo objetivos em ações. Os líderes comunicam efetivamente através da expressão clara de ideias e ouvindo ativamente os outros. A comunicação é essencial para todas as competências de liderança.

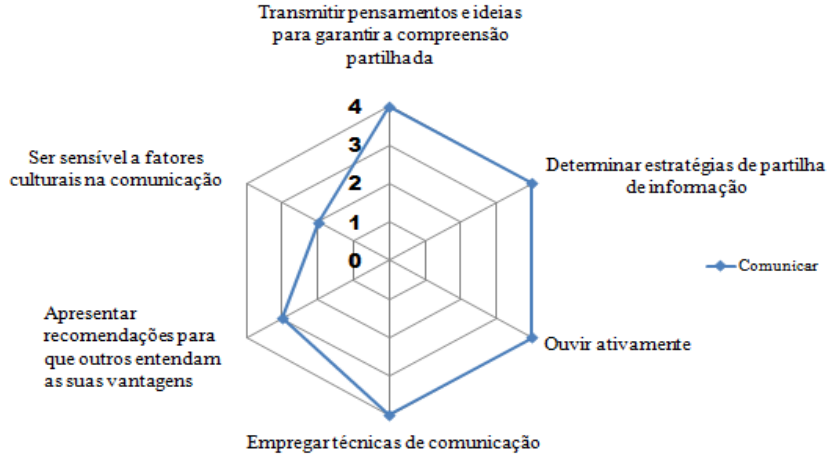


Figura n.° 16 – Perfil da competência nuclear "comunicar".

Fonte: Autor (2015).

(2) Categoria "desenvolver"

(a) Competência "criar um ambiente positivo"

O líder tem a responsabilidade de estabelecer e manter expetativas e atitudes positivas conducentes ao estabelecimento de relações saudáveis e comportamentos de trabalho efetivo. Os líderes são responsáveis por melhorar as organizações, enquanto cumprem a missão. É neste contexto que se insere a competência "criar um ambiente positivo" que se afigura como nuclear (Q4) no modelo de competências do líder operacional.

Como apurámos anteriormente, a maioria dos componentes desta competência são nucleares (Q4), com exceção do componente "criar um ambiente de aprendizagem" e "aceitar retrocessos razoáveis e falhas", classificados como críticos (Q2) e "antecipar as necessidades das pessoas no trabalho", cujos resultados revelaram ser de rotina (Q3) (Figura 17). A importância desta competência foi igualmente evidenciada pelos oficiais entrevistados, através da observação de um conjunto diversificado de situações e de KSAO, designadamente: na gestão de RH, definição de objetivos, atribuição de recompensas, integração, na delegação de autoridade, autoconfiança, motivação, avaliação, dever de tutela, aconselhamento, entre outros.

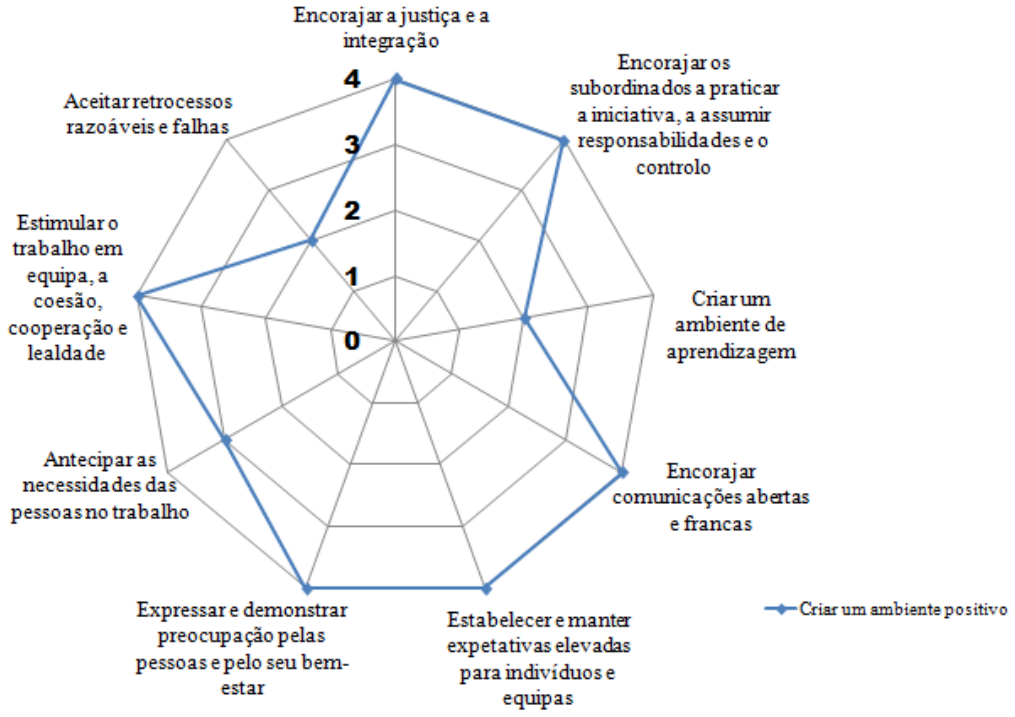


Figura n.° 17 – Perfil da competência nuclear "criar um ambiente positivo".

Fonte: Autor (2015).

(b) Competência "autopreparar-se"

Esta competência é crítica (Q2), englobando um componente nuclear (Q4) – "manter a saúde mental e física e o bem-estar" e dois componentes de rotina (Q3) – "conhecer-se a si próprio" e "avaliar e incorporar o *feedback* dado por outros" (Figura 18). A maioria dos componentes desta competência assume-se como importante, embora pouco frequente. Relativamente ao único componente nuclear (Q4), a sua importância prende-se com o bom senso, equilíbrio e condição física e psíquica necessárias ao desempenho diário das funções de liderança, o que foi confirmado nas entrevistas realizadas.

Esta competência engloba ainda a consciência, por parte do líder, das suas limitações e potencialidades, o auto-desenvolvimento e a preparação para as missões, entre outros. Respondemos desta forma à QD4, dada esta ser única competência crítica identificada.

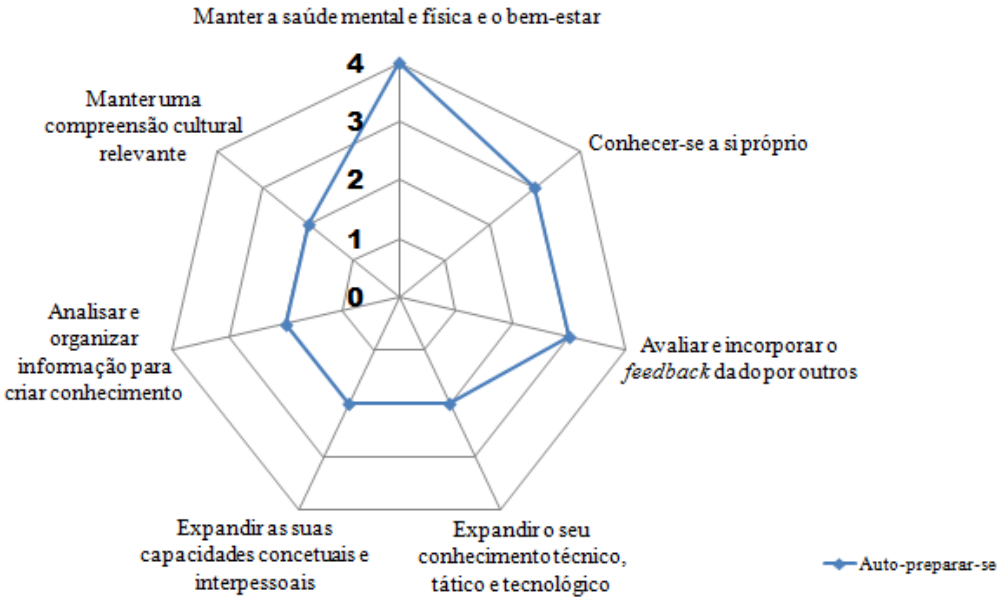


Figura n.° 18 – Perfil da competência crítica "autopreparar-se".

Fonte: Autor (2015).

(c) Competência "desenvolver os outros"

Esta última competência da categoria "desenvolver" é nuclear (Q4), pois a maioria dos seus componentes é considerada de importância e frequência elevadas, com exceção para os componentes "avaliar as necessidades de desenvolvimento dos outros" e "apoiar o desenvolvimento baseado na instituição" que revelaram ser crítico (Q2) e de rotina (Q3), respetivamente (Figura 19, na página seguinte).

Ao nível dos dados qualitativos, a maioria dos entrevistados referiu esta competência como muito importante, materializada em KSAO como as tarefas e os papéis. Neste âmbito, os líderes operacionais encorajam e apoiam os seus subordinados a crescer como indivíduos e equipas, facilitam o alcançar de metas organizacionais e preparam os seus subordinados para o desempenho de novos cargos na Instituição, tornando-a mais versátil e produtiva. Aqui inserem-se, por exemplo, as situações em que os comandantes aconselham o indivíduo a frequentar um determinado curso de especialização (ex: condução, operador de máquinas pesadas, etc.) ou o ingresso nos quadros permanentes da Instituição (Academia Militar e Escola de Sargentos do Exército).

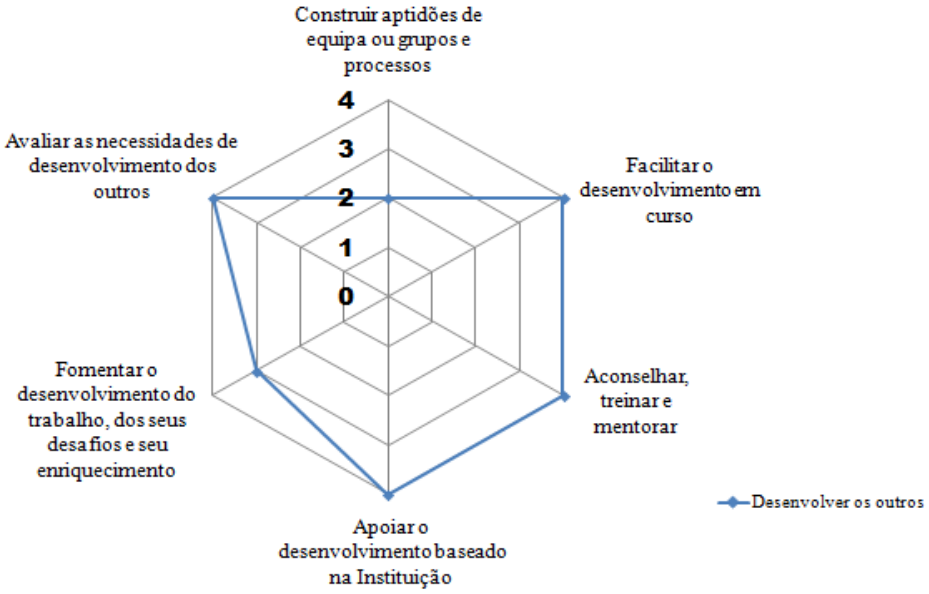


Figura n.° 19 – Perfil da competência nuclear "desenvolver os outros".

Fonte: Autor (2015).

(3) Categoria "alcançar" – competência "alcançar resultados"

Esta última competência do modelo de competências revelou ser nuclear (Q4), embora englobando um componente crítico (Q2) e três componentes de rotina (Q3) (Figura 20, na página seguinte). "Alcançar resultados" é a última finalidade de um líder. Como verificámos através das entrevistas funcionais, os líderes operacionais orientam e gerem recursos a este nível, maioritariamente humanos e materiais), adotam comportamentos éticos e consistentes e supervisam, gerem, monitorizam e controlam o trabalho dos seus subordinados.

Outro componente muito importante para o líder operacional é o planeamento de modalidades de ação para atingir os resultados desejados (de acordo com os objetivos da

Instituição e as intenções dos escalões superiores), dentro do tempo disponível e de acordo com uma sequência de tarefas normalizada. Contudo, os líderes operacionais devem limitar a sobrespecificação e a micro-gestão, permitindo a iniciativa dos seus líderes subordinados.

A mediação de conflitos, a preparação e condução do treino e a procura contínua da melhoria da eficiência operativa da organização inserem-se igualmente nesta competência. Estes aspetos foram evidenciados pelos oficiais entrevistados como sendo atividades de prática diária e de elevada importância.

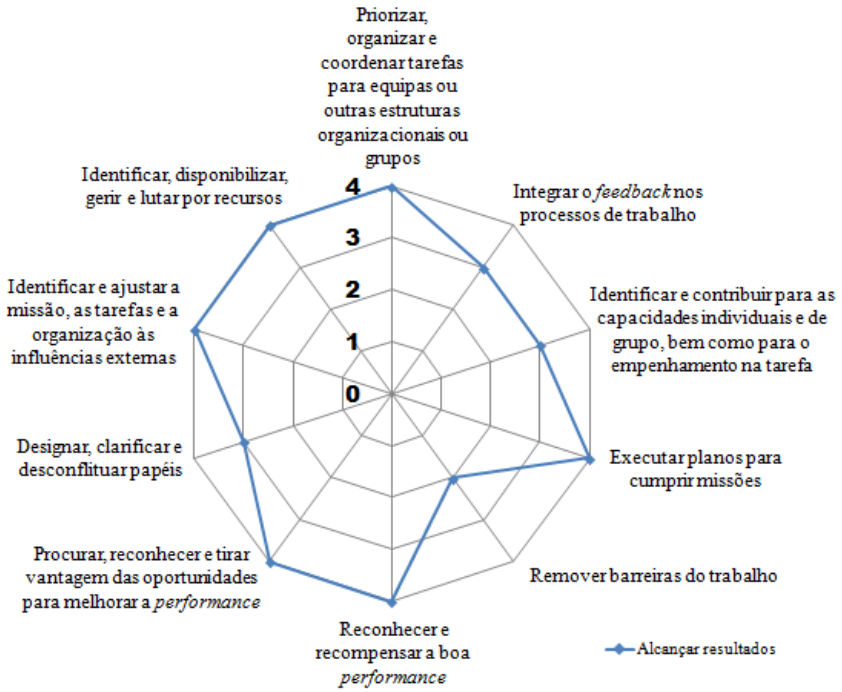


Figura n.° 20 – Perfil da competência nuclear "alcançar resultados".

Fonte: Autor (2015).

(4) Perfil de competências nucleares

Em resposta à QC, culminamos a nossa análise com a apresentação do perfil de competências nuclares, como resultado da aplicação do modelo de competências nucleares do Exército dos EUA ao Exército Português (Tabela 20 e Figura 21, ambas na página seguinte).

Tabela n.° 20 – Perfil de competências nucleares do líder operacional.

Fonte: Autor (2015).

Categoria	Competência	Importância	Frequência	Tipologia
Liderar	Liderar outros indivíduos	Elevada	Elevada	Nuclear
	Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando	Elevada	Elevada	Nuclear
	Liderar pelo exemplo	Elevada	Elevada	Nuclear
	Comunicar	Elevada	Elevada	Nuclear
Desenvolver	Criar um ambiente positivo	Elevada	Elevada	Nuclear
	Desenvolver os outros	Elevada	Elevada	Nuclear
Alcançar	Alcançar resultados	Elevada	Elevada	Nuclear

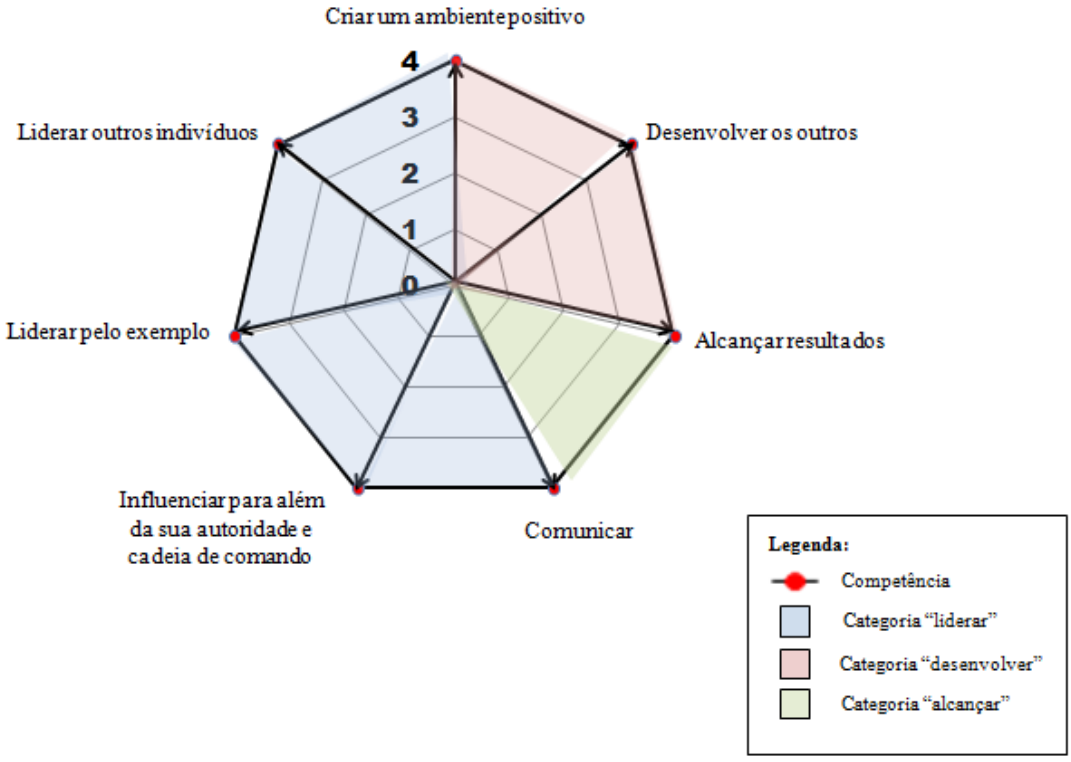


Figura n.° 21 – Perfil de competências nucleares por categoria de competência.

Fonte: Autor (2015).

Conclusões

No decorrer do estudo facilmente nos apercebemos da diversidade concetual e da profusão de estruturas e modelos de competências defendidos pelos diversos autores revistos. Na construção de um conceito de competência capaz de se assumir como referência para o contexto do Exército Português, tornou-se evidente a problemática da polissemia que o conceito encerra. Não obstante o observado, importa ter em conta a sistematização conseguida relativamente às competências, nomeadamente: uma *performance* superior no desempenho de uma tarefa ou atividade específica; um padrão de exigência definido; a regularidade e frequência dos comportamentos observados; e a vontade e não apenas a posse de um conjunto específico de KSAO.

É numa perspetiva de execução e de combinação dos KSAO e das competências que conseguimos transpor o modelo de competências e a sua concretização em contexto organizacional. Assim, o modelo de competências deve consubstanciar uma ferramenta e não encerrar uma finalidade em si mesmo.

O objetivo geral do presente TII consistiu em identificar as competências nucleares dos líderes operacionais do Exército Português que, juntamente com as competências críticas e de rotina, consubstanciam um modelo de competências dos cargos de comando, ao níveis de UEC e UEB da COSFE. Para o efeito, foi utilizado o modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano que pressupõe a existência de oito competências que materializaram as dimensões de análise.

A elaboração e desenvolvimento do tema foram orientados com vista à obtenção de uma resposta à nossa QC: "Que competências são avaliadas como nucleares no modelo de competências dos líderes operacionais, de modo a atingirem o desempenho esperado pelo Exército Português?"

Ao longo do texto do TII fomos respondendo às QD formuladas no início da investigação. Relativamente à QD1 "Quais são as competências mais importantes dos líderes operacionais no Exército Português?", foram apuradas as competências identificadas (Tabela 20) que se revelaram fundamentais para o desempenho de funções dos líderes operacionais. Como foi referido anteriormente, esta constatação foi confirmada pela análise das respostas aos questionários e entrevistas funcionais.

No referente à QD2 "Quais são as competências mais frequentes dos líderes operacionais no Exército Português?", apurámos que, à semelhança da importância, a frequência é igualmente elevada, ou seja, as competências identificadas são usadas de

forma permanente na atividade diária dos líderes operacionais, com exceção da competência "autopreparar-se" que foi avaliada como sendo crítica (Q2).

Relativamente à QD3 "Quais são as diferenças entre as competências dos Comandantes de Companhia/Bateria/Esquadrão e dos Comandantes de Batalhão/Grupo do Exército Português?", após a identificação das competências por Q, tentámos estabelecer uma relação com a tipologia dos cargos em análise. Contudo, os dados recolhidos através dos questionários e entrevistas funcionais apontam para a inexistência de diferenças significativas.

A resposta à QD4 "Quais são as competências críticas para o desempenho das funções de Comandante de Companhia/Esquadrão/Bateria e de Batalhão/Grupo do Exército Português? foi conseguida considerando a competência do Q2 (crítica) identificada – "autopreparar-se".

No que à QC concerne, foram apuradas, descriminadas e expostas as competências nucleares (Q4) dos líderes operacionais do Exército Português, materializadas pela verificação de um conjunto de indicadores (componentes ou ações) e de duas variáveis independentes – a importância e a frequência do uso das competências. Em complemento e reforço, a análise do conteúdo das entrevistas funcionais efetuadas permitiu relevar determinados KSAO relacionados entre si e que integram as competências nucleares.

Consideramos que o objetivo proposto para o TII foi alcançado na sua generalidade, o que materializamos no perfil de competências nucleares apresentado, excluíndo os componentes que revelaram valores de importância reduzidos. De realçar que, não se tendo verificado diferenças significativas entre os cargos em estudo, o modelo de competências nucleares aplicável é comum para os dois escalões de comando analisados.

Pese embora o facto de termos alcançado um modelo de competências nucleares do líder operacional do Exército Português, limitações de diversas ordens restringem a sua aplicação efetiva. Em primeiro lugar, o modelo carece de avaliação e validação, ao nível do indivíduo e da própria Instituição. Com o estudo desenvolvido, não pretendemos conceber um modelo final (testado e validado), mas a construção de um referencial sustentável e passível de ser melhorado recorrendo a outras metodologias. Assim, sugerimos a inclusão de modelos de competências de outras forças, empresas ou instituições. O modelo agora concebido deverá ser testado em contexto de trabalho e recolhido o respetivo *feedback* dos intervenientes.

Um segundo aspeto limitador prende-se com a mudança imperativa do paradigma da gestão tradicional de RH baseada em funções, para um modelo assente em competências. Este processo evolutivo contribuirá indubitavelmente para a valorização das competências a nível organizacional.

No referente à concetualização, não obstante os esforços enveredados no sentido da sistematização dos conceitos mais relevantes e estruturais, o presente TII não soluciona os problemas decorrentes da polissemia observada.

Durante o percurso percorrido para a elaboração do TII, deparámo-nos com alguns obstáculos que passaremos a mencionar de modo sucinto e objetivo. Em primeira instância, destacamos a inexistência de um quadro legal e descritivo dos cargos em estudo que sustente ou caraterize detalhadamente, os cargos, funções e tarefas dos Comandantes de UEC e UEB do Exército Português. Este aspeto dificultou a materialização de um paralelismo com outras funções civis eventualmente equivalentes, o que poderia ter sido útil para a identificação de outras competências passíveis de serem incorporadas no modelo de competências nucleares do líder operacional.

Merece igualmente destaque, a dificuldade na obtenção de dados atualizados relativos aos detentores dos cargos em estudo, bem como, os contactos da população-alvo. Esta particularidade dificultou a resposta aos inquéritos, obrigando a inúmeros contactos telefónicos e via *email* junto de oficiais das diversas UU/EE/OO, do Comando das Forças Terrestres e do Comando de Pessoal.

Bibliografia

AAVV, 2001. *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea.* Lisboa: Editorial Verbo.

Aiken, L., 1979. *Psychological Testing and Assessment.* 3.ª ed. Boston: Allyn & Bacon.

Barros-Duarte, C., Ramos, S., Cunha, L. & Lacomblez, M., 2001. *Instrumento de análise poara Estudo de Caso.* Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Bilhim, J., 2004. *Qualificação e Valorização de Competências.* Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Bitencourt, C., 2001. *A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional.* Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Boterf, G. L., 1999. *De la compétence à la navigation professionnelle.* Paris: Les Éditions de l'Organisation. .

Boyatzis, R., 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance.* New York: John Wiley & Sons.

Brannick, M. & Levine, E., 2002. *Job analysis: methods, research, and applications for human resource management in the new millenium.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Briscoe, J. & Hall, D., 1999. Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics,* Volume 28, pp. 37-52.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J., 2001. *Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial.* Lisboa: Dom Quixote.

Cascão, F., 2005. *Gestão por Competências.* Porto: Edições IPAM.

Cascão, F. & Cunha, N., 1998. *Gestão de Competências - Novas Perspectivas na Gestão de Recursos Humanos.* Porto: Edições IPAM.

Ceitil, M., 2006. *Gestão e Desenvolvimento de Competências.* 1.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Ceitil, M., 2008. *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI.* Lisboa: Edições Sílabo.

Chomsky, N., 1965. *Aspects of the Theory of Syntax.* 1.ª edição ed. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Clot, Y., 1999. *La fonction psychologique du travail.* Paris: PUF.

Decreto-Lei n.º 186/2014, 2014. Aprova a Lei Orgânica do Exército. In: *Decreto-Lei n.º 186/2014.* Lisboa: Diário da República.

Decreto-Lei n.º 236/99, 1999. Aprova o Estatuto dos Militares das Forças. (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, com as alterações produzidas pela Lei n.º 25/2000, de 23 de agosto, produzidas pela Lei n.º 25/2000, de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003 de 30 de agosto. In: *Decreto-Lei n.º 70/2005, de 13 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008, de 23 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de março).* Lisboa: Diário da República.

Department of the Army, 2003. *Field Manual 3-21.21, The Stryker Brigade Combat Team Infantry Battalion.* Washington, DC: United States Army.

Department of the Army, 2006. *Field Manual 3-21.10, The Infantry Rifle Company.* Washington, DC: United States Army.

Department of the Army, 2006. *Field Manual 6-22, Army Leadership.* Washington, DC: United States Army.

Dutra, J., 2001. *Gestão por Competências.* 3.ª ed. São Paulo: Gente.

Ennis, M., 2008. *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA).* Washington DC: U. S. Department of Labor .

Exército Português, 2010. *Página oficial do Exército Português.* [Online] Disponível em: http://www.exercito.pt/

[Acedido em 28 janeiro 2015].

Exército Português, 2012. *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-00, Operações.* Lisboa: Exército Português.

Flanagan, J., 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin - American Institute for Research and University of Pittsburgh ,* 51(4), pp. 327-358.

Fortin, M., 2009. *O Processo de Investigação da Concepção à Realização.* 5.ª ed. Loures: Lusociência.

Freire, J., 1993. *Sociologia do Trabalho: uma Introdução.* Porto: : Afrontamento.

Ghiselli, E., 1966. *The validity of occupational aptitude tests.* New York: Wiley.

Green, P., 1999. *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies.* San Francisco: Jossey-Bass.

Hoge, M. A., Tondora, J. & Marrelli, A. F., 2005. The fundamental of workforce competency: Implications for Behavioral health. *Journal of Administration and Policy in Mental Health N.º 5/6,* Volume 32, pp. 509-531.

Hughes, R., Ginnett, R. & Curphy, G., 2012. *Leadership: Enhancing the lessons of experience.* 7.ª ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc..

Huot, R., 2002. *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas.* Lisboa: Instituto Piaget.

IEFP, 2007. *Da análise dos postos de trabalho ao estudo das profissões.* Lisboa: IEFP.

Instituto de Estudos Superiores Militares, 2014. *NEP ACA - 018 - Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM.* Lisboa: IESM.

Klemp, G., 1980. *The Assessment of Occupational Competence,* Washington, DC: National Institute of Education.

Lucia, A. D. & Lepsinger, R., 1999. *The Art and Science of Competency Models.* San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer .

Magee, R. R., 1998. *Strategic Leadership Primer.* Carlisle Barracks: United States Army War College.

Mayoral, M. R., Palacios, R. C., Gómez, J. M. & Crespo, Á. G., 2007. A Mobile Framework for Competence Evaluation: Innovation Assessment Using Mobile Information Systems. *Technology Management & Innovation N.º 2,* Volume 3, pp. 49-57.

McLagan, P., 1997. Competencies: The Next Generation. *Training & Development, N.º 5,* Volume 51, pp. 40-47.

Moore, D., Cheng, M. & Dainty, A., 2002. Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management ,* 51(6), pp. 314 - 319.

MSG, 2013. *Management Study Guide.* [Online]

Disponível em: http://www.managementstudyguide.com/competency-iceberg-model.htm [Acedido em 12 fevereiro 2015].

Noulin, M., 1992. *Ergonomie.* Paris: Tecniplus.

Oliveira, M., 2009. *O Recrutamento e a Seleção de Pessoal.* Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Parente, C., 2008. *Competências: Formar e Gerir Pessoas.* Porto: Edições Afrontamento.

Parry, S., 1996. The Quest for Competence. *Training Magazine,* pp. 48-56.

Prahalad, C. & Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review,* Volume maio - junho, pp. 79-90.

Quivy, R. & Campenhoudt, L., 1998. *Manual de investigação em ciências sociais.* 2.ª ed. Lisboa: Gravita.

Raelin, J. & Cooledge, A., 1995. From generic to organic competencies. *Human Resource Planning,* Volume 18.

Rowe, C., 1995. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training,* 27(11), pp. 12 - 17.

Schippman, J. S. et al., 2000. The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology, 53,* Volume 53, pp. 703-740.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas.* 6.ª ed. Lisboa: Lidel.

Spencer, L. & Spencer, S., 1993. *Competence at Work.* New York: JohnWiley & Sons.

Tremblay, M. & Sire, B., 1999. Rémuner les competences plutôt lactivité?. *Revue Française de Gestion,* novembro-dezembro, 126 (novembro-dezembro) (special issue), pp. 129-139.

Vserve Management Systems, 2013. *Management Study Guide.* [Online] Disponível em: http://managementstudyguide.com/
[Acedido em 22 janeiro 2015].

Whiddett, S. & Hollyforde, S., 1999. *The Competencies Handbook (Developing Practice).* Wimbledon: Institute of Personnel & Development.

Woodruff, C., 1993. What is ment by a competency?. *Leadership and Organizational Development Journal,* p. 14.

Yukl, G., 1999. Leadership competencies required for the new Army and approaches for developing them. In: J. Hunt, G. E. Dodge & L. Wong, edits. *Transforming the Twenty-First Century Army and Other Top Performing Organizations.* Leadership competencies required for the new Amy and approaches for developing them ed. Stamford: JAI Press, pp. 255-276.

Anexo A – Deveres transversais dos militares das Forças Armadas Portuguesas

Segundo o EMFAR (Decreto-Lei n.º 236/99, 1999, pp. 9-11), os militares das FFAA têm os seguintes deveres e responsabilidades:

- Defesa da Pátria;
- Poder de autoridade (inclui a responsabilidade e a competência disciplinar);
- Dever da tutela;
- Dever de obediência;
- Dever de dedicação ao serviço (inclui a obrigatoriedade de melhoria e desenvolvimento das qualidades pessoais e aptidões profissionais necessárias ao desempenho das funções);
- Dever de disponibilidade;
- Pautar o seu procedimento pelos princípios éticos e pelos ditames da virtude e da honra;
- Proceder com dignidade e zelar pelo prestígio da Instituição Militar;
- Proceder com lealdade para com os outros militares;
- Observar a solidariedade para com os seus companheiros de armas e praticar a camaradagem, sem prejuízo dos princípios da honra e das regras da disciplina;
- Aceitar com coragem os riscos físicos e morais decorrentes das suas missões de serviço;
- Cumprir e fazer cumprir a disciplina militar;
- Usar a força somente com legitimidade e quando tal se revele estritamente necessário;
- Cumprir rigorosamente as normas de segurança militar e manter sigilo quanto aos factos e matérias de que tome conhecimento em virtude do exercício das suas funções;
- Usar uniforme (...);
- Comprovar a sua identidade e situação sempre que solicitado pelas autoridades competentes.

Anexo B – Tarefas e responsabilidades dos Comandantes de Companhia e Batalhão

De acordo com o FM 3-21.10 (Department of the Army, 2006, pp. 1-13), o Comandante de Companhia tem os seguintes deveres e responsabilidades:

- Liderar a Companhia pelo exemplo;
- Assumir responsabilidade por todas as ações da Companhia (com ou sem sucesso);
- Assumir a responsabilidade pelo emprego tático, treino, administração, gestão de pessoal, manutenção, proteção da força e sustentação da Companhia;
- Garantir a integração de outras armas combinadas e elementos de apoio, tais como os assuntos civis, as operações psicológicas, intérpretes, media, sistemas aéreos não-tripulados, entre outros;
- Comandar e controlar a Companhia através dos seus líderes subordinados;
- Empregar a Companhia para cumprir a missão de acordo com a intenção do Comandante de Batalhão e o seu conceito de operação;
- Selecionar a melhor localização para os pelotões de manobra e outros elementos;
- Conduzir a análise da missão e os procedimentos de comando de tropas;
- Difundir ordens de operações para a Companhia;
- Manter a compreensão situacional da Companhia;
- Garantir aos pelotões e outros elementos de apoio, os meios necessários para o cumprimento da missão;
- Se necessário, requerer apoio ao Batalhão;
- Garantir a capacidade de acompanhamento da situação tática por parte do Posto de Comando da Companhia;
- Fornecer, ao seu Comandante de Batalhão e líderes subordinados, uma imagem operacional comum precisa e atempada;
- Implementar, de modo eficaz, medidas de proteção da força, de segurança e de accountability das forças e sistemas;
- Desenvolver as aptidões táticas e de liderança dos seus líderes subordinados.

O FM 3-21.21 (Department of the Army, 2003, pp. 2-1) estabelece que o Comandante de Batalhão deve ser responsável por:

- Recorrendo ao seu conhecimento, experiência e personalidade, interagir com o Batalhão, através do seu sistema de comando e controlo (C2);
- Identificar as necessidades (recursos) e o método para o cumprimento da missão;
- Estabelecer "um clima de comando" para o Batalhão;
- Preparar, comandar e avaliar os seus subordinados;
- Refinar o sistema de C2 e operar segundo a sua personalidade;
- Criar um sistema que faça face às exigências da missão, aptidões e personalidades dos seus subordinados, e às possibilidades dos equipamentos do Batalhão.

Anexo C – Atributos do modelo de requisitos de liderança do Exército Norte-Americano

A Leader of Character (Identity) Factors internal and central to a leader, that which makes up an individual's core.	
Army Values	• Values are the principles, standards, or qualities considered essential for successful leaders. • Values are fundamental to help people discern right from wrong in any situation. • The Army has set seven values that must be developed in all Army individuals: loyalty, duty, respect, selfless service, honor, integrity, and personal courage.
Empathy	• The propensity to experience something from another person's point of view. • The ability to identify with and enter into another person's feelings and emotions. • The desire to care for and take care of Soldiers and others.
Warrior Ethos	• The shared sentiment internal to Soldiers that represents the spirit of the profession of arms.
A Leader with Presence How a leader is perceived by others based on the leader's outward appearance, demeanor, actions, and words.	
Military bearing	• Possessing a commanding presence. • Projecting a professional image of authority.
Physically fit	• Having sound health, strength, and endurance that support one's emotional health and conceptual abilities under prolonged stress.
Confident	• Projecting self-confidence and certainty in the unit's ability to succeed in whatever it does. • Demonstrating composure and an outward calm through steady control over one's emotions.
Resilient	• Showing a tendency to recover quickly from setbacks, shock, injuries, adversity, and stress while maintaining a mission and organizational focus.
A Leader with Intellectual Capacity The mental resources or tendencies that shape a leaders' conceptual abilities and impact of effectiveness.	
Agility	• Flexibility of mind. • The tendency to anticipate or adapt to uncertain or changing situations; to think through second- and third-order effects when current decisions or actions are not producing the desired effects. • The ability to break out of mental "sets" or habitual thought patterns; to improvise when faced with conceptual impasses. • The ability to quickly apply multiple perspectives and approaches to assessment, conceptualization, and evaluation.
Judgment	• The capacity to assess situations or circumstances shrewdly and to draw sound conclusions. • The tendency to form sound opinions and make sensible decisions and reliable guesses. • The ability to make sound decisions when all facts are not available.
Innovative	• The tendency to introduce new ideas when then opportunity exists or in the face of challenging circumstances. • Creativity in the production of ideas and objects that are both novel or original and worthwhile or appropriate.
Interpersonal tact	• The capacity to understand interactions with others. • Being aware of how others see you and sensing how to interact with them effectively. • Consciousness of character and motives of others and how that affects interacting with them.
Domain knowledge	• Possessing facts, beliefs, and logical assumptions in relevant areas. • Technical knowledge—specialized information associated with a particular function or system. • Tactical knowledge—understanding military tactics related to securing a designated objective through military means. • Joint knowledge—understanding joint organizations, their procedures, and their roles in national defense. • Cultural and geopolitical knowledge—understanding cultural, geographic, and political differences and sensitivities.

Figura n.° 22 – Atributos do modelo de requisitos de liderança do Exército Americano.

Fonte: Department of the Army (2006).

Anexo D – Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

Leads Others Leaders motivate, inspire, and influence others to take initiative, work toward a common purpose, accomplish critical tasks, and achieve organizational objectives. Influence is focused on compelling others to go beyond their individual interests and to work for the common good.	
Establishes and imparts clear intent and purpose	• Determines goals or objectives. • Determines the course of action necessary to reach objectives and fulfill mission requirements. • Restates the higher headquarters' mission in terms appropriate to the organization. • Communicates instructions, orders, and directives to subordinates. • Ensures subordinates understand and accept direction. • Empowers and delegates authority to subordinates. • Focuses on the most important aspects of a situation.
Uses appropriate influence techniques to energize others	• Uses techniques ranging from compliance to commitment (pressure, legitimate requests, exchange, personal appeals, collaboration, rational persuasion, apprising, inspiration, participation, and relationship building).
Conveys the significance of the work	• Inspires, encourages, and guides others toward mission accomplishment. • When appropriate, explains how tasks support the mission and how missions support organizational objectives. • Emphasizes the importance of organizational goals.
Maintains and enforces high professional standards	• Reinforces the importance and role of standards. • Performs individual and collective tasks to standard. • Recognizes and takes responsibility for poor performance and addresses it appropriately.
Balances requirements of mission with welfare of followers	• Assesses and routinely monitors the impact of mission fulfillment on mental, physical, and emotional attributes of subordinates. • Monitors morale, physical condition, and safety of subordinates. • Provides appropriate relief when conditions jeopardize success of the mission or present overwhelming risk to personnel.
Creates and promulgates vision of the future	• Interprets data about the future environment, tasks, and missions. • Forecasts probable situations and outcomes and formulates strategies to prepare for them. • Communicates to others a need for greater understanding of the future environment, challenges, and objectives.

Figura n.° 23 – Competência "liderar outros indivíduos" e respetivos componentes e ações associadas.

Fonte: Department of the Army (2006).

Anexo D – Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

Extends Influence Beyond the Chain of Command Leaders need to influence beyond their direct lines of authority and beyond chains of command. This influence may extend to joint, interagency, intergovernmental, multinational, and other groups. In these situations, leaders use indirect means of influence: diplomacy, negotiation, mediation, arbitration, partnering, conflict resolution, consensus building, and coordination.	
Understands sphere of influence, means of influence, and limits of influence	• Assesses situations, missions, and assignments to determine the parties involved in decision making, decision support, and possible interference or resistance.
Builds trust	• Is firm, fair, and respectful to gain trust. • Identifies areas of commonality. • Engages other members in activities and objectives. • Follows through on actions related to expectations of others. • Keeps people informed of actions and results.
Negotiates for understanding, builds consensus, and resolves conflict	• Leverages trust to establish agreements and courses of action. • Clarifies the situation. • Identifies individual and group positions and needs. • Identifies roles and resources. • Facilitates understanding of conflicting positions. • Generates and facilitates generation of possible solutions. • Gains cooperation or support when working with others.
Builds and maintains alliances	• Establishes contact and interacts with others who share common interests, such as development, reaching goals, and giving advice. • Maintains friendships, business associations, interest groups, and support networks. • Influences perceptions about the organization. • Understands the value of and learns from partnerships, associations, and other cooperative alliances.

Figura n.° 24 – Competência "influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando" e respetivos componentes e ações associadas. Fonte: Department of the Army (2006).

Anexo D – Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

Leads By Example Leaders constantly serve as role models for others. Leaders will always be viewed as the example, so they must maintain standards and provide examples of effectiveness through all their actions. All Army leaders should model the Army Values. Modeling provides tangible evidence of desired behaviors and reinforces verbal guidance through demonstration of commitment and action.	
Displays character by modeling the Army Values consistently through actions, attitudes, and communications	• Sets the example by displaying high standards of duty performance, personal appearance, military and professional bearing, physical fitness and health, and ethics. • Fosters an ethical climate. • Shows good moral judgment and behavior. • Completes individual and unit tasks to standard, on time, and within the commander's intent. • Is punctual and meets deadlines. • Demonstrates determination, persistence, and patience.
Exemplifies the Warrior Ethos	• Removes or fights through obstacles, difficulties, and hardships to accomplish the mission. • Demonstrates the will to succeed. • Demonstrates physical and emotional courage. • Communicates how the Warrior Ethos is demonstrated.
Demonstrates commitment to the Nation, Army, unit, Soldiers, community, and multinational partners	• Demonstrates enthusiasm for task completion and, if necessary, methods of accomplishing assigned tasks. • Is available to assist peers and subordinates. • Shares hardships with subordinates. • Participates in team tasks and missions without being asked.
Leads with confidence in adverse situations	• Provides leader presence at the right time and place. • Displays self-control, composure, and positive attitude, especially under adverse conditions. • Is resilient. • Remains decisive after discovering a mistake. • Acts in the absence of guidance. • Does not show discouragement when facing setbacks. • Remains positive when the situation becomes confusing or changes. • Encourages subordinates when they show signs of weakness.
Demonstrates technical and tactical knowledge and skills	• Meets mission standards, protects resources, and accomplishes the mission with available resources using technical and tactical skills. • Displays appropriate knowledge of equipment, procedures, and methods.
Understands the importance of conceptual skills and models them to others	• Displays comfort working in open systems. • Makes logical assumptions in the absence of facts. • Identifies critical issues to use as a guide in making decisions and taking advantage of opportunities. • Recognizes and generates innovative solutions. • Relates and compares information from different sources to identify possible cause-and-effect relationships. • Uses sound judgment and logical reasoning.
Seeks and is open to diverse ideas and points of view	• Encourages respectful, honest communications among staff and decision makers. • Explores alternative explanations and approaches for accomplishing tasks. • Reinforces new ideas; demonstrates willingness to consider alternative perspectives to resolve difficult problems. • Uses knowledgeable sources and subject matter experts. • Recognizes and discourages individuals seeking to gain favor from tacit agreement.

Figura n.° 25 – Competência "liderar pelo exemplo" e respetivos componentes e ações associadas.

Fonte: Department of the Army (2006).

Anexo D – Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

Communicates Leaders communicate effectively by clearly expressing ideas and actively listening to others. By understanding the nature and importance of communication and practicing effective communication techniques, leaders will relate better to others and be able to translate goals into actions. Communication is essential to all other leadership competencies.	
Listens actively	• Listens and watches attentively. • Makes appropriate notes. • Tunes into content, emotion, and urgency. • Uses verbal and nonverbal means to reinforce with the speaker that you are paying attention. • Reflects on new information before expressing views.
Determines information-sharing strategies	• Shares necessary information with others and subordinates. • Protects confidential information. • Coordinates plans with higher, lower, and adjacent individuals and affected organizations. • Keeps higher and lower headquarters, superiors, and subordinates informed.
Employs engaging communication techniques	• States goals to energize others to adopt and act on them. • Speaks enthusiastically and maintains listeners' interest and involvement. • Makes appropriate eye contact when speaking. • Uses gestures that are appropriate but not distracting. • Uses visual aids as needed. • Acts to determine, recognize, and resolve misunderstandings.
Conveys thoughts and ideas to ensure shared understanding	• Expresses thoughts and ideas clearly to individuals and groups. • Uses correct grammar and doctrinally correct phrases. • Recognizes potential miscommunication. • Uses appropriate means for communicating a message. • Communicates clearly and concisely up, down, across, and outside the organization. • Clarifies when there is some question about goals, tasks, plans, performance expectations, and role responsibilities.
Presents recommendations so others understand advantages	• Uses logic and relevant facts in dialogue. • Keeps conversations on track. • Expresses well-thoughtout and well-organized ideas.
Is sensitive to cultural factors in communication	• Maintains awareness of communication customs, expressions, actions, or behaviors. • Demonstrates respect for others.

Figura n.° 26 – Competência "comunicar" e respetivos componentes e ações associadas.

Fonte: Department of the Army (2006).

Anexo D – Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

Creates a Positive Environment Leaders have the responsibility to establish and maintain positive expectations and attitudes that produce the setting for healthy relationships and effective work behaviors. Leaders are charged with improving the organization while accomplishing missions. They should leave the organization better that it was when they arrived.	
Fosters teamwork, cohesion, cooperation, and loyalty	• Encourages people to work together effectively. • Promotes teamwork and team achievement to build trust. • Draws attention to the consequences of poor coordination. • Acknowledges and rewards successful team coordination. • Integrates new members into the unit quickly.
Encourages subordinates to exercise initiative, accept responsibility, and take ownership	• Involves others in decisions and keeps them informed of consequences that affect them. • Allocates responsibility for performance. • Guides subordinate leaders in thinking through problems for themselves. • Allocates decision making to the lowest appropriate level. • Acts to expand and enhance subordinate's competence and self-confidence. • Rewards initiative.
Creates a learning environment	• Uses effective assessment and training methods. • Encourages leaders and their subordinates to reach their full potential. • Motivates others to develop themselves. • Expresses the value of interacting with others and seeking counsel. • Stimulates innovative and critical thinking in others. • Seeks new approaches to problems.
Encourages open and candid communications	• Shows others how to accomplish tasks while remaining respectful, resolute, and focused. • Communicates a positive attitude to encourage others and improve morale. • Reinforces the expression of contrary and minority viewpoints. • Displays appropriate reactions to new or conflicting information or opinions. • Guards against groupthink.
Encourages fairness and inclusiveness	• Provides accurate evaluations and assessments. • Supports equal opportunity. • Prevents all forms of harassment. • Encourages learning about and leveraging diversity.
Expresses and demonstrates care for people and their well-being	• Encourages subordinates and peers to express candid opinions. • Ensures that subordinates and their families are provided for, including their health, welfare, and development. • Stands up for subordinates. • Routinely monitors morale and encourages honest feedback.
Anticipates people's on-the-job needs	• Recognizes and monitors subordinate's needs and reactions. • Shows concern for the impact of tasks and missions on subordinate morale.
Sets and maintains high expectations for individuals and teams	• Clearly articulates expectations. • Creates a climate that expects good performance, recognizes superior performance, and does not accept poor performance. • Challenges others to match the leader's example.
Accepts reasonable setbacks and failures	• Communicates the difference between maintaining professional standards and a zero-defects mentality. • Expresses the importance of being competent and motivated but recognizes the occurrence of failure. • Emphasizes learning from one's mistakes.

Figura n.° 27 – Competência "criar um ambiente positivo" e respetivos componentes e ações associadas.

Fonte: Department of the Army (2006).

Anexo D – Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

Prepares Self Leaders ensure they are prepared to execute their leadership responsibilities fully. They are aware of their limitations and strengths and seek to develop themselves. Leaders maintain physical fitness and mental well-being. They continue to improve the domain knowledge required of their leadership roles and their profession. Only through continuous preparation for missions and other challenges, being aware of self and situations and practicing lifelong learning and development can an individual fulfill the responsibilities of leadership.	
Maintains mental and physical health and well-being	• Recognizes imbalance or inappropriateness of one's own actions. • Removes emotions from decision making. • Applies logic and reason to make decisions or when interacting with emotionally charged individuals. • Recognizes the sources of stress and maintains appropriate levels of challenge to motivate self. • Takes part in regular exercise, leisure activities, and time away from routine work. • Stays focused on life priorities and values.
Maintains self awareness: employs self understanding, and recognizes impact on others	• Evaluates one's strengths and weaknesses. • Learns from mistakes and makes corrections, learns from experience. • Considers feedback on performance, outcomes associated with actions, and actions taken by others to achieve similar goals. • Seeks feedback on how others view one's own actions. • Routinely determines personal goals and makes progress toward them. • Develops capabilities where possible but accepts personal limitations. • Seeks opportunities where capabilities can be used appropriately. • Understands self-motivation under various task conditions.
Evaluates and incorporates feedback from others	• Determines areas in need of development. • Judges self with the help of feedback from others.
Expands knowledge of technical, technological, and tactical areas	• Keeps informed about developments and policy changes inside and outside the organization. • Seeks knowledge of systems, equipment, capabilities, and situations, particularly information technology systems.
Expands conceptual and interpersonal capabilities	• Understands the contribution of concentration, critical thinking (assimilation of information, discriminating relevant cues, question asking), imagination (decentering), and problem solving in different task conditions. • Learns new approaches to problem solving. • Applies lessons learned. • Filters unnecessary information efficiently. • Reserves time for self-development, reflection, and personal growth. • Considers possible motives behind conflicting information.
Analyzes and organizes information to create knowledge	• Reflects on what has been learned and organizes these insights for future application. • Considers source, quality or relevance, and criticality of information to improve understanding. • Identifies reliable sources of data and other resources related to acquiring knowledge. • Sets up systems or procedures to store knowledge for reuse.
Maintains relevant cultural awareness	• Learns about issues of language, values, customary behavior, ideas, beliefs, and patterns of thinking that influence others. • Learns about results of previous encounters when culture plays a role in mission success.
Maintains relevant geopolitical awareness	• Learns about relevant societies outside the United States experiencing unrest. • Recognizes Army influences on other countries, multinational partners, and enemies. • Understands the factors influencing conflict and peacekeeping, peace enforcing, and peacemaking missions.

Figura n.º 28 – Competência "autopreparar-se" e respetivos componentes e ações associadas.

Fonte: Department of the Army (2006).

Anexo D – Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

Develops Others Leaders encourage and support others to grow as individuals and teams. They facilitate the achievement of organizational goals through assisting others to develop. They prepare others to assume new positions elsewhere in the organization, making the organization more versatile and productive.	
Assesses current developmental needs of others	• Observes and monitors subordinates under different task conditions to establish strengths and weaknesses. • Notes changes in proficiency. • Evaluates subordinates in a fair and consistent manner.
Fosters job development, job challenge, and job enrichment	• Assesses tasks and subordinate motivation to consider methods of improving work assignments, when job enrichment would be useful, methods of cross-training on tasks, and methods of accomplishing missions. • Designs tasks to provide practice in areas of subordinate's weaknesses. • Designs ways to challenge subordinates and improve practice. • Encourages subordinates to improve processes.
Counsels, coaches, and mentors	• Improves subordinate's understanding and proficiency. • Uses experience and knowledge to improve future performance. • Counsels, coaches, and mentors subordinates, subordinate leaders, and others.
Facilitates ongoing development	• Maintains awareness of existing individual and organizational development programs and removes barriers to development. • Supports opportunities for self-development. • Arranges training opportunities as needed that help subordinates improve self-awareness, confidence, and competence.
Supports institutional-based development	• Encourages subordinates to pursue institutional learning opportunities. • Provides information about institutional training and career progression to subordinates. • Maintains resources related to development.
Builds team or group skills and processes	• Presents challenging assignments for team or group interaction. • Provides resources and support. • Sustains and improves the relationships among team or group members. • Provides realistic, mission-oriented training. • Provides feedback on team processes.

Figura n.º 29 – Competência "desenvolver os outros" e respetivos componentes e ações associadas.

Fonte: Department of the Army (2006).

Anexo D – Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

Gets Results A leader's ultimate purpose is to accomplish organizational results. A leader gets results by providing guidance and managing resources, as well as performing the other leader competencies. This competency is focused on consistent and ethical task accomplishment through supervising, managing, monitoring, and controlling of the work.	
Prioritizes, organizes, and coordinates taskings for teams or other organizational structures/groups.	• Uses planning to ensure each course of action achieves the desired outcome. • Organizes groups and teams to accomplish work. • Plans to ensure that all tasks can be executed in the time available and that tasks depending on other tasks are executed in the correct sequence. • Limits overspecification and micromanagement.
Identifies and accounts for individual and group capabilities and commitment to task	• Considers duty positions, capabilities, and developmental needs when assigning tasks. • Conducts initial assessments when beginning a new task or assuming a new position.
Designates, clarifies, and deconflicts roles	• Establishes and employs procedures for monitoring, coordinating, and regulating subordinat's' actions and activities. • Mediates peer conflicts and disagreements.
Identifies, contends for, allocates, and manages resources	• Allocates adequate time for task completion. • Keeps track of people and equipment. • Allocates time to prepare and conduct rehearsals. • Continually seeks improvement in operating efficiency, resource conservation, and fiscal responsibility. • Attracts, recognizes, and retains talent.
Removes work barriers	• Protects organization from unnecessary taskings and distractions. • Recognizes and resolves scheduling conflicts. • Overcomes other obstacles preventing full attention to accomplishing the mission.
Recognizes and rewards good performance	• Recognizes individual and team accomplishments; rewards them appropriately. • Credits subordinates for good performance. • Builds on successes. • Explores new reward systems and understands individual reward motivations.
Seeks, recognizes, and takes advantage of opportunities to improve performance	• Asks incisive questions. • Anticipates needs for action. • Analyzes activities to determine how desired end states are achieved or affected. • Acts to improve the organization's collective performance. • Envisions ways to improve. • Recommends best methods for accomplishing tasks. • Leverages information and communication technology to improve individual and group effectiveness. • Encourages staff to use creativity to solve problems
Makes feedback part of work processes	• Gives and seeks accurate and timely feedback. • Uses feedback to modify duties, tasks, procedures, requirements, and goals when appropriate. • Uses assessment techniques and evaluation tools (such as AARs) to identify lessons learned and facilitate consistent improvement. • Determines the appropriate setting and timing for feedback.
Executes plans to accomplish the mission	• Schedules activities to meet all commitments in critical performance areas. • Notifies peers and subordinates in advance when their support is required. • Keeps track of task assignments and suspenses. • Adjusts assignments, if necessary. • Attends to details.
Identifies and adjusts to external influences on the mission or taskings and organization	• Gathers and analyzes relevant information about changing situations. • Determines causes, effects, and contributing factors of problems. • Considers contingencies and their consequences. • Makes necessary, on-the-spot adjustments.

Figura n.º 30 – Competência "alcançar resultados" e respetivos componentes e ações associadas.

Fonte: Department of the Army (2006).

Apêndice A – Caraterização da amostra por questionário

Ano	Respostas	%
1964	1	1.6
1968	3	4.9
1969	2	3.3
1971	1	1.6
1975	1	1.6
1976	3	4.9
1977	4	6.6
1978	6	9.8
1979	4	4.9
1980	6	9.8
1981	14	23.0
1982	6	9.8
1983	7	11.5
1984	3	4.9
Total	61	

Figura n.º 31 – Data de nascimento da amostra. Fonte: Autor (2015).

Género	Respostas	%
Feminino	6	9.8
Masculino	55	90.2
Total	61	

Figura n.º 32 – Género da amostra.

Fonte: Autor (2015).

Tempo no desempenho de funções	Respostas	%
No mínimo há 3 anos, mas menos de 6 anos	11	18.0
No mínimo há 1 ano, mas menos de 3 anos	30	49.2
No mínimo há 3 meses, mas menos de 12 meses	12	19.7
No mínimo há 1 mês, mas menos de 3 meses	5	8.2
Menos de 1 mês	3	4.9
Total	61	

Figura n.º 33 – Tempo de desempenho de funções.

Fonte: Autor (2015).

Grau de *on-the-job training* necessário	Respostas	%
Demonstração para além de curta, até 1 mês inclusive	8	13.1
Mais de 1 ano, e até 2 anos inclusive	3	4.9
Mais de 1 mês, e até 3 meses inclusive	14	23.0
Mais de 2 anos, e até 4 anos inclusive	7	11.5
Mais de 3 meses, e até 6 meses inclusive	9	14.8
Mais de 6 meses, e até 1 ano inclusive	8	13.1
Nenhuma ou curta demonstração	12	19.7
Total	61	

Figura n.º 34 – Grau de *on-the-job training* necessário para o desempenho de funções.

Fonte: Autor (2015).

Apêndice B– Guião de entrevista

No âmbito do Trabalho de Investigação Individual (TII), do Curso de Estado-Maior Conjunto 2014/15, subordinado ao tema "Natureza da liderança operacional: revisão conceptual, enquadramento e competências nucleares", e de modo a dotar o TII de dados qualitativos que permitam complementar a informação quantitativa fornecida pelos questionários, optou-se pela realização de entrevistas a oficiais que tenham desempenhado recentemente ou desempenhem na atualidade, funções de comando no Exército Português, ao nível do escalão Batalhão/Grupo e Companhia/Bateria/Esquadrão.

Para efeitos da entrevista, importa clarificar alguns conceitos inerentes à temática das competências, por forma a garantir a objetividade pretendida nas respostas, designadamente:

- **Conhecimento**
  Familiarização, compreensão ou compreensão adquirida através da experiência ou estudo.
- **Habilidade (*skill*)**
  Capacidade de desempenhar tarefas que exijam o uso de ferramentas, equipamento e máquinas.
- **Aptidão**
  Capacidade de conduzir atividades físicas e mentais decorrentes das tarefas da profissão, onde o uso de ferramentas, equipamento e máquinas não é um fator relevante/dominante.
- **Atributo**
  Caraterística ou propriedade fundamental de um indivíduo.
- **Traço**
  Caraterística (inata ou adquirida) consistente, persistente e estável.
- **Compósito**
  Requisito relacionado com o desempenho da liderança, resultante da conjugação dos conceitos anteriores e que se carateriza por um grau elevado de complexidade.
- **Tarefa**
  Ação ou conjunto de ações (comportamentos ou série de comportamentos) executadas de modo próximo no tempo e direcionadas para um objetivo, meta ou resultado.
- **Função**
  Subdivisão do trabalho ou grupo de tarefas relacionadas devido à sua natureza ou comportamento envolvido.

Apresenta-se em seguida o guião da presente entrevista, cujo objetivo consiste em recolher dados relativos à natureza do trabalho, os desafios enfrentados no dia-a-dia, e comportamentos específicos adotados pelos líderes operacionais, no desempenho das suas funções.

Estima-se que a entrevista ocupe cerca de 45 minutos do seu tempo. Obrigado!

1. **Enquadramento Funcional**
   a. Nome e posto.
   b. No âmbito operacional, qual o cargo/função que desempenhou recentemente ou desempenha atualmente? Há quanto tempo?
   c. Qual a sua dependência funcional?
   d. Qual é a importância da sua função?
   e. Descreva o contexto do seu trabalho.

2. **Tarefas e funções na organização**

Compreensão das potencialidades e vulnerabilidades dos subordinados, coordenação, aconselhamento, tomada de decisão, delegação, autoridade e responsabilidade, orientação segundo a finalidade, iniciar ações, estimular confianca, dar ordens, assumir riscos.

   a. Quais são as suas tarefas?
   b. Quais as mais importantes?
   c. Quais as que lhe ocupam mais tempo?
   d. Quais as suas funções na organização militar?

Gestão da mudança, gestão de conflitos, aprendizagem contínua, execução de operações, gestão financeira, gestão de pessoal, gestão da informação, foco na missão, planeamento de operações, modelo de referência, supervisão, responsabilidade pelos subordinados, construção de equipas, gestão da tecnologia, treino, coordenação e gestão do campo de batalha, preocupação com a qualidade de vida dos subordinados, aconselhamento, estabelecimento de condições de sucesso, exploração de oportunidades, operação em ambientes conjunto-combinados, gestão de recursos humanos, potenciar a diversidade, mentoria, motivação, planeamento e condução de treino, gestão de programas, representação da organização, gestão do risco, manutenção de elevados graus de prontidão, elemento de equipa, gestão do tempo.

3. Conhecimentos

Doutrina, operações, História, tática, técnica e emprego do poder militar.

Qual é o conhecimento necessário para desempenhar as suas funções?

4. Habilidades (sociais, interpessoais, táticas e técnicas)

Quais são as habilidades (*skills*) necessárias para desempenhar a sua função?

5. Aptidões

Cognitivas, concetuais, comunicação oral, comunicação escrita, quadros de referência, criatividade, lidar com a ambiguidade, introspeção, integração, julgamento, linguísticas, mentais, meta-cognitivas, agilidade física, resolução de problemas, reflexão, pensamento estratégico, pensamento de sistemas, uso de tecnologias, visão.

6. Outras caraterísticas

Que outras caraterísticas (traços e atributos) são importantes para o desempenho das suas funções?

Autonomia, *accountability*, orientação, compreensão, competitividade, confiança, consciencialização, coragem, determinação, dedicação, disciplina, resistência, estabilidade emocional, energia, flexibilidade, ética, experiência, caráter, honestidade, iniciativa, integridade, aprendizagem contínua, moral, motivação e empenho, abertura, paciência, persuasão, condição física, atitude positiva, auto-imagem positiva, orgulho, presença, profissionalismo, aptidão psicomotora, resiliência, responsabilidade, automotivação, autoconfiança, vontade de destruir o inimigo, vontade em explorar oportunidades, valores.

7. Compósitos

Que compósitos são importantes para o desempenho das suas funções?

Compreensão, competência, competência em missões de apoio à paz/ missões não tradicionais, negociação, experiência, recursos, capacidade inventiva.

8. Responsabilidades (recursos humanos, materiais e financeiros) e ferramentas

a. É responsável por pessoas, materiais e verbas? Quais?
b. Que ferramentas e tecnologia são usadas na sua função?

9. Descreva uma situação vivida por si ou por outros, em que tenha corrido bem:

– Na relação com os seus pares, superiores hierárquicos e subordinados;
– Na relação com os recursos materiais;
– Na relação com os recursos financeiros.

10. *Outputs* da Função

Defina os produtos/resultados da sua função.

Apêndice C – Estatística descritiva do inquérito por questionário

Categoria	Competência	Questão	Média	Desv. Pad.
Liderar	Liderar outros indivíduos	1a. Qual é a importância de estabelecer e comunicar intenções e finalidades claras, no desempenho das suas funções/cargo?	4.22	.666
		2a. Qual é a importância de empregar técnicas de influência apropriadas a fim de estimular os outros, no desempenho das suas funções/cargo?	4.02	1.186
		3a. Qual é a importância de explicar o significado do trabalho, no desempenho das suas funções/cargo?	4.13	.929
		4a. Qual é a importância de manter e impor elevados padrões profissionais, no desempenho das suas funções/cargo?	4.00	1.135
		5a. Qual é a importância de gerir o balanceamento entre as exigências da missão e o bem-estar dos seus subordinados, no desempenho das suas funções/cargo?	4.10	.877
		6a. Qual é a importância de criar e difundir uma visão do futuro, no desempenho das suas funções/cargo?	4.12	1.106
	Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando	1a. Qual é a importância de compreender a esfera, os meios e os limites de influência, no desempenho das suas funções/cargo?	4.03	.610
		2a. Qual é a importância de desenvolver a confiança, no desempenho das suas funções/cargo?	4.25	.437
		3a. Qual é a importância de negociar para alcançar a compreensão, gerar consenso e resolver conflitos, no desempenho das suas funções/cargo?	3.85	1.039
		4a. Qual é a importância de criar e manter alianças, no desempenho das suas funções/cargo?	3.48	1.702
	Liderar pelo exemplo	1a. Qual é a importância de demonstrar caráter, afirmando os valores institucionais, de forma consistente, através de ações, atitudes e comunicações, no desempenho das suas funções/cargo?	4.97	.181
		2a. Qual é a importância de demonstrar o "espírito guerreiro", no desempenho das suas funções/cargo?	4.33	.816
		3a. Qual é a importância de demonstrar empenho na Nação, no Exército, na Unidade, nos soldados, na comunidade e nos parceiros internacionais, no desempenho das suas funções/cargo?	4.52	.596
		4a. Qual é a importância de liderar com confiança em situações adversas, no desempenho das suas funções/cargo?	4.48	.504
		5a. Qual é a importância de demonstrar conhecimento tático, técnico e aptidões, no desempenho das suas funções/cargo?	4.98	.129
		6a. Qual é a importância de compreender a importância das aptidões concetuais e a sua comunicação aos outros, no desempenho das suas funções/cargo?	4.12	.958
		7a. Qual é a importância de procurar e estar aberto a novas e diferentes ideias e pontos de vista, no desempenho das suas funções/cargo?	4.15	.936
	Comunicar	1a. Qual é a importância de ouvir ativamente, no desempenho das suas funções/cargo?	4.55	.502
		2a. Qual é a importância de determinar estratégias de partilha de informação, no desempenho das suas funções/cargo?	3.98	1.242
		3a. Qual é a importância de empregar técnicas de comunicação, no desempenho das suas funções/cargo?	4.53	.536
		4a. Qual é a importância de transmitir pensamentos e ideias para garantir a compreensão partilhada, no desempenho das suas funções/cargo?	4.07	.252
		5a. Qual é a importância de apresentar recomendações para que outros entendam as suas vantagens, no desempenho das suas funções/cargo?	3.63	.551
		6a. Qual é a importância de ser sensível a fatores culturais na comunicação, no desempenho das suas funções/cargo?	4.15	1.087

Apêndice C – Estatística descritiva do inquérito por questionário

Categoria	Competência	Questão	Média	Desv. Pad.
Desenvolver	Criar um ambiente positivo	1a. Qual é a importância de estimular o trabalho em equipa, a coesão, cooperação e lealdade, no desempenho das suas funções/cargo?	4.98	.129
		2a. Qual é a importância de encorajar os subordinados a praticar a iniciativa, a assumir responsabilidades e o controlo, no desempenho das suas funções/cargo?	4.60	.494
		3a. Qual é a importância de criar um ambiente de aprendizagem, no desempenho das suas funções/cargo?	4.13	.965
		4a. Qual é a importância de encorajar comunicações abertas e francas, no desempenho das suas funções/cargo?	4.38	.825
		5a. Qual é a importância de encorajar a justiça e a integração, no desempenho das suas funções/cargo?	3.95	1.241
		6a. Qual é a importância de expressar e demonstrar preocupação pelas pessoas e pelo seu bem-estar, no desempenho das suas funções/cargo?	4.40	.807
		7a. Qual é a importância de antecipar as necessidades das pessoas no trabalho, no desempenho das suas funções/cargo?	3.57	1.155
		8a. Qual é a importância de estabelecer e manter expetativas elevadas para indivíduos e equipas, no desempenho das suas funções/cargo?	4.02	.225
		9a. Qual é a importância de aceitar retrocessos razoáveis e falhas, no desempenho das suas funções/cargo?	3.95	1.241
	Autopreparar-se	1a. Qual é a importância de manter a saúde mental e física e o bem-estar, no desempenho das suas funções/cargo?	4.97	.181
		2a. Qual é a importância de se conhecer a si próprio (autocompreensão e impacto nos outros), no desempenho das suas funções/cargo?	3.47	.982
		3a. Qual é a importância de avaliar e incorporar o feedback dado por outros, no desempenho das suas funções/cargo?	3.27	.861
		4a. Qual é a importância de expandir o seu conhecimento técnico, tático e tecnológico, no desempenho das suas funções/cargo?	3.88	.976
		5a. Qual é a importância de expandir as suas capacidades concetuais e interpessoais, no desempenho das suas funções/cargo?	3.93	.710
		6a. Qual é a importância de analisar e organizar informação para criar conhecimento, no desempenho das suas funções/cargo?	3.93	.841
		7a. Qual é a importância de manter uma compreensão cultural relevante, no desempenho das suas funções/cargo?	4.13	.747
		8a. Qual é a importância de manter uma compreensão geopolítica relevante, no desempenho das suas funções/cargo?	3.13	.853
	Desenvolver os outros	1a. Qual é a importância de avaliar as necessidades de desenvolvimento dos outros, no desempenho das suas funções/cargo?	4.02	.748
		2a. Qual é a importância de fomentar o desenvolvimento do trabalho, dos seus desafios e seu enriquecimento, no desempenho das suas funções/cargo?	4.08	.619
		3a. Qual é a importância de aconselhar, treinar e mentorar, no desempenho das suas funções/cargo?	3.90	.969
		4a. Qual é a importância de facilitar o desenvolvimento em curso, no desempenho das suas funções/cargo?	4.02	.833
		5a. Qual é a importância de apoiar o desenvolvimento baseado na instituição, no desempenho das suas funções/cargo?	3.37	.802
		6a. Qual é a importância de construir aptidões de equipa ou grupos e processos, no desempenho das suas funções/cargo?	4.57	.722

Apêndice C – Estatística descritiva do inquérito por questionário

Categoria	Competência	Questão	Média	Desv. Pad.
Alcançar	Alcançar resultados	1a. Qual é a importância de priorizar, organizar e coordenar tarefas para equipas ou outras estruturas organizacionais ou grupos, no desempenho das suas funções/cargo?	4.17	.942
		2a. Qual é a importância de identificar e contribuir para as capacidades individuais e de grupo, bem como para o empenhamento na tarefa, no desempenho das suas funções/cargo?	3.67	.877
		3a. Qual é a importância de designar, clarificar e desconflituar papéis, no desempenho das suas funções/cargo?	3.28	1.043
		4a. Qual é a importância de identificar, disponibilizar, gerir e lutar por recursos, no desempenho das suas funções/cargo?	4.17	.763
		5a. Qual é a importância de remover barreiras do trabalho, no desempenho das suas funções/cargo?	3.92	.809
		6a. Qual é a importância de reconhecer e recompensar a boa performance, no desempenho das suas funções/cargo?	4.02	.676
		7a. Qual é a importância de procurar, reconhecer e tirar vantagem das oportunidades para melhorar a performance, no desempenho das suas funções/cargo?	4.00	.823
		8a. Qual é a importância de integrar o feedback nos processos de trabalho, no desempenho das suas funções/cargo?	3.57	.767
		9a. Qual é a importância de executar planos para cumprir missões, no desempenho das suas funções/cargo?	4.18	1.000
		10a. Qual é a importância de identificar e ajustar a missão, as tarefas e a organização às influências externas, no desempenho das suas funções/cargo?	4.02	.983

Figura n.º 35 – Estatística descritiva referente à variável "importância".

Fonte: Autor (2015).

Apêndice C – Estatística descritiva do inquérito por questionário

Categoria	Competência	Questão	Média	Desv. Pad.
Liderar	Liderar outros indivíduos	1b. Com que frequência é necessário estabelecer e comunicar intenções e finalidades claras, no desempenho das suas funções/cargo?	4.40	.718
		2b. Com que frequência é necessário empregar técnicas de influência apropriadas a fim de estimular os outros, no desempenho das suas funções/cargo?	4.03	1.134
		3b. Com que frequência é necessário explicar o significado do trabalho, no desempenho das suas funções/cargo?	4.00	1.135
		4b. Com que frequência é necessário manter e impor elevados padrões profissionais, no desempenho das suas funções/cargo?	4.13	.676
		5b. Com que frequência é necessário gerir o balanceamento entre as exigências da missão e o bem-estar dos seus subordinados, no desempenho das suas funções/cargo?	4.33	.837
		6b. Com que frequência é necessário criar e difundir uma visão do futuro, no desempenho das suas funções/cargo?	3.65	1.412
	Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando	1b. Com que frequência é necessário compreender a esfera, os meios e os limites de influência, no desempenho das suas funções/cargo?	3.95	.649
		2b. Com que frequência é necessário desenvolver a confiança, no desempenho das suas funções/cargo?	4.68	.567
		3b. Com que frequência é necessário negociar para alcançar a compreensão, gerar consenso e resolver conflitos, no desempenho das suas funções/cargo?	3.33	1.084
		4b. Com que frequência é necessário criar e manter alianças, no desempenho das suas funções/cargo?	3.67	1.422
	Liderar pelo exemplo	1b. Com que frequência é necessário demonstrar caráter, afirmando os valores institucionais, de forma consistente, através de ações, atitudes e comunicações, no desempenho das suas funções/cargo?	4.32	.469
		2b. Com que frequência é necessário demonstrar o "espírito guerreiro", no desempenho das suas funções/cargo?	4.25	.816
		3b. Com que frequência é necessário demonstrar empenho na Nação, no Exército, na Unidade, nos soldados, na comunidade e nos parceiros internacionais, no desempenho das suas funções/cargo?	4.13	.947
		4b. Com que frequência é necessário liderar com confiança em situações adversas, no desempenho das suas funções/cargo?	3.15	.954
		5b. Com que frequência é necessário demonstrar conhecimento tático, técnico e aptidões, no desempenho das suas funções/cargo?	4.03	.991
		6b. Com que frequência é necessário compreender a importância das aptidões concetuais e a sua comunicação aos outros, no desempenho das suas funções/cargo?	4.10	.986
		7b. Com que frequência é necessário procurar e estar aberto a novas e diferentes ideias e pontos de vista, no desempenho das suas funções/cargo?	4.05	.982
	Comunicar	1b. Com que frequência é necessário ouvir ativamente, no desempenho das suas funções/cargo?	4.35	.799
		2b. Com que frequência é necessário determinar estratégias de partilha de informação, no desempenho das suas funções/cargo?	3.77	1.430
		3b. Com que frequência é necessário empregar técnicas de comunicação, no desempenho das suas funções/cargo?	3.83	.557
		4b. Com que frequência é necessário transmitir pensamentos e ideias para garantir a compreensão partilhada, no desempenho das suas funções/cargo?	3.82	.469
		5b. Com que frequência é necessário apresentar recomendações para que outros entendam as suas vantagens, no desempenho das suas funções/cargo?	4.00	.689
		6b. Com que frequência é necessário ser sensível a fatores culturais na comunicação, no desempenho das suas funções/cargo?	3.67	1.422

Apêndice C – Estatística descritiva do inquérito por questionário

Categoria	Competência	Questão	Média	Desv. Pad.
Desenvolver	Criar um ambiente positivo	1b. Com que frequência é necessário estimular o trabalho em equipa, a coesão, cooperação e lealdade, no desempenho das suas funções/cargo?	4.52	.537
		2b. Com que frequência é necessário encorajar os subordinados a praticar a iniciativa, a assumir responsabilidades e o controlo, no desempenho das suas funções/cargo?	4.20	.953
		3b. Com que frequência é necessário criar um ambiente de aprendizagem, no desempenho das suas funções/cargo?	2.65	.777
		4b. Com que frequência é necessário encorajar comunicações abertas e francas, no desempenho das suas funções/cargo?	3.85	1.313
		5b. Com que frequência é necessário encorajar a justiça e a integração, no desempenho das suas funções/cargo?	3.87	1.255
		6b. Com que frequência é necessário expressar e demonstrar preocupação pelas pessoas e pelo seu bem-estar, no desempenho das suas funções/cargo?	3.80	.443
		7b. Com que frequência é necessário antecipar as necessidades das pessoas no trabalho, no desempenho das suas funções/cargo?	4.25	.856
		8b. Com que frequência é necessário estabelecer e manter expetativas elevadas para indivíduos e equipas, no desempenho das suas funções/cargo?	3.90	.706
		9b. Com que frequência é necessário aceitar retrocessos razoáveis e falhas, no desempenho das suas funções/cargo?	3.13	.965
	Autopreparar-se	1b. Com que frequência é necessário manter a saúde mental e física e o bem-estar, no desempenho das suas funções/cargo?	3.72	.846
		2b. Com que frequência é necessário se conhecer a si próprio (autocompreensão e impacto nos outros), no desempenho das suas funções/cargo?	3.83	1.092
		3b. Com que frequência é necessário de avaliar e incorporar o feedback dado por outros, no desempenho das suas funções/cargo?	3.78	.940
		4b. Com que frequência é necessário expandir o seu conhecimento técnico, tático e tecnológico, no desempenho das suas funções/cargo?	3.12	.761
		5b. Com que frequência é necessário expandir as suas capacidades concetuais e interpessoais, no desempenho das suas funções/cargo?	2.98	.813
		6b. Com que frequência é necessário analisar e organizar informação para criar conhecimento, no desempenho das suas funções/cargo?	3.43	.909
		7b. Com que frequência é necessário manter uma compreensão cultural relevante, no desempenho das suas funções/cargo?	3.30	1.239
		8b. Com que frequência é necessário manter uma compreensão geopolítica relevante, no desempenho das suas funções/cargo?	2.62	.804
	Desenvolver os outros	1b. Com que frequência é necessário avaliar as necessidades de desenvolvimento dos outros, no desempenho das suas funções/cargo?	3.58	1.266
		2b. Com que frequência é necessário fomentar o desenvolvimento do trabalho, dos seus desafios e seu enriquecimento, no desempenho das suas funções/cargo?	3.93	.936
		3b. Com que frequência é necessário aconselhar, treinar e mentorar, no desempenho das suas funções/cargo?	4.00	.844
		4b. Com que frequência é necessário facilitar o desenvolvimento em curso, no desempenho das suas funções/cargo?	3.90	1.069
		5b. Com que frequência é necessário apoiar o desenvolvimento baseado na instituição, no desempenho das suas funções/cargo?	3.88	.761
		6b. Com que frequência é necessário construir aptidões de equipa ou grupos e processos, no desempenho das suas funções/cargo?	3.93	.821

Apêndice C – Estatística descritiva do inquérito por questionário

Categoria	Competência	Questão	Média	Desv. Pad.
Alcançar	Alcançar resultados	1b. Com que frequência é necessário priorizar, organizar e coordenar tarefas para equipas ou outras estruturas organizacionais ou grupos, no desempenho das suas funções/cargo?	4.03	.920
		2b. Com que frequência é necessário identificar e contribuir para as capacidades individuais e de grupo, bem como para o empenhamento na tarefa, no desempenho das suas funções/cargo?	3.88	.783
		3b. Com que frequência é necessário designar, clarificar e desconflituar papéis, no desempenho das suas funções/cargo?	3.83	1.122
		4b. Com que frequência é necessário identificar, disponibilizar, gerir e lutar por recursos, no desempenho das suas funções/cargo?	4.00	.713
		5b. Com que frequência é necessário remover barreiras do trabalho, no desempenho das suas funções/cargo?	3.40	.887
		6b. Com que frequência é necessário reconhecer e recompensar a boa performance, no desempenho das suas funções/cargo?	4.00	.689
		7b. Com que frequência é necessário procurar, reconhecer e tirar vantagem das oportunidades para melhorar a performance, no desempenho das suas funções/cargo?	4.02	.833
		8b. Com que frequência é necessário integrar o feedback nos processos de trabalho, no desempenho das suas funções/cargo?	3.82	.770
		9b. Com que frequência é necessário executar planos para cumprir missões, no desempenho das suas funções/cargo?	4.03	.938
		10b. Com que frequência é necessário identificar e ajustar a missão, as tarefas e a organização às influências externas, no desempenho das suas funções/cargo?	4.03	.780

Figura n.º 36 – Estatística descritiva referente à variável "frequência".

Fonte: Autor (2015).