



Academia Militar

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

Mestrado em Liderança - Pessoas e Organizações

**LIDERANÇA COLETIVA - LIDERANÇA PARTILHADA E EQUIPAS
AUTOGERIDAS EM CONTEXTO MILITAR: UM PROJETO ADHOC
DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, GERADOR DE MUDANÇA,
INOVAÇÃO E, EMPREENDEDORISMO SOCIOPROFISSIONAL E
CULTURAL**

***Estudo de Caso: Fanfarra Militar Do Regimento De Artilharia Antiaérea
N.º 1***

Dissertação para a abtenção do grau de mestre

Autor: António do Nascimento Pires

Docente: Tenente-Coronel Doutor António Palma Rosinha

Lisboa, 24 de fevereiro de 2021



Academia Militar

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

Mestrado em Liderança - Pessoas e Organizações

**LIDERANÇA COLETIVA - LIDERANÇA PARTILHADA E EQUIPAS
AUTOGERIDAS EM CONTEXTO MILITAR: UM PROJETO ADHOC
DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, GERADOR DE MUDANÇA,
INOVAÇÃO E, EMPREENDEDORISMO SOCIOPROFISSIONAL E
CULTURAL**

***Estudo de Caso: Fanfarra Militar Do Regimento De Artilharia Antiaérea
N.º 1***

Dissertação para a obtenção do grau de mestre

Autor: António do Nascimento Pires

Docente: Tenente-Coronel Doutor António Palma Rosinha

Lisboa, 24 de fevereiro de 2021

EPÍGRAFE

*Sempre que sonho, voo alto e aventuro-me.
Sempre que me aventuro, descubro-me nas magias da concretização.
Concluo, então, que, há sempre motivos para recomeçar com mais empenho,
E, concretizar com maior brilho e imensurável confiança.
(Pires, A.)*

DEDICATÓRIA

A toda a minha família,
aos militares que integraram a Fanfarra do Regimento
de Artilharia Antiaérea Nº1 (RAAA1) 1991-2012,
aos melhores Camaradas, aos melhores Amigos e, a
todas as forças de bloqueio.

“Não Falta Certo no Empenho e no Exemplo
(Pires. A)”

AGRADECIMENTOS

Como Militar do Quadro Permanente do Exército Português e, como Cidadão, honrei, os meus deveres e o compromisso para com a Mãe Nação, sem alguma vez emitir qualquer juízo que pusesse em causa o cumprimento de qualquer missão. Não faltei certo na minha condição. Agindo, sempre, de forma proativa e, enfrentando todos os contextos adversos com otimismo e paixão, exerci, incondicionalmente, o “sacerdócio,” como Sargento dos Quadros Permanentes do Exército Português.

Considerei e assumi, sempre, **o Soldado, o Meu Bem Mais Precioso e, as Chefias, os Meus Portos Seguros**. Fiz da Lealdade e da Coragem Profissional o meu leito e, da Abnegação o meu Brasão. Fui discípulo do Altruísmo e Camarada acérrimo do voluntarismo. Nessa senda, dei o meu melhor, semeando-me e medrando em cada Soldado por mim apoiado, instruído e protegido. Vivi. Vivi os desafios, os problemas, os insucessos, as conquistas e os desesperos. Cresci...cresci, dia após dia, missão após missão, comprometido em transformar os meus Soldados nas Melhores Pessoas e, nos Melhores Cidadãos e Militares. Fui Resiliente, adaptando-me, aos cansaços e às desilusões, sem desistências. Lutei contra as visões obsoletas e opacas. Sofri os efeitos da traição e da falsidade e, concretizei-me em todas as desilusões e insucessos, cavalgando, sempre, sobre a Lealdade a Coragem e a Honra. Fui Soldado da Nação, da qual nutro Distinta Honra, Orgulho e Gratidão. Fui, sou e Serei um Abnegado Soldado de Portugal.

A realização deste trabalho de investigação representa um testemunho referente a uma fase muito marcante e nobre da minha carreira militar.

Crescemos sempre que colaboramos no crescimento dos demais e colhemos os melhores frutos nos seus sucessos.

A realização deste trabalho deve-se ao amparo prestado por várias personalidades.

Dedico, este espaço, para endereçar toda a minha gratidão à Direção da Academia Militar, representada pelo Exmo. Senhor General Vieira Borges. Para ele o meu eterno muito obrigado.

Endereço também profundos agradecimentos:

- Ao Exmo. Tenente-coronel Dr. António Rosinha, meu estimado e incomparável orientador,

por todo o conhecimento, experiência e sabedoria transmitida, distinta amizade, amparo, confiança, paciência, tutela, e compreensão e reconhecimento evidenciados;

- À querida Elvira Grego Esteves por todo o contributo prestado: Amor, encorajamento, dedicação, estímulo, tolerância, altruísmo, abnegação e carinho constantes;
- À minha querida irmã, *Coach*, Ana Maria Rosa Pires pelo amor, reconhecimento, encorajamento, altruísmo, abnegação, carinho, compreensão e cooperação;
- Ao Exmo. Sr. Tenente-coronel Idílio Fernandes e sua estimada esposa Lúcia Fernandes, pelo amor, ensinamentos, humildade, reconhecimento, confiança, tutela e paciência. Bem-hajam;
- À Dra. Isabel Castro pelo reconhecimento, toda a amizade, e apoio incondicional, sempre, prestados. Eterna gratidão por tudo que me proporcionou;
- À Dra. Paula Sismeiro pelo reconhecimento, pela amizade e apoio incondicional;
- À Dra. Rosa Novo pelo apoio incondicional, amizade e reconhecimento;
- Às colegas e amigas Diana Reis e Sandra Monteiro pelo altruísmo, reconhecimento, amizade e pelo apoio incondicional prestado desde o primeiro dia de aulas até à concretização deste trabalho. Eterno agradecimento. Bem Hajam!
- Ao colega, camarada e amigo, David Loios pelo reconhecimento, camaradagem, amizade e apoio incondicional;
- À minha querida turma que, revelou incomparável camaradagem e amizade;
- Ao Exmo. Sr. Coronel Sardinha Dias pelo reconhecimento, encorajamento, camaradagem, amizade e apoio;
- Ao Exmo. Sr. Coronel Paradelo pelo reconhecimento, encorajamento, camaradagem, amizade e apoio;
- Ao Exmo. Sr. Major Rui Heleno pelo reconhecimento, humildade, encorajamento, distinta liderança, camaradagem, espírito de sacrifício, espírito de tutela, amizade, e apoio incondicional;
- Ao Exmo. Sr. Major Alexandre Casinha pelo altruísmo, espírito de tutela, humildade, reconhecimento, lealdade, genuinidade, distinta liderança, autenticidade, encorajamento, camaradagem, amizade, e apoio incondicional;
- Ao Exmo. Sr. Major Osvaldo Maria pelo altruísmo, humildade, reconhecimento, lealdade, autenticidade, distinta liderança, encorajamento, camaradagem, amizade, e apoio incondicional;
- Ao Exmo. Sr. Major Sousa pelo reconhecimento, encorajamento, camaradagem, amizade e apoio;

- Ao Exmo. Sr. Major Rebelo pelo reconhecimento, encorajamento, camaradagem, amizade e apoio;
- À Exma. Sra. Major Ana Pereira pelo reconhecimento, genuinidade, encorajamento, camaradagem, amizade e apoio;
- Ao Exmo. Sr. Major Páscoa pelo reconhecimento, encorajamento, camaradagem, amizade e apoio;
- Ao Exmo. Sr. Sargento-Chefe. Paulo Jerónimo, pelo seu reconhecimento, humildade, apoio incondicional, disponibilidade, genuinidade, encorajamento, camaradagem, amizade;
- Ao Exmo. Sr. Cabo Adjunto. Márcio Cruz, pelo incondicional apoio, lealdade, confiança, comprometimento, abnegação, reconhecimento, espírito de missão, altruísmo, vontade de bem servir, encorajamento, camaradagem, amizade. Exímio “*second one*”, de rara e valiosa casta. A ele muito se deve o sucesso alcançado pela Fanfarra do RAAA1 no seu apogeu.
- Ao Exmo. Sr. Cabo Adjunto Samuel Ferreira, pelo incondicional apoio, lealdade, confiança, comprometimento, abnegação, reconhecimento, espírito de missão, altruísmo, vontade de bem servir, encorajamento, camaradagem, amizade. Revelou-se um exímio “*second one*”, de rara e valiosa casta. A ele, muito se deve o sucesso alcançado pela Fanfarra do RAAA1, no seu auge.
- Ao Exmo. Sr. Soldado João Gomes, pelo incondicional apoio, lealdade, comprometimento, abnegação, reconhecimento, espírito de missão, altruísmo, vontade de bem servir, encorajamento, camaradagem, amizade;
- Ao Exmo. Sr. Soldado Pedro Pinto, pelo incondicional apoio, lealdade, confiança, comprometimento, abnegação, reconhecimento, espírito de missão, altruísmo, vontade de bem servir, encorajamento, camaradagem, amizade;
- Ao Sr. Soldado Fábio Timóteo pelo sucesso transformacional alcançado, pelo incondicional apoio, lealdade, confiança, comprometimento, abnegação, reconhecimento, espírito de missão, altruísmo, vontade de bem servir, encorajamento, camaradagem, amizade. Revelou-se um exímio “*second one*” de rara e valiosa casta. A ele muito se deve o sucesso alcançado pela Fanfarra do RAAA1 no seu apogeu.
- A todos os professores pela competência, brio e dedicação;
- Ao Camarada e colega Major Sousa Pinto pela amizade, reconhecimento, inspiração, apoio e confiança dedicados;
- Ao estimado amigo Cláudio Manuel Jacó dos Santos, pelo altruísmo, amizade

- incondicional, reconhecimento, confiança, e tutela prestados;
- À estimada amiga e colega Ângela Maria Rodrigues, pelo altruísmo, amizade incondicional, reconhecimento, confiança e tutela prestados;
 - Ao Exmo. Sr. Tenente-coronel José Nogueira, pela amizade, reconhecimento, confiança e apoio;
 - Ao meu querido Amigo José Henrique Nunes Fernandes, pela amizade incondicional, pelo reconhecimento, encorajamento e apoio;
 - À Heliane Gomes pelo apoio na finalização deste trabalho;
 - Ao Eurico Fontes pela amizade, reconhecimento, altruísmo incondicional prestado;
 - À querida amiga Gracinda Pires, pela amizade, reconhecimento, altruísmo incondicional prestado;
- Aos militares que integraram a Fanfarra do RAAA1, no período 1991-2012.**
É com Honra e Lustre, Eterna Gratidão e Respeito, que vos dedico esta humilde Homenagem, no intuito de perpetuar os vossos Atos Valorosos.
CAMARADAS!
SOLDADOS DE PORTUGAL!
CAMPEÕES!
“Que, SEMPRE, por VALENTES, sejais RECORDADOS”.

RESUMO

Este trabalho insere-se no mestrado Liderança: Pessoas e Organizações, desenvolvido na Academia Militar Portuguesa. Representa um Estudo de Caso empírico retrospectivo, baseado num projeto de investigação sobre Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas em contexto Militar.

Pretendemos descrever, analisar e identificar comportamentos de Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e Equipa Autogerida, utilizando, como ferramentas basilares, as Teorias Ecológica e, Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner - sua influência para a geração de atributos típicos da Liderança, Liderança Transformacional, Autoliderança e Liderança Coletiva - à luz da respetiva revisão de literatura e, através da análise das respostas a um questionário para o efeito.

São protagonistas, os Militares que incorporaram a Fanfarra do Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1, no período compreendido entre o ano 2000 e 2012, num projeto de Responsabilidade Social *Adhoc*, operacionalizado através de um projeto de Empreendedorismo Socioprofissional e Cultural, também *Adhoc*. A liderança esteve sempre presente, num processo Ensino/Aprendizagem e de Gestão do Conhecimento contínuo e evolutivo “*On the Job Training*”. Revelando-se gerador de mudança individual, coletiva e organizacional, promoveu interdependência, efetividade, satisfação efetiva, resultando na reinserção socioprofissional de jovens militares.

Palavras-Chave: **Liderança coletiva; Liderança partilhada; Equipas Autogeridas; Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano; Mudança.**

ABSTRACT

This work is part of the master's program Leadership: People and Organizations developed at the Portuguese Military Academy. It represents a retrospective empirical case study based on a research project on Collective Leadership - Shared Leadership and Self-Managed Teams in the Military context.

We intend to describe, analyze and identify behaviours of Collective Leadership - Shared Leadership - and Self-Managed Team, using, as a basics tools, the Ecological and Bioecological Theories of Human Development by Urie Bronfenbrenner - their influence in the generation of typical attributes of Leadership, Transformational Leadership, Self-leadership and collective leadership - in the light of the respective literature review and, through the analysis of the responses to a questionnaire, carried out for this purpose.

The protagonists are the Military that incorporated the Anti-Aircraft Artillery Regiment N.º1, in the period between 2000 and 2012, in which they integrated an Adhoc Social Responsibility project, operationalized through a Socioprofessional and Cultural Entrepreneurship project, also Adhoc. The leadership was always present, in a continuous / evolutionary Teaching / Learning and Knowledge Management process “On the Job Training”. Revealing itself as a generator of individual, collective and organizational change, it enhanced interdependence, effectiveness, effective satisfaction, resulting in the socio-professional reintegration of young military personnel.

Key words: Collective leadership; Shared leadership; Self-managed teams; Bioecological Theory of Human development; Change.

OBJETIVOS

Pretendemos, com este estudo, descrever, analisar e problematizar o impacto do processo de Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e de Equipa Autogerida protagonizado pelos Militares da Fanfarra do Regimento de Artilharia Antiaérea N.º1, doravante designado RAAA1; sua influência na Cultura e Clima Regimental/Organizacional; interação com a comunidade local e com os familiares dos militares do RAAA1; na reinserção socioprofissional de jovens militares e civis reveladores de dificuldade de adaptação; na geração, retenção e disseminação de talentos; na avaliação de desempenho, no comportamento e disciplina Regimental/Organizacional e na interação entre a instituição Militar e outras Entidades, Unidades e Órgãos Militares e civis, nacionais e estrangeiros.

Apoiámo-nos na seguinte questão central:

“Será possível desenvolver Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas no seio da Instituição Militar?”

Para o efeito baseámo-nos num quadro teórico relativo à Liderança, Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e às Equipas Autogeridas, o Modelo Ecológico do Desenvolvimento Humano e o Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner, o *Coaching*, a Gestão do Conhecimento e, a Aprendizagem e (Des) Aprendizagem Organizacional e Individual. Foram, também, inter-relacionados com a Autoliderança, a Equipa - Coesão, Autonomia, Comprometimento, Interdependência, Feedback, e Efetividade e com um Questionário de Entrevista, direcionado a algumas entidades que presenciaram o respetivo processo de liderança da Fanfara do RAAA1. Para o efeito, privilegiámos e utilizámos o método qualitativo.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE.....	I
DEDICATÓRIA.....	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	VII
ABSTRACT.....	VIII
OBJETIVOS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
LISTA DE APÊNDICES.....	XV
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	XVI
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	3
3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	4
4. OBJETO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	4
5. PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO E PERGUNTAS DERIVADAS.....	6
5.1 PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO.....	6
5.2 PERGUNTAS DERIVADAS.....	6
6. MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO.....	7
7. ESTRUTURA DO TRABALHO	7
CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA.....	11
1.1 A Teoria do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner (1917 – 2005).....	12
1.1.1 A Transição da perspectiva ecológica para a bioecologia do desenvolvimento humano	12
1.1.2 Modelo Bioecológico do desenvolvimento humano	14
1.1.3 Análise Crítica. Relação/Aplicação das teorias de Urie Bronfenbrenner com o meio militar – desenvolvimento do soldado.	20
1.2 Liderança	21

1.3 Liderança Transformacional.....	22
1.4 Auto Liderança	25
1.5 Liderança Coletiva	26
1.6 Liderança partilhada	32
1.7 Equipas	36
1.7.1 Etapas da vida de uma equipa.....	38
1.7.2 Equipas Autogeridas	39
1.7.3 Exigências /requisitos para existirem equipas autogeridas	40
1.7.3.1 Autonomia	40
1.7.3.2 Interação e coesão.....	40
1.7.3.3 Interdependência.....	41
1.7.3.4 Comprometimento	44
1.7.3.5 Feedback	46
1.7.4 Vantagens na implantação da gestão por meio de equipas autogeridas.....	47
1.7.5 A efetividade da equipa.....	48
CAPÍTULO II – A FANFARRA DO RAAA1.....	51
2.1 Etapas da vida de uma equipa/fanfarras do RAAA1.....	51
2.2 Visão da fanfarra do RAAA1	52
2.3 Missão da fanfarra do RAAA1	53
2.4 Frentes de trabalho e descrição do desempenho das tarefas	54
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	59
3.1 Caracterização da amostra.....	59
3.2 Procedimento	60
3.3 Instrumentos	60
3.3.1. Questionário	60
3.3.2 Técnica de tratamento e análise de dados.....	61
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	62
4.1 Introdução.....	62

4.2. Análise do caso em estudo - FANFARRA DO RAAA1	62
4.2.1. RH e Competências Intrínsecas da Fanfarra do RAAA1	62
4.2.2. Cultura da Equipa	63
4.2.3. A Avaliação	63
4.2.4. Liderança Partilhada	64
4.2.5. Equipa Autogerida	65
4.2.6. A coesão da Fanfarra	65
4.3 A Fanfarra militar do RAAA 1 – outras abordagens	66
4.3.1 Formação, Gestão do Conhecimento e Quadro Formativo	66
4.3.2 <i>Swing</i> - Interação Artístico Musical – Relação com a Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e equipa autogerida	68
4.4 O Coaching	70
4.4.1 Ferramenta nos Processos Transformacionais e na Liderança	70
4.5 A fanfarra/Equipa como órgão aprendente	71
4.5.1 Aprendizagem baseada no modelo de Chris Argyris	71
4.5.2 Aprendizagem Baseada em Bolivar	71
4.5.3 Aprendizagem Baseada em Pearn <i>et al.</i>	71
4.5.4 Aprendizagem Baseada em Vigotsky, Wertsch, Salomon, Bolivar e Huysman	72
4.6 Conhecimento	74
4.6.1 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito	74
4.6.2 Definição de Gestão do Conhecimento	75
4.6.3 Aprendizagem Organizacional	75
4.6.4 Perspectivas da Aprendizagem Organizacional	76
4.6.5 Perspectivas na Teoria da Aprendizagem Organizacional	78
4.6.6 As Cinco Disciplinas da Aprendizagem Organizacional	79
4.7 A aprendizagem organizacional associada à organização aprendente	80
4.8. (Des) Aprendizagem Organizacional	81
4.9 Memória Organizacional	81
5. Práticas e ferramentas na aprendizagem organizacional	82
CAPÍTULO V- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	83

5.1 Conclusões.....	83
5.2 Respostas às questões de investigação	89
5.2.1 Resposta à pergunta de partida.....	89
5.2.2 Respostas às perguntas derivadas.....	89
6 Limitações da Investigação.....	92
7 Investigações futuras	92
Referências bibliográficas	94
APÊNDICES	I
 APÊNDICE A- GUIÃO DA ENTREVISTA E ANÁLISE DOS CONTEÚDOS..	III
Análise das Questões da Entrevista.....	IV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo metodológico do desenvolvimento da investigação.....	7
Figura 2 - Modelo da ecologia do desenvolvimento de Bronfenbrenner.	17
Figura 3 - “O modelo PPCT de Urie Bronfenbrenner.....	18
Figura 4 - Representação tripartida da liderança coletiva segundo a concentração, os papéis e o tempo.....	28
Figura 5 - Quadro integrador e funcional da liderança coletiva em contexto organizacional	29
Figura 6 - Modelo de Interação Comportamental (adaptado de Rabbie e Schot 1988; Rabbie 1993).	44
Figura 7 - Modelo geral da efetividade dos grupos de trabalho (p. 509, Gladstein, 1984)..	50
Figura 8 - A escola como organização que aprende Bolívar (2000) a partir de Dalin y Rolff (1993).....	72

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - ANÁLISE DESCRITIVA DAS QUESTÕES DA ENTREVISTA.....I	
--	--

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

1. ADHOC – QUE SE DESTINA A UM FIM;
2. AEMS – AGRUPAMENTO DE ESCOLAS AGUALVA E MIRA SINTRA;
3. BIM – BEHAVIORAL INTERACTION MODEL;
4. DDN – DIA DA DEFESA NACIONAL;
5. EPAV – ESCOLA PROFISSIONAL ALDA BRANDÃO DE VASCONCELOS;
6. G – GRUPO;
7. MSCI - MULTIDIMENSIONAL SPORT CHOESION INSTRUMENT;
8. PPCT – PROCESSO, PESSOA, CONTEXTO, TEMPO;
9. Q – QUESTÃO;
10. RAAA1 – REGIMENTO DE ARTILHARIA ANTIAÉREA Nº1;
11. U/E/O/M- UNIDADES ESTABELECIMENTOS E ÓRGÃOS MILITARES;
12. UR – UNIDADE DE REGISTO.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de investigação insere-se no âmbito do mestrado Liderança: Pessoas e Organizações, ministrado na Academia Militar. Apresenta um estudo de caso empírico retrospectivo, baseado num projeto de investigação sobre Liderança Coletiva manifestada sob a forma de Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas em contexto Militar, que foi protagonizado pelos militares da Fanfarra Militar do Regimento de Artilharia Antiaérea Nº1 – RAAA1, no período compreendido entre o ano 2000 e 2012. O projeto em estudo, revelou-se gerador de mudança individual, coletiva e organizacional, pois, estimulou a capacidade adaptativa dos respetivos atores e, evoluiu, de forma inovadora, num processo de desenvolvimento contínuo de conhecimento, competências, capacidades, habilitações, habilidades, aptidões, valores, experiências e sabedorias – Liderança Transformacional - assente num compromisso/projeto *Adhoc* de Responsabilidade Social, operacionalizado mediante um processo de Empreendedorismo Socioprofissional e Cultural, fazedor de Mudança objetiva e percebida. Este trabalho baseia-se, portanto, na origem da Fanfarra Militar do RAAA1, sua formação, processo de mudança, desempenho, comportamento e influência criada na Cultura e Clima Regimental/Organizacional, sustentado na respetiva Visão e Missão. Para melhor compreensão deste fenómeno em estudo, apoiámo-nos em algumas ferramentas desenvolvimentais que considerámos significativas e, que, permitiram alcançar os melhores resultados. Estas ferramentas foram a Liderança Coletiva (adaptativa) - Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas, o Modelo Ecológico do Desenvolvimento Humano e o Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano de Urie *Bronfenbrenner*, o *Coaching*, a Gestão do Conhecimento, a Aprendizagem e (Des) Aprendizagem Organizacional e Individual. Foram, também, inter-relacionados com a Autoliderança, a Equipa - Coesão, Autonomia, Interdependência, Satisfação, Feedback, e Efetividade, uma vez que estes fatores fazem parte dos processos de Liderança Coletiva aqui estudados. Sendo a liderança uma ciência e, simultaneamente, uma “arte” de influenciar pessoas e organizações complexa e paradigmática, ela exerce um papel extremamente importante, evitando que os Climas Organizacionais desalinhados/dissonantes ponham em risco o alcance efetivo dos respetivos objetivos. A eficiência, a eficácia e a satisfação da estrutura organizacional devem, portanto, constituir as linhas orientadoras da gestão de topo, cuja operacionalização das estratégias motivacionais deverá ser adequadamente dinâmica.

Através deste estudo apercebemo-nos que, perante o desalinhamento das estratégias operacionais dos recursos humanos face aos atributos Bio-ecológico-psico-sociais, ao talento, ao potencial e à sensibilidade dos protagonistas em questão, a capacidade adaptativa destes corre o risco de ser dificultada. Este facto pode despertar a organização para o incremento de projetos estratégicos *Adhoc* com a finalidade de minimizar a resistência à mudança e alavancar os respetivos atores, alinhando-os com os objetivos organizacionais. Considera-se, também, que, no cumprimento de uma missão, não basta alcançar os objetivos quantitativos e práticos, mas, também, a satisfação plena daqueles que, através do comprometimento com a Organização, com a equipa que eles integram e, com eles próprios, nutrem motivação individual e coletiva, objetiva, saudável e contagiante. Estes fatores são essenciais para alcançar, desenvolver e disseminar atitudes e comportamentos alinhados com a Cultura da Organização. Nesta perspetiva, o fator facilitador e diferenciador é/são a adequação do/os processo (s) de liderança.

Assim, neste estudo, compreendemos que a liderança é um processo paradigmático evolutivo e adaptativo gerador de mudanças face às quais as pessoas reagem de forma mais ou menos proativa.

Pretendemos, ainda, compreender a liderança como um fator potenciador de mudança objetiva, face ao qual, as pessoas, no seu processo de desenvolvimento, neste caso, em contexto laboral militar, mudam com o intuito de se alinharem consoante as suas necessidades básicas e com os pressupostos organizacionais. Assim, os fatores motivacionais podem influenciar o cumprimento das normas, conforme os contextos, as tendências, a visão, a missão e as tarefas.

Pretendemos, também, compreender que as lideranças assentes em valores éticos e morais potenciadores de interdependência, de partilha de visões, atitudes, comportamento, conhecimento, experiências, aptidões, capacidades e sabedorias, podem gerar uma engrenagem comportamental/eco-comportamental de causa-efeito proativa e verdadeiramente vantajosa, facto que desperta e resgata a capacidade adaptativa do indivíduo, o qual, fazendo parte de uma determinada estrutura organizacional, age de acordo com a (s) respetiva (s) cultura (s), propósito (s), estratégia (s), talento (s), necessidades básicas em tempo útil, participando, assim, ativamente, num processo transformacional.

Baseado num processo contínuo de mudança e de Desenvolvimento Humano em contexto militar, este estudo pretende, ainda, revelar que a liderança adaptativa/funcional acompanha o Desenvolvimento Humano individual, coletivo e organizacional. Adapta-se, faz adaptar e desenvolve-se de forma competitiva e saudável, permitindo alcançar os objetivos

pretendidos, num processo em espiral, onde o grau de excelência de “hoje” é inferior ao grau de excelência de “amanhã” e superior ao de “ontem”.

Assim, este estudo baseia-se num processo transformacional em contexto militar em que se exerceram, de forma adaptativa, vários tipos ou estilos de liderança e, do qual resultaram manifestações explícitas de Liderança Coletiva, nomeadamente, Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas efetivas.

Este facto leva-nos a ponderar que a compreensão sobre o fenómeno da liderança vem sofrendo alterações ao longo dos anos. As teorias evoluíram, de uma visão da liderança como um traço de nascença, dom de apenas um número reduzido de pessoas privilegiadas, até uma abordagem mais compartilhada e social das atividades que constituem o ato de liderar. Tais evoluções no pensamento e na prática da liderança tiveram como forte inquietude a ânsia de encontrar formas influenciadoras mais efetivas com vista à condução saudável da pessoa, dos grupos, das equipas, das comunidades, das organizações e das sociedades para a superação dos respetivos desafios.

As profundas mudanças na forma como as organizações têm sido concebidas e caracterizadas resultam, inevitavelmente, na necessidade de reconstrução dos modelos mentais e na revisão dos paradigmas de gestão e liderança construídos na era industrial e, que, ainda guiam grande parte dos gestores/líderes contemporâneos.

A Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e as Equipas Autogeridas são sistemas/comportamentos interdependentes de liderança que fogem do paradigma típico *Top-down* da liderança sem condicionar ou debilitar a liderança formal. Representam, assim, processos contínuos de influência mútua que permitem a emergência de líderes em todos os níveis da estrutura organizacional.

2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O foco essencial deste estudo reside na Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e nas Equipas Autogeridas - em contexto militar, apoiadas nas Teorias Ecológica e Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner, como resultado de um processo de Liderança Transformacional, desenvolvido pela Fanfarra Militar do Regimento de Artilharia Antiaérea Nº1, num processo evolutivo, durante o período de tempo compreendido entre 2000 e 2012, suas características inovadoras e respetivo processo de mudança individual, coletiva e Organizacional/Regimental. No intuito de percebermos o processo do qual

resultou Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e Equipa Autogerida - pretende-se abordar as definições de Liderança, Liderança Transformacional, Auto Liderança, Liderança Coletiva, Liderança Partilhada, Equipa, Equipas Autogeridas, Coesão, Interdependência, Satisfação; Comprometimento, Efetividade, Feedback e, também, as ferramentas/conteúdos mais significativos, utilizados durante o referido processo transformacional, com especial realce para o Modelo Ecológico e Bioecológico de Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner, *Coaching*, Conhecimento, Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito, Aprendizagem pela Descoberta, Aprendizagem Organizacional e (Des) Aprendizagem Organizacional.

3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O interesse por este tema assenta no facto de o referido Processo Transformacional, do qual resultou Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e Equipa Autogerida, ter sido controverso e, ter enfrentado, durante o seu desenvolvimento, inúmeras forças de bloqueio, uma vez que ao ser efetuado em contexto militar e, por militares, desafiou o *status quo*. Evidenciou-se, por este motivo, inovador e gerador de mudança efetiva percebida e resiliência, tanto a nível individual e coletivo - respetivos protagonistas – como organizacional/regimental. Por ter sido um processo até então único em contexto militar e, porque potenciou e facilitou a interação intra Regimental, intra exército, inter-exércitos e, entre o exército e a Comunidade Civil e, essencialmente, por se ter manifestado um processo contínuo de Gestão do Desenvolvimento Humano, do qual resultou explícita alavancagem do potencial dos respetivos atores (Militares da Fanfarra do RAAA1) e da Organização (RAAA1), do Exército, das Forças Armadas e de Portugal, considerou-se importante a escolha deste tema, para o que se realizará o respetivo estudo, no sentido de criar um registo objetivo, referente a um processo reconhecido por altas entidades militares e civis, nacionais e estrangeiras.

4. OBJETO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objeto deste estudo são as práticas de Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas. Pretende-se descrever, analisar e identificar comportamentos de

Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e Equipa Autogerida - em contexto militar, baseado num estudo de caso protagonizado pelos militares que integraram a Fanfarra Militar do Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1 entre o ano 2000 e 2012; sua origem, formação, desempenho, mudança comportamental e influência criada na Cultura e Clima Regimental/Organizacional apoiada na sua visão e missão à luz da respetiva revisão de literatura.

Objetivos gerais:

- Identificar manifestações de Liderança;
- Identificar manifestações de Liderança coletiva;
- Identificar comportamentos de Liderança Partilhada no caso em estudo;
- Identificar comportamentos de Equipa Autogerida no caso em estudo;
- Analisar comportamentos de Liderança Partilhada no caso em estudo;
- Analisar comportamentos de Equipa Autogerida no caso em estudo;
- Compreender os Modelos Ecológico e Bioecológico do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner - Sua Inclusão em contexto Militar;
- Inferir que, para que uma equipa alcance autonomia, comportamentos de Liderança Coletiva – Liderança Partilhada e de Equipa Autogerida - o tempo é um fator extremamente importante;
- Inferir que a Liderança coletiva - Liderança Partilhada e as Equipas Autogeridas podem resultar de um processo de Liderança Transformacional, uma vez que este processo exige mudança e respetiva adaptabilidade atitudinal e comportamental, geradora de flexibilidade, maturidade emocional - individual e coletiva -, maturidade na função através de uma adequada Gestão do Conhecimento e, também, dos procedimentos adequados, integrados na Cultura Organizacional e no cumprimento das respetivas normas.
- Identificar características da Inteligência Coletiva no caso em estudo (equipa/fanfarra), que, comportando-se como um órgão aprendente, desenvolveu modelos mentais partilhados num processo de ensino/aprendizagem intrínseco, potenciador de mudança individual e coletiva, facilitadores de um processo/projeto contínuo de reinserção socioprofissional de jovens militares e civis reveladores de dificuldade de adaptação.

5. PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO E PERGUNTAS DERIVADAS

5.1 PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Como pergunta de partida apoiámo-nos na seguinte questão central:

É possível desenvolver processos de Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas em contexto Militar?

5.2 PERGUNTAS DERIVADAS

1ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas podem resultar de outro (s) modelo (s) ou estilo (s) de liderança?

2ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas podem resultar de um processo de Liderança Transformacional?

3ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas estão associados a processos de Mudança atitudinal e comportamental, individual e coletiva?

4ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas podem estar associados a Projetos/processos *Adhoc* de Responsabilidade Social em contexto militar?

5ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas podem estar associados a Projetos *Adhoc* de Empreendedorismo Socioprofissionais e Culturais em contexto militar?

6ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas exigem maturidade emocional coletiva e individual?

7ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas exigem maturidade na função, coletiva e individual?

8ª Pergunta derivada: os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas estão relacionados com a flexibilidade?

9ª Pergunta derivada: O *Coaching* é uma ferramenta facilitadora para o desenvolvimento de processos de Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas?

10ª Pergunta derivada: A Visão e a Missão da equipa potenciam o processo de Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas?

11ª Pergunta derivada: Existe, neste estudo de caso, alguma relação entre a Liderança Coletiva, Liderança Partilhada, Equipas Autogeridas e a Autoliderança?

12ª Pergunta derivada: A Teoria Ecológica e Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie *Bronfenbrenner* revela-se uma ferramenta extremamente importante na Gestão Transformacional individual e coletiva em contexto militar?

6. MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

O método escolhido foi o Estudo de Caso referente à Fanfarra Militar do Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1 no período compreendido entre 2000/2012; sua origem, formação, desempenho, mudança, comportamento e influência criada na Cultura e Clima Regimental/Organizacional apoiada na sua visão estratégica e na missão, à luz da respetiva revisão de literatura.

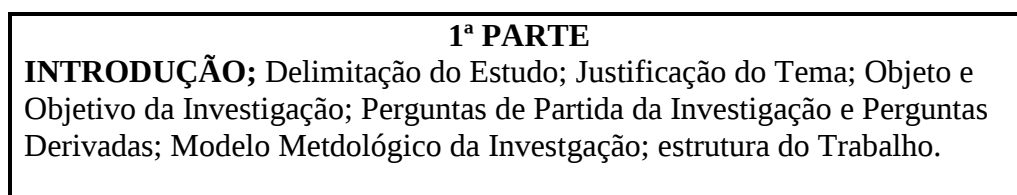
Afigurou-se adequada, a escolha deste Modelo Metodológico, por ser um método de investigação que examina um fenómeno social no seu ambiente natural, através da recolha e análise de material empírico a partir de locais sociais específicos, (e.g. organizações), tendo como objetivos fundamentais, o alargar ou aprofundar o conhecimento científico sobre determinados fenómenos sociais, o poder construir uma teoria ou testar conceitos teóricos e relações entre os mesmos.

7. ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho será composta por seis partes essenciais que são:

- Introdução
- Contextualização teórica;
- A Fanfarra do RAAA1 - descrição do caso;
- Metodologia;
- Apresentação, análise e discussão dos resultados;
- Conclusões e recomendações.

Figura 1: Modelo metodológico do desenvolvimento da investigação.



Pergunta de partida de investigação
É possível desenvolver processos de Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas - em contexto Militar?

2ª PARTE
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Teoria Ecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner;
Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner;
Liderança;
Liderança Transformacional
Autoliderança;
Liderança Coletiva – Processos da Liderança Coletiva; Funcionamento da Liderança Coletiva; Construtos Chave da Liderança Coletiva; Resultados dos Processos da Liderança coletiva.
Liderança Partilhada.
Equipas; Etapas de uma equipa.
Equipas Autogeridas - Exigências/Requisitos para existirem Equipas Autogeridas - Autonomia; Interação e Coesão; Interdependência; Comprometimento; Feedback.
Vantagens na Implementação da Gestão por Meio de Equipas Autogeridas - Efetividade da Equipa.

3ª PARTE

DESCRIÇÃO DO CASO
Etapas da Vida de Uma Equipa/Fanfarra do RAAA1
Visão da Fanfarra do RAAA1
Missão da Fanfarra do RAAA1
Frentes de Trabalho e Descrição do Desempenho das Tarefas
FANFARRA/EQUIPA COMO ÓRGÃO APRENDENTE -
Aprendizagem baseada no modelo de Chris Argyris;
Aprendizagem Baseada em Pearn *et al.*; Aprendizagem Baseada em Vigotsky, Wertsch, Salomon, Bolivar e Huysman
Aprendizagem Pela Descoberta;

4ª PARTE

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Caracterização da Amostra

Procedimento

Instrumentos

5ª PARTE

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

RH e Competências Intrínsecas da Fanfarra do RAAA1
Cultura da Equipa; Avaliação; Liderança partilhada; Equipa Autogerida; A
Coesão na Fanfarra.

FANFARRA MILITAR DO RAAA1 – OUTRAS ABORDAGENS

Formação e Gestão do Conhecimento e, Quadro Formativo;
Swing - Interação Artístico Musical – Relação com a Liderança Coletiva,
Liderança Partilhada e equipa autogerida; *O Coaching*.

FANFARRA/EQUIPA COMO ÓRGÃO APRENDENTE

Aprendizagem baseada no modelode Chris Argyris;
Aprendizagem Baseada em Pearn et al;
Aprendizagem Baseada em Vigotsky, Wertsch, Salomon, Bolivar e
Huysman; Aprendizagem pela descoberta;

Conhecimento

Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito;
Definição de Gestão do Conhecimento;
Aprendizagem Organizacional – Perspetivas da Aprendizagem
Organizacional;
Perspetivas na Teoria da Aprendizagem Organizacional;
As cinco Teorias da Aprendizagem Organizacional.
Aprendizagem Organizacional Associada à Organização Aprendizante;
(Des) Aprendizagem Organizacional;
Memória Organizacional;
Práticas e ferramentas da Aprendizagem Organizacional.





6ª PARTE

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Respostas às Questões de Investigação

Limitações da Investigação

Investigações Futuras

CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

A “Teoria do Desenvolvimento Humano” (Ecológica) e o “Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano” de Urie Bronfenbrenner representam duas ferramentas muito úteis para os processos Transformacionais do indivíduo. Segundo este autor, o desenvolvimento humano está assente em quatro sistemas que influenciam o indivíduo, no tempo e no espaço, fazendo com que este desenvolva características típicas.

Tais teorias, inicialmente focadas para a integração de crianças e respetivas famílias ao ambiente escolar, serviram, também, aqui, de base nos processos de reinserção socioprofissional em contexto militar, nomeadamente, nos Processos Transformacionais dos Militares que integraram a Fanfarra do Regimento de Artilharia Antiaérea Nº1, no período compreendido entre 1991 e 2012, resultando, dali, o alcance dos objetivos pretendidos muito para além do que era expectável.

Neste estudo de caso basear-nos-emos nos processos transformacionais realizados no período entre 2000 e 2012.

Através do estudo, adaptação, implementação e aplicação metodológica e objetiva das Teorias do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner em contexto militar, foi possível ir de encontro à expectativa dos respetivos atores. Estas ferramentas permitiram melhor compreensão das necessidades, comportamentos e atitudes dos militares atuantes, no intuito de serem incrementadas estratégias pedagógicas durante os respetivos processos de formação e transformação, com vista a integração socioprofissional dos mesmos, numa relação profissional de ganho-ganho.

Neste processo, alicerçado, objetivamente, na Teoria dos Sistemas de Urie Bronfenbrenner - Microssistema, Mesossistema, Exossistema e Macrossistema - os atores experienciaram mudança social disruptiva ao trocarem o nicho familiar – civil – pelo nicho socioprofissional Militar, atuando, portanto, num processo potenciador de resiliência física e psicológica.

A arte e o engenho na gestão de tais ferramentas transformacionais enraizaram-se, com o tempo, nas estratégias e metodologias pedagógicas, em todos os processos socioprofissionais inerentes à Fanfarra do RAAA1, resultando, assim, integração efetiva percebida.

Nesta dinâmica, o soldado, que, ao integrar as fileiras detém determinadas características, típicas do seu nicho social civil, é confrontado com a componente organizacional, ao inserir-se na cultura militar. Neste encaço, as Teorias do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner possibilitaram que, decorrente da sua envolvente, pautada, não somente, nos atributos psicossociais - carisma, comportamentais, cognitivos e sociais -, mas, também, nas

Disposições, Recursos e Demandas dos atores, resultaram processos proximais não comprometedores das normas, nem da autoridade e do poder da liderança formal, desenvolvendo-se, assim, um processo Transformacional contínuo e adaptativo de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada resultantes em Equipas autogeridas.

Nesta ótica, explica-se, numa primeira fase, a transição da Teoria do Desenvolvimento Humano para a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner; a Liderança; a Autoliderança; a Liderança Coletiva - seus Princípios, Funcionamento, Construtos-chave e Resultados; Liderança Partilhada; Equipas – Etapas da vida de uma Equipa; Equipas Autogeridas; Exigências/Requisitos para existirem Equipas Autogeridas – Autonomia, Interação e Coesão, Interdependência, Comprometimento, Feedback; Vantagens na implementação da gestão por meio de Equipas Autogeridas; Efetividade da Equipa.

1.1 A Teoria do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner (1917 – 2005)

1.1.1 A Transição da perspectiva ecológica para a bioecologia do desenvolvimento humano

Urie Bronfenbrenner começou por explicar as competências do indivíduo, baseando-se nas respetivas características psicossociais, tais como: o comportamento, o carisma e, os atributos cognitivos e sociais.

Posteriormente, esta perspectiva veio dar lugar a um novo paradigma, denominado Modelo Bioecológico (Bronfenbrenner & Morris, 1998), que, o autor dividiu em três classes, sendo estas: as **Disposições** – ações desenvolvidas nos processos proximais; os **Recursos** (intrínsecos) – atributos biológicos, habilidades, aptidões, experiência, destreza e conhecimento que, são fundamentais para o desenvolvimento dos processos proximais, consoante os respetivos estágios desenvolvimentais do indivíduo; e as **Demandas** – fatores inibidores/enfraquecedores ou estimulantes/fortalecedores dos processos proximais que favorecem, mais ou menos, os comportamentos sociais (Bronfenbrenner & Morris 1995).

Na mesma linha teórica de Kurt Lewin, no que concerne *ao campo psicológico* ou *espaço de vida*, em que a interação do indivíduo com o ambiente influenciam reciprocamente o respetivo comportamento, provendo-o de características daí consequentes, Bronfenbrenner (1977) ampliou a perspectiva (de Kurt Lewin), referente à Psicologia Dinâmica, introduzindo-a num Modelo hierárquico de sistemas, interdependente e concêntrico, constituído por quatro

áreas que, direta ou indiretamente influenciam ininterruptamente o desenvolvimento do indivíduo. Neste modelo ecológico hierárquico, o indivíduo, em desenvolvimento, ocupa o centro de um sistema composto por quatro níveis, à semelhança da forma sequencial das bonecas russas, em que as mais pequenas são envolvidas pelas de maiores dimensões. Tais níveis ou zonas de influência são: o Microssistema (central e mais pequena - de maior influência); o Mesossistema (zona imediatamente a seguir); o Exossistema (terceira zona); e o Macrossistema (zona mais distante) - de menor influência direta (Bronfenbrenner, 1993; in Collodel Benetti, I., Vieira, M. L., Crepaldi, A. M. y Ribeiro Schneider, D. (2013); Pires. A. (2017)

- **Microssistema:** Situação ou cenário de maior atividade da pessoa, em que ela desempenha ações próprias.

Para Portugal (1992), é no Microssistema onde se geram condutas incessantes com significância e tensões típicas: as **atividades molares** (de longa duração e ininterruptas, com acentuado impacto) e as **atividades moleculares** (breves e com efeito mais reduzido).

Para Papalia, Olds, y Feldman, 1975; cit in Collodel Benetti, I., Vieira, M. L., Crepaldi, A. M. y Ribeiro Schneider, D. (2013); Pires. A. (2017), as zonas ou organizações mais afastadas influenciam a pessoa em desenvolvimento através do microssistema.

- **Mesossistema:** refere-se aos vários microssistemas que fazem parte do nicho social da pessoa em desenvolvimento durante uma determinada fase. Abrange, portanto, os processos, as organizações/estruturas e as relações em vários cenários, da sua existência, em que ocorrem relações proximais.

Portugal, (1992), salienta que o mesossistema é uma zona onde ocorrem mudanças ecológicas duais ou isoladas em que o indivíduo experimenta a sua rede social, exercendo um desempenho multi-contextual e relações proximais de influência direta, provida de comunicação e de conhecimento. Bronfenbrenner, 1973, 1974, 1978, 1979; cit. in Portugal 1992: 90-91); Pires. A. (2017), refere, ainda que os comportamentos marginais manifestados por crianças e jovens estudantes, resultam, muitas vezes, das inter-relações mesossistémicas.

- **Exossistema:** é representado por circunstâncias ou cenários de labor, geradores de influência, através das inter-relações de processos mesossistémicos, em que o indivíduo é alheio, minimamente, a um deles. Ocorre em estruturas mais ou menos protocolares/formais que podem ser consideradas como a continuação do mesossistema (Portugal, 1992).

- **Macrossistema:** São as inter-relações e as manifestações, contínuas, entre os microssistemas, exossistemas e mesossistemas, geradas pelos modelos económicos, sociais referentes a um determinado sistema político, de uma região ou país. A partir do macrossistema emanam-se determinações que, descendem, pelos outros sistemas até alcançar o indivíduo que, ocupa o centro dessa ecologia de sistemas (Portugal, 1992).

Para Bronfenbrenner (1979:21; cit. em Pessanha, 2005: 46), a *Ecologia do Desenvolvimento Humano é o estudo científico da acomodação progressiva e mútua entre um ser humano ativo, em desenvolvimento, e as propriedades em mudança dos cenários imediatos que envolvem a pessoa em desenvolvimento na medida em que esse desenvolvimento é afetado pelas relações entre cenários e pelos contextos mais vastos em que estes cenários estão inseridos* (Pires, A. 2017).

Para Bairrão, (1995) cit. Pessanha (2005) este conceito influenciou a gestão dos processos educativos, ao nível da concordância dos processos sociais.

Villalba Quesada, (2003), considerou que as investigações interculturais, realizadas por Bronfenbrenner, levaram-no a explorar a adaptabilidade e a resiliência do indivíduo nas respetivas ecologias.

Neste seguimento, Bronfenbrenner considerou que a psicologia, a biologia e o comportamento são fatores importantes para o estudo do desenvolvimento humano, por estarem relacionados com a ontogénese da pessoa (Pires, A. 2017).

1.1.2 Modelo Bioecológico do desenvolvimento humano

Bronfenbrenner & Morris, 2006, in Pessanha 2008; Collodel Benetti, I., Vieira, M. L., Crepaldi, A. M. y Ribeiro Schneider, D., (2013), salienta que as alterações ou constâncias dos atributos biopsicológicos das pessoas, durante o respetivo curso de vida, fazem parte do seu desenvolvimento e podem ser transferidos para outras gerações (Pires, A. 2017).

Este facto vai de encontro ao preconizado por Narvaz & Koller, 2004 in Yunes & Juliano. (2010: 365 - 366), ao referirem que os ambientes imediatos possibilitam o desenvolvimento do indivíduo através da ocorrência de processos proximais diádicos, triádicos, redes de apoio familiar e intrafamiliares, manifestando interações mútuas de exigência crescente, em que as representações/símbolos e objetos estimulam o indivíduo nos diferentes domínios.

Assim, o Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano defendido por de Urie Bronfenbrenner explora um sistema desenvolvimental assente no “**Modelo PPCT**”, ou seja, na inter-relação entre **Processo-Pessoa-Contexto-Tempo**, durante o curso de vida da pessoa. **O processo** representa o núcleo do modelo bioecológico, uma vez que, nele se organizam e efetuam os processos proximais próprios, representados pelas interações ativas entre a pessoa, o meio e o contexto, com frequência e proximidade variáveis, cujos resultados variam consoante os atributos da pessoa e a tipicidade dos contextos próximos. (Bronfenbrenner & Morris, 1980; in Pessanha, 2008; cit. por Pires, A. 2017).

Magnusson e Stattin (1998), baseando-se na *Perspetiva Interacionista Holística*, defendem que o tempo é um fator fundamental no qual o processo ocorre continuamente, através de eventos interdependentes e inter-relacionados em que os símbolos, os objetos e o meio envolvente próximo têm relevância (Bronfenbrenner & Evans, 2000, in Pessanha, 2008). O autor explica ainda que, através das respetivas interações e das tarefas concretizadas, o indivíduo transforma o seu mundo dando-lhe significado conforme as suas **características bioecológicas** (Bronfenbrenner & Morris (1998).

A Pessoa – apresenta-se, nos contextos sociais, como a combinação dos respetivos atributos pessoais biológicos, cognitivos, emocionais e comportamentais.

(Bronfenbrenner y Ceci, 1994; in Collodel Benetti, I., Vieira, M. L., Crepaldi, A. M. y Ribeiro Schneider, D. (2013); cit. por Pires, A. (2017), sugere que as particularidades da pessoa, como a cor da pele, o género, etc, pode afetar, mais ou menos, a sua interação com os demais, refletindo-se no respetivo crescimento psicológico e na significância dos valores e das expectativas sociais. Assim, enaltece a importância dos atributos **bio-psico-sociais** para o desenvolvimento da pessoa. Neste seguimento realça as **demandas, os recursos, e as disposições** como factores essenciais que se inter-relacionam (Bronfenbrenner & Morris (1998: in Pessanha, 2005); cit. por Pires, A. 2017).

- **Demandas** - “Estímulos pessoais”, incentivos próprios que afetam as expectativas nas interações primárias (Tudge, 2008) cit. Por (Pires, A. (2017). Podem originar condutas disruptivas (capacidade de resposta e/ou curiosidade) estimuladas pelos respetivos atributos biológicos (cor da pele, género, raça, aspeto físico, etc), exercendo maior ou menor estímulo nas vivências ou interações proximais. (Bronfenbrenner y Morris, 2006; in Collodel Benetti, I., Vieira, M. L., Crepaldi, A. M. y Ribeiro Schneider, D. (2013); cit. Por (Pires, A. (2017).

- **Recursos** - São atributos biopsicológicos menos explícitos que as demandas e importantes no desenvolvimento do indivíduo, nos respectivos estágios. Revelam-se através da inteligência, experiências e habilidades. São, também, recursos materiais e sociais que afetam os processos proximais (Tudge, 2008). Existem os **recursos facilitadores** e os **recursos desorientadores** dos processos proximais. Os primeiros – facilitadores - referem-se às condições de vida aceitáveis e dignas que possibilitam oportunidades educativas apropriadas: boa alimentação, família funcional, habitação digna etc. Os segundos - desorientadores estão relacionados com a existência de patologias diversas que limitam o desempenho cognitivo do indivíduo (Bronfenbrenner y Morris, 2006; in Collodel Benetti, I., Vieira, M. L., Crepaldi, A. M. y Ribeiro Schneider, D. (2013); cit. por Pires, A. (2017).
- **Disposições** – São forças impulsionadoras dos processos proximais. Delas fazem parte a resiliência, o temperamento, a motivação e a perseverança, separadamente dos recursos, uma vez que a maior ou menor detenção destes não implica que a pessoa em desenvolvimento revele mais ou menos resiliência, motivação ou perseverança (Bronfenbrenner & Morris, 2006; in Collodel Benetti, I., Vieira, M. L., Crepaldi, A. M. y Ribeiro Schneider, D. (2013). São, conforme Narvaz & Koller, 2004 citado por Yunes & Juliano. (2010: 366); cit. Por Pires, A. (2017) *propensões geradoras ou disruptivas do desenvolvimento*.

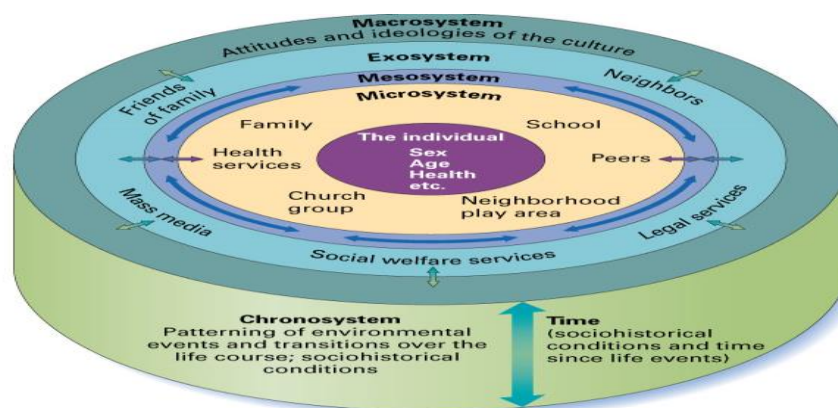
O Contexto, no âmbito do desenvolvimento humano, define-se com base na interdependência sistêmica. Bronfenbrenner & Morris 1998: in Pessanha 2005:51); cit. por Pires, A (2017), enaltecem que, considerando os atributos **bio - psico – sociais** do sujeito, “**o contexto é o sistema ecológico com o qual a pessoa se funde**”. Neste seguimento realça a importância de alguns agentes influenciadores como os professores, os amigos, a família, equipas desportivas, grupos corais, orquestras, etc, que, integrando o microssistema, transformam o indivíduo, ao longo do tempo.

Assim, os diferentes níveis - microssistema, exossistema, mesossistema e macrosistema - influenciam a pessoa conferindo-lhe características comportamentais típicas. Sendo, o microssistema o nível onde a pessoa passa mais tempo, é nele que ela vai absorver maior influência por ser onde desenvolve e vivencia maior quantidade de processos proximais (díadas, tríadas, redes sociais diretas etc). Por outro prisma, o macrosistema é o nível mais distante. Por esse motivo, é aquele que exerce menor influência direta no indivíduo (processos distais). No entanto, é dali que são emanadas as influências de âmbito da cultural,

educativo, político, económico, religioso, entre outras. Entre o microssistema e o macrossistema, encontram-se o exossistema e o mesossistema. Estes dois níveis exercem influência indireta sobre o indivíduo. Assim, a pessoa, depois de realizar processos proximais no exossistema e no mesossistema (zona onde se incorporam inter-relações entre microssistemas), transporta para o respetivo microssistema as influências ali recebidas, que, podem ser positivas, negativas ou neutras. De salientar que no contexto gera influência mútuo – pessoa-pessoa; subsistema-pessoa; pessoa-subsistema.

Bronfenbrenner & Morris (1998): in Pessanha (2005); cit. por Pires, A. (2017) reexplicaram, posteriormente, o microssistema, com base nos atributos **bio-psico-sociais** do indivíduo, como um padrão de relações interpessoais, de atividades e de papéis sociais que, em interações e atividades cada vez mais complexas, são vivenciadas, pela pessoa, num cenário com características particulares, simbólicas, físicas e sociais mais ou menos estimulantes, permissivas ou inibidoras.

Neste seguimento, a complexidade dos símbolos e a linguagem na interação do indivíduo, tem acrescido significado, uma vez que, os critérios diferenciadores e os conceitos das singularidades do ambiente são expostos pelo **caos** e pelas **instabilidades** que, afetando, mais ou menos os processos proximais, ocorrem nos panoramas basilares onde o carácter e as capacitações/competências humanas se modificam, sendo estes, a comunidade, a família, as escolas, os serviços de prestação de cuidados (Bronfenbrenner & Morris 1998); (Pessanha 2005); cit. por Pires, A. (2017).



Copyright©The McGraw-Hill Companies, Inc. Permission required for reproduction or display.

Figura 2: Modelo da ecologia do desenvolvimento de Bronfenbrenner (Pires, A. 2017).

O Tempo – Bronfenbrenner, redimensionando a temporalidade da Teoria do curso de Vida (Elder, 1998 in Lerner, 1998); cit. por Pires, A. (2017), Realça, ainda, a importância do

tempo – quarto elemento do modelo PPCT – na mesma reexplicação e ampliação sobre os microssistemas e respetiva fenomenologia do desenvolvimento humano, fracionando-o em Microtempo, Mesotempo e Macrotempo.

O Microtempo – alude os eventos que acontecem em torno dos processos proximais - sua prossecução ou interrupção;

O Mesotempo – menciona, através de períodos relativamente longos, a repetição dos eventos ocorridos no microssistema;

O Macrotempo – Refere-se às alterações de episódios e esperanças/expetativas ocorridas na comunidade, influenciadoras ou influenciadas pelos processos e resultados do desenvolvimento humano, dentro de uma ou entre várias gerações (Bronfenbrenner & Morris,) cit. por Pires, A. (2017)

TUDGE (2008) readaptou a forma exemplificativa do Modelo da Ecologia do Desenvolvimento Humano de Bronfenbrenner, enfatizando a importância vital do “Tempo” – último elemento do modelo PPCT – fracionando-o em Microtempo, Mesotempo e Macrotempo.

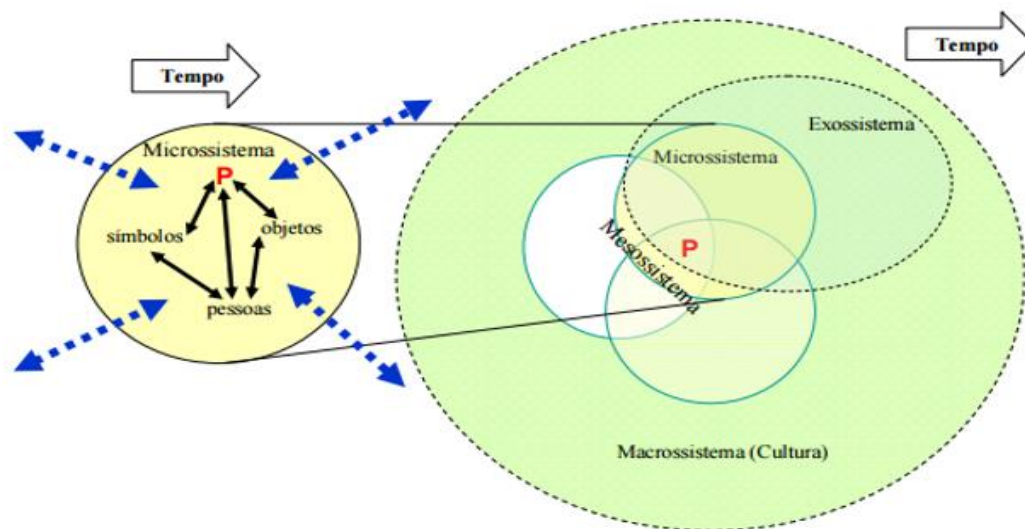


Figura 3: “O modelo PPCT de Urie Bronfenbrenner. A Pessoa (P) ativa engajada em Processos proximais com pessoas, símbolos e objetos dentro de um microssistema, em interação com outros Contextos, incluindo tanto continuidade quanto mudança ao longo do Tempo(Tudge, 2008); cit. por Pires, A. (2017)

O binómio *pessoa-contexto*, resultante do novo conceito do Modelo Bioecológico, realça que a *experiência* e os *processos proximais* são duas preposições importantes no curso de vida do indivíduo (Bronfenbrenner & Morris, 1998); cit. por Pires, A. (2017). Nesses

processos proximais, a pessoa, na sua componente sistémica biopsicossocial, desenvolve-se, mais ou menos eficazmente, através de *atividades capacitadoras*, consoante o meio, a ordem e a temporalidade das interações com outras pessoas, símbolos, objetos e, conforme o respetivo microssistema, mesossistema, exossistema e macrossistema.

Relevando a importância em diferenciar os efeitos desenvolvimentais indiciadores de **disfunção** - «*dificuldades percebidas na conservação do autodomínio e na inclusão comportamental em episódios e domínios distintos do desenvolvimento, intelectual, físico, motivacional ou socio-emocional durante as interações ou isoladamente (típica dos meios desassustados e caóticos)*» - ou de **competências** - *aquisição e posterior desenvolvimento do conhecimento, da capacidade e da habilidade para conduzir o próprio comportamento através de situações e de domínios desenvolvimentais*» (típicas dos ambientes favoráveis) Bronfenbrenner, (1999); Bronfenbrenner & Evans, (2000) in Pessanha, 2005: 54); cit. por Pires, A. (2017) e, considerando que no modelo bioecológico os atributos da pessoa são resultantes do próprio desenvolvimento, de acordo com o seu protagonismo, mais ou menos atuante, Bronfenbrenner & Morris, (1998: 996); cit. por Pires, A. (2017), explanam:

«**A forma, o poder, o conteúdo e a direção dos processos proximais** e os **resultados desenvolvimentais** representam características da pessoa que aparecem duplicadas e, que, surgem como consequência da interação dos quatro componentes fundamentais prévios que são:

1. As características da pessoa em desenvolvimento;
2. A circunstância envolvente mais direta ou afastada, na decorrência do processo;
3. A natureza dos efeitos evolutivos percebidos;
4. A prossecução das transformações sociais ocorridas no período histórico da vida da pessoa (Bronfenbrenner & Morris, 1998); cit. Por Pires, A. (2017).»

Bronfenbrenner & Evans, 2000; in Pessanha (2005: 54), destacam a importância da **exposição** do sujeito aos processos próximos e, explicando que destes podem surgir resultados distintos, salientam, com base na primeira proposição, cinco factores característicos desta fenomenologia:

1. **Duração** – (...) O período de exposição aos eventos (interações);
2. **Frequência** – (...) Periodicidade com que ditos eventos ocorrem;
3. **Interrupção** – (...) Previsibilidade e, análise ou reflexão dos respetivos eventos (comportamentais nas interações);
4. **Oportunidade da interação** – (...) Período entre uma atividade voluntária do sujeito em desenvolvimento e os respetivos pares no processo proximal (ação e feedback);

5. **Intensidade** – Força ou exibição ao contexto. Quanto mais curta e, menos previsível e perseverante for a exibição ou exposição do sujeito ao processo proximal, maior poderá ser a tendência para a manifestação de resultados negativos.

Neste encaço, sugere que a **experiência** abarca o âmbito das emoções e sentimentos (...) que são factores importantes nos processos desenvolvimentais, ao influenciarem o comportamento e o desenvolvimento humano Bronfenbrenner (2004: 6965); Pessanha (2005: 57); cit. por Pires, A. (2017).

Assim, concluíram que *o caos (...) antecipa o seu papel no modelo bioecológico em termos do que se designa “sistemas caóticos,” caracterizados pela atividade frenética, pela falta de estrutura, pela imprevisibilidade nas atividades diárias e por níveis elevados de estimulação ambiental*. Bronfenbrenner & Evans (2000: 121); Pessanha (2005: 57); cit. por Pires, A. (2017).

1.1.3 Análise Crítica. Relação/Aplicação das teorias de Urie Bronfenbrenner com o meio militar – desenvolvimento do soldado.

O Sargento como elemento chave para o desenvolvimento do Soldado.

Sendo, o Sargento, o responsável direto ou chefe de seção do soldado (elemento em transformação), pode ser considerado um elemento fulcral para a integração/orientação, do soldado em desenvolvimento, no meio militar, uma vez que ambos realizam processos proximais diversos. Atua, assim, como um agente motor desenvolvimental que operacionaliza, no soldado, os construtos influenciadores (instrutivos/pedagógicos) essenciais no processo transformacional, assentes num programa institucional que visa empreender mudança objetiva no indivíduo. O soldado, agente em mudança num sistema socioprofissional totalmente díspar daquele onde se desenvolvera até à data em que ingressou nas fileiras, experimenta um processo de mudança disruptivo, o qual representa, para ele, um desafio. Nesse processo, terá de absorver/desenvolver Valores, Competências, Habilitações, Conhecimentos, Aptidões, Capacidades, Habilidades e Sabedorias alinhadas com a Cultura Organizacional Militar (novo nicho social), que é muito diferente daquela vivenciada no respetivo nicho social familiar (civil).

Neste contexto, o militar é formado/influenciado para construir e cultivar um processo educativo/formativo proximal que fará parte do seu desenvolvimento integral. Assente em princípios profissionais, pessoais, éticos e morais, o sargento e o militar, sob a sua tutela, constroem muralhas relacionais baseadas na doutrina militar, desenvolvendo, simultaneamente, laços de afeto e de confiança recíproca, num processo exigente e objetivo que exige, acima de tudo, que o sargento, como pessoa e profissional mais experiente, se comprometa no processo transformacional do militar sob o seu comando e orientação.

Compreender a realidade inerente de cada soldado – aprendiz -, representa, para o sargento e para a organização, um percurso complexo que exige a definição de objetivos a curto, médio, e longo prazo, no intuito de alinhar as expectativas do militar em desenvolvimento com as suas próprias, baseando-se no lema “o sucesso do liderado/soldado é o orgulho e a honra do seu líder transformacional e da organização”.

Esta construção desenvolvimental afigura-se, no entanto, muito desafiadora e apaixonante, fruto das características bio-ecológico-psico-sociais do indivíduo, o qual, ao reagir tipicamente, potencia, também, no sargento e na organização, a necessidade de autodesenvolverem-se/adaptarem-se no intuito de se compreender o caso específico que cada elemento/militar representa naquele novo nicho social.

1.2 Liderança

A liderança é uma ciência paradigmática, perante a qual não existe consenso, relativamente à sua definição e, que, ao longo dos tempos, tem sido amplamente discutida e debatida, recebendo quase tantas definições quantos aqueles que a definem. Estudiosos e pesquisadores costumam definir o fenómeno de acordo com as suas perspetivas individuais, focando os aspetos que mais lhes interessam e, conforme o contexto.

Inúmeras teorias sobre a liderança foram aparecendo ao longo dos anos, e segundo Yukl (2009), existem cinco grandes teorias de liderança – traços, comportamento, poder de influência, situacional, e integrativa – que, por sua vez, podem ser agrupadas por diferentes níveis de conceptualização – intra-individual, diádico, grupo, organização e multinível.

Rosinha (2016) foca a importância da compreensão sobre o indivíduo, como partícipe do processo de liderança, através das teorias dos traços, comportamentos, transformacionais, transacionais e visionárias.

Yukl (2009) refere, ainda, que se podem fazer outras distinções entre teorias: foco no líder *versus* foco no seguidor, universal *versus* contingente, e descritiva *versus* prescritiva.

Todos estes modelos de liderança assentavam na proposição de que existia um único indivíduo a exercer uma posição de liderança (Pearce, 2004), no entanto, surgiram evidências de que a liderança pode ser partilhada (O'Toole *et al.*, 2002; Pearce, 2004; Zhang e Faerman, 2007).

Rosinha (2016) ressalva que, à luz de investigações recentes, a imagem dos processos de liderança, baseados nas relações formais e informais entre os elementos constituintes de um grupo, tem vindo substituir, lentamente, a imagem tradicional do líder como herói.

Robbins (2005) afirma que são necessários líderes capazes de inspirar os membros das organizações e, que, adaptando-se à dinâmica global, desafiem o *statu quo* para alcançarem as suas visões. No entanto, para além da figura heroica de um líder com vasto conhecimento, extrema capacidade e fantástico carisma para construir instigantes visões de futuro e para influenciar e mobilizar os seus liderados rumo à realização dessas visões, os desafios apresentados às organizações neste início de século XXI requerem muito mais do que um único líder isolado consegue prover.

Para Rosinha (2016) a liderança, sendo um processo dinâmico, interdisciplinar, e integrador, deve permanecer ligada às funções essenciais das organizações. Salienta, também, que, face às mudanças consequentes dos novos contextos/desafios, gerados pelo fenómeno da globalização, a adaptabilidade das teorias da liderança tem revelado maior lentidão, do que a adaptabilidade dos líderes. Ressalva, portanto, que, é justificável a realização de uma abordagem multinível da liderança, uma vez que os modelos tradicionais (da liderança) se centralizam demasiadamente na díade líder-subordinado.

1.3 Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional é um processo de influência relacional com gestão equilibrada da autoridade e do poder formal do líder. Tende mais para o exercício da inteligência emocional e do reconhecimento do que para a transação. Manifesta, portanto, cariz inspiracional e emocional impulsionador das capacidades, competências, habilidades, sabedoria, gestão do conhecimento, e da partilha de valores éticos e morais, dos intervenientes, com base na confiança recíproca, empatia, acuidade, consideração e pedagogia do exemplo. Ao minimizar os climas negativos, através da prática do

reconhecimento, gera desempenhos e comportamentos alinhados com a cultura organizacional, que possibilitam o alcance de resultados para além do expectável. É um processo em que o bem-estar e a satisfação dos liderados é prioritário para alcançar a excelência no cumprimento da missão, sendo o sucesso destes, a honra e orgulho do líder.

Gil (2012) salienta que a Liderança Transformacional é um processo relacional focado para as relações humanas. Neste seguimento, Strapasson e Medeiros (2009) acrescentam que a Liderança Transformacional é um processo de influência veiculado pela clareza na comunicação das expectativas, através do estímulo intelectual desenvolvido pelo líder. Este facto é concluído por Roldan et al. (2013) ao frisar que da liderança transformacional resulta maior gestão do conhecimento, criatividade e, conseqüentemente, produtividade.

Para Lourenço (2000), a Liderança Transformacional é um processo de influência que tem como ferramenta essencial a inteligência emocional. É exercida, relacionalmente, entre líder e liderados, sem condicionar a hierarquia ou cargo do líder.

Para Marquis BL; Huston CJ. (2005), os processos de Liderança Transformacional desenvolvem-se com base na confiança recíproca e no conhecimento da cultura e valores organizacionais. Constroem visualização de uma visão de futuro fortalecedora, influenciadora e motivadora, tanto dos líderes como dos liderados, despertando para a mudança, dando importância à inovação e a criatividade.

Por outro lado, Dias e Borges, et al 2012; Tomei e Riche, (2016) referido por Nalin, R. e Cassandre, M. (2016), na Liderança Transformacional os liderados desenvolvem lealdade face ao líder, manifestando, simultaneamente, comportamentos alinhados com as respetivas orientações e normas, alcançando altos níveis de desenvolvimento.

Para Oliveira, Possamai e Valentina (2015) referido por Nalin, R. e Cassandre, M. (2016), A liderança transformacional é um processo de influência inspirador, sensível às carências dos liderados, em que o líder, através de habilidades comunicativas e do exemplo, estimula melhorias, favorecedoras da criação de um espírito/propósito de equipa promotor de mudança e flexibilidade. Esta perspetiva vai de encontro ao referido por Tomei e Richie (2016) focado por Nalin, R. e Cassandre, M. (2016), ao aludir que a Liderança Transformacional estimula desempenhos organizacionais possibilitadores de resultados tangíveis e intangíveis, favorecedores de efetividade e satisfação geral, ao que Dias e Borges (2017) cit. por Nalin e Cassandre (2016) acrescenta que a Liderança Transformacional permite alcançar melhores resultados ao nível de comportamentos proativos, da motivação

coletiva, inovação e criatividade.

Para Carvalho Neto et al., (2012); Isidro-filho; Guimarães, (2018) cit. por Guerra; Tartarotti e Camargo (2018) a liderança transformacional orienta para a mudança, estimula a aprendizagem organizacional e, promove a empatia, o respeito e a tutela.

Jr. Nye, (2009), destaca que o formalismo da autoridade do líder transformacional é substituído pelo reconhecimento e seguidismo dos liderados consequente da sua humildade no trato, consideração adequada e, condutas fortalecedoras e inspiradoras para os ideais e valores morais. Esta perspectiva vai de encontro ao referido por Hooper & Poter (2003) ao considerarem que a mudança faz parte da Liderança Transformacional e, nela se desenvolvem para patamares mais altos, as capacitações humanas e respetivos desempenhos, através de um alinhamento geral, de uma comunicação eficaz, da elaboração de uma linha de ação exequível, da gerência das emoções e da pedagogia do exemplo.

Rouco & Sarmiento (2014) referem que o Líder Transformacional pode ser emergente. Norteia os liderados para desempenhos que permitem alcançar resultados para além do expectável, através de uma gestão informal da autoridade e de processos que inspiram para a partilha dos valores e das visões.

Kennedy, (2013), acrescenta que nos processos de Liderança Transformacional o domínio sobre as atividades e o exercício da autoridade, pelo líder, diminuem, enquanto a proatividade e a vontade de bem-fazer aumentam, indo de encontro ao referido por Jesuíno (1996) ao destacar que os líderes formais (não emergentes) influenciam/dirigem através do exercício da autoridade legal.

Judge & Piccolo, 2004; Bass et al., (2003) cit. por Pires, A (2017) enumeram que a Liderança Transformacional comporta quatro factores basilares que são:

1. A Influência Idealizada/carisma: Apoiada na liderança pelo exemplo, nos processos relacionais através da inteligência emocional, na prática do altruísmo, na perseverança; na coragem moral e na partilha do risco assente nos valores;
2. A Motivação Inspiracional: Otimismo, comprometimento, prática do espírito de equipa e espírito individual;
3. A Estimulação Intelectual: Apelo à criatividade, à inovação, desafio do *status quo*;
4. A Consideração Individualizada: Criação de um clima de suporte para agir como *coach* e mentor (*líder coach*); consideração/tutela para elevar o potencial da pessoa, orientando-o para o êxito profissional, através de processos desenvolvimentais mútuos e compartilhados.

1.4 Auto Liderança

A autoliderança apresenta-se como um processo de influência diferente dos processos mais tradicionais da liderança, geralmente, assentes na influência típica dos canais hierárquicos, através do controlo e da autoridade dos líderes formais sobre os liderados.

Segundo Borges, T. A. (2009), inicialmente, a autoliderança, na perspetiva de Kanfer, (1970); Carver; Scheier (1981), compreende a autorregulação; na óptica de Cautela (1969); Mahoney; Arnkoff (1978, 1979); Thoresen; Mahoney (1974) integra o autocontrolo; e na perspetiva de Luthans; Davis, (1979); Manz; Sims, (1980); Andrasik; Heimberg, (1982), inclui, ainda, a autogestão.

Manz 1986; Manz & Neck (2004) sugerem que a autoliderança é um processo de autoinfluência gerador de efetividade individual que envolve estratégias cognitivas e comportamentais, essenciais para uma determinada ação, exigindo, da pessoa, padrões elevados de autodirecionamento e automotivação. Segundo Kazan & Comin, (2011) difere da automotivação, visto que esta é desprovida de processos de autoconhecimento essenciais para o desenvolvimento dos planos operacionais, contrariamente aos processos de autoliderança.

Manz & Sims, (1980); Manz (1986); Manz & Neck, (2004); Kazan & Comin, (2011), salientam que a autoliderança é um processo de autoconhecimento que compreende um construto psicológico normativo, que permite desenvolver autoeficácia, resultante da ampliação dos aspetos positivos e da redução dos aspetos negativos intrínsecos ao sujeito.

Para Carver & Scheier, (1982); Stewart, Courtright & Manz, (2011) a autoliderança é impulsionada, maioritariamente, por estímulos ou motivações intrínsecas em vez de extrínsecas.

Castaned, Kolenko & Aldag, (1999) cit. por Alvim, T. (2018) realçam que a autoliderança requer uma conduta proativa face aos próprios domínios, concepções, atmosferas e condutas.

Para Manz, (1983,1986,1992); Manz; Neck, (1999); Manz; Sims, (2001) cit. por Borges, T. A., (2009) nos processos de autoliderança os atores manifestam procedimentos adequados, através do desenvolvimento de automotivação e autodireção, resultantes das respetivas autoinfluências.

Pearce; Manz, (2005); Lovelace; Manz; Alves (2007); Cawthorne, (2010) sugerem que os sujeitos que se autolideram manifestam acrescida responsabilidade nos respetivos

desempenhos, dispensando, assim, o controle e o comando dos líderes formais.

Houghton; Neck; Manz, (2003), sugerem que na autoliderança, os sujeitos alcançam elevados níveis de desempenho e eficácia, que, são resultantes da junção de habilidades propiciadoras de automotivação, autodireção e auto-observação. A esta perspectiva Bligh; Pearce; Kohles, (2016), acrescentam que a autoliderança pode ser considerada um dos requisitos basilares para a emergência da liderança partilhada.

Anderson e Prussia (1997), Manz e Neck (1999) e Prussia et al. (1998) cit. por Borges, T. A., (2009), destacam que o conceito de autoliderança integra três classes essenciais que são: a autoliderança dos pensamentos - assente nas estratégias cognitivas; a autoliderança dos comportamentos, referentes às estratégias comportamentais; e as recompensas naturais, intrínsecas ou extrínsecas, resultantes de uma concretização ou realização.

1.5 Liderança Coletiva

Conforme citado por Rosinha (2016) a liderança coletiva exige uma mudança de paradigma da liderança, uma vez que, tanto no que concerne às relações formais, como às relações informais, ela é exercida pelo coletivo em vez de por um só elemento (Carter, D. R., DeChurch, L. A., Braun, M. T., & Contractor, N. S. 2015).

Ao ser praticada por mais do que um só elemento, a liderança coletiva (Carter, D.R., & DeChurch, L.A. 2012) insere-se nas práticas emergentes da liderança, ao lado de outras lideranças, tais como:

- *A liderança partilhada* (Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. 2007);
- *A liderança distribuída* (Fitzgerald, L, Ferlie, E., McGivern, G., & Buchanan D. 2013);
- *A liderança relacional* (Uhl-Bien, M. 2006);
- E a *liderança polarizada* (White, L., Currie, G., & Lockett, A. 2016) entre outras.

Nesta ótica, a liderança coletiva direciona-nos para um processo de liderança gerador de padrões estruturais maiores, que são resultantes da interdependência desenvolvida pelas organizações, equipas, comunidades, coligações, sistemas e redes, uma vez que, estas se comportam, cada vez mais, como sistemas relacionais complexos, geradores de

“comportamentos sociais coletivos que, sendo distribuídos, mudam ao longo do tempo” (Rosinha 2016, p. 25).

Variáveis da Liderança Coletiva

São três as variáveis que caracterizam a liderança coletiva:

1. A *concentração* representada pelas pessoas – o grau de distribuição da liderança, distribuído, desde um, a múltiplos elementos;
2. Os *papéis*, ou funções. Podem ser - Navegador – Coordenador - Integrador Social – Ligação (Carson, J. B., & Tesluk, P. E. 2007, citado por Rosinha 2016);
 - O papel de **Navegador** assenta no estabelecimento de um rumo claro e de um propósito.
 - O **Coordenador** garante o alcance dos objetivos, partilha a informação e recolhe as contribuições dos elementos intervenientes.
 - O **Integrador Social** zela pela manutenção dos processos relacionais do coletivo e pelas interações sociais produtivas e salutareas.
 - O papel de **Ligação** funciona como embaixador e defensor do coletivo, desenvolvendo e mantendo relações prolíficas com as entidades externas.
3. O *fator tempo* (Contractor, N., DeChurch, L., Carson, J., Carter, D., & Keegan, B. 2012, *ibid*).
 - O fator tempo permite verificar que os vários papéis de liderança podem acontecer conforme o contexto, ou seja, podem ser protagonizados por uns elementos, num dado momento, permitindo que outros assumam o mesmo papel noutra circunstância para a qual estejam mais capacitados.

“Assim, a liderança coletiva pode ser percebida como um processo multinível, complexo e dinâmico, que emerge do cruzamento e da distribuição do papel de liderança, de habilidades diversas e especialização dentro da rede, através da troca eficaz de informações entre os membros da equipa ao longo do tempo (Rosinha 2016, p. 25, 26).”

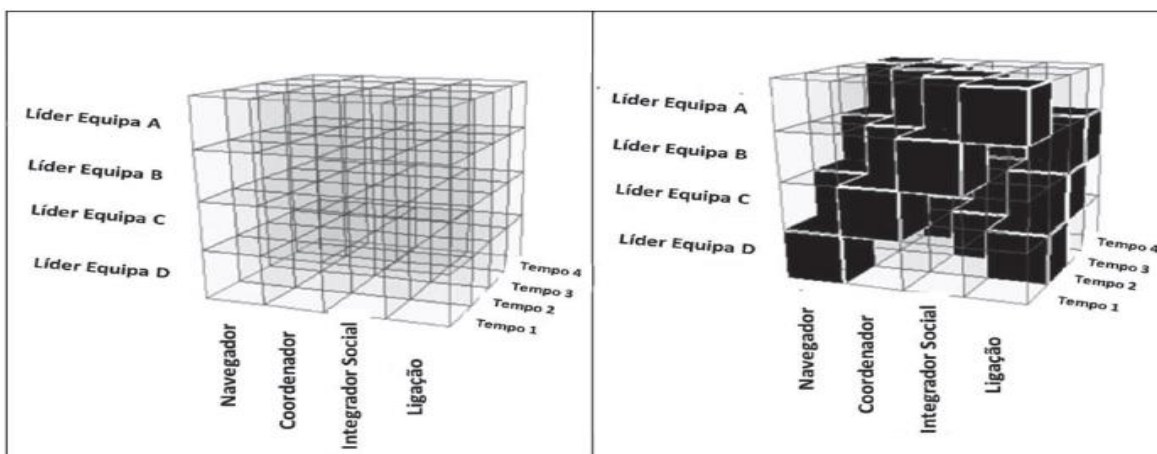


Figura 4: Representação tripartida da liderança coletiva segundo a concentração, os papéis e o tempo (*Ibid*, p. 25).

1.5.1 Princípios da Liderança Coletiva

São seis os princípios fundamentais da liderança coletiva, sobre os quais ela se orienta (Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. 2009, citado por Rosinha 2016):

1. **Heterogeneidade:** Permite a utilização estratégica da multiplicidade das competências técnicas, das habilidades e das experiências na rede. Revela-se mais adequada do que a homogeneidade, uma vez que, através da diversidade das características de cada membro, o todo resulta maior do que a soma das partes;
2. **Distribuição e troca de informações:** Baseia-se no fato de que a troca eficaz de informação, entre os elementos da equipa, potencia a colaboração;
3. **Permanência da liderança formal:** Coocorrência das relações formais e informais - multiplexidade - (Shipilov, A., Gulati, R., Kilduff, M., Li, S., Tsai, W. 2014, *Ibid*), sem condicionar a autoridade do líder formal. Embora se valorize a criação de redes de trabalho informais para garantir solidez da liderança formal, na liderança coletiva subsiste uma entidade responsável pela observância comportamental da equipa, evitando a anarquia e, simultaneamente, possibilitando o alcance dos objetivos pretendidos, assim, como, a partilha eficiente da informação.
4. **Dinâmica da Liderança coletiva:** Este princípio permite que ocorra mudança ou emergência de líderes, conforme a exigência de conhecimentos e habilidades essenciais para os desafios/problemas ou situações, facto que exige, também, comportamentos de liderança adaptativa, decorrente da interação e do

intercâmbio entre os membros - complexidade - (Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. 2007, Ibid).

5. **Essencialidade dos processos comportamentais típicos das equipas**, reforçadores da consciência da importância do trabalho de equipa e da troca de informação: Incorporação, dentro de uma estrutura de rede mais ampla, dos indivíduos que desempenham papéis de liderança, fato que pode ser resultante ou influenciado pela centralidade dentro da própria rede (Mehra, A., Smith, B.R., Dixon, A.L., & Robertson, B. 2006, Ibid).

6. **Complexidade relacional/interativa da liderança coletiva**: resulta de “um padrão de efeitos e de um sistema de interações” provenientes da “natureza dinâmica e multinível da liderança”, sendo difícil isolar qualquer vínculo de causalidade entre estes e os conjuntos de traços do líder, das competências e dos comportamentos, estabelecidos nas teorias tradicionais da liderança, uma vez que ditos sistemas de interações podem ser consequentes de diversos fatores geradores da liderança coletiva. (Yukl, G. 2009, *ibid*).

1.5.2 Funcionamento da Liderança Coletiva

Mediante a utilização seletiva da perícia dentro da rede, Friedrich, Schuelke, Ruark, Mumford, (2009, citado por Rosinha 2016), propuseram um panorama integrador do contexto organizacional para a liderança coletiva, que, é constituído por quatro pilares fundamentais onde introduziram/mantiveram, também, o papel do líder formal. São estes: a) *a base da liderança e os processos de equipas*; b) *os construtos chave da liderança coletiva*; c) *os resultados*; d) *e o contexto onde os processos ocorrem*.

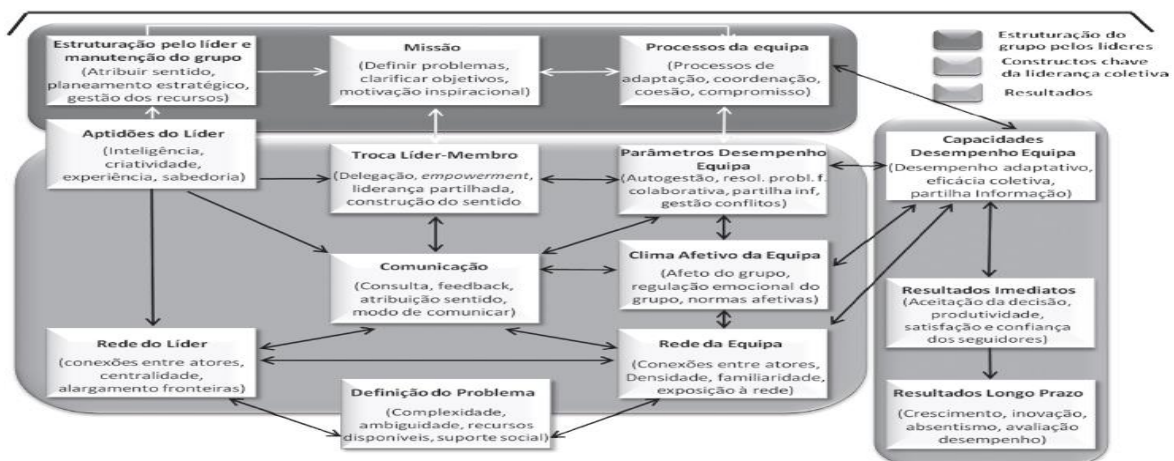


Figura 5: Quadro integrador e funcional da liderança coletiva em contexto organizacional (Ibid).

Liderança coletiva - liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *ad hoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural.

A estrutura fundamental da liderança coletiva reside na base da liderança e nos processos de equipa. Compreende os quatro elementos que habitualmente integram os modelos formais da liderança. São estes: a) as aptidões do líder; b) a estruturação e manutenção do grupo pelo líder; c) a missão; d) os processos de equipa.

- a. **As aptidões do líder** – inteligência, criatividade, sabedoria, experiência, aptidão, entre outras, – exercem influência inerente face ao desempenho e ao comportamento da equipa, uma vez que, é através dessa capacitação que o líder vai idealizar, projetar e estruturar o processo de liderança inerente àquela equipa, de acordo com a missão a cumprir e as tarefas a serem executadas. Para tal, o processo e modus comunicacional representa um marco essencial, pois, é através deste que todo o método e processamento motivacional se realiza, tanto ao nível da própria equipa como de toda a rede interativa.
- b. **A estruturação da equipa pelo líder** - refere-se à *atribuição de sentido, planeamento estratégico e à gestão dos recursos*. Estes fatores são fulcrais para a eficácia e eficiência – desempenho – da equipa. Estão orientados, estrategicamente, para os objetivos explícitos – de desempenho e comportamentais - e os objetivos implícitos - atitudinais e emocionais.
- c. **A definição da missão** - resulta da forma como a equipa foi estruturada pelo líder e, tem relação direta com os processos de trabalho desta, os quais poderão ser mais ou menos consequentes da relação com o líder. Exige, portanto, que haja um alinhamento – consonância – entre os propósitos da missão e as características da equipa – recursos humanos - e, também, logísticas, essenciais para o cumprimento da missão e execução das respetivas tarefas. Este nivelamento está diretamente relacionado com a capacidade de comunicação do líder, pois, é neste ponto que se edificam as bases para a boa concretização das tarefas ou alcance dos objetivos pretendidos.
- d. **Os processos da equipa** - compreendemos processos de adaptação, coordenação, coesão e compromisso e, influenciam as respetivas capacidades e desempenho, uma vez que integram os comportamentos interativos desta, dos quais surtem resultados imediatos e de longo prazo.

Os construtos chave da liderança coletiva.

O panorama onde emerge a liderança coletiva assenta nos seus próprios construtos chave, a seguir representados:

A Troca entre líder-equipa: delegação, *empowerment*, liderança partilhada, construção de sentido. Refere-se à gestão das informações e dos conhecimentos: sua distribuição e utilização seletiva, preservando os canais formais da liderança. Promoção das interações facilitadoras das trocas logísticas e relacionais, essenciais para o desenvolvimento da liderança coletiva. A delegação das responsabilidades processa-se consoante a relevância dos conhecimentos, da experiência e das aptidões;

A Comunicação: é, para os autores, a “moeda da liderança coletiva”. Baseia-se na consulta, no feedback, na atribuição de sentido e no modo de comunicar. A comunicação influencia o clima afetivo da equipa, impactando na sua motivação, ao ser estrategicamente utilizada, *Top-Down*, como *linguagem que proporciona direção* - orientação, expectativas, objetivos e clarificação dos papéis -, *linguagem empática* – a cultura organizacional e da equipa, os valores e as normas -, e *linguagem de construção de significado* – que pode ser emocional e empática;

Os Parâmetros de desempenho da equipa: referem-se à autogestão, resolução de problemas, partilha da informação, facilidade colaborativa, gestão de conflitos;

O Clima afetivo da equipa: reflete o afeto do grupo, a sua regulação emocional e as normas afetivas. É afetado pela **perceção de justiça:** *distributiva* – recompensas e resultados; *interpessoal* – clima afetivo geral da equipa. Autoperceção relacional individual e coletiva; *informativa* – justiça na distribuição da informação e dos recursos entre os elementos da equipa; e *processual* – distribuição de recompensas e determinação de resultados;

A Rede do líder; conexões entre atores, centralidade, alargamento de fronteiras;

A Rede da equipa; conexões entre atores, densidade, familiaridade, exposição à rede;

A Definição do problema: complexidade, ambiguidade, recurso disponível, suporte social.

Resultados do processo de liderança coletiva.

São três os componentes representativos dos resultados da liderança coletiva:

A Capacidade de desempenho da equipa: desempenho adaptativo, eficácia coletiva, partilha da comunicação;

Os Resultados imediatos: aceitação da decisão, satisfação, produtividade, confiança dos seguidores;

Os Resultados longo prazo: crescimento, inovação, absentismo, avaliação do desempenho.

Tais fatores podem estar consubstanciados, no autoconceito, na satisfação, coesão, compromisso, comprometimento, identidade com a equipa e com a missão, responsabilidade objetiva, coragem moral e assunção do contrato psicológico – interdependência.

*Estes fatores estão relacionados com os **processos da equipa** os quais, através da interação entre os elementos integrantes, poderão resultar comportamentos, atitudes, sentimentos e emoções específicos da liderança coletiva.*

1.6 Liderança partilhada

Nos últimos anos surgiu uma nova conceção da liderança, em que a mesma deixa de estar centrada num indivíduo e passa a ser repartida por um grupo de indivíduos, equipa de liderança.

O processo de liderar até então visto como um fluxo exclusivamente verticalizado e unilateral de influência passa a ser concebido como uma atividade que pode e deve ser partilhada entre os membros de um grupo ou de uma organização, independentemente da posição hierárquica que essas pessoas ocupem no organograma da organização.

Hunter (2004, p. 34) revela que “[...] a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos”. Assim, entende-se que “[...] a liderança é um processo coletivo, para o qual é necessária a integração de esforços individuais, procurando alcançar objetos definidos e compartilhados pelo grupo”. (Takahashi, 1991, citado por Souza; Soares, 2006, p. 622).

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 4, cit. por Cardoso, 2006, p. 21), a liderança é definida como “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”, sendo ainda interpretados por Cardoso (2006), que afirma que esta definição não se limita ao tipo de organização, pois “[...] quando um indivíduo procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, em relação às suas atividades dentro de uma empresa, escola ou hospital pode-se afirmar que esse indivíduo exerceu liderança”.

Segundo Pearce e Conger (2003), a liderança partilhada pode ser definida como um processo de influência dinâmico e interativo, levado a cabo por um conjunto de indivíduos, e em que o objetivo será o alcance dos resultados esperados (Bligh *et al.*, 2006). A liderança partilhada tornou-se uma necessidade, dada a complexidade da maioria dos negócios (O'Toole *et al.*, 2002), a que acresce o fato de pesquisas recentes indicarem que grupos com alto desempenho estão associados a esta forma de liderança (Pearce, 2004).

Yukl (2009), na sua definição de liderança, já engloba a liderança partilhada, pois o autor argumenta que o processo de influência pode ser feito por um ou mais líderes.

A diferença entre a liderança partilhada e os modelos anteriores de liderança reside no fato de que, ao se compartilhar a liderança, os processos de influência vão além da conhecida influência *top-down*, exercida, exclusiva e unilateralmente, pelos líderes formais sobre os seus subordinados, dado que prevê que a liderança seja amplamente distribuída entre vários indivíduos, ao invés de estar centralizada nas mãos de uma única pessoa, o líder formal, que exerce um papel superior em relação aos demais. (Peacer, Conger, 2003).

Pearce, Manz e Sims Jr. (2009) acrescentam ainda que o processo de influência abarcado pela liderança partilhada envolve a influência exercida entre os pares, dos liderados para os líderes, além, é claro, da tradicional influência dos líderes sobre os liderados.

Segundo Fletcher e Käufer (2003), três mudanças são fundamentais para viabilizar a transformação subjacente à abordagem da liderança partilhada.

1. A liderança precisa de passar a ser vista como uma cadeia de processos distribuídos e interdependentes, os quais podem e devem ser realizados por pessoas em todos os níveis da estrutura organizacional. Essas pessoas devem compartilhar responsabilidades e empregar os seus conhecimentos em prol de melhores resultados para a organização.
2. É necessária uma maior compreensão da ênfase que a liderança partilhada coloca sobre a caracterização social dos processos de liderança. Nesse sentido, a liderança partilhada é delineada como uma atividade dinâmica, multidirecional e coletiva que, como toda a ação e construção de significado humano, está inserida no contexto no qual ela ocorre (Lave; Wenger, 1991; Suchman, 1987 *cit. por* Fretcher; Käufer, 2003), ou seja, a liderança partilhada está inserida num contexto de intensa interação social, o qual está relacionado com conceitos como igualdade, colaboração e relações menos hierarquizadas entre líderes e liderados.

3. A terceira mudança preconizada por Fletcher e Käufer (2003) diz respeito ao fato de que a liderança precisa de passar a ser vista como um processo de aprendizagem, uma vez que os tipos de interação que caracterizam a abordagem da liderança partilhada se diferenciam de outros tipos de interação, justamente pela capacidade de produzir aprendizagens mútuas, entendimento compartilhado e, em muitos casos, ações efetivas. A liderança depende não apenas da capacidade de um indivíduo para aprender, questionar pressupostos e compreender conceitos, mas principalmente da capacidade de criação de contextos nos quais a aprendizagem coletiva/organizacional seja facilitada.

A abordagem da liderança partilhada reconstrói o “quem” e o “onde” da liderança, focando a necessidade de redistribuição das tarefas e responsabilidades em toda a hierarquia organizacional. Do mesmo modo também reconstrói o “que” da liderança, articulando-a como um processo social que ocorre nas e por meio das interações sociais. Além disso, também articula o “como” da liderança, por meio do foco nas capacidades e habilidades necessárias para a criação de condições nas quais a aprendizagem coletiva possa ocorrer (Fletcher; Käufer, 2003).

Para que se verifique, de fato, a partilha da liderança, é necessário o envolvimento das pessoas que fazem parte da equipa ou da organização como um todo nas atividades e processos tradicionalmente da responsabilidade exclusiva dos líderes formalmente estabelecidos, ou seja, é necessária a participação dos liderados, junto com os líderes formais, nos processos de liderança.

Uma parcela considerável desses processos está relacionada com a tomada de decisão, o que Yukl (2008) afirma ser uma das mais importantes funções dos líderes. Esse mesmo autor sustenta ainda que a liderança partilhada envolve, entre outros fatores, os esforços realizados pelos líderes formais no sentido de encorajar e facilitar a participação de outras pessoas nos processos decisórios. Tal participação só pode ocorrer com naturalidade na medida em que seja recíproca, por um lado, abertura e encorajamento por parte dos líderes formais e, por outro, a real motivação dos liderados em se envolver e assumir responsabilidades para além daquelas que normalmente a eles estão adstritas.

Segundo Hoegl & Gemuenden (2001) a liderança partilhada difere do trabalho em equipa. Este integra a comunicação, coordenação, balanço dos contributos dos membros, apoio mútuo, esforço e coesão, enquanto a liderança partilhada envolve a definição de objetivos, planeamento de tarefas, aquisição e distribuição de recursos, controlo das tarefas, *feedback*

e reconhecimento do desempenho que não estão dentro da “esfera” do trabalho em equipa.

Shawn M. Bergman *et al* (2012) afirma que na liderança partilhada existe menor conflito, maior consenso, e uma alta taxa intergrupar de confiança e coesão do que nas equipas sem liderança partilhada.

Na liderança partilhada desenvolve-se um aumento do desempenho da equipa. No entanto, segundo (Craig L. Pearce, Charles C. Man e Henry P. Sims Jr.) a liderança partilhada não é um substituto da liderança ao nível do topo da organização, pois só deve ser considerada em situações onde as tarefas das pessoas envolvidas partilham um certo grau de interdependência.

A equipa por si só é uma potencial fonte de liderança (e.g. Gronn, 2002), indo de encontro ao preconizado por Katzenbeck (1997), que afirma que os membros de uma equipa devem emergir sempre que as suas competências sejam uma mais-valia para acrescentar valor, conhecimento e experiências à equipa.

Embora a construção da liderança partilhada e os benefícios do seu desempenho suscite algum desentendimento e controvérsia (Locke 2003; Pearce; Conger & Locke, 2008) a pesquisa empírica aponta para a existência da liderança partilhada nas equipas autogeridas e também nas equipas decisoras, constituindo-se assim como um importante incrementados resultados da equipa.

A liderança partilhada promove, em toda a estrutura, o “*empowerment*”, - a integração das tarefas, a direção das operações e a responsabilização para a tomada de decisão e uma participação geral para alcançar os objetivos organizacionais.

Num processo de liderança partilhada a organização fica mais forte se a visão for criada de forma coletiva e transversal em vez de se realizar no sentido descendente, uma vez que, ao ser produzida por todos, gera mais motivação pelo fato de ir de encontro às capacidades e habilidades de cada um, tornando-se mais facilmente alcançável. (Ensley & Pearce, 2001).

A liderança partilhada evita que a liderança tradicional falhe ou perca o ritmo, devido a uma incapacidade prática de um só líder perante exigências excessivas de trabalho e possibilita o aumento global das estratégias assim como do alinhamento organizacional.

Conforme Bennis y Goldsmith, (1997) a tarefa mais importante dos CEOs reside na geração de novos líderes (*líder coach*) através desenvolvimento dos respetivos atributos, essenciais para suprir os reptos das Organizações, permitindo que tomem as decisões níveladamente.

1.7 Equipas

Geralmente, ninguém vive isolado e não se pode compreender o comportamento do indivíduo sem considerar a influência de outro. Estabelecemos relações onde há, naturalmente, uma intenção particular de cada uma das pessoas envolvidas, isso significa entrar em entendimento para que algum objetivo seja alcançado. A chegada ao objetivo depende então, necessariamente, desse relacionamento

Numa época de mudanças organizacionais onde se verifica uma intensa busca por produtividade, rapidez, flexibilidade e comprometimento com os resultados, é cada vez mais necessária a potencialização do trabalho em equipa.

Conforme Albuquerque e Puente-Palacios (2004) existem três factores/características intrínsecas consideradas importantes para a análise e compreensão de uma equipa. São estas: 1) **as normas** que, ao serem seguidas, possibilitam a manifestação de padrões comportamentais aceitáveis e benéficos para o bom funcionamento da equipa. Podem ser de carácter formal ou informal; 2) **os papéis**, que permitem estruturar e organizar as relações entre os membros da equipa. Devem ser definidos e especificados com clareza; 3) **o status dos líderes**; 4) e **a emergência das lideranças** que é manifestada pelo nível de influência que um elemento exerce sobre os demais, resultante do reconhecimento social que lhe fora atribuído. No entanto, a superação dos desafios que lhe são atribuídos dependerão da relação entre o efetivo da equipa, a quantidade de trabalho e a especificidade das tarefas.

Para Cordery (2002) a perspetiva sobre a criação de grupos de trabalho assente no pressuposto do conhecimento coletivo/“*expertise*” em que o grupo nutre maior capacidade de concretizar tarefas complexas do que um só indivíduo.

Neste seguimento, Ivancevich e Matteson (1999) ressaltam que, dependendo das próprias normas da equipa, da estrutura organizacional e dos objetivos a alcançar, as equipas podem ser homogéneas ou heterogéneas, diferindo consoante o estilo de personalidade, experiência, habilidade, idade, raça, género, aptidões e sabedoria de cada elemento.

Para Guzzo (1996) existem factores diferenciadores nas equipas em relação aos grupos, que permitem que as equipas podem ser consideradas grupos de trabalho, embora nem todos os grupos podem ser considerados equipas, sendo a interdependência, desenvolvida entre os elementos da equipa, o factor mais importante nessa diferenciação.

Este ponto de vista é ampliado por Guzzo e Dickson (1996) ao sugerir que uma equipa é um

conjunto de indivíduos que procedem de forma interdependente e cujos resultados afetam os outros sistemas revelando identidade social percebida por eles e pela respectiva organização, Hackman (1987) considera que as equipes são entidades sociais organizacionais que atuam de forma interdependente, com fronteiras e papéis diferenciados, para a realização de trabalhos específicos, resultando, dessa atuação, desempenhos, feedbacks e reconhecimento importantes para a organização e para a própria equipe.

Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990), consideram que equipe é o conjunto de pessoas que, para alcançar os objetivos específicos pretendidos pela organização a que pertencem, atuam de forma interdependente.

Machado (1990) desenvolve que um grupo de trabalho é um sistema, de relações dinâmicas e complexas, criado para alcançar objetivos mútuos, sendo considerada estável, por ela mesma e pela organização a que pertencem, onde, num processo interativo, partilham procedimentos, responsabilidade, técnicas e regras.

Uma equipe é mais do que um simples grupo de pessoas. Vergara cit. por Fiorelli (2000, p.142) acredita que *“para que um conjunto de pessoas se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não”*.

Fiorelli (2000, p. 143) sugere um conceito de equipe que procura integrar o funcionamento com o vínculo emocional, no qual “Uma equipe é um conjunto de pessoas:

1. *Com um senso de identidade, manifesto em comportamentos desenvolvidos e mantidos para o bem comum;*
2. *Em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos e metas específicas.”*

Assim verificamos que os conceitos de grupos e de equipes não são idênticos. Um grupo é formado por dois ou mais indivíduos em interação e interdependência, que se reúnem para alcançar determinados objetivos. Um grupo de trabalho é um conjunto de pessoas que interagem para compartilharem informações e tomarem decisões ajustadas para se ajudarem mutuamente no desempenho nas respectivas áreas de responsabilidade.

Robbins (2005) fez a nítida distinção entre grupo e equipe, ao afirmarg que grupo é o conjunto de dois ou mais indivíduos que se reúnem para alcançar determinados objetivos, mas que seus participantes não têm a necessidade de se envolverem em trabalho coletivo que

exija esforço conjunto. O desempenho do grupo é meramente a soma dos esforços individuais de cada um de seus membros. Não existe compromisso compartilhado que resulte em desempenho global maior do que a soma das contribuições individuais.

1.7.1 Etapas da vida de uma equipa

Segundo Bruce Tuckman (1965), são cinco, as etapas, diferentes, que marcam o ciclo de vida das equipas de labor eficientes, devendo-se ao fato de as equipas serem heterogêneas - constituídas por pessoas diferentes, com diferentes competências, comportamentos, cultura, etc., que se unem para desenvolver um projeto.

Formação: Fase em que os elementos da equipa se comportam de forma independente. Estão mais preocupados com a sua própria orientação do que com a dos restantes elementos ou do grupo. Começam a estabelecer relações interpessoais, demonstrando relativa dependência da regulação comportamental por parte do líder, que, dando a conhecer os motivos pelos quais a equipa se formou, valoriza a importância da confiança e da coesão, no intuito de desenvolver interações laborais consonantes. É uma fase cómoda por ser formal e individualista, razões pelas quais dificilmente ocorrem conflitos;

Tempestade: Disputa de papéis. Competição, às vezes feroz, entre as diferentes ideias, demonstrando as suas personalidades para cada um ser mais notado relativamente aos demais. Observa-se o aumento da confiança e da empatia entre os atores. É uma fase em que o autodomínio é essencial;

Normalização: Estabelecem-se as regras, condutas, valores e a operacionalidade da equipa que começa a revelar um esforço coletivo para a resolução de conflitos, resultando deste fato, mais trabalho de equipa, esforço participativo, alguma autonomia, mais motivação, maior eficácia e, simultaneamente, desenvolvem identidade própria.

Desempenho: Fluidez na realização do trabalho de equipa, maior flexibilidade e proatividade funcional dos seus componentes. Maior maturidade, interdependência e autonomia, refletida nas capacitações adequadas para efetuar a “tomadas de decisão”, dispensando o controlo externo;

Dissolução: É considerado por alguns autores como o “Estado de Luto” devido ao declínio da operacionalidade da equipa resultante da diminuição de tarefas e da saída de alguns elementos. Possibilidade de redução da motivação coletiva e individual causada pela

incerteza relativamente ao futuro/sobrevivência da equipa.

1.7.2 Equipas Autogeridas

As equipas autogeridas, também denominadas autónomas ou semiautónomas, apresentam como característica, que as distingue das demais equipas, o facto de a atividade direta de trabalho não ser planeada de forma externa ao executante.

Na gestão por meio de equipas de trabalho autogeridas o grau de autonomia dos trabalhadores possibilita uma participação direta no processo de trabalho. Essa é a característica principal que a diferencia das outras equipas.

A uma equipa de trabalhadores é atribuído um objetivo, são oferecidas as condições (financeiras, equipamentos, suprimentos, entre outras), pela organização, para que consiga atingi-lo e os trabalhadores assumem a responsabilidade de planejar, executar e avaliar o trabalho, tomar decisões operacionais e ações em relação a problemas.

Não há prescrição de como o trabalho deve ser feito, desde que cumpridas as normas técnicas relativas ao processo de produção de bens de consumo e prestação de serviços e as tarefas não são atribuídas individualmente. Há uma prescrição de objetivos e metas que a equipa deve atender quanto à quantidade, qualidade e prazos (Wellins, Byham e Wilson, 1994). Abarca tanto aspetos relativos à execução do trabalho (divisão horizontal do trabalho) quanto a aspetos relativos ao controle, supervisão e gestão do método e do ritmo de trabalho (divisão vertical do trabalho).

Segundo Robbins (2005): As equipas de trabalho totalmente autogeridas selecionam os seus próprios membros, avaliam os desempenhos uns dos outros, estabelecem os seus próprios horários, fazem rotatividade de trabalho por conta própria, fixam metas de produção, determinam escalas de pagamento ligadas a habilidades e demitem colegas. Nesta estratégia de gestão, os trabalhadores trabalham com um mínimo de supervisão direta e têm a responsabilidade diária de se gerir a si próprios.

As equipas autogeridas comportam-se de forma diferente das equipas cujo desempenho se desenvolve a partir da influência de um só líder. Revelam autodireção, autocontrolo e autoperceção. São, portanto, equipas em que qualquer um dos membros integrantes pode influenciar os restantes, devolvendo ou mantendo a focalização da equipa, em situações de stresse e/ou elevada tensão, partilhando o objetivo e desenvolvendo sinergias mantendo

metas partilhadas (Salso. S, Alvaro, 2011). O mesmo autor refere que a realização de ações autogeridas sem supervisão, o recurso ao método e às ferramentas específicas de trabalho, o apoio mútuo oportuno, a resposta construtiva face às opiniões dos pares, a disposição para ouvir, a partilha de conhecimentos, soluções e resultados, as conversações claras sem agendas ocultas não baseadas na simpatia ou antipatia, a valorização das ideias dos outros, a autoformação, a evidência de capacidade de trabalho e de execução, a focalização nos problemas e a demonstração de autocontrolo nos momentos de elevada pressão da equipa são características das equipas autogeridas.

Estas características raramente se encontram num só indivíduo. É o todo como equipa que pelas suas sinergias permite que se evidenciem oportunamente durante o desempenho coletivo e face aos mais variados contextos.

1.7.3 Exigências /requisitos para existirem equipas autogeridas

1.7.3.1 Autonomia

A autonomia dos membros da equipa é a característica fundamental para determinar a forma como a mesma irá executar as suas atividades. Além da autonomia, os trabalhadores precisam de ter conhecimentos, habilidades e maturidade para determinar os objetivos de desempenho, contratar e despedir os membros da sua equipa e determinar recompensas.

1.7.3.2 Interação e coesão

Muchinsky (2004) apontou a interação entre os membros como um dos princípios do trabalho em equipa. “O trabalho em equipa requer que os seus membros vejam a si mesmos como um grupo cujo sucesso depende da sua interação” (p. 281). A eficácia da equipa depende da vivência e da perceção dos seus participantes como membros de uma equipa unida que trabalha em conjunto. Os membros reconhecem que a sua eficácia é a eficácia da equipa, que depende da totalidade dos esforços de cada participante num processo de interação.

O relacionamento interpessoal entre os membros da equipa de trabalho é fundamental para criar um grupo íntegro que trabalha em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas diários, planear e controlar as suas atividades de trabalho. Parker (1995)

acredita que o relacionamento dos trabalhadores, a interação e a satisfação que a equipa oferece aos trabalhadores ao participar da equipa são habilidades necessárias para um desempenho funcional bem-sucedido do trabalho por meio de equipas.

Um elevado grau de interação entre os trabalhadores da equipa pode aumentar a atração do grupo para os seus elementos e aumentar o grau de coesão da equipa, a qual é uma determinante para o seu desempenho.

A coesão pode ser vista como uma força positiva da equipa que garante o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e da equipa.

As equipas autogeridas deverão integrar elementos com motivação intrínseca, auto-líderes com expectativas positivas a curto, médio e longo prazo, que disseminem, com as suas ações, comportamentos exemplares contagiantes para o resto da equipa e/ou organização. Indivíduos seguros e corajosos, que aceitem a responsabilidade e os resultados das suas ações, que reconheçam as suas limitações sem qualquer complexo e que se empenhem nas tarefas para fortalecer a equipa, sobretudo quando estas são da sua responsabilidade, ou seja, quando deles depende o sucesso da equipa.

1.7.3.3 Interdependência

Segundo Lewin Asch e Sherif a influência mútua desenvolvida entre os elementos de um grupo resulta da sua interação, a qual faz com que o conjunto do sistema passe a determinar as propriedades de cada membro. Desta forma, a transformação do carácter das partes (elementos) resulta do comportamento do grupo como “um todo dinâmico” que é diferente de cada elemento (parte). Quando tal ocorre evidencia-se interdependência.

Lewin (1948) considera que a intimidade entre os elementos do grupo, a dimensão deste e a organização, são a essência de um grupo, a qual reside na sua interdependência e não na semelhança ou dissemelhança entre os seus elementos. Desta forma, ao manifestar-se como “um todo dinâmico” todas as subpartes sofrem alteração sempre que uma subparte se altera. Portanto, enquanto nas categorias, os elementos por terem características comuns, são classificados sob o mesmo conceito abstrato, nos grupos desenvolve-se um processo relacional dinâmico gerador de interdependência.

Festinger (1950) completa que a percepção de interdependência de tarefa ou de destino é condição para que haja um grupo. Nesse processo, as respetivas vantagens ou desvantagens,

fazem com que os elementos (partes) se aproximem ou se afastem (entre eles) ativa ou passivamente.

Para Asch (1952) a emergência de um “campo psicológico mútuo” – interdependência - seria uma condição necessária para a formação do grupo e, comportaria a representação das relações dos elementos (partes) e das ações dos outros (todo). Sendo partilhado pelos elementos do grupo, seria produzido pela interação psicológica e, não se desenvolveria se os respetivos elementos estivessem separados, facto que geraria comportamentos coletivos de referenciação recíproca. Nesta perspetiva Asch (1987) completou que a repetição do “todo na parte” influencia a relação “parte-todo”.

Para Sherif (1967) a interdependência seria a consequência de uma relação de papéis entre os elementos de um grupo que, num determinado período. Estaria, assim, diretamente relacionada com as consequências para o grupo, decorrentes dos comportamentos individuais dos seus integrantes, os quais seriam regulados pelas normas e pelos valores mais ou menos implícitos ou explícitos. Para o autor, o conceito de grupo basear-se-ia, também, nesta perspetiva.

No mesmo seguimento Sherif (1967 citado por Correia 1998) depois de efetuar estudos de campo, em 1949 e 1954, protagonizados por jovens em campos de férias, considerou que um grupo poderá evidenciar dois tipos de interdependência: a **interdependência positiva** designada por **interdependência de tarefa** que, **tende para a emergência da coesão**, uma vez que é através da colaboração de todos os elementos que cada um (cada parte) alcança os respetivos resultados positivos; e a interdependência negativa designada por **interdependência de competição**, em que os bons resultados de uns representa maus resultados para outros, **tendendo, assim, para o antagonismo**. Consequentemente, Sherif (1967) realçou que são as relações funcionais ou de objetivos que determinam, inicialmente, as relações sociais entre os indivíduos e entre os grupos, resultando, daí, a perspetiva em que uma das condições essenciais para a criação de um grupo é a interdependência positiva entre os indivíduos e, também, que, para que haja interação intergrupar, é necessário que se desenvolva interdependência positiva entre os grupos e, ainda, que, a discriminação intergrupar é gerada através da competição grupal objetiva - interdependência negativa ou de competição.

Podemos, portanto, concluir que, à luz do referido por Lewin, Asch e Sherif, a natureza dos indivíduos enquanto partes de um todo, são modificadas através da sua interdependência, nesse todo, que é o grupo.

Rabbie e Horwitz (1988) realçam que, a diferença entre a *categoria social* e o *grupo social* reside na interdependência e, ressaltam que quando uma *categoria social* começa a desenvolver interdependência percebida, com o intuito de alcançar resultados materiais ou simbólicos, passa a comportar-se como um *grupo social*.

Ainda sobre a interdependência, Lewin (1936 citado por Correia, 1998), assente no interacionismo, advoga que as estruturas e as forças dos espaços de vida do indivíduo influenciam o seu comportamento. Com base nesta premissa, (Rabbie e Schot, 1988; Rabbie *et al*, 1989; Rabbie, 1993) sugerem o Modelo de Interação Comportamental - “Behavioral Interaction Model” - (BIM) e completam o citado por Lewin (1936) frisando que *as orientações psicológicas e o meio externo* influenciam o comportamento do indivíduo. Desta forma, *as orientações psicológicas* compreendem/assentam nas competências motivacionais, emocionais, normativas e cognitivas, através das quais os indivíduos reduzem a incerteza do meio exterior, conferindo-lhe significado. *O meio exterior* compreende: 1) *a estrutura de interdependência* positiva ou negativa, entre as partes; 2) *a tarefa* – meio físico; 3) *o comportamento das outras pessoas* dentro e fora do meio social.

Através de um mecanismo de retroação, este modelo regula-se, reiniciando as orientações psicológicas de forma diferente, quando ocorre uma discordância entre os objetivos pretendidos e os resultados comportamentais. As orientações de cooperação e de competição, *instrumentais ou relacionais*, podem orientar o comportamento do indivíduo, funcionando, assim, como um *sistema de significado*.

Neste encaço, a *competição instrumental* ocorre, quando, a partir da competição com os outros, a probabilidade de obtenção de resultados materiais aumenta devido à ocorrência de interdependência entre as partes.

Por outro lado, a *cooperação instrumental* ocorre quando, a partir da cooperação entre os elementos (partes), o alcance dos resultados materiais é facilitado pela evidência da interdependência.

A *cooperação relacional (social)* está norteada para o desenvolvimento/alcance de satisfação recíproca entre as partes.

Finalmente, a *competição relacional (social)* almeja o alcance de valores simbólicos diferenciadores (prestígio, identidade social positiva, estatuto) que permitam ao grupo e a cada uma das partes integrantes (elementos) distinguirem-se de outros grupos e/ou das partes pertencentes (elementos).

Neste processo as relações entre todas as partes do sistema é situacional, daí que, ao ser influenciada, a orientação comportamental, raramente será, exclusivamente, relacional ou instrumental.

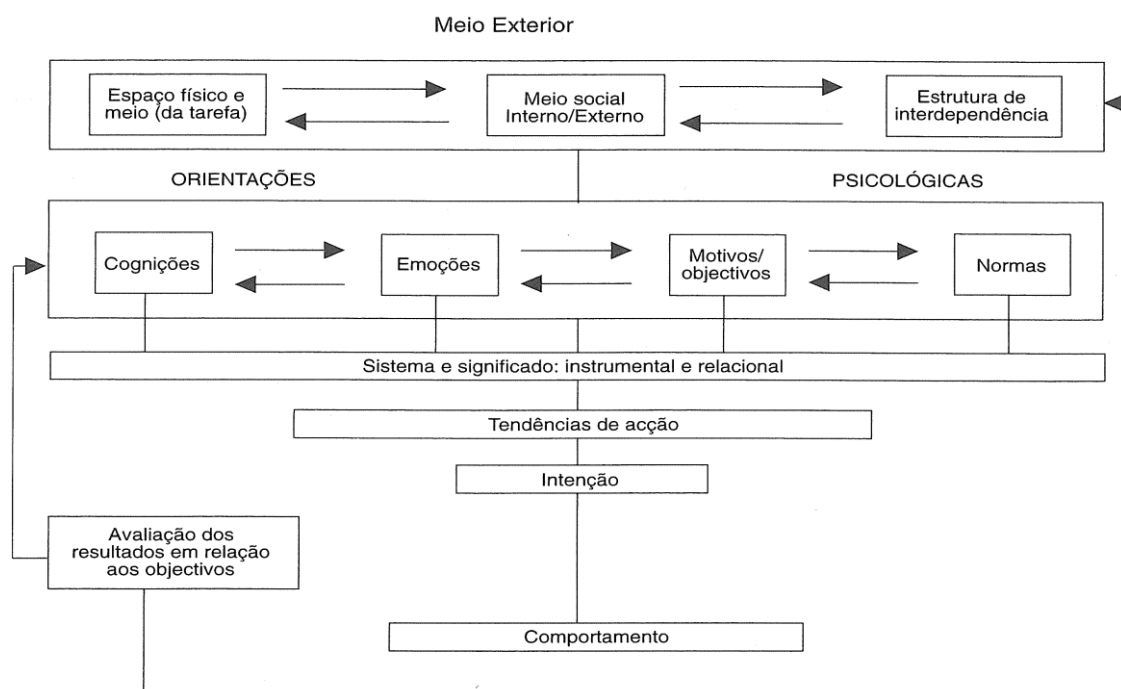


Figura 6: Modelo de Interação Comportamental (adaptado de Rabbie e Schot 1988; Rabbie 1993).
 Fonte: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-20491998000200006

1.7.3.4 Comprometimento

Os trabalhadores produzem de acordo com o seu grau de comprometimento com a organização. Quanto mais alto for o grau de comprometimento do trabalhador com a organização, maior e melhor resultado resultará para ambos.

Com as mudanças da sociedade, cada vez mais rápidas e constantes, e com a exigência de transformações no ambiente de trabalho e nos modelos de gestão de pessoas nas organizações, o vínculo indivíduo-organização tornou-se foco de atenção de profissionais que atuam no nível de intervenção ou daqueles que atuam na construção de conhecimento novo. Isso porque as transformações provocaram modificações do vínculo indivíduo-organização.

A possibilidade de modificação do vínculo com as transformações sociais, económicas, culturais e organizacionais colocou o comprometimento organizacional num lugar proeminente na literatura científica sobre comportamento organizacional e nas preocupações

de profissionais responsáveis pela formulação e implementação de práticas de gestão nas organizações. Ampliou o interesse pela compreensão de como ocorre o vínculo, pela relação que apresenta com os índices de produtividade e de desempenho dos trabalhadores. A parceria entre o indivíduo e a organização é o que possibilita à organização atingir ou não os seus objetivos de manter a sua competitividade no mercado, produzindo produtos com qualidade, visando atender às expectativas e às necessidades da sociedade atual.

Barbosa (2006) sugere que as lideranças que estimulam interações saudáveis, entre os elementos das equipas, desenvolvem, nos colaboradores, maior comprometimento afetivo.

Williams e Hazer (1986) advogam que o comprometimento é um vínculo afetivo edificado em prol da equipa, que, por se desenvolver lentamente, tem carácter mais duradouro do que a satisfação que é imediata e instável. Nesta linha, Puente-Palacios, Vieira e Freire (no prelo) ressaltam que há uma relação entre o comprometimento e o clima organizacional percebido

Ghazzawi e Smith (2009) sugerem que o comprometimento é um vínculo típico das equipas menos sujeitas à rotatividade, que se desenvolve consoante o esforço que os colaboradores desempenham na concretização das tarefas.

Esta premissa vai de encontro ao corroborado por Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2004), ao sugerirem que o comprometimento é uma ligação afetiva saudável, que o colaborador detém com a equipa que integra, uma vez que estimula os valores de cidadania organizacional e, também, os melhores desempenhos. Este ponto guia-nos ao postulado por Souza (2006) ao acrescentar que pode haver uma relação entre o autoconceito profissional e o comprometimento

Nesta linha, Ellemers, Gilder e Van den Heuvel (1998) enaltece que as pessoas comprometidas tendem a colaborar, para além do horário normal de trabalho, com a organização, com a equipa e com os pares, revelando entusiasmo e iniciativa, percebidas e valorizadas pelos superiores mais próximos.

Para Meyer e Allen (1991), os principais precursores do estudo do comprometimento por meio de múltiplas dimensões, o vínculo indivíduo-organização não possui apenas uma única dimensão comportamental que justifique o comprometimento do trabalhador com a organização, mas três dimensões ou formas, que atuam como múltiplos processos psicológicos que estão na base do desenvolvimento do vínculo e que interagem um com o outro.

1ª Dimensão - Na **dimensão afetivo-attitudinal**, o vínculo que se estabelece entre o

trabalhador e a organização é caracterizado por um sentimento de pertença à organização de tal forma que o indivíduo vê os problemas dela como se fossem seus. Ele sente-se bem no trabalho e apresenta uma forte ligação emocional com a organização, que corresponde ao desejo que o indivíduo tem de fazer parte dela.

2ª Dimensão - A outra dimensão que pode estar na base do desenvolvimento do vínculo de comprometimento proposta pelos autores, é a **dimensão instrumental ou de continuação**. O trabalhador permanece na organização porque sente que já fez um grande investimento nela e perderia muito se a deixasse. O sentimento de insegurança em não conseguir algo melhor que o trabalho que exerce e ao mesmo tempo precisar dele é outro aspeto que mantém o trabalhador vinculado à organização.

3ª Dimensão - A última dimensão é o **comprometimento normativo**, caracterizado pelo sentimento que o indivíduo possui de permanecer na organização para retribuir o que ela fez ou faz por ele. É o **sentimento de lealdade e obrigação com a organização** que faz com que ele continue a trabalhar na mesma.

Verificar o quanto e como a condição atual da equipa é satisfatória para os seus participantes é uma das formas de avaliar se o comportamento da equipa é eficaz na organização. Quando os membros da equipa (Boog, 1999) estão satisfeitos com a situação em que se encontram e a organização não está satisfeita com os resultados da equipa, pode indicar um grau baixo de comprometimento da equipa de trabalho com os objetivos organizacionais (Robbins, 2005). A insatisfação também pode ser tanto da equipa como da organização. Essa insatisfação pode sugerir um conflito entre expectativas individuais, grupais e organizacionais. Outra possibilidade é quando os membros estão insatisfeitos com a equipa de trabalho. Essa insatisfação pode ser decorrente do rendimento baixo que a equipa apresenta quando é vista pela organização como competente e comprometida com os resultados organizacionais.

1.7.3.5 Feedback

O *feedback* é outra dimensão do comprometimento dos trabalhadores com a equipa. Para ser eficiente, ele deve ser contínuo de modo que cada membro da equipa tenha informação dos seus colegas sobre o seu desempenho nas atividades de trabalho. Nas equipas autogeridas não há um trabalhador que assuma o papel específico de propiciar *feedback* como ocorre noutros tipos de equipa em que o líder assume esse papel. O *feedback* pode ser utilizado como um processo informal, não-documentado entre os membros da equipa. A partir da

informalidade do processo, os trabalhadores podem criar estruturas formais para que o *feedback* ocorra entre os integrantes e promova o processo de ensinar e aprender nas equipes (Robbins e Finley, 1997).

É por meio do processo de *feedback* que são dadas as informações sobre as consequências de determinadas ações. Robbins (2005) considera o processo de *feedback* central para o desenvolvimento do trabalho por equipes. A eficiência e a eficácia da equipe na organização baseiam-se no processo de ensinar e aprender dos seus elementos. O processo de *feedback* é uma das ferramentas utilizadas pelos membros da equipe através do qual o processo de ensinar e aprender ocorre, por isso, o processo de *feedback* é necessário e desejável.

1.7.4 Vantagens na implantação da gestão por meio de equipes autogeridas

A gestão por meio de equipes de trabalho autogeridas é uma das estratégias das organizações para competir no mercado, tendo maior velocidade na produção e na resolução de problemas complexos por meio da qualidade do produto, da criatividade e da aprendizagem em conjunto com os trabalhadores. Essas são as principais vantagens das organizações, apontadas por Parker (1995), ao empregar equipes de trabalho como estratégia de gestão.

Outra vantagem apresentada por Parker (1995), são as melhores condições que as equipes têm de resolver problemas complexos do que um grupo de pessoas que trabalham individualmente num setor.

As equipes de trabalho também propiciam abertura, por parte dos membros da equipe, a novas ideias que contribuem não somente para resolução de problemas, mas para a criação de processos nas organizações.

O trabalho desenvolvido por meio de equipes propicia uma visão compartilhada e um compromisso com os projetos a serem criados e desenvolvidos, o que deixa as pessoas mais participantes, envolvidas e, mais comprometidas com a organização e com a equipe (Parker, 1995).

Outro benefício da implantação da gestão por meio de equipes apresentada por Parker (1995) é a flexibilidade organizacional. A ação das equipes está mais voltada para os processos do que para as funções. Elas incentivam os trabalhadores a expandir as suas habilidades ao desenvolverem diversos tipos de atividades diferentes no processo de trabalho. Essa

expansão de habilidades aumenta a flexibilidade organizacional à medida que o processo de trabalho é organizado e trabalhadores são alocados, conforme a necessidade para atender às condições de trabalho em mutação.

Assim, as equipas autogeridas comportam-se de forma diferente das equipas cujo desempenho se desenvolve a partir da influência de um só líder. Revelam autodireção, autocontrolo e autopercepção. São, portanto, equipas em que qualquer um dos membros integrantes pode influenciar os restantes, devolvendo ou mantendo a focalização da equipa, em situações de stresse e/ou elevada tensão, partilhando o objetivo e desenvolvendo sinergias, mantendo metas partilhadas (Salso. S, Alvaro, 2011).

Por sua vez Morgeson (2005) preconiza que a autogestão refere-se a uma necessidade de hierarquia de comando e liderança controlada nas organizações o que contrasta com Wilkinson (1997) ao salientar que as equipas de trabalho autogeridas são um *design* de trabalho empenhadas em alinhar a motivação individual com os objetivos da organização.

A implementação de uma equipa autogerida é definida pelo estilo de gestão de uma organização, as suas políticas e tradições (Mueller, 1994).

O autorreconhecimento e o reconhecimento imediato pelos pares e pelos *stakeholders* aumentam a motivação, a autoconfiança e melhoram a perceção e a ambição do sucesso laboral face ao plano de tarefas a concretizar.

Spreitzer, Cohen & Ledford (1999) ressaltam que as equipas de trabalho autogeridas são uma espécie única de trabalho de equipa a par de Hartline & Ferral (1999) que afirmam que está provado que desta forma o serviço prestado ao cliente é mais eficaz o que é completado por e.g. Mohammed et.al. (2002) ao referir que a autogestão requer que os trabalhadores dominem um vasto conjunto de tarefas/atividades razão pela qual, as empresas estruturam, cada vez mais, os serviços em torno de equipas autogeridas - (e.g. Batt 1999, Gibson et al. 2001).

1.7.5 A efetividade da equipa

Sobre a efetividade, referenciamos o Modelo Normativo de Efetividade do Grupo proposto por Hackman (1987) que demarca a produtividade da equipa, a satisfação dos seus elementos e a sobrevivência ou durabilidade da equipa; o Modelo Ecológico de Efetividade das Equipas de Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990), cujo fundamento está alicerçando na interação

entre o meio externo e o meio interno da equipa; e o Modelo de Efetividade de Gladstein (1984) que investiga a satisfação e a produtividade dos elementos da equipa, tendo como foco a concretização das respetivas tarefas.

Conforme Puente-Palacios; Carneiro, (2005); Puente-Palacios; Souza; Mourão, (2011), embora a efetividade seja um vetor sobre o qual as equipas de trabalho assentam e, alguns autores considerem que existe pouca consistência sobre a mesma, ela resulta da convergência de diversos factores cuja investigação precisa ser mais aprofundada. No entanto, as mesmas autoras referem os estudos de Nadler, Hackman e Lawler (1979) sobre quatro vetores que consideram importantes na efetividade das equipas. São estes:

- 1) A produtividade, cujo alcance dos objetivos deverá ser satisfatório, para os clientes internos e externos;
- 2) A satisfação (percebida) ausente de qualquer frustração dos elementos da equipa;
- 3) A sobrevivência da equipa como unidade de desempenho, a qual, para ser efetiva deve perdurar com o objetivo de, num processo cada vez mais complexo, concretizar outros estádios de desempenho;
- 4) A complexidade, pois, ao perdurar e ao desenvolver mais experiências e aptidões a equipa vai reunindo competências para realizar tarefas mais complexas.

Neste seguimento, Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008), salientam, no entanto, que, com base nos mesmos estudos de Nadler, Hackman e Lawler (1979), existem dois indicadores que podem sustentar a evidência legítima de efetividade das equipas que são: Os indicadores baseados no volume de quantidade de trabalho, designados Indicadores Duros, Concretos ou Objetivos; e os indicadores de carácter afetivo referentes à satisfação e ao comprometimento da equipa, designados Indicadores Subjetivos. Salientam, também, que este facto é completado por Brodbeck (1996) ao defender que, para uma melhor perceção da efetividade, os Indicadores Objetivos e os Indicadores Subjetivos devem ser estudados simultaneamente, devido à importância da genuinidade do balanço afetivo do indivíduo. Este ponto vai de encontro ao sugerido por Sonnentag e Frese (2002) ao sugerirem que, através desse balanço ou análise dos vínculos afetivos é possível alcançar melhor perceção da saúde física e mental dos elementos da equipa, a qual pode ser sustentada através das medidas subjetivas, sendo, assim, importante considerar.

No entanto, convém referir o defendido por Campbel e Campbel (1988) ao diferenciarem a *efetividade* da *performance* e da *produtividade*, correlacionando-os, frisando que a

performance refere-se ao desempenho comportamental da equipa e é evidenciada através da manifestação de comportamentos proeminentes para alcançar os objetivos pretendidos; a *efetividade* refere-se ao grau de superação dos desafios ou ao nível de proximidade entre os objetivos específicos e os resultados da performance; e a *produtividade* é a eficácia do resultado e/ou a eficiência de um determinado grau de efetividade.

Gladstein (1984) citado por Souza (2006) anunciou que as equipas tendem a ser mais efetivas quando desenvolvem habilidades de comunicação com outros grupos, habilidades para a tomada de decisão e quando se preocupam com a manutenção do próprio grupo.

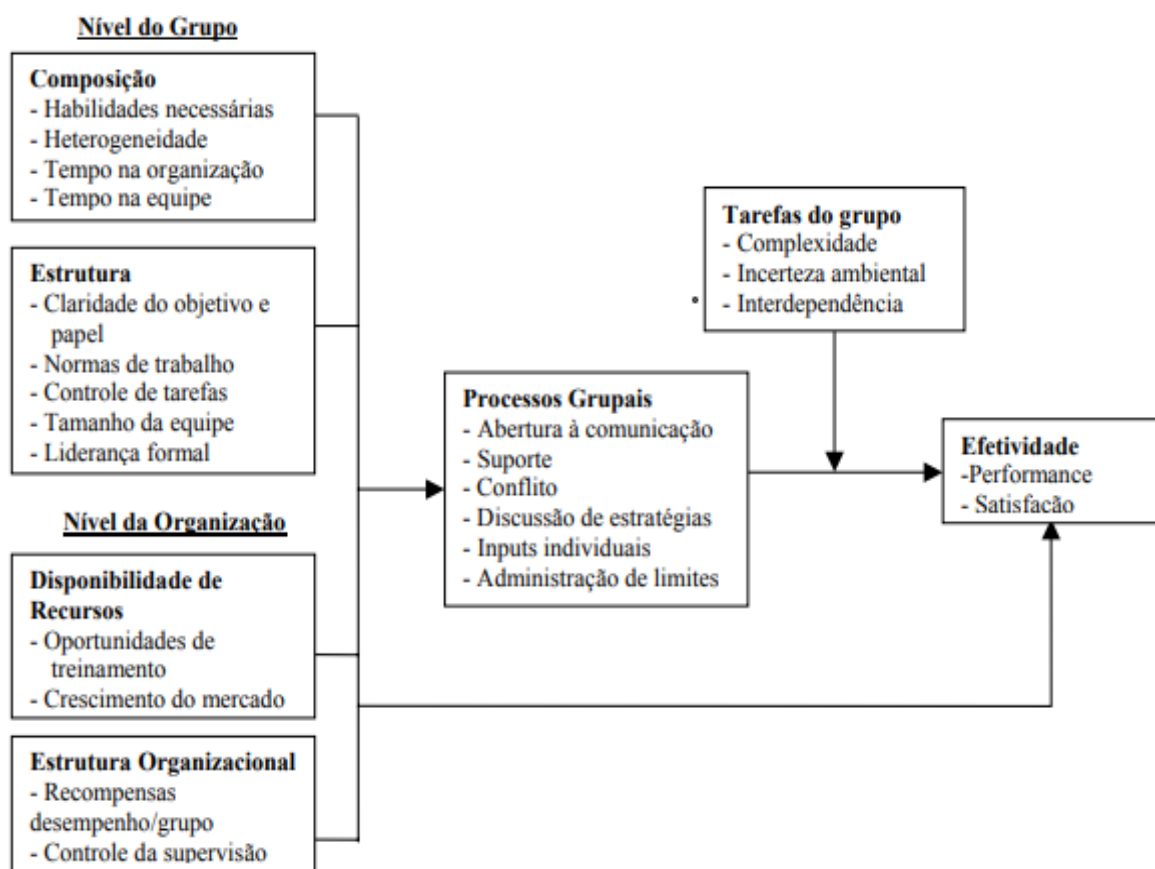


Figura 7: Modelo geral da efetividade dos grupos de trabalho (p. 509, Gladstein, 1984)

Fonte: Souza (2006) - <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1857>

CAPÍTULO II – A FANFARRA DO RAAA1

DESCRIÇÃO DO CASO

2.1 Etapas da vida de uma equipa/fanfarras do RAAA1

Tendo como base as cinco fases de desempenho das equipas, desenvolvido por Bruce Tuckman (1965), focadas anteriormente, relativamente à Fanfarra do RAAA1, constatou-se que o período de formação foi relativamente curto; o período de Tempestade e Normalização foram quase nulos; a fase de Desempenho durou 12 anos e a fase de Dissolução aconteceu como consequência da saída do seu líder e fundador.

A Fanfarra do RAAA1 surgiu no ano de 2000, fruto de uma estratégia operacionalizada perante um repto do comandante do Regimento para se recrutar uma equipa de militares que se responsabilizassem pela reabilitação, gestão e manutenção dos espaços verdes do Regimento.

Por não se terem obtido voluntários para o efeito, tornou-se necessário negociar com militares que, até àquela data, revelavam dificuldade de adaptação socioprofissional, motivo pelo qual protagonizavam repetidamente episódios de conflito e de indisciplina. Para o efeito foi-lhes dada a possibilidade de desenvolverem competências nos domínios que mais valorizassem.

Foram recrutados militares, com diversas especialidades, interessados em aprender a tocar instrumentos musicais - guitarra, bateria, percussão, flauta, trompete, clarinete, tuba e canto, com os quais se efetuou o seguinte acordo: para aprenderem a tocar os instrumentos dos seus sonhos, teriam que desenvolver e operacionalizar, simultaneamente, competências no âmbito da gestão de espaços verdes e na área da música etnográfica militar, ou seja, aprender, também, a tocar os instrumentos típicos das Fanfarras Montadas, em uso nas Forças Armadas Portuguesas. Tais são: os vários tipos de bugles (soprano, alto, baixo, contrabaixo), requinta, caixa de guerra, timbalão e bombo, com o objetivo de se criar uma Fanfarra Regimental *Adhoc*, dando origem à criação de um projeto de reinserção socioprofissional.

Com o referido acordo ambas as partes ganhavam; o Regimento e os Militares intervenientes no projeto.

Com o passar dos anos a evidência de resultados projetaram, surpreendentemente, a Fanfarra

do RAAA1, muito além do espectável contexto regimental, chegando mesmo a eclipsar a Fanfarra Oficial do Exército Português. Este fato obrigou a uma constante antevisão de novos contextos operacionais e a consequente readaptação da sua Visão, Missão, Estrutura e Recursos.

Assim, a Fanfarra do RAAA1 (2000 – 2012) resultou de um projeto de reinserção socioprofissional cujo objetivo foi minimizar os conflitos e a indisciplina, desenvolvendo competências, conhecimentos, habilidades, aptidões, transversais aos militares que a integraram no sentido de estes se adaptarem ao serviço militar de forma motivada, criativa, inovadora e empreendedora.

Sendo o objetivo principal do projeto transformar intrínseca e extrinsecamente os seus atores para dirimir os conflitos e a indisciplina a nível regimental, a Fanfarra do RAAA1 transformou-se numa escola de cidadania e de valores assentes na cultura organizacional institucional militar.

2.2 Visão da fanfarra do RAAA1

Neste caso de estudo a visão (não económica) foi-se construindo consoante a evolução do grupo em si, da sua aptidão técnica coletiva, do seu comportamento e do grau de satisfação por parte da organização, relativamente à sua conduta e inteligência coletiva demonstradas, assentes numa cultura coletiva específica, enraizada, por sua vez, na cultura e nos valores ético-morais organizacionais militares.

Inicialmente o projeto começou com a simples visão de criar um grupo de profissionais que garantissem as tarefas de gestão e manutenção de espaços verdes e a formação de uma Fanfarra Regimental que satisfizesse minimamente as necessidades do aquartelamento.

Uma vez efetuado, um projeto que satisfazia os interesses de ambas as partes - quartel e grupo. A motivação gerada no grupo pelo reconhecimento proveniente da estrutura organizacional, permitiu que se ampliasse o grau de comprometimento no seio do mesmo, resultando das suas ações um maior grau de satisfação que contagiou o grupo para aceitar novos desafios, cada vez com mais confiança profissional.

Este grau de confiança profissional acrescido do grau de responsabilidade profissional individual, coletiva e organizacional extinguiu os conflitos e estimulou o grupo a desenvolver competências extras por forma a alcançar sucesso na realização de “novas”

tarefas/desafios. Por sua vez, o feedback positivo imediato ou em tempo útil, por parte da estrutura organizacional, despertou nos intervenientes motivação para concretizarem qualquer outro objetivo que lhes fosse atribuído, independentemente do grau de dificuldade ou exigência, desenvolvendo identidade coletiva, coesão para alcançar objetivos partilhados e sistema de comunicação bem estruturado.¹ O fato do grupo se sentir aproveitado, reconhecido e apoiado pela estrutura organizacional foram fatores ativadores destas dinâmicas.

Como resultado deste desenvolvimento de “capital humano” o sucesso relativo a cada uma das três atividades principais desenvolvidas pela equipa (manutenção e gestão de espaços verdes, aprendizagem de um instrumento musical de Fanfarra e a aprendizagem de um outro instrumento musical a sua escolha), contagiava os seus membros garantindo sucesso nas demais atividades. Assim, assistiu-se a um progressivo processo de aquisição e desenvolvimento de competências transversais que conferiam, à equipa, valiosa heterogeneidade gerando, no seu seio, líderes emergentes reveladores de segurança, rigor, eficácia, autodomínio nos desempenhos em prol da equipa, humildade perante o sucesso e responsabilidade face ao insucesso.

Com o decorrer do tempo os elementos da equipa começaram a revelar auto- percepção relativamente ao Poder Querer, Poder Ser, Poder Fazer, capacidade de Auto decisão para emergir na ação revelando Querer Ser, Querer-querer, Querer Poder e Querer Fazer e Coragem Moral para se auto avaliar – Querer Assumir.

No auge da sua existência a visão da Fanfarra do RAA1 era “Alcançar, sinergicamente, o grau de excelência a nível nacional e internacional e ser reconhecida como a melhor Fanfarra Militar da Nato e do mundo.”

2.3 Missão da fanfarra do RAA1

“Servir o RAA1 em particular e, o Exército e as Forças Armadas em geral, mantendo sempre presente que o seu bem mais precioso reside em cada militar que a incorpora, funcionando portanto como uma escola de valores, artes, ofícios e de cidadania, que instrui os seus militares, capacitando-os com as competências necessárias para operarem em todas as frentes de trabalho.”

¹ Que, conforme Carron (1980) são as características de um grupo coeso.

2.4 Frentes de trabalho e descrição do desempenho das tarefas

1. **Apoio à Instrução:** As tarefas neste contexto referiam-se à execução de toques e sinais militares com vista ao ensino da ordem unida através de sinais sonoros e da marcha cadenciada, estimulada pelo toque de caixas de guerra e outros instrumentos típicos da fanfarra. Eram tarefas de execução individual e/ou coletiva, sendo que, **quando coletiva, emergia da equipa um elemento que a liderava ou atuava de forma autogerida**. O papel de liderança podia ser desempenhado por qualquer elemento da Equipa/Fanfarra pois, todos eram formados para o efeito. O **desempenho era voluntário e emergente, à margem da antiguidade hierárquica no posto**, uma vez que o objetivo específico residia no desenvolvimento de competências nesse âmbito para facilitar e melhorar a eficiência, a eficácia e, a perceção e aceitação mútua de todos os protagonismos constituindo-se como parte de um processo de formação “*on the job training*”;

2. **Juramentos de Bandeira**²; 3. **Cerimónias; Comemorativas dos Dias das U/E/O – Unidades Estabelecimentos e Órgãos Militares e Cíveis**²; 4. **Guardas de Honra**² 5. **Homenagem aos Mortos em Serviço Pela Pátria**²;

6. **Cerimónias relativas ao DDN – Dias da Defesa Nacional:** Neste contexto, as tarefas eram diárias e referiam-se à execução da marcha de continência durante a cerimónia do içar da Bandeira Nacional e de outras marchas militares durante o desfile das forças na receção e despedida dos cidadãos nacionais que ao completarem 18 anos de idade compareciam naquele Regimento. A ordem unida a pé firme e a marcha cadenciada através de sinais sonoros eram tarefas de execução individual ou coletiva. Quando a execução fosse coletiva a equipa era liderada por **um dos elementos que tomava a iniciativa ou atuava de forma autodirigida/autogerido, consoante o número de executantes**. Todos os elementos eram formados para o efeito. O **desempenho era desenvolvido, sempre de forma voluntária, à margem da antiguidade hierárquica no posto** pois o objetivo específico era que todos desenvolvessem competências nesse âmbito por forma a facilitar e melhorar a eficiência, a eficácia e, a perceção e aceitação mútua de influência constituindo-se numa ação de formação “*on the job training*”;

7. **Funerais**² 8. **Procissões**²;

² Este tipo de serviços, pela sua natureza, foram realizados, sempre, consoante o Regulamento de Honras e Continências Militares que estipula os papéis dos intervenientes consoante o seu grau de responsabilidade hierárquica.

9. Eucaristias: Serviço individual ou coletivo para o qual qualquer elemento estava apto a desempenhar. No entanto, sempre que a exigência fosse elevada, emergia da equipa um elemento cujos recursos técnicos/competências eram mais elevados, para melhor realização das tarefas. Estes comportamentos eram intrínsecos à equipa e revelavam também aceitação mútua de influência;

10. Cerimónia do Render da Guarda (Paradas da Guarda): Cerimónia diária baseada na execução de sinais sonoros para a realização de Ordem Unida a pé firme e marcha cadenciada com interpretação de marchas militares. Eram tarefas de execução individual ou coletiva. Caso fosse de execução coletiva, **a equipa era liderada por um dos elementos por iniciativa própria ou atuava de forma autodirigida/autogerido**, consoante o número de elementos executantes. Todos os membros eram formados para esse efeito. **O desempenho era realizado, sempre de forma voluntária, à margem da antiguidade hierárquica no posto**, pois o objetivo específico era o cumprimento da missão e, ao mesmo tempo, que todos desenvolvessem competências nesse âmbito, por forma a facilitar e melhorar a eficiência, a eficácia e, a perceção e aceitação mútua de influência, constituindo-se numa ação de formação “*on the job training*;

11. Formaturas Gerais Regimental: Cerimónia diária, baseada na execução de sinais sonoros, para a realização de Ordem Unida a pé firme e marcha cadenciada com interpretação de marchas militares. De salientar que, nesta cerimónia um dos elementos da equipa integrava o grupo de comando das forças onde desempenhava o papel de requinta/clarim às ordens. Os restantes executavam o trabalho de conjunto para completarem a tarefa do anterior, reforçando eficiência e eficácia digna, característica do verdadeiro cerimonial militar. **Este tipo de tarefa baseava-se em modelos mentais partilhados que evidenciavam rigor na sua execução. A equipa era, sempre, liderada por um dos elementos por iniciativa própria. Neste contexto executava-se consoante o regulamento, pelo que a equipa nunca poderia agir de forma autogerida.** No entanto, **quando os elementos da equipa tinham o mesmo posto a liderança era emergente, à margem da antiguidade hierárquica no posto.** O objetivo específico era que todos desenvolvessem competências nesse âmbito por forma a facilitar e melhorar a eficiência, a eficácia e, a perceção e aceitação mútua de influência, constituindo-se numa ação de formação “*on the job training*” que potenciasse cada vez melhores resultados, preparando a equipa para as cerimónias de elevado significado dentro e fora do Regimento;

12. Serviços de Requinta ou Clarim às Ordens: Serviço individual, para o qual qualquer elemento estava apto a desempenhar. No entanto, sempre que a exigência do serviço fosse elevada, **emergia da equipa um elemento cujos recursos técnicos eram adequadamente mais elevados**, para melhor realização das tarefas. Estes comportamentos eram intrínsecos à equipa e revelavam também **aceitação mútua**;

13. Cerimónias Comemorativas do Bicentenário das Invasões Francesas: Cerimónias especiais, alusivas às invasões Francesas. Embora estas cerimónias fossem realizadas sempre com o efetivo máximo e, com os papéis individuais e coletivos bem definidos, **todos os elementos reuniam condições para liderar em qualquer contexto**. Tal deve-se ao fato de, por serem recriações históricas, requeriam criatividade para as respetivas execuções que era potenciada e desenvolvida por todos os elementos. Uma vez que cada cerimónia se referia a episódios diferentes das Guerras Peninsulares em Portugal, as respetivas recriações eram elaboradas em conjunto, de forma interessada e empenhada. Desta forma construíam-se **mapas mentais** que, ao serem partilhados facilitavam o desempenho de papéis resultando eficiência e eficácia;

14. Grupo Coral do RAAA1: Atividade menos rotineira que as demais. Nem todos os elementos reuniam recursos para efetuarem troca de papéis ou para liderarem a equipa no âmbito da formação neste contexto. No entanto, depois de treinada, **a equipa podia comportar-se de forma autogerida na execução dos papéis coletivos**. Tal deveu-se ao fato de se desenvolverem mapas **mentais partilhados**, com recurso a estratégias pedagógicas, para realização das tarefas;

15. Cerimónias de encontros dos ex-combatentes: Este tipo de serviços, pela sua natureza, realizou-se, sempre, consoante o Regulamento de Honras e Continências Militares que estipula os papéis dos intervenientes consoante o seu grau de responsabilidade hierárquica, uma vez que o ponto alto mais importante do serviço referia-se à Cerimónia de Homenagem aos Mortos ao Serviço da Pátria;

16. Atuações pedagógicas nas escolas do ensino básico e secundário: Cerimónias lúdico-pedagógicas, baseadas nas encenações das quatro invasões Francesas. Embora estas cerimónias fossem realizadas sempre com o efetivo máximo e com os papéis individuais e coletivos bem definidos, **todos os elementos reuniam condições para liderar em qualquer contexto**. Por serem Cerimónias cujas recriações, requeriam criatividade, todos os elementos intervinham na sua idealização de forma interessada e empenhada construindo-se mapas

mentais que, ao serem partilhados facilitavam o desempenho de papéis resultando eficiência e eficácia;

17. Cooperação técnico-cultural com as escolas EPAV (Escola Profissional Alda Brandão de Vasconcelos) e D. Domingos Jardo (AEAMS - Agrupamento de Escolas Agualva e Mira Sintra) em projetos de reinserção socioprofissional de jovens em risco – (estágios no âmbito da Gestão e Manutenção de Espaços Verdes, Fruticultura, Horticultura e Administração): Este processo residia, de forma geral, na integração de jovens estudantes, em risco, no contexto militar e, em particular, na gestão do potencial de cada um, no contexto cultural da equipa, alicerçada à cultura organizacional. Eram assessorados por todos os elementos da equipa/fanfarra. No entanto, **sempre que fosse necessário desempenhar um papel pedagogicamente mais específico, emergia um voluntário que, por reunir mais perícia, partilhava o conhecimento** com os jovens estagiários e com a equipa **num processo de aceitação mútua de influência;**

18. Gestão e Manutenção de Espaços Verdes do Regimento: Atividades em que cada elemento emergia, na ação, consoante a especificidade do contexto. Embora todos estivessem aptos para desempenhar qualquer papel neste contexto, **havia sempre um elemento que sobressaía por reunir mais recursos para realizar das tarefas;**

19. Apoio aos Serviços Gerais: Atividades em que cada elemento emergia na ação consoante a especificidade do contexto. Embora todos estivessem aptos para desempenhar qualquer papel, **havia sempre um elemento que sobressaía por reunir mais recursos para realizar das tarefas;**

20. Apoio aos Serviços Administrativos: Atividades em que cada elemento emergia na ação consoante a especificidade do contexto. Embora todos estivessem aptos para desempenhar qualquer papel, **havia sempre um elemento que sobressaía por reunir mais recursos para realizar algumas das tarefas.**

21. Escala de Serviços internos e externos: Serviços individuais cuja execução resultava da nomeação por escala;

22. Escala de serviço da Guarda ao Regimento;

23. Instrução técnica musical, teórico-prática;

24. Instrução sobre Moral Cívica Militar;

25. Instrução de Liderança;

- 26. Instrução de Educação Física Militar;
- 27. Instrução no âmbito das respetivas Frentes de Trabalho;
- 28. Áreas de projeto;
- 29. Instrução de Pedagogia;
- 30. Administração Geral da Fanfarra;
- 31. Atividades Lúdicas;
- 32. **Organização de eventos** gastronómicos, quermesses, rifas, festas para as crianças da Família Militar, Festas de Natal, concertos Rock e atividades desportivas. **Os elementos que reuniam mais competências para uma determinada tarefa, emergiam como líderes e, partilhando o seu conhecimento, talento e todo o seu potencial, conduziam a equipa face aos objetivos pretendidos num processo interdependente.**

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

O método escolhido foi o estudo de caso. Afigurou-se adequado, uma vez que, sendo um método de investigação que examina um fenómeno social no seu ambiente natural, através da recolha e análise de material empírico a partir de locais sociais específicos, (e.g. organizações), tendo como objetivos fundamentais, o alargar ou aprofundar o conhecimento científico sobre determinados fenómenos sociais e/o poder construir uma teoria ou testar conceitos e relações entre os mesmos.

3.1 Caracterização da amostra

A amostra é composta por 75 militares que integraram a Fanfarra Militar do Regimento de Artilharia Antiaérea Nº1 (RAAA1) durante o período compreendido entre o ano de 2000 e 2012 sendo, 65 do género masculino e 10 do género feminino com habilitações literárias compreendidas entre o 6º ano de escolaridade e a frequência de cursos superiores. Em termos de categorias, é representada por 04 Sargentos 12 Cabos e 59 Soldados.

De salientar que a amostra aqui referenciada representa o total de militares que participaram, efetivamente, no projeto desde a sua criação até à sua conclusão, uns por períodos mais extensos do que outros. Ou seja, o efetivo máximo da Equipa/Fanfarra foi variando entre os 24 elementos e os 09 elementos. Tal deveu-se aos fatores característicos da Organização Militar que estavam relacionados com o número de soldados incorporados e distribuídos ao Regimento (RAAA1), excetuando os Sargentos, os quais eram alunos dos Cursos de Formação de Sargentos (CFS), oriundos da Escola de Formação de Sargentos do Exército (ESE), os restantes militares cumpriam serviço na situação de contratados, sendo que o tempo máximo de contrato não ultrapassou os seis anos. Para além deste fato, a mudança de funções dentro do Regimento, a transferência para outros órgãos ou estabelecimentos militares, a passagem à disponibilidade, a frequência de cursos e diversas situações de âmbito sanitário, também foram fatores influenciadores relativamente ao tempo de permanência dos elementos que integraram a Fanfarra e, que, participaram no projeto.

3.2 Procedimento

Elaborou-se um questionário escrito que foi enviado, via e-mail, para 150 entidades militares de todas as categorias, sendo 50 Oficiais, 50 Sargentos e 50 Praças que acompanharam com relativa proximidade o processo/projeto de liderança da Fanfarra do RAAA1. Destas, obtivemos a colaboração de 14 participantes, pertencentes, também, às categorias de Oficiais, Sargentos e Praças do RAAA1 com a seguinte representatividade: a) nove (09) Oficiais superiores (um com o posto de Coronel Tirotinado, um com o posto de Coronel, sete com o posto de Major); b) um (01) Sargento com o posto de Sargento-chefe; c) e quatro (04) Praças (dois com o posto de Cabo Adjunto e dois com o posto de Soldado).

As entrevistas decorreram entre o mês de agosto de 2018 e o mês de maio de 2019.

Os participantes realizaram-nas por escrito, uma vez que, durante o período das mesmas encontravam-se a prestar serviço, separadamente, em diversas áreas geográficas, em território nacional e no estrangeiro.

Acresce o facto de este Estudo de Caso e a respetiva entrevista ocorrerem sete anos após o término do projeto (ano 2012) e dezanove anos após o seu início (2000). Por este motivo, considerámos mais adequado, para o efeito, enviar as questões por escrito, via e-mail.

3.3 Instrumentos

3.3.1. Questionário

Foi elaborado um questionário com 46 questões, repartidas em quatro (4) grupos, referentes, respetivamente: Grupo 1 - **Liderança Partilhada** – composto por quinze (15) questões; Grupo 2 – **Equipa Autogerida** – composto por catorze (14) questões; Grupo 3 – **A Coesão da Fanfarra** – composto por oito (8) questões; e Grupo 4 **Valorização do Projeto/ Processo da Fanfarra do RAAA1** – composto por dez (10) questões. Todas as questões permitiram que cada entrevistado pudesse expressar e desenvolver o respetivo ponto de vista, de acordo com as respetivas perceções sobre o caso em estudo.

A décima e última questão do Grupo 4 permite, também, aos entrevistados, mencionarem qualquer informação adicional cujo questionário não tivesse contemplado.

No cabeçalho, o questionário é precedido por uma nota introdutória onde se explica o respetivo âmbito e objetivo, solicitando a colaboração dos destinatários e, explicando o

anonimato e confidencialidade dos mesmos.

Igualmente incluiu-se o endereço do Professor Orientador, caso algum dos participantes pretendesse obter qualquer esclarecimento, extra, através deste.

3.3.2 Técnica de tratamento e análise de dados

Após a respetiva recolha, os dados foram tratados através da criação de uma tabela para cada questão e respetivas respostas onde constam: a referência da questão e respetiva resposta a serem tratadas/analizadas, ou seja, o **Grupo** a que cada questão pertence, a **Unidade de Registo (UR)** no questionário; e a Ordem Numérica da Questão. Por exemplo: Referência da questão ou Unidade de Registo (**UR**), - **GrupoXQuestão Nº Y = UR (G4-Q8)**. Por sua vez, cada tabela é subdividida por várias colunas, referindo-se, cada uma, à Ordem Numérica de cada Entrevistado, à Unidade de Registo, à Unidade de Contexto, à Subcategoria e à Categoria.

Nas colunas referentes à Unidade de Contexto foram colocadas as Palavras-chave, citadas por cada entrevistado e que estavam alinhadas com o teor da questão.

Nas colunas referentes às Subcategorias foram esplanadas as Palavras-chave referentes aos temas em questão e que também estão relacionadas com a Unidade de Contexto. Por sua vez, inserimos, na coluna referente às Categorias àquelas Palavras-chave que estão relacionadas com as respetivas Subcategorias. Desta forma pretendeu-se ir de encontro à luz de cada questão colocada, cruzando os dados selecionados, em cada resposta, com os pressupostos constantes na revisão de literatura.

Optámos, também, por extrair o máximo possível de expressões que, no seu todo, expressaram testemunhos bastante fundamentados.

De salientar que a questão nº 15 do Grupo nº 1 - **UR G1 Q15** - somente fora colocada aos entrevistados que foram militares/atores (quatro entrevistados), intervenientes no seio da fanfarra, durante o respetivo processo de liderança.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Introdução

Neste capítulo apresentamos, analisamos e debatemos os resultados obtidos através das respostas às questões do questionário da entrevista, com recurso a tabelas descritivas e, ao cruzamento de dados, à luz da revisão de literatura.

De salientar que a análise integral das entrevistas consta no “**Apêndice A**” deste trabalho, por ser demasiado extenso.

4.2. Análise do caso em estudo - FANFARRA DO RAAA1

Nesta parte do trabalho irão ser identificadas, à luz da revisão de literatura, as características da Liderança Coletiva – Liderança Partilhada e Equipa Autogerida que foram evidenciadas pela Fanfarra Militar do RAAA1.

Será, também, feita uma abordagem face à Fanfarra como Organização Aprendente, à luz de algumas teorias/perspetivas da Aprendizagem Organizacional e Individual.

4.2.1. RH e Competências Intrínsecas da Fanfarra do RAAA1

As competências e os recursos humanos representaram os fatores chave para a Fanfarra do RAAA1 posicionar-se e ganhar vantagens competitivas sustentáveis, assentes numa estratégia geradora de valor (Barney, 1991; Grant, 1991). Desta forma desenvolveu um estilo único de executar as tarefas/missão baseadas no saber ser, saber estar e saber fazer raros, inimitáveis ou difíceis de imitar e valiosos (Barney, 1991; Stalk et al., 1992; Peteraf, 1993; Collis e Montgomery, 1995; Becker e Gerhart, 1996).

Conforme as dinâmicas da equipa se traduziam em processos de conquista de reconhecimento, pelo desempenho, a partir da estrutura organizacional, desenvolveram, também, comportamentos baseados no saber-saber. Assim conseguiam valorizar e gerir, de forma exequível, as competências e sabedorias individuais e coletivas.

Segundo Prahalad e Hamel, (1990), as competências desenvolvem-se tanto mais quanto mais

forem partilhadas ao contrário dos recursos e, conforme Collis e Montgomery, (1995) variam consoante os contextos.

Desenvolvendo os seus recursos humanos, a Fanfarra fortaleceu a sua performance, criando competências internas (De Saa-Perez e Garcia-Falcon, 2002) e a disseminação do conhecimento no seu seio deu-se, também, através das rotinas da Organização (Spender e Grant, 1996).

4.2.2. Cultura da Equipa

Numa ótica cultural, a fanfarra começou por construir a sua própria cultura funcional (proveniente do comportamento coletivo) e semiótica (resultante das significações e conhecimentos individuais), baseada no conceito de Cameron e Quin (2005) que referem que as organizações «têm culturas» (base antropológica) «e são culturas» (base sociológica).

Com o decorrer do tempo os elementos da equipa começaram a revelar auto percepção baseada na cultura do Poder Querer, Poder Ser, Poder Fazer, capacidade de Autodecisão para emergir na ação revelando Querer Ser, Querer-querer, Querer Poder e QuererFazer e, Coragem Moral para se auto avaliar – Querer Assumir.

4.2.3. A Avaliação

A avaliação relativa a cada projeto de formação, desenvolvido pelos elementos da fanfarra, foi de carácter qualitativo e construtivo e realizou-se de forma contínua e ininterrupta. Utilizou-se para o efeito, a autoavaliação e a heteroavaliação, após às quais se consagraram compromissos de honra em que cada militar jurou acrescentar valor à equipa, dedicando ao serviço as novas competências adquiridas, sempre que tal fosse necessário (*“dedicar ao serviço todo o zelo e aptidão”* – Regulamento de Disciplina Militar), reconhecendo a aprendizagem e o conhecimento como mais-valias individual e coletiva.

Assim os elementos da equipa passaram a possuir, potencialmente, autoaprendizagem, inteligência profissional individual, experiência individual e autoconhecimento, que, ao convergirem, geraram experiência coletiva, heteroaprendizagem e heteroconhecimento maior do que a soma das partes, resultando manifestamente, “inteligência coletiva percebida.”

A autoavaliação, a heteroavaliação, a visão individual ajustada à visão coletiva e o respetivo

aprofundamento recíproco e constante e, a reflexão crítica individual e coletiva geraram o efeito de *snow ball* (Lança R. 2012), num processo contínuo de interação e contágio entre as partes. Ou seja, as competências e as características individuais intrínsecas contagiaram a equipa que por sua vez as disseminou a cada um dos seus elementos amplificando-se recíproca e ciclicamente de forma automática e contínua, perante os procedimentos positivos e negativos auto regulando-se. Desta forma, quando um membro da equipa revelava um comportamento negativo, a equipa reagia no intuito de transformar esse comportamento negativo em positivo, de forma tolerante, assertiva, reflexiva e sem “punições” (rigidez cultural típica militar) que atentassem contra a integridade física, moral, intelectual e social do indivíduo, gerando auto nivelamento. Este processo de modelagem alavancou as performances da equipa elevando em espiral a sua eficiência e eficácia e, transformando-se numa equipa autorregulada, autoestimulada, auto coordenada, cada vez mais coesa, resultando/manifestando, assim, Inteligência Coletiva.

4.2.4. Liderança Partilhada

Revelou características de liderança partilhada pois os seus membros emergiam sempre que considerassem que as suas competências eram mais-valias para acrescentar valor, conhecimento e experiências à equipa (Katzenbeck 1997) revelando, esta, potencial fonte de liderança (e.g. Gronn, 2002), uma vez que as suas atividades envolviam a definição de objetivos, planeamento de tarefas, aquisição e distribuição de recursos, controlo das tarefas, *feedback* e reconhecimento do desempenho (Hoegl & Gemuenden 2001). O conflito era nulo e o consenso era elevado apresentando alta taxa de confiança intergrupar (Shawn M. Bergman *et al.* 2012). Embora houvesse um aumento do desempenho da equipa ela só dispensava a liderança do canal superior quando as tarefas dos elementos envolvidos partilhassem um certo grau de interdependência (Craig.L. Pearce; Charles C. Manz; Henry P. Sims Jr. 2009).

Num processo facilitador da tomada de decisão, da criatividade, da inovação e da resolução de conflitos, potenciou o êxito da organização face à visão e à missão, conferindo poderes aos seus elementos para a condução dos processos relativamente aos contextos mais ou menos expectáveis (Deiss & Soet 1997).

Houve também liderança partilhada quando um dos membros emergia como líder por reunir as competências ideais para um determinado contexto retomando o seu protagonismo anterior após terminar o seu papel dando o lugar a outro que, num contexto diferente,

desempenharia papel idêntico.

Desta forma, a liderança tradicional (para a qual também eram instruídos) não falhava nem perdia o ritmo, quando, por incapacidade prática, o líder formal não conseguia atuar, pelo que, desenhou um processo fazedor de líderes (líder *Coach*) tornando possível que os líderes emergentes (seus liderados) desenvolvessem o seu próprio potencial (Bennis y Goldsmith, 1997).

4.2.5. Equipa Autogerida

Para além do desenvolvimento das competências específicas das atividades básicas do projeto, a aprendizagem desenvolveu-se maioritariamente num processo contínuo de partilha e descoberta de conhecimento em “*on the job training*”.

Podemos concluir que a fanfarra do RAAA1 apresentou características de equipa autogerida uma vez que os seus elementos alinharam a motivação individual com os objetivos da equipa (Wilkinson 1997).

Apresentavam motivação intrínseca e autoliderança com expetativas positivas a curto, médio e longo prazo, disseminavam comportamentos exemplares contagiantes, para o resto da equipa e/ou para a organização. Eram seguros e corajosos, aceitavam a responsabilidade e os resultados das suas ações, reconheciam as suas limitações sem qualquer complexo e imbuíam-se nas tarefas para fortalecer a equipa, sobretudo, quando fossem da sua responsabilidade, ou seja, quando deles dependesse o sucesso da mesma (e.g. Batt 1999, Gibson et al. 2001).

Houve partilha de protagonismos entre os seus indivíduos que revelaram autodireção, autocontrolo e autoperceção, influenciando-se em situações de stresse e/ou elevada tensão, devolvendo ou mantendo a focalização da equipa, partilhando o objetivo e desenvolvendo sinergias e preservando metas partilhadas (Salso. S, Alvaro, 2011).

Consideravam que não necessitavam do líder eleito/formal sempre que a equipa reunia condições/características para ser autogerida (Garcia. G, Álex, 2011), desde que tal fosse possível regulamentarmente, agindo num processo de interdependência, auto regulando o seu comportamento face à concretização das tarefas (Spreitzer et al. 1999).

4.2.6. A coesão da Fanfarra

Segundo Cunha et al. (2003) a consciencialização e a necessidade de interação mútua e, a existência de um objetivo comum único delimita e faz perdurar a coesão do grupo. Friedkin (2004) considera que a coesão social é um conjunto de fenómenos causais relacionados.

Baseando-nos na existência de coesão de Mikalachki (1996) podemos considerar que a Equipa/fanfarra revelava involuntariamente dois níveis de coesão que são muito comuns em contextos militares e paramilitares: A coesão na tarefa e a coesão social.

Segundo Rouco (2012), relativamente ao modelo multidimensional de coesão, a estrutura fatorial do Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI) (Yukelson et al., 1984) representa uma ferramenta composta por vinte e dois itens realizados em concordância com os princípios da psicometria, reunindo quatro dimensões distintas: a) A atração e satisfação de pertença perante o grupo;

b) A harmonia face às metas coletivas assentes na aceitação das normas, dos objetivos, da operacionalização das tarefas e das estratégias do grupo; c) A qualidade de trabalho do grupo; d) A Valorização dos papéis e identificação no grupo.

Carron *et al.* (1985) desenvolveram o Modelo Conceptual de coesão baseando-se nas crenças e nas diversas perceções de cada elemento do grupo, focando-se nas características pessoais e grupais da coesão.

4.3 A Fanfarra militar do RAAA 1 – outras abordagens

4.3.1 Formação, Gestão do Conhecimento e Quadro Formativo

O quadro formativo da Equipa/Fanfarra era de carácter transversal, e abrangia diversas áreas para além dos domínios Técnico-Militares, e Técnico-Musicais. Desta forma desenvolviam competências para um nivelamento eficaz.

- **Áreas Técnico-Militares:** Instrução Militar Básica; Moral Cívica Militar.
- **Áreas Técnico-Musicais:** Direção Musical; Direção Coral; Formação Musical; Pedagogia Musical; Etnomusicologia; Música Jazz, História do Jazz; Técnica Instrumental (Trompete, Clarim Soprano, Clarim Baixo, Clarim Alto, Clarim Contra Baixo, Bombardino, Trombone de Pistões, Sax Horn, Guitarra, Viola, Baixo, Bateria Jazz, Lira, Caixa, Bombo, Ponteira da

Gaita de Fole, Flauta de Bisel) e Música de Conjunto (Música Etnográfica Militar; Combo, Música de Câmara, Ensemble, Rock, Folclore)

- **Outras Áreas;** Ética Profissional; Liderança; Neuropsicologia Básica; Psicologia da Educação; Pedagogia Educacional; Área de Projeto; Estudo Acompanhado; Educação Física; Educação para a Saúde; Posicionamento; Organização e Gestão Escolar; Organização e Gestão de Eventos; Estratégia; Comunicação Organizacional; *Coaching*.
- Para além do desenvolvimento das competências específicas das atividades básicas do projeto, a aprendizagem desenvolveu-se maioritariamente num processo contínuo de partilha e descoberta de conhecimento em “*on the job training*”. Esse processo de simbiose entre os elementos da equipa fortaleceu os laços e o respeito mútuo face às adversidades intrínsecas, típicas do próprio processo, uma vez que este se apresentava como um sistema gerador de mudança individual, grupal e organizacional.

Simultaneamente, cada elemento foi convidado a desenvolver um projeto com a finalidade de instruir/transferir aos camaradas/equipa o seu conhecimento e competências. Para tal teriam que escolher, entre os pares, uma equipa de apoio para a idealização, construção, planificação e concretização do projeto.

Este projeto destinava-se a desenvolver, em cada militar, competências pedagógico transformacionais para, sempre que necessário, emergirem como agentes geradores de mudança e coesão e baseou-se nos quatro fatores da liderança transformacional enumerados por Judge & Piccolo, 2004; Bass et al., (2003) que são:

1. A Influência Idealizada/carisma: Processo relacional de liderança pelo exemplo, com recurso à inteligência emocional, ostentando, altruísmo, coragem moral, constância, assunção mútua da incerteza face à volatilidade norteadas pelos valores.
2. A Motivação Inspiracional: Atitudes positivas, comprometimento e comportamentos, alinhados e orientados para a missão e para as tarefas, reveladores de coesão/espírito de equipa.

3. A Estimulação Intelectual: Invocação à criatividade, à inovação, incitando para a mudança;
4. A Consideração Individualizada: Geração de um ambiente favorável para processos de mentoria e *coaching*; alavancagem do liderado, norteadada para o desenvolvimento dos respetivos atributos, conducentes ao êxito laboral, através de processos relacionais, facilitadores de desenvolvimento intrínseco e extrínseco.

Com estas competências estariam capacitados para intervir nos mais diversos contextos que exigissem ação eficaz, fortalecendo a coesão da equipa. Passariam a efectuar influência profícua e recíproca com os pares e, também, com toda a estrutura organizacional, num processo de coordenação e gestão coletiva exequível, íntegra, integrada e integradora, assumindo-se como parte de um mecanismo operacional, destinado a cooperar, deliberadamente, com toda a Organização. Desenvolveriam, também, coragem profissional, assente na cultura organizacional, focada para a eficácia. Agiriam, de forma motivada, perante a gestão de topo, do canal hierárquico intermédio e zelariam, ainda, pela “saúde “ da equipa, face aos fatores antagónicos mais ou menos previsíveis.

Em conclusão, um dos processos de ensino/aprendizagem mais importantes para a equipa, residia no desenvolvimento de competências transformacionais veiculadas por uma exequível gestão do conhecimento, geral e específico, orientada para a integração e valorização socioprofissional, para a missão e para as tarefas e, pelas relações proximais, fortalecedores do carácter de cada ator e, promotoras de autoconfiança e confiança recíproca, reconhecedoras da liderança formal e da hierarquia. Ou seja, consistia na geração e disseminação de líderes transformacionais aptos para partilharem os valores instituídos e almejarem o grau de excelência em todos os processos por eles desenvolvidos. Desta forma, no seu quotidiano, cada elemento interagiria com a organização, revelando, sempre, comportamentos contagiantes, ao mesmo tempo que se autonivelava, através de processos de autorregulação, autogestão, autoavaliação e heteroavaliação, desenvolvendo, assim, inclusão socioprofissional, *sã*, voluntária.

4.3.2 *Swing* - Interação Artístico Musical – Relação com a Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e equipa autogerida

Na linguagem musical do Jazz o *Swing* é o momento/ponto em que a Banda/Orquestra/Equipa ou o indivíduo/interprete atingem uma espécie de nirvana durante

um espetáculo ou interpretação de um tema. Digamos que é, “o ponto rebuçado ou climax” emocional e sentimental do desempenho musical. Vivenciam libertação espiritual, plena paz interior, abstraindo-se de sentimentos como a inveja, o egoísmo, o orgulho, o ódio a raiva e o stresse que são considerados traços negativos da personalidade que funcionam como fatores inibidores da harmonia individual/intrínseca e coletiva. Este estado (*Swing*) manifesta-se pela interação emocional entre os elementos da equipa/banda que, intuitivamente, tomam iniciativa para incrementar valor à tarefa ou concretização, realizada por outro membro da equipa, mantendo-se fiel à “visão e à missão” (expressão artística) partilhadas anteriormente. Nesse processo de cumplicidade, sempre que um dos membros toma a iniciativa para solar e desempenhar o papel principal (liderar), a equipa apoia-o dando também o seu melhor, para que do seu desempenho surta o melhor resultado possível, acrescentando valor ao desempenho/serviço e à equipa. A sua expressão artística (*Swing*) será tanto mais carismática e influenciadora do público, quanto mais profícuo for o desempenho ou a performance da equipa/banda. Desta forma, cada membro emergente (solista) contagia a equipa com a respetiva inspiração musical, espontânea, típica e inimitável, realizando um processo emocional de causa-efeito, coletiva e individual. Consequentemente contagiam, o público assistente, o qual reage, espontaneamente, expressando o respetivo *feedback* ou grau de satisfação pelo desempenho artístico/serviço por eles realizado.

Estes desempenhos são inimitáveis ou de difícil imitação por serem intuitivos, emocionais e desinteressados de qualquer forma de transação que não o reconhecimento e a satisfação pela própria equipa e/ou pela partilha emocional/artística com público. No entanto há que considerar que para que tal suceda é necessário um conjunto de competências e normas potenciadoras por parte dos membros da equipa.

Esta análise vai de encontro ao preconizado por Cameron e Quin (2005) relativamente à cultura organizacional e Bolívar (2000), ao referirem que o conhecimento, a visão organizacional partilhada, os projetos coletivos, a autorrevisão e a autoavaliação acrescentam valor à Organização. Referem, ainda, que a aprendizagem/conhecimento da equipa é maior que a soma da aprendizagem/conhecimento dos seus elementos.

Pearn et al. (1995) reforçam esta perspetiva ao enumerarem os seis fatores característicos das organizações/equipas aprendentes de Peter Senge (1992), relativamente à aprendizagem organizacional e Lança, R. (2012) refere, face ao alinhamento de mapas mentais, à capacidade de interagir, aleada à confiança profissional. Identificam-se também

características da liderança partilhada com base em (Conger& Kanungo, 1998); (Pearce 2004, p. 48); (Bligh et al., 2006); (Craig L. Pearce; Jay A. Conger; Edwin A. Locke, 2008) e vai de encontro às características das equipas autogeridas segundo as abordagens de (Hartline and Ferral 1999); (e.g. Mohammed et.al. 2002); (Spreitzer et al. 1999); (Spreitzer, Cohen and Ledford 1999).

Deste relacionamento de ideias podemos concluir que a equipa, ao colaborar reciprocamente face a iniciativa e ao potencial de cada um dos seus elementos, partilha mapas mentais facilitadores de autoconfiança, confiança recíproca potenciadora do espírito de missão face aos objetivos pretendidos. As tarefas serão realizadas com extrema paixão e dedicação, revelando inteligência coletiva e satisfazendo assim, de forma inesperada, todas as necessidades de autorrealização individual, coletiva e das partes interessadas.

4.4 O Coaching

4.4.1 Ferramenta nos Processos Transformacionais e na Liderança

O *coaching* integrava o quadro formativo da equipa/Fanfarra do RAAA1 e, desenvolveu-se de forma contínua e adaptativa consoante os contextos e os resultados das ações. Conforme Spencer (1996) os elementos das equipas demonstram descontentamento, intensionalmente ou por indícios comportamentais, relativamente à sua rotatividade no seio da organização. Essas manifestações revelam-se quando um elemento da equipa, ao ser reconhecido pelo seu papel, afeiçoa-se à sua função resistindo à mudança por temer a exposição perante áreas cegas ou novos desafios que irão exigir dele novo período de adaptação.

Uma ferramenta que pode minimizar esse tipo de resistência à mudança é o *coaching* uma vez que desenvolve, no indivíduo, competências facilitadoras face aos novos contextos.

Conforme Barosa e Vieira (2014) a oferta crescente, na área do *coaching*, dificulta a escolha do serviço devido à existência de inúmeros estilos, nichos e metodologias diferentes, e, refere Brock (2008) ao afirmar que existem inúmeras divergências de pensamento sobre o que é o *coaching*.

Neste caso em estudo, o processo de *coaching* desenvolveu-se de acordo com as especificidades de cada caso individual e, também, da equipa/Fanfarra como um todo, tendo, sempre, como foco essencial, o alinhamento entre a mudança, individual e coletiva e, os valores e as normas organizacionais.

4. 5 A fanfarra/Equipa como órgão aprendente

4.5.1 Aprendizagem baseada no modelode Chris Argyris

No intuito de gerar visões partilhadas e de transformar modelos mentais, a equipa/Fanfarra do RAAA1 desenvolveu dinâmicas para “aprender a aprender” realizando processos de reflexão e de aprendizagem organizacional face ao planeamento, realização e análise das ações realizadas (Peter Senge, 1992), aprendendo com os erros, corrigindo-os de forma criativa e inovadora, evitando adaptar-se aos mesmos erros e à mesma forma de resolvê-los e, alterando, assim, o *status quo* da equipa e da organização Chris Argyris (1993).

4.5.2 Aprendizagem Baseada em Bolivar

Bolivar (2000) salienta que não haverá bases para a aprendizagem organizacional se não houver projetos coletivos de trabalho, considerando que a chave para o sucesso de uma organização reside na criação e desenvolvimento de um programa integrado e partilhado de desenvolvimento baseado no conhecimento e nas experiências e, que, este fato requer a aceitação de visões partilhadas, assim como das necessidades de cada elemento e da organização, que, se irá transformando mediante ações partilhadas de autorrevisão e autoavaliação.

4.5.3 Aprendizagem Baseada em Pearn *et al.*

Nesse seguimento, o comportamento da equipa foi, também, de encontro ao modelo dos seis fatores apresentados por Pearn et al. (1995) que representa um mapa gráfico relativo ao estado inicial de uma organização aprendente:

1. Profissionais motivados para a aprendizagem contínua, recetivos a novas experiências e comprometidos com o autodesenvolvimento organizacional;
2. Cultura favorecedora para a mudança do *status quo*;
3. Visão partilhada no intuito de capacitar a organização para novos desafios em contextos imprevisíveis;
4. Aumento da aprendizagem para melhor enquadrar os elementos mais modernos (recém-chegados);

5. Segundo Bolívar (2000, 2001) as organizações aprendentes acreditam que o aumento e o apoio para a aprendizagem permitem que a gestão partilhada substitua a gestão controlada;
6. A aprendizagem organizacional gera uma estrutura transformadora preparada para a mudança e, desenvolve e valoriza a inovação, a criatividade e a competitividade.

4.5.4 Aprendizagem Baseada em Vigotsky, Wertsch, Salomon, Bolivar e Huysman

Ao basear-nos na ideia das origens sociais das funções psicológicas desenvolvido por Vigotsky (1978) e Wertsch (1985) que salientam que o processo interpsicológico seguido do processo intrapsicológico fazem parte da função cognitiva de alto nível da criança num sistema funcional novo que a transporta à existência na sua interação com os outros (geralmente adultos detentores de experiências e referências comportamentais e cognitivas) e com os artefactos, podemos relacionar com o desenvolvimento/comportamento de um grupo, uma equipa ou uma organização aprendentes na ótica da Cognição Distribuída de Salomon (1998) ao preconizar que a distribuição do conhecimento entre os grupos desenvolve-se a partir das relações contextuais em que se realiza a transferência de conhecimento de cada um dos seus elementos para o grupo e, posteriormente, do grupo para os restantes elementos, por meio de interações sinérgicas face a objetivos comuns.

Conforme Bolívar (2000) a aprendizagem de uma organização transcende a soma das aprendizagens individuais. Esta abordagem vai de encontro ao preconizado por Huysman, (2000) que salienta que as organizações aprendentes desenvolvem processos de construção e/ou reconstrução do conhecimento existente.



Figura 8: A escola como organização que aprende Bolívar (2000) a partir de Dalin y Rolff (1993).

Na Figura 8 aparecem, em cada ângulo, quatro condições requeridas para fomentar a aprendizagem organizacional de uma escola. Os dois superiores (mudanças no meio envolvente e na política educativa) referidas a fatores externos, as inferiores (experiência anterior do desenvolvimento e, história e cultura escolar) aos fatores intraorganizacionais. Para que tenham lugar os processos internos da Figura 8, por um lado, deverá haver relações mútuas e abertas com os respetivos fatores, ao mesmo tempo que fomentam ou que, não impeçam o desenvolvimento da organização.

4.5.5 Aprendizagem pela descoberta

Deci; Scheinman; Weeler & Hart (1980 citado por Sprinthall e Sprinthall 1993); cit. por Pires, A. (2017) salientam que a aprendizagem pela descoberta gera, no sujeito, maior autoestima do que as ações não conceptuais, sendo, por isso, de carácter maioritariamente conceptual. Segundo Bruner (1987), sendo *um modelo lógico do pensamento*, distinto do padrão computacional que exige resiliência psicológica e domínio do conhecimento, a aprendizagem pela descoberta favorece o alcance de patamares mais altos de compreensão do que a memorização. Assim, para o autor, a *mente-bem-desenvolvida* está alicerçada na aprendizagem pela descoberta, uma vez que o cérebro humano reutiliza melhor as discências resultantes das práticas de vida do que os conteúdos enviados para a memória.

Nesta ótica, podemos considerar que os militares da fanfarra do RAAA1, ao fazerem parte de um processo de aprendizagem transformacional em “*On the Job Training*”, em que as competências, conhecimentos, habilidades e outras valências técnicas e profissionais adquiridas eram imediatamente postas em evidência para assim suprir as necessidades laborais dentro e fora do Regimento, desenvolveram grande parte do respetivo conhecimento, habilidades, competências e sabedorias, através da aprendizagem pela descoberta. Este procedimento, que rapidamente se enraizou na “Escola da Fanfarra do RAAA1”, era de suma importância, uma vez que cada militar da fanfarra, após revelar as valias mínimas para o desempenho das suas funções, era responsabilizado pela sua própria evolução e, também, pela evolução dos camaradas que apresentassem necessidade de auxílio para alcançarem os objetivos pretendidos. Desta forma desenvolviam o seu próprio talento profissional e pedagógico, resultante de manifestações constantes de autoliderança, proatividade e resiliência. Este facto robusteceu o carácter profissional, individual e coletivo da fanfarra, que, evidenciava intuitivamente manifestações de inteligência coletiva essenciais para o sucesso das missões que lhes eram atribuídas.

4.6 Conhecimento

O conhecimento é a informação que gera a ação e, que, faz com que o indivíduo ou a organização sejam capazes de ações que levem à mudança. Para Serrano & Fialho (cit. por Cruz, 2013), o conhecimento “novo” surge como resultado de um processo entre o saber acumulado que envolve experiências, valores e crenças individuais, e a informação adquirida, sendo assim diferenciado de acordo com as particularidades de cada.

Para Cardoso (cit. por Cruz, 2013), representando a informação a matéria-prima para geração de conhecimento, é inútil uma organização ter na sua posse quantidades consideráveis de dados se não for possível extrair daí qualquer tipo de informação. Por seu lado o conhecimento só tem valor se transformado em ação, dado ser este o aspeto mais valorizado do conhecimento para uma organização, por facilitar a tomada de decisão, a resolução de problemas e o exercício da liderança de forma eficaz.

4.6.1 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

Segundo Silva et al. (cit. por Cruz, 2013), o **conhecimento tácito** compreende as competências, juízos e intuições que os indivíduos possuem, mas que são difíceis de descrever. Compreende uma dimensão técnica (corresponde às competências e resulta da ação e empenhamento) e uma dimensão cognitiva (corresponde às crenças, emoções, intuições e define o comportamento). Para Cardoso & Cardoso, Nonaka & Konno, Nonaka & Takeuchi, (cit. por Cruz, 2013), estes elementos encontram-se incorporados nos indivíduos, funcionando como filtros que moldam a forma como os indivíduos percebem o mundo, sendo difíceis de articular por palavras. O conhecimento tácito constitui a base para o conhecimento explícito, na medida em que fica armazenado no cérebro humano, aguardando o contexto adequado para se tornar explícito.

Para Cardoso & Cardoso e Schultze & Stabell (cit. por Cruz, 2013), é a inimitabilidade e a dificuldade inerente à transferência do conhecimento tácito ou não-codificado, aspetos considerados fundamentais para a sustentabilidade da vantagem competitiva das organizações, que decorre a importância acrescida que lhe é atribuída na economia do conhecimento.

O **conhecimento explícito** (ou codificado) compreende as competências e factos suscetíveis de serem formalmente transmitidos, daí que também seja designado por conhecimento formal (Freire & Cunha, 2007; Silva et al., 2003, cit. por Cruz, 2013).

Segundo Nonaka, Umemoto e Sasaki (1998) (cit. por Cruz, 2013), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito constituem as unidades estruturais básicas do processo de criação de conhecimento. Estes dois tipos de conhecimento complementam-se e interagem de forma dinâmica e sistemática, podendo transformarem-se um no outro através de atividades criativas individuais ou coletivas (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 1998; 2001, cit. por Cruz, 2013), constituindo este processo o Modelo dos 4 modos de criação de conhecimento.

4.6.2 Definição de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento constitui, na perspectiva de Neves (2003b), um “conjunto de iniciativas coordenadas, interligadas, alinhadas com a estratégia organizacional, e que visam promover a aquisição, criação, arquivo, recuperação, partilha, avaliação e utilização de conhecimento”.

Numa organização, para se converter em vantagem competitiva e fazer a diferença, o conhecimento deverá integrar o sistema de valores, crenças e normas de conduta que constituem a cultura da Organização. Alinhada, coordenada e interligada com a estratégia, pressupõe-se que é um recurso valorizado, partilhado e acessível a todos.

Segundo Rebelo (2006), a **cultura de uma organização** representa um sistema de significados que norteia para o posicionamento e para as ações da Organização e que, alicerçado nas lições aprendidas, através dos resultados obtidos, são construídos, reconstruídos e partilhados pelos seus atores.

4.6.3 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é intrínseca às organizações e desenvolve-se continuamente, conferindo-lhes características, independentemente do seu grau de competência, competitividade e/ou de eficiência. Segundo Michael Porter uma organização, ao ser um sistema aberto, influencia e é influenciada por factores internos e externos. Nesse contexto as vivências e experiências, de dentro para fora e de fora para dentro da organização, transformam a cultura organizacional num esforço contínuo de adaptação aos desafios do quotidiano, no intuito de ganharem vantagem competitiva. Nonaka e Takeuchi, (1995), salientam que as empresas aumentaram o seu conhecimento ao reconhecerem, cada vez mais, que este é um dos seus recursos mais importantes.

A aprendizagem colectiva faz parte do desenvolvimento de uma organização Amboni;

Andrade (2008, p. 4)

Freire, (2007) afirma que as pessoas passam grande parte da vida nas organizações a que pertencem, por isso, também é lá que devem aprender. Esta ideia vai de encontro à de Mariotti, (1996) ao considerar que, uma vez que a aprendizagem não se restringe somente à sala de aula, as organizações podem ser, também, centros educacionais.

Para Tsang, (1997), existe aprendizagem organizacional quando esta ocorre numa organização de aprendizagem.

Crossant et Al., (1999), salienta que a aprendizagem organizacional tem carácter dinâmico e integrado, gerador de mudança contínua nas organizações e que une níveis diferentes de análise: individual, coletivo e organizacional.

Segundo Kim (1993), existem dois tipos de aprendizagem; a individual e a organizacional, sendo a organizacional mais complexa que a individual. A aprendizagem organizacional é, assim, o resultado das aprendizagens individuais e das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos das organizações.

Souza; Bertolin, (2008), Salientam que as organizações desenvolvem a aprendizagem cíclica quando criam processos que visam corrigir as suas manifestações intrínsecas e extrínsecas no sentido de superarem e de se adaptarem aos desafios diários.

desenvolver vantagem competitiva sustentável. Cyert e March, (1963) desenharam o modelo comportamental baseado-se nas perspectivas; comportamental potencial, perspectiva cognitiva e perspectiva comportamental atual e Fiol e Lyles, (1985), afirmaram que se não houver mudança, haverá poucas probabilidades de aprendizagem e se não houver aprendizagem não haverá tempo de resposta adequado perante contextos de instabilidade acelerada. A aprendizagem organizacional, para além de adaptativa tem que ser transformacional e objetiva.

4.6.4 Perspectivas da Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem transformacional defende que as empresas sejam inovadoras com olhos postos no futuro. Compete ao líder acionar todo o contexto organizacional para efetivar o processo de mudança e de aprendizagem, permitindo a compreensão das causas, dos comportamentos por elas gerados e do desenvolvimento de nova aprendizagem tendo em conta as seguintes perspectivas:

Perspectivas Psicológicas - utilização dos processos de aprendizagem individual para compreender a aprendizagem organizacional (Walsh & Ungson, 1991)- aprendizagem

individual como base da aprendizagem organizacional, (Argyris & Schon, 1978; Cangelosi & Dill, 1965; Hedberg, 1981);

a) **Comportamental** - Modelo evolucionário da empresa face aos contextos antecedentes e de mudança mediante as vivências internas ou com outras organizações (Nelson e Winter (1982);

b) **Construção social** - *Sensemaking* - Contexto interacional baseado nas relações entre as pessoas (Lave & Wenger, 1991; Orr, 1990);

c) **Psicologia Aplicada** - Aprendizagem resultante da experiência (Kolb (1984), (Piaget (1978), (Dewey 1938), (Lewin, 1947); intervenção em *Action learning* - estimula a reflexão sobre as condutas dos sujeitos na procura de soluções para os problemas, potenciando a aprendizagem individual (Revans, 1982).

Perspectiva Sociológica - Aprendizagem informal casual, proveniente da vida diária das pessoas, gerada e assimilada a partir da reprodução de comportamentos provenientes das relações sociais (Gherardi e Nicolini (2001, p. 47).

Perspectiva Antropológica - Considera as organizações como processos em vez de estruturas. A aprendizagem resulta consoante o tipo de cultura (Czarniawska, 2001, p. 24). Aspectos relacionados com o desenvolvimento acentuado da globalização. Valoriza os valores e as convicções, reconhece que a cultura afeta a natureza da aprendizagem organizacional e apura as dificuldades no processo de osmose cultural Easterby-Smith (1997).

Perspectiva da Ciência Política - Impacto das ideologias políticas sobre as organizações (Rodrigues, Child, & Luz, 2003).

Perspectiva Histórica - Possibilidade das organizações utilizarem a aprendizagem, no presente ou futuro, da mesma forma como utilizaram no passado, identificando-se com a história (Weber e Berthoin Antal (2001, p. 358).

Perspectiva Económica - Processo de melhoria do desempenho económico utilizando o conhecimento já existente e/ou a partir da criação de novos conhecimentos para inovar, no intuito de conseguir vantagem competitiva e melhoria económica (Boerner, Macher, & Teece, 2001).

Perspectiva da Ciência da Administração - Refere-se à gestão da aprendizagem nas organizações propondo um modelo para auxiliar a ciência da administração (Pawlowsky, (2001). Subdivide-se em;

a) - **Perspectiva cognitiva do conhecimento** - Processo em que ocorre desenvolvimento de novos conhecimentos e *insights* que influenciam o comportamento (Slater e Narver (1995).

Tomada e difusão da informação e interpretação compartilhada. (Pawlowsky (2001), (Huber (1991), Fiol e Lyles (1985) e Garvin (1993).

b) - **Perspectiva da Tomada de Decisão e da Adaptação** - processo de Adaptabilidade das organizações ao longo do tempo. Os indivíduos são utilizados como instrumentos (Cyert e March (1992). Está muito relacionado com as teorias comportamentais.

c) - **Perspectiva da Teoria de Sistemas** - A organização é considerada um sistema ativo e de coordenação consciente. Dinâmica de sistemas de Senge (1990). Permite compreender a relação complexa do sistema de rede. Os *outputs* podem converter-se em *inputs* em contextos e sistemas diferentes - Sistemas dinâmicos de Forrester (1975).

d) - **Perspectiva Cultural** - Integra duas vertentes; Na primeira defende que a aprendizagem organizacional é a mudança nos contextos defensivos no cerne das organizações (Argyris, (1990) e a segunda afirma que a aprendizagem organizacional só é partilhada a nível coletivo e é insubstituível na perspectiva cognitiva (Cook e Yanow (1993).

e) - **Perspectiva da Aprendizagem na ação** - Os processos de aprendizagem provêm da intervenção orientada para o comportamento. Valorização do desempenho a partir da experiência (Argyris & Schön, 1978; Kolb, 1984). Importância do conhecimento tácito no processo "*Aprender Fazendo*". Aprendizagem heterogénea. Revans (1980) e Pedler, Burgoyne e Boydell (1991);

f) - **Perspectiva da Estratégia/Gerencial** - Envolvência da gerência no processo de aprendizagem organizacional, fazendo com que as aprendizagens da organização sejam mais velozes que as dos concorrentes, acrescentando valor e criando vantagem competitiva.

4.6.5 Perspectivas na Teoria da Aprendizagem Organizacional

1) **Perspectiva organizacional:** a) Trabalho em equipa; b) Preocupação com conflitos; c) Projecto de empresa; d) Abertura da organização.

2) **Perspectiva Sistémica:** a) Acontecimentos passados; b) Meio externo; c) Aprendizagem sobre aprendizagens.

3) **Perspectiva da Gestão dos Problemas e Erros:** a) Construção de medidas; b) Obtenção de feedback; c) Retenção dos ensinamentos; d) Partilha de Problemas e Erros.

4) **Perspectiva da gestão da Experimentação:** a) Programas Ongoing; b) Estimular novas soluções; c) Projectos de Experimentação.

5) **Perspectiva da Gestão de Recursos Humanos:** a) Remuneração; b) Formação; c) R&S.

6) **Perspectiva da Gestão da Mudança** (É a mais determinante): a) Sistematização da

Informação; b) Incorporação da Informação; c) Liderança Envolvida; d) Partilha da Informação.

4.6.6 As Cinco Disciplinas da Aprendizagem Organizacional

Uma organização, no seu processo de aprendizagem, realiza mudança de mentalidade que, por sua vez, propicia a mudança de procedimentos que serão evidenciados perante os desafios que se lhe deparam. A aprendizagem organizacional potencia, desta forma, maiores probabilidades das organizações se adaptarem e sobreviverem e, deverá desenvolver-se de forma contínua e não pontual, sob risco de não ser bem sucedida se assim não for.

Sempre que ocorre aprendizagem ocorrem, também, processos de mudança mental. O sucesso de uma organização dependerá, portanto, da forma como aceita e desenvolve a aprendizagem organizacional. Este fato exige mudança de mentalidade e abertura tanto por parte da gestão de top como por todos os intervenientes nas ações organizacionais. Ocorre, simultaneamente, da seguinte forma; dentro-dentro; dentro-fora; fora-dentro; fora-fora (exterior), para encarar novas formas de "enriquecer" (acrescentando valor proveniente do conhecimento e da aprendizagem organizacional), "enriquecendo" também os indivíduos que dela fazem parte e que dispõem o seu conhecimento para o sucesso da empresa e, vice-versa.

Gerir de forma adequada as capacidades e os mapas mentais dos elementos de uma organização pode melhorar a aprendizagem organizacional e ajuda na tomada de decisão, transformando a organização e os seus colaboradores.

Peter Senge, (1990), pai da aprendizagem organizacional, introduziu o conceito de "**organização que aprende**" pondo a aprendizagem em grupo acima da individual. Nesse processo, pretende transformar organizações que não aprendem em "**organizações que aprendem**", enfatizando cinco domínios; (1) Domínio pessoal; (2) Modelos mentais; (3) Visão compartilhada; (4) Aprendizagem em equipa e (5) **Pensamento sistémico**.

1. **Domínio Pessoal:** Possibilita o aprofundamento da visão pessoal, permite que se veja a realidade de forma objetiva, incide na conduta do indivíduo; concentração, resiliência, energias etc. Reporta o indivíduo às suas aspirações mais elevadas constituindo-o assim na base espiritual da organização. A criatividade adequa-se a qualquer função, adequando-se também em todas as fases da vida. Enfatiza dois objetivos em justaposição, assossidados à tensão

emocional; a tensão negativa associada à tensão criativa, como circunstância necessária no processo de aprendizagem organizacional. Refere-se às pessoas que têm um objetivo pessoal, um domínio espiritual. Indivíduos geradores de desafios que questionam as rotinas para gerar mais criatividade.

2. **Modelos mentais:** Os nossos modelos mentais são ativos e individualmente típicos e condicionantes, permitindo que duas pessoas vejam a mesma realidade de forma distinta. Geram resistência à mudança, apresentando-se como modelos mentais tácitos que se encontram fortemente enraizados.
3. **Visão Compartilhada:** Dificilmente uma organização alcança os melhores objetivos se estiver desprovida de visão partilhada, compromisso, obediência genuína, empatia, altruísmo e confiança, em vez da mera aceitação.
4. **Aprendizagem em Equipa:** Alinha as perspetivas. Reforça a importância do trabalho coletivo enaltecendo o debate, o diálogo, a "discordância"- oposição para se encontrarem novas ideias e soluções.
5. **Pensamento Sistêmico:** Sistema de forças inteligentes, com características intuitivas, que, não existindo isoladamente, desenvolvem um processo de causa-efeito - interações. Por não existir isoladamente, precisa das outras quatro disciplinas. Para Peter Senge , "*é a grande vantagem competitiva*". É "*aprender a aprender*". É a "*Quinta Disciplina*".

Embora, *à Priori*, pareça simples adotar o sistema das cinco disciplinas, a existência da "quinta disciplina" - o pensamento sistêmico - potencia as outras disciplinas "*mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes*"(Senge, 1990, p. 21).

4.7 A aprendizagem organizacional associada à organização aprendente

Senge, P. M. (1990) refere que a Organização deve adquirir a informação, questioná-la e transformá-la, tendo subjacente a questão da mudança sendo adaptativa e proativa.

Também podemos ter em conta que a resistência à mudança pode ser útil, pois potencia o debate e a discussão na procura de novas ideias e soluções que poderão resultar em novos e melhores produtos ou serviços.

Assim, conforme Senge, P. M. (1990) na Organização Aprendente o processo de aprendizagem organizacional abrange as seguintes etapas que se relacionam entre si:

a) Orientação de equipa - sistémica; b) Gestão da mudança; c) Abertura (factor importante

para que haja mudança); d) Pensamento sistémico; e) Criatividade; f) Eficácia pessoal; g) Resolução de problemas; h) Mecanismos de renovação; i) Compromisso com o conhecimento; j) Empatia; l) Experimentação; m) Aprendizagem a partir da experiência (aceitar o erro); n) Aprendizagem a partir dos outros; o) Transparência do conhecimento; p) Remuneração e recompensas; q) Erros e experiência; r) Estilo de comunicação; s) Gestão da Informação.

4.8. (Des) Aprendizagem Organizacional

Conforme **Herdberg, (1981)**, a (des)Aprendizagem organizacional ***"é o processo intencional através do qual a organização se desfaz de comportamentos aprendidos"***.

Para Martin de Holan e Phillips (2004, p. 1606) realiza-se *"esquecimento organizacional quando ocorre "a perda, voluntária ou não, do conhecimento organizacional"*.

Noutra abordagem, Easterby-Smith e Lyles (2011) afirmam que a desaprendizagem organizacional difere do esquecimento organizacional, pois, na primeira o processo realiza-se de forma voluntário enquanto que na segunda pode ocorrer de forma involuntária.

Na vida das organizações, o conhecimento adquirido não detém carácter "eterno". Ele vai-se renovando. Como um ser vivo, o conhecimento nasce, cresce e envelhece. Ou seja, torna-se obsoleto. Devido às experiências adquiridas com o tempo e à metamorfose de estratégias e aprendizagens anteriormente adquiridas, provocadas pela expansão acelerada dos mercados e pela desactualização constante dos TI e SI, torna-se necessário, às organizações, "filtrarem" ou desfazerem-se de parte do conhecimento e de algumas aprendizagens até então utilizados e praticadas, respetivamente, para conseguirem adaptar-se às exigências dos mercados e assim poderem sobreviver procurando sempre alcaçar vantagem competitiva.

Numa primeira abordagem este procedimento pode levar-nos a concluir que se está a realizar um processo normal de aprendizagem organizacional. No entanto, TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1437) mostram-nos que é precisamente o contrário. As empresas ao desfazerem-se de um conhecimento inoperativo para realizarem ou adotarem outro, estão a proceder a um processo de **desaprendizagem organizacional** e por isso, a ***"repensarem as ferramentas da Aprendizagem Organizacional"*** (Sampaio M. Marta, acetato da disciplina de G.C 2014)

4.9 Memória Organizacional

A memória organizacional comporta tanto a aprendizagem como a desaprendizagem organizacional e refere-se ao conjunto de toda a informação que a organização criou e

utilizou ao longo dos tempos. Podem afetar a interpretação dos fatos e dos eventos a desenrolar assim como a tomada de decisão. (WALSH; UNGSON, 1991). Estão armazenadas em locais de componente humana e componente não humana (CROSS; BAIRD, 2000),(TSANG; ZAHRA,2008). Akgün et al. (2007).

5. Práticas e ferramentas na aprendizagem organizacional

A capacidade de Aprendizagem Organizacional desenvolve-se por:

1. **Descoberta** – Captação e monitorização a mudança dos desafios, dos problemas e das oportunidades;
2. **Inovação** - Adaptação à mudança e, criação de novos e adequados processos;
3. **Seleção** – Escolha dos melhores sistemas inovadores;
4. **Execução** – Criação de uma cultura de ação;
5. **Transferência** – *Transferência/adoção das melhores aprendizagens para a Organização;*
6. **Reflexão** – Aprendizagem através da experiência;
7. **Aquisição do Conhecimento a Partir da Envolvente** – Envolvência da Organização ao meio envolvente para melhor partilha estratégica de recursos;
8. **Contribuição do conhecimento para a envolvente** – Fortalecimento estratégico da reputação Organizacional;
9. **Construção da Memória Organizacional** - Reforço dos subsistemas criando processos possibilitadores de aprendizagem contínua (Sampaio, M., 2014).

CAPÍTULO V- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

As profundas mudanças na forma como as nossas organizações têm sido concebidas e caracterizadas resultam, inevitavelmente, na necessidade de reconstrução dos modelos mentais e revisão dos paradigmas da gestão e liderança construídos na era industrial e, que, ainda guiam grande parte dos gestores.

Essas mudanças podem ser representadas, primordialmente, pela superação e substituição do modelo heroico de liderança e, são fomentadas por algumas pressões, tanto externas quanto internas às organizações.

Podemos considerar que o sucesso das organizações está relacionado com a respetiva adaptabilidade aos contextos, ao conhecimento/aprendizagem às oportunidades e, essencialmente, às características dos recursos humanos e aos processos. Em suma, ao seu desenvolvimento efetivo. Esta “tectónica” exige equilíbrio estratégico, dinâmico, ininterrupto – mudança e adaptabilidade constante. Obriga, portanto, a um incessante processo de (Re) invenção ajustado às novas realidades, através de equilibradas condutas de liderança, coerentes aos desafios e, às visões organizacionais e individuais.

Neste caso, em estudo, assistiu-se a uma mudança de paradigma na maneira como é encarada a gestão das organizações. Tal deveu-se à importância de se considerar que a adaptabilidade e o desenvolvimento efetivo dos intervenientes, nos processos aqui estudados, deveria ter, como fio condutor, metodologias transformacionais devidamente ajustadas à tipicidade das gerações que os mesmos intervenientes representavam individual e coletivamente.

Pretendemos com isto dizer, que, se ao longo dos tempos, os modelos dos processos educativos têm vindo a sofrer alterações, consequentemente, as pessoas e a sociedade em geral também mudam. Por este motivo, neste estudo, ao acolhermos jovens soldados, no seio militar, considerámos fulcral refletirmos sobre as respetivas características Bio-ecológico-psico-sociais para, por sua vez, traçarmos as linhas e os modelos estratégicos transformacionais adequados, no intuito de evitar e/ou minimizar a ocorrência de comportamentos disruptivos, desviantes, stresse malévolo (*Distress*) e conflito. Para tal, neste caso, adotamos a transversalidade e a interdisciplinaridade como linhas estratégicas basilares, com especial foco nas Teorias Ecológica e Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner, o que permitiu dar continuidade ao suporte estratégico e

aos referenciais que os mesmos atores/soldados integrantes deste estudo, traziam dos anteriores quadros ou realidades sociais.

Como referência, podemos refletir que, antigamente os processos de liderança eram maioritariamente *Top Down* e Diretivos, paralelamente aos processos educativos – Ensino/aprendizagem. Com o decorrer do tempo, fruto de vários fatores evolutivos, os processos educativos tornaram-se mais flexíveis e menos autoritários, resultando, deste facto, sociedades com con características inerentes face às quais os processos de liderança tiveram que ser adequados.

Atualmente encontramos-nos numa época de processos de partilha, acelerados, globais e multiculturais que exigem novos paradigmas de liderança.

Assim, neste estudo, observámos vários comportamentos de liderança. Observamos, também, que o desempenho é maioritariamente em equipa, sendo que o cerne da mudança incide sobre a liderança horizontal sem desvalorização da liderança formal.

Com base na Ecologia e Bioecologia dos Sistemas, valorizou-se o desenvolvimento das relações proximais e sistémicas, de que resultou o trabalho em equipa efetivo, focado para a missão organizacional, emergindo, assim, processos de Liderança Coletiva (adaptativa) - Liderança Partilhada e as Equipas Autogeridas, beneficiando o desempenho e os resultados.

Neste processo, todos os elementos da equipa/Fanfarra possuíam o mesmo poder e responsabilidade face à visão estratégica e à missão, num ambiente de confiança profissional, formal e informal, recíproca.

Por outro lado, importa, também, salientar que, para que este projeto funcionasse o processo de Liderança Coletiva não se restringiu, unicamente, à Equipa/Fanfarra, mas, também, ao canal hierárquico, com o qual se construíram linhas de comunicação eficazes, eficientes, proficientes e agónicas, profícuas para a consolidação da visão, da missão e dos respetivos processos e resultados.

Para tal, valeu a importância, inequívoca, da confiança profissional na organização constituindo-se como um importante antevisor de resultados (Locke 2003; Pearce; Conger & Locke, 2008).

Relativamente à inserção, neste estudo, das Teorias Ecológica e Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner, podemos concluir que, para além da sua pertinência inovadora, revela-se, aqui, uma ferramenta eficaz da Liderança

Transformacional, ao permitir compreender, de forma mais eficiente, o processo desenvolvimental, dos respetivos atores, em contexto militar.

À luz da revisão de literatura, podemos concluir que, ao considerarmos o Militar/Soldado em início de carreira, um elemento pertencente a uma conjugação de sistemas especificamente militares, muito diferente daquele a que estava habituado antes da sua integração nas fileiras, ele adquire uma nova *morada social* que o afetará tanto ao nível normativo como formativo. Nesta nova realidade social, o seu novo e primeiro nicho social será o pelotão. Neste nível, será posto à prova em todos os domínios específicos da formação militar e dele próprio, como pessoa portadora de atributos desenvolvidos, anteriormente, noutras realidades desenvolvimentais, mais ou menos complexas. Isto implica quebrar, acentuadamente, o “cordão umbilical” com a família biológica (anterior microsistema - *morada social*) e com os anteriores Mesossistemas, Exossistemas e Macrossistemas, para desenvolver características típicas do Soldado, resultando, daí, o sentimento de pertença face aos seus camaradas e à instituição militar (Família Militar). Esta identidade efetiva, no seio do seu novo sistema ecológico, alicerçou-se, também, nos respetivos valores e traços, que lhe permitiram agir, alinhadamente, com a cultura organizacional, culminando no juramento pela defesa da Nação e dos Camaradas, “*mesmo com o sacrifício da própria vida*”.

Desta forma, podemos considerar que tal transformação teve como base importante a eficaz conjugação dos sistemas de Urie Bronfenbrenner, nomeadamente no seguinte formato: a) *Microsistema* – *Nicho social* – pelotão/secção/Caserna (onde desenvolve relações proximais díadas e tríadas, formais e informais); b) *Mesosistema* – Restantes pelotões, Secções e Sub-secções Regimentais (Bateria/Companhia, Grupo/Batalhão, Enfermaria, Oficinas, Serviços Gerais, Bar de Praças, Refeitório, Casa da Guarda, etc), Parada Regimental, Espaços Desportivos, contextos de serviços pontuais no interior ou no exterior do Regimento etc; c) *Exossistema* – Estado-Maior Regimental (Gabinetes do 1º e 2º Comandantes, Gabinetes dos Comandantes de Grupo ou Batalhão, Gabinete do Sargento-Mor, Secção de Operações/Informações, Secção de Justiça, Direção de Instrução/Formação, Gabinete do Oficial de Dia, Secção de Recursos Humanos/Pessoal/Secretaria Regimental, Secção de Logística, Secção Financeira, Bar de Oficiais, Bar de Sargentos, etc); d) *Macrossistema* – Todo o Aparelho de Estado, com especial realce, o Ministério da Defesa (Estado-Maior das Forças Armadas, Estado-Maior do Exército, Serviço de Direção e Administração do Pessoal, Direções das restantes Armas e Serviços, etc).

Na prática, o Aquartelamento passou a ser o novo Micro-cosmo dos atuantes deste estudo.

Portanto, nesta ótica, a adoção, para o contexto Militar, destes sistemas/níveis integrantes da Teoria Ecológica do Desenvolvimento Humano e da Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner influenciaram o desenvolvimento dos Militares em questão, gerando transformação efetiva ao nível das Competências, Conhecimento, Habilitações, Habilidades, Aptidões, Valores, Experiências e Sabedorias essenciais, não somente, para o exercício do dever, mas, também, para a evolução/capacitação, motivação, desenvolvimento de atributos Bio-ecologico-psico-sociais, alinhados com a Cultura e a Missão Organizacional.

Tais Teorias proporcionaram, também, que, através do modelo PPCT – *Processo, Pessoa, Contexto e Tempo*, foi possível desenvolver Transformação Efetiva, em cada Militar, conferindo-lhes características intrínsecas e extrínsecas típicas de Autoliderança, nomeadamente ao nível da *Autoliderança dos pensamentos, Autoliderança dos comportamentos e, das recompensas naturais intrínsecas e/ou extrínsecas* que permitiram *autorregulação, autocontrole e autogestão*, também, essenciais para as respetivas atuações ao nível da Liderança Coletiva (adaptativa) – Liderança Partilhada e Equipa Autogerida.

Analisando, este fenómeno, por uma perspectiva pluridimensional, apercebemo-nos que o seu desenvolvimento foi-se tornando mais efetivo, através do alargamento do respetivo conhecimento e adaptabilidade ao seu novo ecossistema, em que o domínio da ecologia e da interdisciplinaridade permitiram suprir os desafios inerentes.

Neste âmbito, o cruzamento dos modelos adotados facilitou a compreensão das perspetivas sociais, ecológicas e eco-comportamentais, ao permitirem analisar e compreender, respetivamente, a representação dos Valores, os cenários e respetivas afetações e, as ações para a mudança sistémica contingencial, multi-contextual e multi-ambiental.

Os militares da Fanfarra, nos contextos e processos em que se imbuíam, eram distintos, diferenciadores e reconhecidos positivamente e com extrema apreciação, dos demais militares, pelo comportamento e desempenho exemplares e cantagiantes, desenvolvidos e absorvidos, persistentemente, no seu novo *nicho social* – Fanfarra do RAAA1.

De acordo com as respetivas exequibilidades, os modelos adotados foram balanceados conforme as realidades comportamentais emergentes nos diversos contextos e níveis ecológicos representativos, exigindo, assim, operacionalização pragmática contínua.

Para este efeito, os vetores-chave da Liderança Coletiva facilitaram a compreensão de cada caso, possibilitando a concretização de mudança efetiva, através do desenvolvimento bio-

ecológico-psico-social de cada indivíduo.

Ao refletirmos que a Liderança Coletiva nos norteia para “um processo de liderança gerador de padrões estruturais maiores, que são resultantes da interdependência (...) que se comporta como sistemas relacionais complexos, geradores de “comportamentos sociais coletivos que, sendo distribuídos, mudam ao longo do tempo” (Rosinha 2016, p. 25), (...) que tem como variáveis *a Concentração, os Papéis e o Tempo (...) e que pode ser percebida como um processo multinível, complexo e dinâmico, que emerge do cruzamento e da distribuição do papel de liderança, de habilidades diversas e especialização dentro da rede, através da troca eficaz de informações entre os membros da equipa ao longo do tempo* (Rosinha 2016, p. 25, 26), “ podemos concluir que é oportuno o respetivo enquadramento e relacionamento com as perspetivas Ecológica e Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner, nomeadamente, no que se refere à Ecologia dos Sistemas - relações proximais e ao modelo *PPCT – Processo, Pessoa, Contexto e Tempo*, de que resultam afetações Bio-psico-sociais e, em que salientamos a importância dos três fatores típicos da pessoa para os processos transformacionais e comportamentais, que são: as **Demandas** - “*Estímulos pessoais*”, *incentivos próprios que afetam as expectativas nas interações primárias*; os **Recursos** (facilitadores e desorientadores dos processos proximais) - São atributos biopsicológicos (...) que se revelam através da inteligência, experiências e habilidades e, também, os recursos materiais e sociais; e as **Disposições** – Forças impulsionadoras dos processos proximais - Resiliência, temperamento, motivação e perseverança, separadamente dos recursos.

Desta forma, podemos atrever-nos a concluir que os processos de Liderança manifestados pelos militares da Fanfarra do RAAA1, aqui estudados, revelaram-se processos alternativos que permitiram, através do Espírito de Missão e Vontade de Bem-Servir, suprir todos os desafios inerentes. Resultam, portanto, de vários processos desenvolvimentais que afetaram os respetivos atores, no espaço e no tempo, conforme a ecologia típica dos Sistemas/Contextos Militares (novo Micro-cosmo).

Neste enalço, discernimos fatores comuns entre os pressupostos da Liderança, Liderança Transformativa, Liderança Coletiva (adaptativa) – Partilhada e Equipa Autogerida -, que são: Desenvolvimento; Sistemas Multinível; Ecologia; Comportamento; Desempenho; Interacionais; Comunicação; Papéis; Processos Proximais; Interdependência; Processos; Pessoas; Contexto; Tempo; Atributos Bio-psico-sociais; Demandas; Recursos; Disposições; Afetações; Emergência; Influência.

De salientar que estes fatores afetam, também, os mesmos atores, nos respetivos processos de Autoliderança que, são essenciais para emergirem como líderes adaptativos e funcionais.

Da junção destas palavras-chave podemos ir de encontro ao referido por Yukl, G. (2009) cit. Por Rosinha, (2016) ao salientar que a complexidade relacional/interativa da liderança coletiva: resulta de *“um padrão de efeitos e de um sistema de interações”* provenientes da *“natureza dinâmica e multinível da liderança.”*

Desta forma podemos concluir que as Teorias Ecológica e Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner revelaram-se ferramentas úteis e facilitadoras da Liderança.

Podemos, também, salientar, que, o cruzamento ou articulação de ferramentas ou Teorias Desenvolvimentais típicas da Psicologia da Educação, da Psicologia da Relação educativa e da Sociologia da Educação estão diretamente relacionadas com as Teorias típicas da liderança, aqui analisadas e, também com as respetivas Teorias relacionadas com o Comportamento Organizacional, Aprendizagem e (Des) Aprendizagem Organizacional e Individual.

Considerando que, neste caso, a vivência dentro dos aquartelamentos são os contextos essenciais, enalteçemos a sua pertinência por permitir dar luz um novo paradigma desenvolvimental em contexto militar, representando, assim, uma ferramenta importante e facilitadora da liderança para as novas gerações de Comandantes, Formadores/Instrutores e Soldados.

Com base na co-relação das respetivas Teorias ou Modelos, foi possível compreender, inter-relacionar e integrar os contextos, os processos e o tempo, para melhor perseguição deste caso e do “desenvolvimento do soldado”. Foi, também, possível compreender a emergência de processos de Liderança, Autoliderança, Liderança Coletiva (adaptativa) – Liderança Partilhada e Equipa autogerida -, resultantes da Liderança Transformacional, em contexto militar.

Nesta ótica, pretendemos acrescentar valor aos processos fazedores de líderes. No entanto, vamos de encontro ao referido por Atلمان e Rogoff (1987); Bairão (1991) ao não encarmos, este estudo, de forma redutora e aceitarmos que deve ser intercalado com outras *“perspetivas e visões do mundo”*, no espaço e no tempo, tais como: as perspetivas interacionistas, perspetivas organicistas, perspetivas dos traços e a perspetiva transacional.

Consideramos, também, que deve ser intercalado com as perspectivas neuropsicológica, emocional, neuroemocional, biológica, neurobiológica, causalidade, entre outras. Certamente, a transversalidade e a interdisciplinaridade entre as diversas perspectivas trará à luz resultados interessantes.

5.2 Respostas às questões de investigação

5.2.1 Resposta à pergunta de partida

Pergunta de partida: “É possível desenvolver processos de Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas em contexto Militar?”

Após o estudo realizado, à luz da revisão de literatura e das respostas obtidas através do questionário da entrevista, podemos afirmar afirmativamente que sim: É possível desenvolver processos de Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas em contexto Militar.

5.2.2 Respostas às perguntas derivadas

No que concerne às perguntas derivadas, as conclusões a que chegámos foram as seguintes:

1ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas podem resultar de outro (s) modelo (s) ou estilo (s) de liderança?

Neste caso foi possível concluir afirmativamente, pois, de acordo com as respostas obtidas através do questionário de entrevista o processo resultou da continuidade de processos transformacionais mistos, típicos dos contextos militares, evoluindo para a Liderança Transformacional.

2ª Pergunta derivada: Os processos de liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas podem resultar de um processo de Liderança Transformacional?

À luz da revisão bibliográfica e das respostas obtidas através do questionário de entrevista, podemos concluir afirmativamente que, neste caso em estudo, os processos de Liderança Coletiva – Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas resultaram de um processo de Liderança Transformacional evolutivo e adaptativo numa relação de ganho-ganho entre os respetivos atores (militares da Fanfarra do RAAA1) e a organização (RAAA1, Exército, etc)

3ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas estão associados a processos de Mudança atitudinal e comportamental, individual e coletiva?

Relativamente a esta questão derivada, com base nos dados e informações apurados através deste estudo, podemos afirmar positivamente que houve mudança atitudinal e comportamental efetiva, uma vez os respetivos atores foram sujeitos a processos transformacionais que despertaram neles condutas objetivas, alinhadas com a cultura Organizacional e para a missão, no âmbito da automotivação, autoreflexão, autorregulação e sentido de justiça.

4ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas podem estar associados a Projetos/processos *Adhoc* de Responsabilidade Social em contexto militar?

Este estudo de caso confirma, positivamente, a questão derivada nº 4, uma vez que, normativamente, a este tipo de Responsabilidade Social não preenchia o quadro de missão do Regimento de Artilharia Antiaérea, Nº 1. No entanto resultou vantajoso, tanto para o Exército como para todos os militares intervenientes neste processo e, até para a Nação, uma vez que ganhou mútuo. Ou seja, o exército (RAAA1), ao ter permitido e criado as condições necessárias para que os militares intervenientes fossem reformulados (reinventados) e alavancados, ao nível das respetivas competências, aptidões técnicas, capacidades, habilidades, conhecimentos, sabedorias e valores, favoreceu a oportunidade de adquirirem experiências adequadas e funcionais. Consequentemente, evitou a marginalidade dos mesmos, conseguindo, também, através deles, suprir inúmeros desafios, de exigências extremas, dos quais resultaram honra e brio para o RAAA1, para o Exército, para as Forças Armadas e para Portugal.

5ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas podem estar associados a Projetos *Adhoc* de Empreendedorismo Socioprofissionais e Culturais em contexto militar?

Podemos confirmar, afirmativamente, pois, à luz da revisão de literatura elaborada neste caso em estudo, o projeto de Responsabilidades Social foi operacionalizado através de um processo *Adhoc* de empreendedorismo socioprofissional, uma vez que os respetivos intervenientes revelaram mudança efetiva de que resultou valorização individual e organizacional.

6ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de

Equipas Autogeridas exigem maturidade emocional coletiva e individual?

Sim. À luz da revisão bibliográfica elaborado neste trabalho e, também, das respostas obtidas no questionário da entrevista, podemos afirmar que neste caso a maturidade emocional coletiva e individual foram essenciais para se desenvolverem processos de Liderança Coletiva – Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas. Para tal, foi muito oportuno basearmo-nos nos Modelos Ecológico e Bioecológico do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner e nos Princípios da Liderança Coletiva.

7ª Pergunta derivada: Os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas exigem maturidade na função, coletiva e individual?

Sim. Com base nos resultados obtidos através da bibliografia consultada e, também, das respostas obtidas, através do questionário da entrevista, podemos afirmar que, neste caso em estudo, a maturidade na função é um fator muito importante para a emergência de processos de Liderança Coletiva – Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas, pois não é possível haver maturidade sem tempo e, é através desta que se vai apurando o engenho e a arte de articular todas as competências, aptidões, capacidades, experiência, conhecimentos, valores e sabedorias à função e aos contextos, possibilitando, assim, cada vez mais e melhores resultados nos respetivos processos.

8ª Pergunta derivada: os processos de Liderança Coletiva, Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas estão relacionados com a flexibilidade?

À luz dos resultados obtidos, neste caso em estudo, podemos afirmar que a Liderança Coletiva – Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas estão relacionadas com a flexibilidade, uma vez que neste caso, a fanfarra militar do RAAA1 desenvolvia ações profissionais em trinta e duas frentes de trabalho. Este facto permitiu que a liderança coletiva emergisse consoante as competências e os recursos adaptativos que os respetivos intervenientes reuniam face às exigências dos diferentes contextos e processos.

9ª Pergunta derivada: O *Coaching* é uma ferramenta facilitadora para o desenvolvimento de processos de Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas?

Podemos considerar que, à luz da revisão de literatura e das respostas obtidas, neste caso em estudo, o *Coaching* foi uma ferramenta facilitadora nos processos transformacionais, tanto individuais como coletivos, tornando possível a criação, o reforço e o alinhamento (consonante) da identidade individual, coletiva (Fanfarra) e organizacional.

10ª Pergunta derivada: A Visão e a Missão da equipa potenciam o processo de Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e de Equipas Autogeridas?

Neste caso em estudo e, á luz da revisão bibliográfica e das respostas obtidas através do questionário da entrevista, podemos considerar que a Missão e a Visão foram factores essenciais para o desenvolvimento de processos de liderança coletiva – liderança partilha e equipas autogeridas, pois, desta forma foi possível manter o foco interventivo em todos os objetivos pretendidos e, simultaneamente desenvolver a identidade e adaptabilidade face à organização e às respetivas normas e valores.

11ª Pergunta derivada: Existe, neste estudo de caso, alguma relação entre a Liderança Coletiva, Liderança Partilhada, Equipas Autogeridas e a Autoliderança?

À luz da revisão de literatura e das respostas, obtidas no através do questionário da entrevista, podemos considera que existe, neste estudo de caso, relação entre a Liderança Coletiva, Liderança Partilhada, Equipas Autogeridas e a Autoliderança, uma vez que a emergência da liderança exige autoliderança, tanto daquele que emerge como daquele que é liderado.

12ª Pergunta derivada: A Teoria Ecológica e Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner revela-se uma ferramenta extremamente importante na Gestão Transformacional individual e coletiva em contexto militar?

À luz da revisão de literatura e das respostas obtidas através do questionário da entrevista, podemos afirmar que a Teoria Ecológica e Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner revela-se uma ferramenta extremamente importante e útil na Gestão Transformacional individual e coletiva em contexto militar, ao permitir uma articulação de várias perceções relativamente à capacidade de adaptação que cada indivíduo reúne face aos contextos, aos processos e ao tempo.

6. Limitações da Investigação

Para a elaboração deste estudo, as limitações mais marcantes foram o fator tempo, desde o início do projeto da fanfarra (2000), até à data da própria investigação, nomeadamente, a entrevista e a respetiva análise (2020).

7. Investigações futuras

Sendo este estudo referente a um projeto de Responsabilidade *Adhoc*, operacionalizado através de outro projeto de Empreendedorismo Socioprofissional e Cultural, também *Adhoc*

e, considerando que o mesmo estudo se realiza vinte anos após o início dos referidos projetos, consideramos oportunas a realização de futuras investigações, através das entrevistas a várias entidades militares e civis que tiveram a oportunidade de testemunhar o referido processo de liderança evidenciados neste estudo.

Pretendemos acrescentar valor aos processos fazedores de líderes. Deste modo, baseando-nos em Atlman e Rogoff (1987); Bairão (1991) não encaramos, este estudo, de forma redutora. Assim, sugerimos que deve ser intercalado/relacionado com outras “*perspetivas e visões do mundo*”, tais como: as perspetivas interacionistas, perpetivas, organicistas, perpetivas dos traços e a perspetiva transacional.

Consideramos, também, que deve ser intercalado/investigado através das perpetivas emocional, neuroemocional, biológica, neurobiológica, entre outras. Certamente, a transversalidade entre as diversas perspetivas/teorias trará à luz resultados interessantes.

Referências bibliográficas

- Aeca –Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Documentos AECA - Serie Responsabilidad Social Corporativa. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documento nº 1. Madrid – España, 2004.
- Amboni, N.; Andrade, R. O. B. de.; LIMA, A. J. de. (2009) - Aprendizagem na educação, aprendizagem nas organizações e a produção científica no campo da administração e da aprendizagem organizacional. Florianópolis: ESAG/UDESC, 2009. (mimeo).
- Amboni, N.; Andrade, R. O. B. de. (2008) - Mudanças e Aprendizagem Organizacional no Grupo Cecrisa S.A. In: Encontro de estudos organizacionais, 5, 2008. Belo Horizonte. Anais Eletrônicos, Belo Horizonte: ENEO/ANPAD, 2008.
- Antonello, C. S. e Godoy, A. S. (2009) – Uma Agenda Brasileira Para os Estudos em Aprendizagem Organizacional. RAE. São Paulo. V. 49. n. 3. Jul/Set. 2009. 266-281. ISSN 0034.7590.
- Albuquerque, L. G. de.; FRANÇA A. C. L. (1998) - *Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total* Volume: 33 - Número: 2 - Data: abril / junho / 1998.
- Almeida, J. F. D. L. (2010) - O papel mediador da relação líder-membro na relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão da equipa: um estudo com equipas em contexto militar - http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2716/1/ulfp037560_tm.pdf (13-05-2015).
- Almeida, F. (2003) - Gestão do Desenvolvimento Sustentável na Indústria Eletroeletrônica <http://www.tec.abinee.org.br/2003/arquivos/s902.pdf> – 10/2003.
- Almeida, F. J. R. de. (2007) - Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais Rev. adm. contemp. Vol. 11 no.3 Curitiba July/Sept. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000300006> (13-07-2015).
- André, I.; Abreu, A. (2006) – Dimensões e Espaços da Inovação Social - Finisterra, XLI, 81, 2006, pp. 121-141. Disponível em: http://www.ceb.ul.pt/finisterra/numeros/2006-81/81_06.pdf (14-05-2015)
- Ashley; Almeida, P. et Al. (2002) - *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São

- Paulo: Saraiva, 2002.
- Bairrão, J. (1991). A perspectiva ecológica em psicologia da educação. Porto. F.P.C.E.U.P. Lição de agregação policopiado.
- Barosa-pereira, A. (2008). *Coaching em Portugal - Teoria e Prática*. Lisboa: Sílabo.
- Barosa-pereira, A.; VIEIRA-Aguiar, D. (2014) - *Coaching em Portugal: evolução das práticas dos coach* DOI: 10.26537/iirh. v0i1.1908. https://www.researchgate.net/publication/320599978_Coaching_em_Portugal_evoluca_o_das_praticas_dos_coach
- Bergamini, Cecilia Whitaker (1994) – Liderança: Administração do Sentido. Revista de Administração de Empresas, v.34, n-3, p102-114, São Paulo, maio/junho Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> (23-07-2015).
- Bligh, M. C., G. L. PEARCE, e J. C. KOHLES (2006) - The Importance of Self- and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work: A Meso-level Model of Leadership Dynamics, *Journal of Managerial Psychology* 21(4), 296-318.
- Boog, G. G. (1999) - Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: BOOG G. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento* ABTD. 3. ed. São Paulo: MAKRON Books
- Bronfenbrenner U. & Morris, P. A. (1998). *The Ecology of Developmental Process - In W. Damon (Series Ed.) & R. M. Lerner Handbook of Child Psychology: Vol. 1 Theoretical Models of Human Development*. New York: Wiley.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bronfenbrenner, U. (1981). *Ecology of Human Development: Experiment by Nature and Design*. Cambridge, Massachussets.: Harvard University Press.
- Cachapuz, A., Sá-Chaves, I. e Paixão, F., (2002) - “Saberes Básicos de todos os Cidadãos no Séc. XXI”, Relatório apresentado ao Conselho Nacional de Educação, Junho 2002.
- Cardoso, MLAP. (2006) - *Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro – líder no contexto hospitalar*. São Paulo.
- Carrol, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August,

pp.14-34.

Catalão, J. A; Penim, A. T. (2011) - *Ferramentas de Coaching*. Lidel Edições Técnicas Lda.

Chiavenato, Idalberto. (2002) - *Construção de Talentos: Coaching e Mentoring - as Novas Ferramentas da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.

Collodel B. I. V. (2013). *Fundamentos da teoria bioecológica de Urie Bronfenbrenner. Pensando Psicología* - Ediciones - Universidad Cooperativa de Colombia: <http://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/viewFile/620/585>

Comissão das Comunidades Europeias (2011) – *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social da empresa* - Bruxelas, 18.7.2001 COM (2001) 366 final.

Costa, L. F. (2012) – *Manual do Empreendedorismo Social: Uma abordagem Sistémica* – 2012. <http://www.igfse.pt/upload/docs/2015/ManualEmpreendedorismoSocial.pdf> (20-07 -2015).

Craig I.; Conger, Jay A. (Ed). (2003) - *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003. p. 123-140.

Cawthorne, Jon E. (2010) - Leading from the middle of the organization: an examination of shared leadership in academic libraries. *The journal of academic librarianship*, v. 36, n. 2, p. 151-157, 2010.

Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., e Djurfeldt, L. (1995), «Organisational learning: dimensions for a theory», in *The International Journal of Organisational Analysis*, 3 (4),pp. 337-360.

Crossan, M. M., Lane, H. W., e White, R. E. (1999), «An organisational learning framework: from intuition to institution», in *The Academy of Management Review*, 24 (3), pp. 522--537.

Cruz, Sofia G., (2013) - *Gestão do Conhecimento em Instituições de Saúde com Diferentes Modelos de Gestão*. Vila Real: Universidade de Trás os Montes e Alto Douro, 2013, 335p., Tese de Doutoramento

Dees, Gregory, J. (1998) -“The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’”, *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*(<http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/>)

Dibella, A. J., Nevis, E. C., e Gould, J. M. (1996), «Organizational learning style as a core

- capability», in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, ed. Bertrand Moingeon e Amy Edmondson, Sage.
- Dodgson, M. (1993), «Organizational learning: a review of some literatures», in *Organization Studies*, 14 (3), pp. 375-394.390
- Dubrin, Andrew J. (2003) – *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Duck, J. D. (1993), «Managing change: the art of balancing», in *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, pp. 109-118.
- Easterby-Smith, M. (1997), «Disciplines of organisational learning: contributions and critiques», in *Human Relations*, 50 (9), pp. 1085-1113.
- Fachada, M. (2010). *Psicologia das Relações Interpessoais*. . Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, J.; Gimenez, F.; Ramos, S. (2005) - *Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: um Estudo com Varejistas de Materiais de Construção da Cidade de Curitiba/Pr*. - Revista de Administração da UNIMEP, v. 3, n. 3, Setembro / Dezembro – 2005. ISSN1679-5350. ©2005 Universidade Metodista de Piracicaba.
- Ferreira, J. N. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. . Lisboa: McGraw-Hill.
- Fiol, C. M., e Lyles, M. A. (1985), «Organisational learning», in *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 803-813.
- Fischer, N. (1993). *Leading self-directed work teams: A guide to developing new team leadership skills*.New York: McGraw-Hill.
- Fiorelli, J.O. (2000) – *Psicología para Administradores*. São Paulo: Atlas.
- Fletcher, J. K., & Käufer, K. (2003). *Shared Leadership: Paradox and Possibility*. Em C. L. Pearce, & J. A. Conger, *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. (pp. 21-47). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Fournies, F. F. (1978). *Coaching for improved work performance*.Bridgewater, NJ: Van Nostrand Reinhold.
- França, L. G. (Abril/Junho de 1998). *Estratégia de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O Stresse e a expansão do conceito de Qualidade Total*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo – Vol. 33 – Nº 2.

- Freeman, E., S. R. Velamuri B. Moriarty (2006). *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*, Charlottesville: Business Round table Institute for Corporate Ethics.
- Gersick, C. J. (1990). *Habitual routines in task-performing teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Goleman, D. (2014). *Inteligência Emocional. Temas e Debates*. Círculo de Leitores.
- Goleman, D. B. (2011). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. Gradiva Publicações.
- Gordon, E. (2003). *A Music Learning Theory for Newborn and Young Children*. Chicago: Gia.
- Gorrochotegui-Martell, A.; Torres Escobar, G.; Vicente-Mendoza, I.; (2014) - *Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar*. Educación y Educadores, vol. 17, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 111-131. Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia. ISSN: 0123-1294.
- Guerra, R. M. A. de.; Camargo, S. T. M. E. (2008). Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras; Revista Eletrônica de Administração e Turismo. ISSN: 2316-5812; PDF1482-1502; <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/12785>. 21-01-2021.
- Grint, Keith (2010). *Leadership – a very short introduction*. Great Britain: Oxford University Press.
- Hackman, J. The design of work teams. In: LORSCH, J. (Ed.) (1987) - *Handbook of organizational behavior*. New York: Prentice-Hall, 1987. p. 315-342.
- Higa Efr, Trevizan MA. (2005) - Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. *Rev Latino-am Enfermagem*, janeiro-fevereiro, 13(1):59-64.
- Houghton, J. D.; Neck, C. P. (2002) - The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, v. 17, nº 8, p. 672 - 691. Emerald, 2002.
- Hoppe, M. H.; Eckert, R. (2012) – *Leader Effectiveness and Culture: The Globe Study*, Center for Creative Leadership:

- <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf>. (23-07-2015)
- Houghton, J. D.; Neck, C. P.; Manz, C. C. (2003) – Self-leadership and Super leadership: the heart and art of creating shared leadership in teams. In: Pearce, Craig L.; Conger, Jay A. (Ed). *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003. p. 21-47.
- Huber, G. P. (1990), «A theory of the effects of advanced information technologies on organisational design, intelligence and decision making», in *Academy of Management Review*, 15 (1), pp. 47-71.
- Kotler e Roberto (1989) – *Social Marketing: Strategies for changing public behavior – The Free Press: A Division of Macmillan, Inc. New York – 1989.*
- Kraemer, R.-D. (abr./nov. 2000..). *Dimensões e funções do conhecimento pedagógico-musical*. Trad. Jusamara Souza. Em R.-D. Kraemer, *Dimensões e funções do conhecimento pedagógico-musical* (pp. 50-75 - . , v. 11, nº16/17). Porto Alegre: Em Pauta.
- Krebs, R. J. (Julho de 2006). *A Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano e o Contexto da Educação Inclusiva*. INCLUSÃO - Revista da Educação Especial.
- Laíssa Eschiletti Prati, M. C. (2007). *Revisando a Inserção Ecológica: Uma Proposta de Sistematização - Psicologia: Reflexão e Crítica*.. Obtido em 2016, de Scielo: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n1/a20v21n1.pdf> -
- Lança, Rui. (2012) - *Como Formar Equipas de Elevado Desempenho*, Lisboa.
- Lazarus, R. y. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.
- Lima, J. A. (2008). *Em busca da boa escola: instituições eficazes e sucesso educativo*. Gaia: Fundação Manuel Leão
- Lmir Zampolo - *Equipes Autogeridas Como estratégia e diferencial de competitividade: um estudo de caso*
http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Adm_Geral/Art011.PDF (13-05-2015)
- Lopes, A.; Baioa, P. (2011) - O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado - <http://hdl.handle.net/10400.14/9171>
- Lindon, D., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio e J. V. Rodrigues (2011) *Mercator XXI* –

teoria e prática do marketing, D. Quixote, Lisboa.

- Lopes, A.; Baioa, P. (2011) - O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado - Universidade Católica Portuguesa. Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais. <http://hdl.handle.net/10400.14/9171> (13-05-2015).
- Lourenço, J. A. A.; Bettencourt, B. (2015) - A liderança das escolas: avaliação externa e percepções dos professores. *Meta avaliação* 6(17):99-117. Fev. 2015. DOI:10.22347/2175-2753v6i17.220. (24-02-2021)
- Lourenço, L. (2009). *Liderança: As Lições de Mourinho*. . Lisboa: Booknomics. Psicopedagogia. (s.d.). Obtido de www.psicopedagogia.com: <http://www.psicopedagogia.com/problema-estres>.
- Lovelace, K. J.; MANZ, C. C.; Alves, J. C. (2007) - Work stress and leadership development: the role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, v.17, n.4, p.374-387, 2007.
- Machado, I. M. Silva. da. (2005) - A Internet como Factor de Inovação no Acesso a Informação Estatística. Aveiro, 2005.
- Mahoney, M. J.; Arnkoff, D. B. (1978) - Cognitive and self-control therapies. In: Garfield, S. L.; Borgin, A. E. (Eds). *Handbook of Psychotherapy and Therapy Change*. New York, NY: Wiley, 1978.
- Marquis BL, Huston CJ. (2005) - Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2005.
- Manz, C. C. (1983) - The Art of Self-leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and Work. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- Manz, C. C.; Angle, H. (1986) - Can group self-management mean a loss of personal control: Triangulating a paradox. *Group & Organization Studies*, v. 1, n° 4, p. 309-334, 1986.
- Manz, C. C. (1986) - Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, v. 11, p. 585-600, 1986.
- Manz, C. C. (1992) - Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
- Manz, C. C.; Neck, C. P. (1999) - Mastering self-leadership: empowering yourself for

- personal excellence, 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999.
- March, J. G., e Olsen, J. P. (1976), Ambiguity and Choice in Organisations.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist Journal*, 1-14. doi: 10.1037/h0034092
- Mendonça, P. X. (2013). A Quadratura do Círculo: marketing e responsabilidade social das empresas, notas para um marketing em sociedade. *Revista de Comunicação e Marketing*, 5 (1), pp. 3-11.
- Moital, F. É. D. M. (2012) - Ambiente Escolar e Inclusão Perspetivas dos Professores – Dissertação 2012. Universidade de Lisboa Instituto de Educação. file:///Enquadramento%20te%C3%B3rico_Apoio_Trabalhos_ulfpie043254_tm.pdf (22-07-2015).
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991) - A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p.61-89, 1991.
- Muchinsky, P. M. (2004) – *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Nacional, Foz do Iguaçu/PR. Anais... (1999) Foz do Iguaçu: Associação nacional dos programas de pós-graduação em Administração (ANPAD).
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., e Gould, J. M. (1995), «Understanding organisations as learning systems», in Sloan Management Review, Inverno, 73-84.
- Nonaka, I. (1991), «The knowledge-creating company», in *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, pp. 96-104. action theory perspective», in Growth through Learning, Proceedings of the Annual
- Nonaka, I.; Takeuchi, I. (1997) - Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- O'toole, J, J. Galbraith; Lawler III, E. E. (2002) - When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *California Management Review*, 44 (4), 65-83.
- Parker, G. M. (1995) - *O poder das equipes*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pearce, G. L. e Conger, J. A. (2003) – All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership, in Pearce, C.L. e J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership*:

Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-18.

Pearce, Craig L.; Manz, Charles C. (2005) - The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, v. 34, n. 2, p. 130-140, 2005.

Pearce, Craig L.; Manz, Charles C.; Sims JR., Henry P. (2009) - Where do we go from here?: Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics*, v. 38, n. 3, p. 234-238.

Pearce, G. L. (2004) – The Future of Leadership: Combining Vertical and Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Review*, 18 (1), 47-57.

Pessanha, M. (2005). *Vulnerabilidade E Resiliencia No Desenvolvimento Dos Indivíduos: Influência da Qualidade dos Contextos de Socialização no Desenvolvimento das Crianças*. Obtido em 11 de Outubro de 2016, de Universidade do Porto: <file:///C:/Users/Convidado/Downloads/84297.pdf>

Pessanha, M. (2008). *Vulnerabilidade e Resiliência no Desenvolvimento dos Indivíduos* –. Fundação Calouste Gulbenkian.

Pinheiro, D. (2004). A resiliência em discussão. Em D. Pinheiro, A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo* (pp. 67-75).

Pires, A. (2016). *Dossiê de Estágio Profissional – Prática de Ensino Supervisionada em Ensino de Educação Musical no Ensino Básico*. Bragança.: Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Bragança.

Pires, A. (2009) – A FANFARRA DO RAAA1, p.64 - 68 - *Boletim da Artilharia Antiaérea* N.º 9. II Série. Outubro 2009 – Regimento de Artilharia Antiaérea nº 1 – Queluz.

Pires, A. (2011) – A Música das Fanfarras Militares nas Guerras Peninsulares, p. 32 – 35 – Eurídice - *Boletim da banda do Exército*.

Polleto, M. W. (2004). *Psicologia Teoria e Pesquisa Resiliência e Desenvolvimento Infantil de crianças que cuidam de crianças: Uma visão em perspectiva* . Obtido em 13 de novembro de 2016, de [SciELO:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722004000300005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722004000300005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)

- Porter, M. Y.; Kramer, M. (2011), "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth" *Harvard Business Review*, enero/febrero, pp. 1-17.
- Puente-Palacios, K.; Borges-Andrade, J. E. (2005) – O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível – *Revista de Administração contemporânea* p. 57-58. Nov. 2005.
- Puente-Palacios, K.; Almeida, R. S.; Souza; Rezende, D. V. (2011) - O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes. (*Organizações & Sociedade*, 18(59)), 605-623. <https://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302011000400003>
- Quesada, C. V. (2004). *El Concepto de Resiliencia. Aplicaciones en la Intervención Social - Departamento de Trabajo Social y Ciencias Sociales*. Sevilla: Universidad Pablo de olvde.
- Rego, A.. (2010). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações – Teoria e Prática*. Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A. P. (2007). *Coaching para Executivos*. Escolar Editora.
- Robbins, H.; Finley, M. (1997) - *Por que as equipes não funcionam*. 4.^a ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Robbins, S. P. (2005) – *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Rosinha, A. (2016). *O Espectro da Liderança do Individual ao Coletivo*. Lisboa: Centro de Audiovisuais do Exército.
- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar. *Proelium*. 7(3), 17-46.
- Salas, E., Sims, D.; BURKE, S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research*, 35(5), 555-599. doi: 10.1177/1046496405277134.
- Salas F. (2011) – Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido. La RSC según Michael Porter y Mark Kramer - *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*. Septiembre-Diciembre 2011 nº9 (vol. 3, nº3). Madrid (pp. 15-40).
- Salinas J. (2004) - *Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria* -

RUSC. Universities and Knowledge Society Journal, ISSN-e 1698-580X, Vol. 1, Nº. 1, 2004.: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1037290> (23-07-2015)

Santos, R. dos. (2008) – Fanfarra Militar do Regimento de Artilharia Antiaérea Nº 1. p. 20 – 25 – *Jornal do Exército* nº 574. Junho de 2008.

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

Senge, P. M. (1990) - Quintra disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 14. ed. São Paulo, Editora Best Seller.

Silva, S. L. da. (2004) - Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

Souza, F. M de; Soares, E. (2006) - A Visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo. *Rev. Bras. de Enfermagem*, v. 59, n. 5, p. 620 – 5, 2006.

Souza, J. (2000) - Dimensões e funções do conhecimento pedagógico-musical .*Em PAUTA – V. 11. n . 16/17 – Abril/Novembro - 2000*

Sprinthall, N. A., & Sprinthall, R. C. (1993). *Psicologia Educacional: Uma Abordagem Desenvolvimentista* . McGRAW – Hill de Portugal.

Strapasson, M. R.; Medeiros, C. R. G. (2009) - Liderança transformacional na enfermagem. *Rev. bras. enferm.* [online]. 2009, vol.62, n.2, pp.228-233. ISSN 1984-0446. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672009000200009>. 21-01-2021; 16:04.

Taioli, F.; Tristão, J. A. M.; Mesgraves, L. (2009) - Um balanço da produção de conhecimento sobre Equipes Autogeridas - *Pesquisa em Debate*, edição 11, v. 6, n. 2, jul/dez 2009 ISSN 1808-978X.

Tuckman, B. W. (1965) - Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, Vol 63(6), Jun 1965, 384-399.

Tudge, J. (2008). *A teoria de Urie Bronfenbrenner: Uma teoria contextualista?* Obtido em 2016, de The University Of North Carolina: <https://www.uncg.edu/hdf/facultystaff/Tudge/Tudge,%202008.pdf>

Tsang, E.W.K.; Zahra, S. (2008) - Organizational unlearning. *Human Relations*, v. 6, n. 10,

p. 1435-1462, 2008.

- Vidal, I (2011) – El Principio de Valor Compartido de Porter y Kramer – *CIES – Boletín del Centro de Investigación de Economía Y Sociedad* - Universidad de Barcelona. *CIES N° 92 – Septiembre del 2011*
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Estado-Maior do Exército
- Vygotski, L. (2000). “Historia Del desarrollo de las funciones psíquicas superiores”. In: Vygotski, L. S. Obras Escogidas III. . Madrid: Visor.
- Wellins, R. S; Byham, W. C.; Wilson, J. M. (1994) – *Equipes zapp*. Rio de Janeiro: Campus.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Yukl, G. A. (2009) – *Leadership in Organizations* (7ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8ªed.). New York: Pearson.
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483. doi: 10.1016/S1048-9843(01) 00093-5
- Zhang, J. e S. R. Faerman (2007) - Distributed Leadership in the Development of Knowledge Sharing System. *European Journal of Information Systems*, 16, 479-493.

APÊNDICES

APÊNDICE A

APÊNDICE A- GUIÃO DA ENTREVISTA E ANÁLISE DOS CONTEÚDOS



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

Mestrado em Liderança - Pessoas e Organizações

LIDERANÇA COLETIVA - LIDERANÇA PARTILHADA E EQUIPAS AUTOGERIDAS EM CONTEXTO MILITAR: UM PROJETO ADHOC DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, GERADOR DE MUDANÇA, INOVAÇÃO E, EMPREENDEDORISMO SOCIOPROFISSIONAL E CULTURAL

Estudo de Caso:

Fanfarra Militar Do Regimento De Artilharia Antiaérea N.º 1

- 2000/2012 -

Autor: António Pires

Docente: Tenente-Coronel Doutor António Palma Rosinha

Lisboa, 24 de setembro de 2020

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DAS TRABELAS/RESPOSTAS RESULTANTES DO
QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Análise das Questões da Entrevista

GRUPO 1

LIDERANÇA PARTILHADA

QUESTÃO Nº 1

UR G1 Q1:

Considera que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 potenciou o êxito da organização (RAAA1, Exército, Forças Armadas) face à visão e à missão? Porquê

Descrição da TabelaUR G1 Q1:

Relativamente à análise a esta questão foi possível apurar as seguintes opiniões:

“Sim. Sem qualquer sombra de dúvida”. A Fanfarra do RAAA1 primava pela diferença (...) sempre com sucesso (...) contribuiu, significativamente, para uma excelente divulgação do serviço militar, dos valores militares e da sua respetiva história. (...) Embora não estivesse em quadro Orgânico, revelou-se um verdadeiro processo de liderança que começou por engrandecer e dignificar o cerimonial militar, (...) foi uma mais-valia para o Regimento, para o Exército e Forças Armadas. O profissionalismo que pautava na liderança da Fanfarra sobressaía em qualquer Cerimónia, bem como no dia-a-dia da atividade do Regimento, (...) quer fosse missão específica ou qualquer outro tipo de missão”. “Foi das melhores lideranças que presenciei,” (...) “Esta opinião justifica-se pelas excecionais qualidades evidenciadas pelo chefe da fanfarra do RAAA1, o qual dirigiu o processo de liderança da mesma motivando os elementos da fanfarra, levando-os a um desempenho excecional, em todas as tarefas desempenhadas, o que resultaram em múltiplos reconhecimentos públicos e institucionais pelo seu serviço prestado, quer no âmbito militar, quer no âmbito civil.”. Apesar de ser uma orgânica *Adhoc*, transmitia uma imagem muito distinta, materializada nos seguintes aspetos: rituais fortemente marcados e rotinizados, realização de atividades

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto
adhoc de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo
socioprofissional e cultural

inovadoras (de âmbito muito diverso: desde o tipicamente militar, musical, desportivo, cultural, literário, entre outros), implementação de processos de *coaching* de desenvolvimento individual e grupal sistematizados e consistentes; exercício de uma constante didática musical; capacidade de integrar todo o tipo de perfil de recursos humanos; capacidade de, em pouco tempo, aprontar musical e pessoalmente os seus elementos recém-ingressados para os desígnios funcionais da fanfarra (alguns dos quais de elevada mediatização e responsabilidade) e do militar; elevado nível de rusticidade; desenvolvimento de um forte sentido de disciplina militar; desempenho excecionalmente assertivo e enérgico em todas as atividades, não só do domínio mais rotineiro, mas também em atividades indicadas superiormente; entre outros aspetos. Inevitavelmente, que toda esta dinâmica da fanfarra, para além dos contributos diretos e materialmente observáveis que proporcionou ao Regimento, constituiu-se igualmente como uma referência motivadora de boas atitudes e práticas.

QUESTÃO Nº 2

UR G1 Q2:

De que forma o projeto da fanfarra do RAAA1 contribuiu para a sua valorização pessoal e profissional?

Descrição da tabela **UR G1 Q2:**

Relativamente à análise a esta questão foi possível apurar as seguintes opiniões:

“Pessoalmente, valorizou porque foram militares com quem convivi e, todos os militares da Fanfarra tinham um pensamento, uma disciplina, forma de agir diferentes, relativamente aos restantes militares da Bateria. Profissionalmente valorizou, porque de forma direta se o militar é completo enquanto pessoa, será certamente muito bom profissional. Seguiram simplesmente o chefe da Fanfarra.”

“A disciplina, a motivação o empenho e a forma como lidavam com as situações que lhes surgiam. Esta valorização permitiu-lhes abraçar novos desafios com espírito ganhador, um dos exemplos foi a atuação da fanfarra em passo de corrida no dia do regimento.”

“Pela forma informal mas com grande profissionalismo com que se apresentavam em todas as ocasiões.”

“Através do aprofundamento do conhecimento em áreas tão díspares como o cerimonial militar ou as guerras peninsulares, por exemplo.”

“Pelas suas características porque, pelo facto de não poder assumir uma denominação de subunidade, uma vez que não estava constituída em Quadro Orgânico no Regimento onde pertencia, simbolizava, pelo seu desempenho e união dos militares que a constituíam, um sinal de vitalidade, de sacrifício e de pertença invulgares.”

“Pelos seus resultados alcançados porque, pelos poucos recursos materiais que possuía, pelas fracas condições de habitabilidade do local dos ensaios de que dispunha para treinar, entre outras, o desempenho e respetivos resultados obtidos na sua prestação de serviço, nunca saíram prejudicados.”

“Contribuiu imenso porque muito engrandeceram o meu Comando.”

“Pessoalmente, tornei-me mais “rico”, ao verificar a aquisição e desenvolvimento de competências dos militares da fanfarra, militares sob o meu Comando de Bateria. Além disso, o espírito de corpo criado, alicerçado na amizade patente entre todos os militares da Fanfarra, foi estendido ao seu Comandante de Bateria.”

“Profissionalmente, porque os objetivos traçados superiormente foram alcançados, só possível através de um projeto assente numa forte componente de Liderança.”

“Neste âmbito, destaca-se o papel primordial da fanfarra, e muito especialmente, o relacionamento profissional (e mais tarde pessoal, em termos da construção de uma forte amizade) tido com o seu Chefe - um Sargento que (...), como uma referência (...) desta “envergadura moral e profissional” (...) em termos, não só de carácter, mas também de experiência militar e de vida.”

“(...) Houve a aprendizagem de observar e testemunhar um desempenho de liderança muito entusiástico e determinado (refletido também no desempenho da própria fanfarra) que me contagiou positivamente, motivando-me ao meu próprio desempenho (apresentou um elevado contributo, transferível para a minha autorreflexão e, por inerência, automelhoramento). Mais que uma relação de autoridade, o que existiu foi uma relação de respeito mútuo (que se foi cimentando, inclusiva e progressivamente, numa saudável e cada vez mais sólida amizade.”

“(...) Foi sem dúvida uma forma de excelência na valorização pessoal e profissional destes militares.”

“O projeto foi muito importante para a minha vida profissional e pessoal, ajudou-me a crescer, a lidar com derrotas, a sentir responsabilidades, lidar com um número significativo de pessoas culturalmente, educacionalmente diferentes, e isso, sem dúvida, contribuiu para a minha valorização.”

“Foi muito importante para mim o tempo que passei na Fanfarra, pois ajudou-me a sair do meu espaço de conforto, descobrir os meus limites e ir além deles e contribuiu em muito para aprender disciplina, para alcançar os meus objetivos profissionais pós-Exército, os quais consegui alcançar.”

“Contribuiu de uma forma muito enriquecedora para a minha carreira profissional. Pois fiquei a saber o que é comandar e ser comandado.”

QUESTÃO Nº 3

UR G1 Q3:

As atividades da fanfarra envolviam a definição de objetivos, planeamento de tarefas, aquisição e distribuição de recursos, controlo das tarefas, *feedback* e reconhecimento do desempenho? Se respondeu sim, diga quais e desenvolva.

Descrição da tabela UR G1 Q3:

Relativamente a esta questão, todas as respostas foram afirmativas.

“Sim o Comando da Fanfarra era exigente e percorria todo este processo.” Normalmente, as atividades eram antecedidas de um plano, não só temporal, mas também de alocação dos melhores recursos humanos e materiais para cada tipo de tarefa. “São várias as provas que recebi sobre a forma como a fanfarra conduzia muito racionalmente o seu planeamento, preparação, execução de atividades e avaliação.”

“Sim, as atividades da Fanfarra eram perfeitamente planeadas com vista à consecução dos objetivos que lhe eram definidos, sendo de salientar, a título de exemplo, a participação e divulgação dos nobres feitos dos militares portugueses no período das Invasões Francesas, sobretudo junto de populações escolares das diversas regiões do País, com claro reflexo na dignificação da imagem do Exército junto da sociedade civil.”

“Nas atividades “*Core*” da fanfarra, atribuídas superiormente, era colocado em prática um plano de treino musical, associado a atividades de desenvolvimento físico e pessoal de cada militar da fanfarra. Este plano de desenvolvimento de competências, dos seus militares, contribuíram para o cumprimento exemplar de todas as tarefas designadas superiormente.

“Considero que todas elas se aplicavam na atividade diária da Fanfarra (umas mais que outras). “O *feedback* era notório na abordagem a qualquer militar pela disciplina educação aprumo e rigor evidenciados, além do desempenho aplicado (...).”

“Quanto ao testemunho, nas tarefas com repercussão mais direta para a Bateria, em que o meu envolvimento direto com a fanfarra também era maior, e portanto a oportunidade de observar e testemunhar mais dinâmica. Em todas essas situações, eu verifiquei que todas as tarefas realizadas pela fanfarra tinham, utilizando a gíria popular, “pés e cabeça”. Ou seja, não resultavam de uma mera execução, mas sim de um planeamento e preparação cuidadosa e uma preocupação constante numa autoavaliação, tanto contínua, como finalizadora. Destaco, em particular, que todos estes processos, inclusivamente, o processo avaliativo, não obstante a iniciativa e preponderância do Chefe como elemento orientador, eram conduzidas por todos os membros.”

”Todos os elementos viam reconhecido o seu valor pelas chefias do RAAA1 e pelo próprio líder da fanfarra.”

“Sim. As solicitações quase diárias e a diversificação das atividades obrigavam a um planeamento muito cuidado de todas as fases de cada uma das missões atribuídas à Fanfarra.”

“A Fanfarra dispunha de objetivos, parte das suas tarefas eram descentralizadas pelos seus colaboradores, aos quais era incutida a sua responsabilidade, e eram efetuadas inúmeras reuniões onde eram desenvolvidos os *feedbacks* do grupo.”

“Sim, tudo foi sempre planeado, definíamos estratégias e quais os melhores meios para atingir os fins. No fim existia uma introspeção para saber o que tinha corrido bem, e estratégias a adquirir do que tinha corrido menos bem.”

Relativamente às **Subcategorias** da Liderança Coletiva, ao basear-nos no quadro da Liderança Coletiva, constatámos que os entrevistados identificaram, no processo de liderança da Fanfarra do RAAA1, os seguintes aspetos:

Estruturação pelo líder: Atribuição de sentido; Planeamento Estratégico; Gestão de

Recursos.

Missão: Definição de problemas; Clarificação de objetivos.

Processos de equipa: Processos de Adaptação; Coordenação; Coesão; Compromisso.

Aptidões do líder: Inteligência; Criatividade; Experiência; Sabedoria; Desempenho Adaptativo; Exemplo.

Capacidade de desempenho da equipa: Desempenho Adaptativo; Eficácia Coletiva; Partilha da Informação; Comunicação; Resultados imediatos; Confiança profissional; Exemplo; Reconhecimento; Criatividade; Focalização individual e coletiva; Empowerment; Construção de sentido; Apoio, *Coaching*, Delegação; Visão Partilhada.

Clima afetivo: Regulação emocional do grupo; *Coaching*.

Definição do Problema: Flexibilidade; Ambiguidade; Recursos disponíveis; Suporte Social.

Parâmetros de desempenho da equipa:

Autogestão; Resolução de problemas; Partilha da Informação;

Resultados Imediatos: Aceitação da decisão; Produtividade; Aceitação e Confiança dos Seguidores.

Clima Afetivo da Equipa: Afeto do grupo; Regulação emocional do Grupo; Normas Afetivas.

Rede da Equipa: Conexão entre atores; Densidade; Familiaridade; Exposição à rede.

Rede do líder: Conexões entre atores; Centralidade; Alargamento de Fronteiras.

Resultados a Longo Prazo: Crescimento; Inovação; Avaliação; Desempenho.

Resumidamente, o processo de liderança da Fanfarra do RAAA1 desenvolvia um processo em espiral, que transformava o indivíduo e a equipa, mantendo o foco na Regulação Comportamental; Tomada de consciência; Confiança profissional; Exemplo; Flexibilidade perante os contextos; Integração; Desenvolvimento; Transformação, Internalização; Autodisciplina; Lealdade; Confiança Hierárquica; Autoconfiança; Partilha dos sentimentos e da “ambição do eu” face à Missão; Sentimento de pertença, Comprometimento;

Responsabilidade objetiva; Tutela, Integração, Transformação; Gestão do Tempo; Cooperação; Reflexão Crítica Individual e Coletiva; *Brain Storming*; Avaliação/autoavaliação do Desempenho; Feedback.

Todas as subcategorias anteriormente abordadas inserem-se, categoricamente, na Liderança Coletiva – Equipas Autogeridas; Liderança Adaptativa; Liderança Transformacional; Liderança Partilhada; e Autoliderança.

Nossa observação

Simultaneamente, as mesmas subcategorias podem inserir-se no Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner, facto que pode sustentar processos transformacionais estratégicos.

QUESTÃO Nº 4

UR G1 Q4:

Acha que o processo de liderança da Fanfarra do RAAA1 era um processo facilitador da criatividade?

Resumo da questão UR G1 Q4:

Relativamente a esta questão, obtivemos 13 respostas afirmativas e uma resposta “Parcialmente”.

Nas respostas afirmativas podemos constatar o seguinte:

“Sim. Era um processo ambicioso e com muita criatividade. Na ausência do Sargento-Ajudante António Pires (líder formal), os soldados sempre foram criativos, não se limitando apenas a cumprir ordens. “Cada militar da fanfarra era um interveniente do processo e por isso, uma porta para a inovação de tarefas e atividades.” “A fanfarra era incentivada a construir uma autocrítica mais desenvolvida e, acima de tudo, capaz de “dar o salto” para a criatividade.”

“Sim sem dúvida. Estávamos à vontade para poder criar as nossas tarefas, musica etc.”

“Sim, no meu caso sempre tive liberdade criativa para construir coisas novas e metê-las em prática.”

“Sim, havia sempre abertura para falar sobre o planeamento das Formações, instrumentos que cada um gostaria de usar ou aprender, não faltando momentos em que com o entusiasmo súbito de um membro com uma ideia envolvia todos os membros no desenvolvimento da sua ideia (música, reparações, exercícios físicos, etc).”

Na resposta cujo teor foi “parcialmente”, podemos constatar o seguinte: “Tenho uma opinião dicotômica. No âmbito da atuação e preparação da Fanfarra não considero que tivesse sido um processo facilitador da criatividade. No entanto, no seu quotidiano, em especial nas tarefas de desenvolvimento de coesão e associadas ao moral e bem-estar, a promoção de criatividade era mais facilmente observável.”

QUESTÃO Nº 5

UR G1 Q5:

Em que medidas as atividades desenvolvidas envolveram diversos intervenientes para se atingir o objetivo. Dê um exemplo.

Descrição da questão UR G1 Q5:

Relativamente a esta questão o entrevistado nº 3 e o entrevistado nº 12 foram os únicos que não expuseram os respetivos testemunhos. Segue-se os testemunhos dos restantes entrevistados.

“Remodelação das instalações da Fanfarra. De uma sala velha e com mobília rudimentar, conseguiram transformá-la numa das melhores instalações do Regimento.”

“(…) O CD editado pela Fanfarra. “Invariavelmente a Fanfarra coordenava as suas atuações com as da Bandas e as Forças presentes nas cerimónias, de modo a poder alcançar o brilhantismo.”

“Tenho uma noção que a Fanfarra recebia muitas visitas de antigos seus militares e até, de outros especialistas conhecidos pelo seu chefe. Na minha opinião, este poderia ser um fator motivador para os elementos que pertenciam à fanfarra, na medida em que recolhiam feedback positivo, de casos bem-sucedidos de reintegração social. Nesta sequência, este fator motivador, na minha opinião, serviria como fator catalisador da consecução dos objetivos da fanfarra.”

“Sempre que era apresentado uma dificuldade, era apresentado na Cadeia de Comando em patamares crescentes até ser encontrada a solução pretendida.”

“O desenvolvimento e lançamento de um CD, com temas inéditos, em vários estilos musicais, assente em temas militares e civis, como uma adaptação da música dos Xutos e Pontapés, foi um dos pontos altos do processo de liderança do Chefe da Fanfarra (...) só foi possível com a participação ativa dos soldados da Fanfarra. Os resultados demonstrados, com esta atividade fora da norma, e a decorrer em paralelo com a disciplina e serviços militares, só foi possível com um elevado espírito de sacrifício, associado a um processo de liderança bem vincado, por parte do Chefe da Fanfarra.”

“(…) A fanfarra, através do seu Chefe, propôs a realização de uma festa de Natal em que as crianças eram convidadas a assistir a um miniconcerto da fanfarra. Mas surpresa não se ficou por aqui. Foram igualmente convidados alguns militares do Regimento, extra-fanfarra a participar musicalmente neste miniconcerto. Foi possível observar, também, de modo muito evidente, todas as virtualidades deste grupo -a iniciativa, a criatividade, o empenho e dedicação, a abnegação, o sentido de responsabilidade, a coesão, o entusiasmo, e sua vontade de concretização- e a sua capacidade de se relacionarem, de forma construtiva, com o Comando do Regimento, com o seu Comandante de Bateria, com a Secção de Logística, com a Secção de Reabastecimento e Transporte e com o Pelotão de Serviços Gerais.”

“Penso que (...) o fato de se agarrar em militares sem qualquer tipo de formação musical e coloca-los a fazer cerimónias de elevado gabarito mostra o trabalho efetuado.”

“Fomos a Lurdes numa comitiva religiosa, fomos reconhecidos internacionalmente.”

“Na elaboração de um Jantar no Regimento para angariação de fundos em que envolvemos vários Militares do Regimento e também civis. E que tivemos um forte apoio.”

QUESTÃO Nº 6

UR G1 Q6:

Na relação entre os vários elementos da fanfarra havia consenso?

Descrição da questão **UR G1 Q6:**

Relativamente a esta questão constatámos 8 respostas positivas e 5 respostas alegando “Nem

sempre” e 1 (uma) resposta com teor negativo.

Respostas afirmativas:

“Sim. Era fomentado pelo seu líder a ideia era serem uma família.” “Sim no geral estávamos em consenso, não a 100%.”

“Julgo que o seu líder conseguiu sempre motivar e entusiasmar os diversos elementos que constituíam a Fanfarra com vista à obtenção do consenso e da consecução do seu objetivo final.”

“Consenso, talvez seja exagerado dizê-lo, na medida em que, naturalmente, cada qual tem a sua opinião e consciência; mas havia inequivocamente um sentido de responsabilidade, abnegação e espírito coletivo. Os diferendos que pudessem existir na fanfarra (e que presumo percecionei serem poucos, dada a forte base formativa comum na partilha de valores), por norma, eram resolvidos no interior da própria fanfarra, e pouco ou nada trespassavam exteriormente – apresentava-se como um exemplo também neste sentido. “Julgo que o seu líder conseguiu sempre motivar e entusiasmar os diversos elementos que constituíam a Fanfarra com vista à obtenção do consenso e da consecução do seu objetivo final.”

Como Comandante, e em ocasiões de visitas de rotina, os escassos episódios a que assisti, demonstraram acima de tudo, elevada capacidade do Chefe da Fanfarra em dirimir conflitos. Primeiro, e desde logo, ao nível preventivo, da formação de caráter dos seus homens e de todos os valores coletivos de grupo (fortalecidos não só ao nível mais cognitivo, mas também através da realização de vários eventos coletivos diversos, e proposta de atividades de desenvolvimento da iniciativa, criatividade e entusiasmo de grupo). Em segundo, através da firme capacidade, de reprimir condutas mais desrespeitosas ou de dialogar no sentido de consciencializar para um determinado caminho/decisão ou, ainda de, receber propostas.”

“Apesar de haver um consenso geral e uma proatividade para tornar reais os vários objetivos, havia claro divergências em diversos assuntos. Contudo isto acabava por se tornar uma vantagem, pois dava a voz aos intervenientes permitindo partilhar a sua opinião e por vezes sugerir ideias ou abordagens diferentes para o mesmo objetivo.”

Respostas baseadas em “Nem sempre”:

“Não identifiquei que fosse um grupo diferente dos demais pelas suas

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto
ad hoc de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo
socioprofissional e cultural

convergências/divergências em alguns assuntos.”

“Depois de atingido um objetivo, o consenso era atingido.”

“Nem sempre. Um líder, por vezes, tem de tomar decisões que não são consensuais e, o Chefe da Fanfarra, tomou-as muitas vezes. Estas decisões foram tomadas porque, o Chefe da Fanfarra, incorporado e coberto pela sua estrutura hierárquica, conseguia visualizar o planeamento e concretização de atividades a medio e longo prazo; visualização que os soldados nem sempre tinham. Foram estas decisões, trabalhadas com o seu escalão superior, que permitiram atingir os elevados níveis de proficiência da sua Fanfarra.”

A resposta com teor negativo:

“Não, mau seria se isso acontece-se.”

Nossa observação

À luz da revisão bibliográfica podemos concluir que estes testemunhos vão de encontro à valorização da heterogeneidade das equipas, como sendo um fator potenciador de performance social e coletiva, embora, deste fenómeno de diversidades, possam surgir algumas “tensões” em alguns processos.

No entanto, Uma vez que este processo de liderança da Fanfarra do RAAA1 durou doze anos, à luz da teoria das “Fases de vida de uma equipa” de Truman, era, de todo, natural que, a integração de elementos novos na Fanfarra gerasse pequenos episódios de “*Tempestade*” que, com o tempo, se desvaneciam dando lugar à “*Formalização*”.

QUESTÃO Nº 7

UR G1 Q7:

Os militares da fanfarra apresentavam confiança intergrupar? Baixa, média ou alta? Dê um exemplo.

Descrição da tabela **UR G1 Q7:**

Relativamente a esta questão registámos 1 (uma) resposta de categoria “**Média**”, 9 (nove)

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto
ad hoc de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo
socioprofissional e cultural

respostas de categoria “Alta”, 1 (uma) resposta de categoria “Muito Alta”, 1 (uma) resposta de categoria “Elevada” e 1 (uma) resposta de categoria “Muito Elevada”, respetivamente, com os seguintes juízos ampliativos:

Confiança intergrupar “Média”:

“Média, os militares da Fanfarra estavam sempre a mudar, não dava tempo para ter um nível de confiança alta.”

Confiança Intergrupar “Alta”:

“Alta. Nos desafios e cerimónias para os quais eram nomeados. O bom desempenho da Fanfarra em qualquer momento era fruto do desempenho de cada um dos militares que a compunha.”

“Alta. Todos os elementos apresentavam elevados níveis de confiança.”

“Alta. Facto bastante visível no modo como os elementos da Fanfarra confiavam e acreditavam no seu Chefe.”

“Alta, os militares que faziam parte da Fanfarra, para além do aprumo e do brio revelados, sentiam grande orgulho de pertencer à mesma e funcionavam como um grupo muito homogéneo demonstrando sempre um assinalável espírito de corpo.”

“Alta. Uma das características dos elementos da Fanfarra era realmente a sua união enquanto grupo. Este fator, pelo facto de inúmeras vezes os seus elementos assumirem funções de chefia, contribuía inequivocamente para a apresentação de índices de confiança diferentes dos restantes grupos.”

“Alta. Havia interajuda, camaradagem e muito trabalho de grupo.”

“Alta, especialmente, no final de cada missão. Como referido no ponto 5 (8 G1 Q5), só um grupo confiante e intergrupar, possibilitou o desenvolvimento e concretização de um CD, em que os encargos foram suportados pela editora; ou seja, sem custos para o Exército e contribuindo para o reconhecimento e divulgação da cultura musical militar.”

“Sim. Alta. A forma como interagiam em grupo e se ajudavam uns aos outros.”

“Alta. Acho que por mais que as coisas não estivessem a correr bem em ensaios, havia a certeza e a confiança do grupo, que iríamos fazer o excelente trabalho. E assim acontecia.”

“Alta. O Pessoal confiava uns nos outros. Por exemplo o pessoal deixava material seu na secção e muito dele tinha muito valor. Na secção não havia cadeados nem cacifos.”

Confiança Intergruppal “Muito Alta”:

“Muito alta. No conjunto e individualmente nenhuma adversidade era grande o suficiente que não pudesse ser atingida. Cuidar da área verde do regimento, o desempenho nas atividades da fanfarra de execução excelente e reconhecida pela hierarquia do Exército e por muitas edilidades.”

Confiança Intergruppal “Elevada”:

“Pareceu-me que apresentavam uma **confiança intergruppal elevada**, sobretudo, porque quando o seu Chefe não podia estar presente fisicamente (o que ocorreu muito raramente e em ocasiões muito especiais), ainda assim a resposta da fanfarra como grupo era firme, coesa e à altura das responsabilidades e expectativas. Esta situação verificou-se, não só em situações mais rotineiras, mas inclusivamente em serviços de maior responsabilidade e visibilidade, tais como no caso de cerimónias militares e protocolares realizados fora do âmbito Regimental. Salienta-se o facto que, numa dada altura a fanfarra dispunha apenas de um Sargento a liderar a fanfarra, o próprio Sargento-Ajudante António Pires; isto quer dizer que na sua ausência quem assumia a liderança era o Soldado mais antigo (que nem sequer era Cabo), situação que ainda mais realça a confiança intergruppal da fanfarra. Houve, inclusivamente, situações em que os elementos da fanfarra prestavam estes serviços individualmente como clarins na receção a Altas Entidades ou na execução de toques de ordem Unida em Cerimónias militares. A meu ver esta constitui-se como a maior prova de que os valores incutidos pelo Chefe da fanfarra, para além de serem compreendidos, eram, muito natural e espontaneamente, acolhidos, reproduzidos por todo o grupo.”

Confiança Intergruppal “Muito Elevada”:

“**Muito elevada.** Podíamos sempre contar com o apoio de todos, desde dar boleia aos colegas deslocados do Norte a confiar na delegação de tarefas a outros por no momento ter outras funções a desempenhar. Prova da elevada confiança entre membros passava por exemplo pela partilha dos seus problemas na vida familiar ouvindo a opinião dos seus

camaradas e soluções.”

QUESTÃO Nº 8

UR G1 Q8:

Alguma vez experienciou manifestações de conflito entre os elementos da fanfarra? Se sim, descreva.

Descrição da tabela **UR G1 Q8:**

Relativamente a esta questão, percecionámos 7 (sete) respostas negativas (Não), 5 (cinco) respostas positivas (Sim) - e 2 (duas) respostas indicando “Parcialmente”.

Respostas negativas:

“Não. Presenciei diferenças de opinião em que, em conjunto, tentavam chegar a um consenso e quando esse consenso não era atingido o mais antigo tomava a decisão e/ou apresentava o assunto/proposta ao superior hierárquico.”

Respostas Positivas:

“Sim. Houve alguns que me pediram apoio para ultrapassar conflitos. Nunca manifestados em público.”

“Sim, por exemplo na gravação do CD da Fanfarra chegou a haver conflito pelo curto tempo que havia para a gravação do cd.”

“Sim, ao longo de tantos anos, e com dezenas de pessoas que por lá passaram, era impossível que não existisse conflito, a maior parte das vezes que existiu conflito foi devido à resistência à mudança, sempre que se mudava alguma coisa mesmo que para melhor, apareciam sempre vozes discordantes. Existiu, por vezes, elementos que a todo o custo queriam levar a sua a avante, tentando influenciar negativamente as mentes mais vulneráveis, mas penso que os braços direitos que o líder foi tendo ao longo dos tempos nunca deixaram que isso acontecesse.”

“Sim. Em virtude do tipo de pessoas envolvidas, provindo de meios e regiões diferentes e

sendo elementos jovens, cheios de espírito e energia, ocasionalmente podia haver conflitos de opinião, contudo nunca se tornaram físicos e sempre concluíram com um pedido de desculpas dos envolvidos.”

“Sim. Às vezes o pessoal chateava-se com o nível de exigência que tínhamos. Fazíamos interrogações do género. Porque estávamos a fazer uma coisa que os militares das outras secções não faziam e a Fanfarra tinha que fazer. E o pessoal ficava chateado. O (...) certo é que depois mais tarde quando percebíamos qual era o motivo de termo-nos esforçado mais numa tarefa o grupo ficava contente e realizado.”

Respostas indicando “Parcialmente”:

“Parcialmente. Por diversas vezes, no processo de planeamento das tarefas/missões, verificaram-se agitações pessoais/intergrupais, pois os soldados não conseguiam, na altura, visualizar a concretização das missões a médio e longo prazo.”

“Parcialmente. Os conflitos existentes na fanfarra por norma eram conflitos positivos relacionados com a vontade de todos, individualmente, quererem provar o seu valor no interior do grupo. Aqui o papel normativo do Chefe da fanfarra era decisivo, na medida em que, para além de resolver o conflito, através da gestão da oportunidade que concedia a cada um, nunca abafava esta vontade positiva do grupo, mas simultaneamente, também não a deixava estrear ao ponto de chegar ao egocentrismo. Portanto, o Sargento-Ajudante Pires exercia, aqui, um importante papel de equilibrador, e que pude observar. Umas vezes, obrigando alguns mais teimosamente “escondidos” na sua cúpula pessoal a mesma (normalmente isto só ocorria numa fase inicial em que havia ainda grande sentido de pertença com o grupo); outras vezes obrigando outros mais teimosamente ansiosos por engrandecer o “ego” a recolocarem-se em níveis mais harmoniosos de solidariedade para com os outros.”

QUESTÃO Nº 9

UR G1 Q9:

Considera que a Fanfarra revelava potencial fonte de liderança? Porquê?

Descrição da tabela UR G1 Q9:

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *ad hoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural

Relativamente a esta questão, todos os respondentes consideraram afirmativamente, justificando:

“Sim. (...) Era uma Fanfarra que não estava contemplada em quadro Orgânico. Durante anos continuou a existir porque teve à frente um líder que constantemente soube inovar, cativar os homens e mulheres e liderar.”

“Sim. Era incutido a disciplina e o respeito pela hierarquia fazendo com que no mesmo posto a hierarquia funcionasse pela antiguidade (...) no intuito de cumprir cabalmente a missão que lhes fosse atribuída.”

“Sim, pelos exemplos diários de coesão.”

“Sim. Pelo brilhantismo do seu desempenho nas mais variadas circunstâncias.”

“Sim, a Fanfarra foi resultado do trabalho, do empenho e do exemplo do seu líder que se traduziu num caso de sucesso.”

“Sim. Pela coesão, espírito de sacrifício, confiança e união demonstradas pelo seu chefe.”

“Evidentemente que sim, sobretudo por dois motivos que já evoquei anteriormente. Como primeiro motivo, a preocupação do Chefe da fanfarra em incutir em cada um dos seus subordinados/colaboradores um espírito de responsabilização e autocrítica, não só através da formação e atribuição de tarefas específicas, mas também através da concessão da oportunidade de eles próprios exercerem, momentaneamente, a liderança do grupo (devidamente orientada e monitorizada).

Como segundo motivo (não necessariamente menos importante), as diversas ocasiões em que os militares da fanfarra tiveram que assumir individualmente a responsabilidade por executarem o serviço de clarim em situações de alto significado e perante plateias muito exigentes. Pelo que pude testemunhar pessoalmente perante situações deste género, não era fácil lidar com a tensão e nervosismo; mais difícil ainda era disfarçar estes sinais e impedir que interferissem com o desempenho – e estamos a falar numa situação normalmente protagonizada por militares graduados. Por isso, no caso particular dos militares da fanfarra – todos estes com o posto de Soldado (salvaguardando, claro, o posto de Sargento do respetivo Chefe), mais de admirar é que conseguissem, para além de assegurar a regularidade do serviço, apresentar-se de forma imponente e briosa.”

“Sim. O Clarim quando está a frente de uma formatura demonstra isso mesmo: liderança.”

“Sim, só porque tínhamos um chefe que sabia valorizar, liderar como um verdadeiro líder.”

“Considero com toda a certeza que sim, imaginando que ao longo de 8 anos passaram mais de 100 militares, uns melhores outros piores, mas o sentido de dever e a camaradagem sempre existiu, e isso só acontece se houver uma forte liderança.”

“Sim, para muitos dos envolvidos era um dos primeiros momentos com oportunidade para liderarem outras pessoas, permitindo saírem da sua zona de conforto e ultrapassarem este novo obstáculo.”

“Sim. Porque tínhamos uma chefia exigente que nos transmitia conhecimento, segurança, etc. Ensinava nos a ser bons subordinados e a sermos bons líderes.”

QUESTÃO Nº 10

UR G1 Q10:

Considera que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 era um processo que conferia poderes aos seus elementos para a condução dos processos relativamente aos contextos mais ou menos expectáveis?

Descrição da tabela **UR G1 Q10:**

Relativamente a esta questão, obtivemos 13 (treze) respostas afirmativas e 1 (uma) “**não resposta**”.

Respostas afirmativas:

“Sem dúvida, com o exemplo apreendiam os valores inerentes ao facto de serem militares e as responsabilidades que lhes estavam conexas. Com isso, a capacidade de iniciativa era evidente e por isso a condução de qualquer processo com a participação de elementos da fanfarra, quer fossem mais modernos ou mais antigos, fazia com que a sua atitude se evidenciasse. Com isto os militares da fanfarra transpareciam a noção e conhecimento de quem sabe onde é o limite da sua esfera de ação.”

“Sim. Reiterando a resposta dada em 3 (6-G1-Q3), considero que o processo de liderança da fanfarra conferia poderes (embora limitados pelas suas tarefas) aos seus elementos.”

“Confiaria poderes em tarefas simples e diretas, em processos criativos inovadores teria de
Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto
ad hoc de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo XX
socioprofissional e cultural

manter um acompanhamento próximo.”

“Sim. A descentralização de funções, só possível com um forte cunho de liderança do seu chefe, permitiu, aos seus soldados, executarem tarefas assentes numa forte componente de proatividade.”

“Considero que sim, que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 conferia poderes aos seus elementos para a condução de atividades nos mais diversos contextos de atuação.”

“Sim absolutamente.”

“Claramente expectáveis.”

“Sim. Havia elevada delegação de poderes.”

Conclusão

Face a estes testemunhos podemos considerar que os mesmos se enquadram nos comportamentos de Liderança Coletiva - Liderança Partilhada e Equipas Autogeridas, uma vez que a emergência da liderança sucedia conforme as competências que o líder emergente reunia para cada contexto.

QUESTÃO Nº 11

UR G1 Q11:

Considera que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 envolveu uma discussão partilhada de objetivos a alcançar? Porquê?

Resumo da tabela UR G1 Q11:

Relativamente a esta questão registámos 2 (duas) respostas negativas e 12 (doze) respostas positivas.

Respostas negativas:

“Não. O objetivo estava bem definido”

“Não. Considero que os objetivos já estavam definidos pelo Comando e pelo seu Chefe. Considero sim que tenha havido partilha no caminho a chegar a esses objetivos, pelo que me foi dado a conhecer, e relatado em 3 (6 G1 Q 3) ”.

Respostas afirmativas:

“Claro que sim. Era discutido dentro da fanfarra os objetivos que pretendiam alcançar sendo que sabiam quais os que facilmente alcançariam, os que estavam na dependência ou esfera de ação de outros e os que poderiam alcançar com o seu esforço e dedicação.”

“Sim. O produto final advinha sempre de um trabalho conjunto.”

“(…) Julgo que sim. O seu líder envolvia todos os elementos na discussão dos objetivos a atingir.”

“Sim. Eram ouvidos todos os participantes e motivados a participar em diversos fóruns.”

“Sim. Os objetivos e meios para atingir o cumprimento de uma missão, pelo Chefe da Fanfarra, eram debatidos e refletidos com a sua cadeia hierárquica e com os seus subordinados.”

“Considero que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 envolveu uma discussão partilhada de objetivos a alcançar, não só no plano coletivo, mas também no plano individual. (...) Ainda assim, realço o “*coaching*” constante realizado pelo Sargento-Ajudante Pires, com vista, tanto a um comprometimento maior com a missão da fanfarra, como a um desenvolvimento individual e grupal sistemático e progressivo. Desta feita, a partir do processo de “*coaching*” incentivador de partilha de objetivos, constatavam-se duas circunstâncias: por um lado, o grau de comprometimento e entusiasmo dos militares da fanfarra com as missões que tinham a cumprir; por outro lado, o crescente desenvolvimento militar e pessoal destes militares em termos individuais.”

“Sim. O fato de abrangerem várias áreas é demonstrativa disso.”

“Sim, na Fanfarra o Chefe e os seus elementos sempre partilhavam MUITO os objetivos a alcançar.”

“Sim sempre houve discussão sobre como atingir os fins, só quando não havia consenso, é que a palavra do líder prevalecia.” “Era sempre partilhada entre os colaboradores a ideia dos nossos líderes e havia partilha de opiniões quanto a horários, formações, músicas a tocar, etc.”

“Sim. Falávamos do processo algumas vezes. Mas o porquê de o estarmos a fazer o pessoal não sabia. Só sabia que estávamos a fazer uma etapa diferente do habitual que era mais

exigente.”

QUESTÃO Nº 12

UR G1 Q12:

Na sua opinião, no processo de liderança da fanfarra do RAAA1 houve liderança partilhada (quando um dos membros emergia como líder, por reunir as competências ideais para um determinado contexto, retomando o seu protagonismo anterior após terminar o seu papel, dando o lugar a outro que, num contexto diferente, desempenharia papel idêntico)?

Descrição da tabela **UR G1 Q12:**

Relativamente a esta questão, constatámos 1 (uma) resposta negativa e 13 (treze) respostas afirmativas.

Resposta negativa:

“**Não considero.** A liderança da Fanfarra estava bem definida e materializada pelo seu chefe.”

Respostas afirmativas:

“Sim. Presenciei determinadas tarefas/missões em que o contexto favorecia mais a ação de um determinado elemento, em que lhe era permitido encabeçar e assumir a responsabilidade desse processo mantendo sempre o respeito hierárquico.”

“Creio que sim, aparentemente a ausência do líder não se fazia notar pois havia sempre alguém em condições de assumir o seu lugar.”

“Sim. Fácil de verificar em todas as vezes em que a Fanfarra atuava com o brilhantismo de sempre e sem o seu Chefe presente.”

“Julgo que sim. Era dada a possibilidade a todos os elementos de assumirem papel de destaque sempre que revelavam capacidade para tal.”

“Os subordinados da Fanfarra eram convidados a desenvolver os seus dotes de liderança e a praticá-los recorrentemente.”

“Sim. Era visível, diariamente, o processo de partilha de liderança, entre os militares da Fanfarra; quando, por exemplo, na Parada Regimental (FORMATURA), um dos militares assumia o Comando da mesma, quando designado pelo seu Chefe.”

“Para além dos momentos de realização da liderança formal e dos momentos em que era designado pelo Chefe, algum militar em específico exercia a liderança; existiam também os contextos em que uma de duas situações ocorria: ou alguém tomava a iniciativa de se voluntariar para conduzir o grupo na tarefa a desempenhar; ou então, o próprio grupo sugeria alguém (com base no conhecimento mútuo que possuíam e dos atributos de cada um) para conduzir as atividades (esta situação era ainda mais frequente que a anteriormente referida).”

“Sim, eu cheguei a ser adjunto do chefe e tinha algumas competências que eram mais-valias para valorizar a Fanfarra.”

“Mais ou menos, no meio militar existe patentes que devem ser respeitadas, lembro-me do caso de um cabo adjunto que não tinha o mínimo perfil para liderar, e não era por isso que ia outro para a frente. Mas em outras situações sim, liderava quem tinha conhecimento para tal.”

“Sim, por exemplo: para conduzir a Fanfarra era frequente haver rotatividade do “líder” da mesma para compreender igualmente a função do líder e também melhorar a sua própria missão no grupo.”

QUESTÃO Nº 13

UR G1 Q13:

A liderança tradicional (para a qual também eram instruídos) era posta em causa quando, por incapacidade prática, o líder formal não conseguia atuar?

Descrição da tabela **UR G1 Q13:**

Relativamente a esta questão 2 (dois) entrevistados responderam afirmativamente e 12 (doze) consideraram que não.

Respostas afirmativas:

Sim. Tinha que ser assim. Apesar de tudo éramos militares!

Respostas evocando “Não”:

“Não. Na realidade era apoiado pelos restantes camaradas no intuito do cabal cumprimento da missão.”

“Julgo que tal nunca chegou acontecer na Fanfarra.”

“Não considero. A liderança da Fanfarra estava bem definida e materializada pelo seu chefe.”.

“Não, o líder formal tinha um comando muito forte.”

“Jamais foi posta em causa a liderança do Chefe, pois, era mais que reconhecida a sua competência e capacidade, para além do seu vigor e força de carácter insuperáveis dentro do próprio grupo. Estes atributos, para além de reforçarem o exemplo do Sargento-Ajudante Pires, reforçavam igualmente a confiança que nele depositavam, não só em termos de condução das atividades e vivências militares, mas também em termos do aconselhamento em alguns dos seus aspetos de vida mais pessoal. Simultaneamente, e em virtude do atributo de vigor e também de rusticidade militar que, excecionalmente, eram apanágio do Sargento-Ajudante Pires, todos na fanfarra tinham plena consciência da capacidade de este, com firmeza, coragem e elevado sentido de justiça, reconhecer ou punir em conformidade com o tipo e nível do ato praticado. Em seguimento, todos tinham igualmente consciência que, no caso de alguém se atrever a “minar” a sua liderança, tal gravidade, seria proporcionalmente reprimida severamente; de modo que nem sequer havia esta tentação. Não obstante isto, nas situações em que era possível e adequado, havia a “abertura” suficiente – por parte do Sargento-Ajudante Pires, para que todos, de uma forma construtiva, pudessem apresentar os seus pontos de vista, mesmo que diferenciados do sentido que lhes era transmitido. Aliás, eram até valorizados este tipo de intervenções e, de algum modo, atendidas.”

“Não. As tarefas estavam bem explicitas sendo possível sempre cumprir a missão.”

“Nunca.”

QUESTÃO Nº 14

UR G1 Q14:

Considera que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 era um processo fazedor de

líderes (líder *Coach*) tornando possível que os líderes emergentes (seus liderados) desenvolvessem o seu próprio potencial?

Descrição da tabela **UR G1 Q14:**

Relativamente a esta questão, registámos 1 (uma) resposta negativa e 13 (treze) respostas afirmativas.

Resposta negativa:

“Não considero. A liderança da Fanfarra estava bem definida e materializada pelo seu chefe. Na minha opinião, desenvolvia o sentido de responsabilidade, entre outros valores militares, e igualmente a capacidade de chefia, caso houvesse uma ausência inesperada. No entanto, apesar da dinâmica grupal ser excelente, não considero que tivesse sido um processo promotor de líderes.”

Nossa Observação

Relativamente a este testemunho, podemos considerar que o mesmo se refere a uma fase embrionária do processo de liderança da Fanfarra do RAAA1, em que ainda não se havia desenvolvido, maioritariamente, maturidade nas funções e as respetivas competências de liderança por parte dos próprios atores.

Respostas afirmativas:

“Sem sombra de dúvida. Isto era mais evidente quando estavam em presença de outros militares externos à Fanfarra. Nesses momentos a capacidade de iniciativa, o sentido do dever e a noção do cumprimento cabal da missão, revelava os fazedores de líderes bem como os líderes emergentes, principalmente, em comparação com a grande maioria dos restantes militares.”

“Sim, foi possível constatar esta realidade em diversas ocasiões.”

“Sim. O Chefe da Fanfarra do RAAA1 tinha um Comando muito próprio, a missão da Fanfarra não era formar líderes, mas o trabalho desenvolvido ambicionava e proporcionava

aos elementos que aí pertenciam, essa oportunidade.”

“São, no que diz respeito ao desenvolvimento do potencial; no entanto, considero que Não era um processo fazedor de líderes.”

“Sim; eu pude constatar isto particularmente no Soldado Timóteo (o Soldado mais antigo da fanfarra) que, num momento em que o Sargento-Ajudante Pires teve necessidade de estar mais ausente fisicamente, continuou a desenvolver um trabalho sustentado nos processos implementados, designadamente, de “*coaching*”. Neste processo, no início, todos se reuniam para, analisar as tarefas que tinham atribuídas (restabelecê-las operacionalmente); agendar tarefas/metastas para si mesmos individualmente; e para agendar tarefas/metastas coletivas. No decurso e, final dos processos, eram constantemente feitas reuniões para, conjuntamente e de forma aberta, efetuarem um balanço a 360 graus, de si mesmos, dos outros, e do coletivo; efetuado o balanço, voltavam novamente à discussão, desta feita, para agendar novas tarefas/objetivos ou então para refinar ou restabelecer as anteriores. Todo este processo era ainda mais crucial nas circunstâncias em que havia a necessidade de integrar alguém de novo no grupo.”

“Salvaguardo o facto de o processo que aqui acabei de relatar, poder estar em algum aspeto mal descrito, ainda assim, transmito o entendimento que tive do que pude testemunhar nos diversos diálogos que tive com o Soldado Timóteo (tanto em contextos mais formais de formatura – quando o mesmo era interpelado- tanto em contextos menos formais) e nos momentos em que, dirigindo-me às instalações da fanfarra, apreendi o teor da conversa dos seus elementos e os conteúdos dos seus escritos, tanto no quadro *didax*, afixado na sala, como dos blocos de apontamento pessoais.”

“Sim, acho que sou a prova disso, e só não adquiriu o este conhecimento quem não quis.”

“**Sim**, pois, permitiu, por exemplo, ter o cargo de chefia que detenho hoje.”

QUESTÃO Nº 15

UR G1 Q15:

No processo de liderança da Fanfarra, alguma vez liderou por se aperceber que as suas competências eram mais-valias para acrescentar valor, conhecimento e experiências à equipa/fanfarra?

Nota importante: Esta questão foi colocada, somente, aos militares entrevistados que

integraram a fanfarra do RAAA1.

Descrição da tabela UR G1 Q15:

Relativamente a esta questão, que, somente fora colocada aos militares/atores intervenientes no seio da fanfarra (quatro entrevistados), todas as respostas foram afirmativas.

Respostas afirmativas:

“Sim, eu cheguei a ser adjunto do chefe e tinha algumas competências que eram mais-valias para valorizar a Fanfarra.”

“Sim, muitas vezes, eu, como todas as pessoas, temos algo a acrescentar em algum tipo de conhecimento. Considero-me uma pessoa com vários tipos de conhecimento. Aquilo, que, trabalhar na fanfarra me deu, foi a coragem profissional de meter em prática todo o meu conhecimento. Aconteceu com outros elementos e, por isso, também adquiri conhecimento através dos outros.”

“Não diria que liderei, apenas apresentei uma sugestão que foi bem recebida e fui convidado a demonstrar a mesma.”

GRUPO 2

EQUIPA AUTO GERIDA

QUESTÃO Nº 1

UR G2 Q1:

Considera que, para além do desenvolvimento das competências específicas das atividades básicas do projeto da Fanfarra do RAAA1, a aprendizagem desenvolveu-se maioritariamente num processo contínuo de partilha e descoberta de conhecimento “*on the job training*”?

Descrição da tabela **UR G2 Q1:**

Relativamente a esta questão, apurámos 13 (treze) respostas afirmativas e uma resposta “Parcialmente.

Respostas afirmativas:

“Sim. Na fanfarra não se tratava só de música, havia aprendizagem e partilha de conhecimentos noutras áreas, por exemplo jardinagem, atividades físicas, etc.”

“Sim. Sem dúvida.”

“Sim, a Fanfarra, foi sempre composta por militares jovens, muitos deles sem qualquer conhecimento musical prévio.”

“Sim. Era “*on the job training*” com “*Mentoring*.”

“Sim, mas na modalidade de Formação no Cargo, contrariamente à modalidade de *on the job training*.”

“Sim, sim, quando me apresentei no Regimento não imaginava que iria ter tantos desafios estimulantes pela frente. Para alguém que nunca tinha tocado um instrumento musical foi uma oportunidade única sendo que no final já sugeria músicas ou participações em determinados Eventos. Igualmente havia outras oportunidades de aprendizagem não ligadas diretamente ao trabalho, nomeadamente reparação de equipamentos da Fanfarra, jardinagem, limpeza, etc.”

Resposta “Parcialmente:

“Não considero que a aprendizagem se tenha desenvolvido maioritariamente no modelo “*on the job training*”.

QUESTÃO Nº 2

UR G2 Q2:

Considera que os elementos da fanfarra do RAAA1 alinham a motivação individual com os objetivos coletivos da equipa/fanfarra?

Descrição da tabela **UR G2 Q2:**

Relativamente a esta questão, todos os entrevistados responderam afirmativamente.

Respostas afirmativas

“Sim. O coletivo era muito importante para eles, pois isso impulsionava a motivação individual e, por isso, a coesão coletiva e o objetivo do coletivo/grupo era de extrema importância, quer pelo apoio dentro do grupo, gerado ao espírito e motivação individual, quer pela motivação individual para a prossecução dos objetivos do grupo.”

“Sim, a união e uma vontade inquebrantável de ultrapassar desafios permitiu que o individual contribuísse para os objetivos comuns.”

“Considero que, na sua maioria, todos se reviam no modelo da fanfarra e, logo, poderá se inferir que sim, que alinharam a sua motivação individual com os objetivos da fanfarra.”

“Sim. A maior parte.”

“Sim, na sua maioria foi possível combinar ambos.”

QUESTÃO Nº 3

UR G2 Q3

Os militares da fanfarra do RAAA1 apresentavam motivação intrínseca (automotivação) e autoliderança com expetativas positivas a curto, médio e longo prazo?

Descrição da tabela **UR G2 Q3:**

Relativamente a esta questão registámos 12 (doze) respostas afirmativas e 2 (duas) respostas “Nem todos”.

Respostas afirmativas:

“Sem dúvida. A automotivação era um dos esteios da fanfarra e com isso vinha a autoliderança. O reconhecimento, quer fosse dentro ou fora da fanfarra. Com a automotivação e o exemplo evidenciavam, perante todos, que a capacidade de liderança, quer fosse individual (um elemento da fanfarra em tarefas com outros militares), quer fosse do grupo (os elementos da fanfarra com outros militares). Com isso, a análise dos graduados”

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto
ad hoc de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo
socioprofissional e cultural

XXX

“Sim. Os militares da Fanfarra, para além da motivação que lhes era transmitida pelo seu líder, eram, igualmente, movidos por uma dedicação, espírito de missão e gosto por bem servir e bem-fazer.”

“Daquilo que me foi possível perceber, considero que, no médio prazo, a sua maioria acabou por se auto motivar.”

“Sim. No meu caso pessoal, tinha uma motivação muito baixa quando me apresentei no Regimento mas, muito graças ao contributo do Sargento-Ajudante Pires e dos outros colaboradores, não só aprendi muito sobre a Função da Fanfarra, como aproveitei o meu tempo para estudar, concluir o 12º, entrar na Universidade que concluí e alcancei o meu Emprego pretendido.”

Respostas “Nem todos”:

“Alguns sim, outros não.”

“**NEM TODOS.** Alguns militares não apresentavam as competências referidas, pois era mais fácil serem liderados.”

QUESTÃO Nº 4

UR G2 Q4:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 disseminavam comportamentos exemplares contagiantes, para o resto da equipa e/ou para a organização?

Descrição da tabela **UR G2 Q4:**

Relativamente a esta questão, todos os entrevistados responderam afirmativamente.

Respostas afirmativas:

“Os elementos da fanfarra contagiavam os restantes membros da organização pela disciplina, abnegação e espírito de sacrifício que demonstravam.”

“Sem dúvida. A atitude e o comportamento exemplar eram primordiais para os militares da fanfarra, quer para o «Grupo de Artilharia Antiaérea», quer para os restantes militares. O

exemplo era a imagem de marca da fanfarra.”

“Sim. (...) os militares que faziam parte da Fanfarra, para além do aprumo e do brio revelados, sentiam grande orgulho de pertencer à mesma e funcionavam como um grupo muito homogêneo, demonstrando sempre um assinalável espírito de corpo, muito apreciado pelos restantes camaradas do Regimento.”

“Ao longo do dia e especialmente fora das horas de serviço, desenvolviam tarefas comuns ao Regimento e que serviam de exemplo, como por exemplo a jardinagem dos espaços verdes do Regimento.

Os restantes militares do RAAA1 apreciavam e sentiam-se mais envolvidos e comprometidos nas tarefas dos espaços comuns. Outro exemplo passava pela manutenção da atividade física fora das horas de serviço.

“Comportamentos exemplares sim, contagiante não, penso que havia muita inveja naquilo que desenvolvíamos com recursos muito limitados.”

“Sim. Não só no que toca às músicas mas também a nível físico. Os membros da Fanfarra eram sempre reconhecidos por terem uma preparação física acima da média e não eram raras as corridas ou treinos de longa distância que mereceram grandes elogios entre os seus pares (caminhadas/corridas até ao Cacém por exemplo).”

QUESTÃO Nº 5

UR G2 Q5:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 eram seguros e corajosos, aceitavam a responsabilidade e os resultados das suas ações?

Descrição da tabela **UR G2 Q5:**

Relativamente a esta questão, todos os entrevistados responderam afirmativamente.

Respostas afirmativas:

“Sim. Seguros e determinados, corajosos e responsáveis.

“Sim. Por regra as suas ações tinham resultados positivos e o reconhecimento por elas

também, mas se por acaso o resultado das suas ações não fossem tao positivas quanto quem os encarregou pretendia, cumpriam pronta e cabalmente qualquer determinação que lhes fosse transmitida.”

“(…) Julgo poder afirmar que a maioria deles era possuidor destas qualidades.”

“Sim. Os elementos da fanfarra demonstravam uma segurança e sentido de responsabilidade acima da média dos restantes militares.”

“Sim. As exceções normalmente ocorriam na fase de integração e, rápida e didaticamente eram corrigidas.”

QUESTÃO Nº 6

UR G2 Q6:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 reconheciam as suas limitações sem qualquer complexo?

Descrição da tabela **UR G2 Q6:**

Relativamente a esta questão, registámos 11 (doze) respostas afirmativamente e 2 (duas) respostas inconclusivas.

Respostas afirmativas:

“Sempre. Se a tarefa que lhes fosse atribuída não corresse como era expectável eram os primeiros a informar que não estavam a conseguir, apresentando uma solução ou solicitando apoio para obter uma solução.”

“Sim, a humildade e o reconhecimento das suas limitações eram assumidas sem complexos.”

“Na grande generalidade, sim; pois era sobretudo sobre as suas limitações que o trabalho de *coaching* mais incidia e que, portanto, estes eram motivados a trabalhar mais arduamente.”

“Sim, eu, por exemplo, reconhecia as minhas limitações a nível musical (nunca tinha tocado instrumentos) e físico (pesava somente 57kg) mas os meus camaradas estavam sempre prontos a me ajudar e estimular para ir mais além e surpreender não só a eles mas acima de tudo a mim próprio.”

Respostas inconclusivas:

“Não sei dizer”

“Não me foi possível perceber qualquer elemento.”

QUESTÃO Nº 7

UR G2 Q7:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 imbuíam-se nas tarefas para fortalecer a equipa, sobretudo, quando fossem da sua responsabilidade, ou seja, quando deles dependesse o sucesso da mesma?

Descrição da tabela **UR G2 Q7:**

Relativamente a esta questão todos os entrevistados responderam afirmativamente.

Respostas afirmativas:

“Sim. Qualquer tarefa atribuída à fanfarra era garantia de satisfação.”

“Os elementos da Fanfarra tinham um sentido de dever que facilmente se destacava dos restantes militares.”

“Sem dúvida”

“Sim, sempre que havia um momento que era especialmente importante mostrar o nosso melhor, estávamos sempre prontos para estar à altura da função.”

QUESTÃO Nº 8

UR G2 Q8:

Houve partilha de protagonismos entre os militares da fanfarra do RAAA1?

Descrição da tabela **UR G2 Q8:**

Relativamente a esta questão registámos 12 (doze) respostas afirmativas, 1 (uma) resposta Negativa, sem justificação, e uma resposta inconclusiva.

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *ad hoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural

Respostas afirmativas:

“**Sim.** Eram os primeiros a relatar e saudar o protagonismo de outro/s camarada/s sempre que tal acontecesse.”

“**Sim.** Havia essa preocupação”

“**Sim.** Nas mais diversas ocasiões e circunstâncias, e pelos mais diversos militares.”

“**Sim,** procurávamos que todos pudessem ter o seu momento de “fama.”

“**Sim.** Correto, por vezes a liderança era realizada pelo nosso Sargento-Ajudante, outras pelo nosso Primeiro-Sargento e, também, pelo nosso camarada mais antigo e responsável, Timóteo. Mas quando a oportunidade surgia, também passava pelos restantes.”

Resposta inconclusiva:

“Não me foi possível percecionar qualquer elemento.”

QUESTÃO Nº 9**UR G2 Q9:**

Os elementos da fanfarra do RAAA1 revelaram autodireção, autocontrolo e autoperceção?

Descrição da tabela **UR G2 Q9:**

Relativamente a esta questão registámos 11 (onze) respostas afirmativas e 3 (três) respostas “Nem sempre”.

Respostas afirmativas:

“**Sim. Sem sombra de dúvida.** O exemplo disso é a frase: “Qualquer tarefa atribuída à fanfarra era garantia de satisfação”.

“**Sim,** apesar de muitas vezes com sacrifício pessoal dos seus elementos, foi possível verificar estas qualidades nas mais importantes comemorações, como sejam o do Dia da Unidade ou as cerimónias de evocação dos militares mortos na Serra de Sintra.”

“**Sim.** Em geral, todos partilhavam destas características.

“**Sim.** Desde o momento da sua integração na fanfarra até à sua saída era sobretudo nestes aspetos que se notava a sua evolução francamente positiva.”

“**Sim.** E partilhavam as suas opiniões e experiencias havendo grande abertura.”

Respostas “nem sempre”:

“Alguns militares, devido ao baixo nível cultural e a falta de motivação para viverem em grupo, não revelavam apresentar autodireção e autoperceção.”

QUESTÃO Nº 10

UR G2 Q10:

Os militares da Fanfarra do RAAA1 apoiavam-se em situações de stresse e/ou elevada tensão?

Descrição da tabela **UR G2 Q10:**

Relativamente a esta questão registámos 14 (catorze) respostas afirmativas.

Respostas afirmativas:

“**Sim.** O grupo era coeso, com elevado espírito de camaradagem e sentido de missão.”

“ (...) Sempre mostraram muita coesão.”

Sim. A coesão é um dos segredos do sucesso da Fanfarra

“ (**Não**), a boa preparação e autoconfiança dos militares evitaram sempre que o stresse ou situações de elevada tensão condicionassem a atuação da Fanfarra.”

“Em geral, todos se apoiavam (...) ”

“**Sem dúvida**, até porque lhes eram proporcionadas situações de formação específicas para os orientar neste sentido. Salienta-se, a este respeito, as exigentes instruções de treino militar e físico. Para além de acautelados os limites e condições de esforço, tinham sempre como exemplo a incorporar uma ainda maior dose de esforço o seu próprio Chefe, que não deixava de os motivar e alertar para o sentido de calma, capacidade de sacrifício e autocontrole

individual e coletivo necessários à superação do desafio com que se defrontavam.”

“ (...) Grande parte das vezes. Éramos uma excelente equipa.”

“**Sim.** E não faltaram momentos em que foi necessário a confiança intergrupar para ultrapassar algumas dificuldades.”

QUESTÃO Nº 11

UR G2 Q11:

Os elementos da Fanfarra do RAAA1 revelavam focalização coletiva?

Descrição da tabela **UR G2 Q11:**

Relativamente a esta questão, registámos 13 (treze) respostas afirmativas e 1 (uma) resposta “às vezes”.

Respostas afirmativas:

“**Sim.** Eram formados neste sentido e isto notava-se extensivamente na execução de todas as outras atividades. Atuavam como um corpo em que cada parte sabe exatamente o que tem de fazer e fá-lo sem hesitação.”

“**Sim.** Era esse fator que tornava a Fanfarra numa equipa tão unida e especial.”

“**Sim.** Evidenciado no sentido de missão.”

“**Sim,** o foco incendia no coletivo e na boa atuação da Fanfarra como um todo.”

“**Sim,** o foco incendia no coletivo e na boa atuação da Fanfarra como um todo.”

QUESTÃO Nº 12

UR G2 Q12:

Os militares da fanfarra do RAAA1 partilhavam o objetivo desenvolvendo sinergias e preservando metas partilhadas?

Descrição da tabela **UR G2 Q12:**

Relativamente a esta questão, registámos 13 (treze) questões afirmativas e 1 (uma) questão inconclusiva.

Questões afirmativas:

“**Sim.** O farol era o sucesso da fanfarra (reconhecimento positivo) através do esforço coletivo de todos (do chefe aos restantes militares).”

“Julgo que havia sempre essa preocupação por parte do seu líder.”

“**Sim.** O objetivo era definido e todos se juntavam para o tornar real.”

Resposta inconclusiva:

“Não me foi possível perceber qualquer elemento.”

QUESTÃO Nº 13

UR G2 Q13:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 consideravam que não necessitavam do líder eleito/formal/chefe sempre que a equipa reunia condições/características para ser autogerida, desde que tal fosse possível regulamentarmente?

Descrição da tabela **UR G2 Q13:**

Relativamente a esta questão, registámos 9 (nove) respostas afirmativas, 2 (duas) respostas negativas, 1 (uma) resposta inconclusiva e uma resposta “Nem sempre”.

Respostas afirmativas:

“**Absolutamente.** Não era necessário um graduado para cumprir a missão. No entanto, se fosse necessário, a liderança era assumida pelo mais antigo e reconhecida pelos restantes.”

“**É verdade** e isso foi comprovado nas necessárias e possíveis circunstâncias.”

“**Sim.** A dada altura a máquina já estava tão oleada que todos sabiam o que tinham para
Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto
adhoc de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo
socioprofissional e cultural

fazer, o líder é sempre preciso, mas já nos conseguíamos aguentar bem sozinhos no caso de o líder estar de férias.”

“**Sim.** (...) Quando havia abertura, havia sempre capacidade para assumir a função de liderar.”

Resposta negativa:

“Alguns militares não apresentavam as competências referidas anteriormente, pois era mais fácil serem liderados.” (...) “Alguns militares, devido ao baixo nível cultural e a falta de motivação para viverem em grupo, não revelavam apresentar autodireção e autopercepção.”

Respostas inconclusivas:

“Não tenho opinião formada sobre esta questão.”

“Não me foi possível perceber qualquer elemento.”

QUESTÃO Nº 14

UR G2 Q14:

Acha que os militares da Fanfarra do RAAA1 participavam e agiam num processo de interdependência, auto regulando o seu comportamento face à concretização das tarefas?

Descrição da tabela UR G2 Q14:

Relativamente a esta questão, foram apuradas 10 (dez) respostas afirmativas, 1 (uma) resposta “Nem todos” e 3 (três) respostas negativas.

Respostas afirmativas:

“**Sim.** Eles sabiam gerir as tarefas e objetivos a cumprir, dando leveza ou imposição conforme a situação exigisse.”

“Sim, as tarefas comuns condicionavam o desenvolvimento individual de cada um dos elementos.”

“**Sim**, muito devido ao desenvolvimento do seu sentido crítico e constante processo de avaliação, feedback e reformulação.”

“Sim. Havia grande adaptabilidade, não só às ordens da chefia, como também, ao feedback recebido dos próprios membros.”

Resposta “Nem todos”:

“Alguns militares não apresentavam as competências referidas anteriormente, pois era mais fácil serem liderados.”

“Alguns militares, devido ao baixo nível cultural e a falta de motivação para viverem em grupo, não revelavam apresentar autodireção e autopercepção.”

GRUPO 3 – A COESÃO DA FANFARRA

QUESTÃO Nº 1

UR G3 Q1:

Os militares da fanfarra do RAAA1 valorizavam os seus papéis/protagonismos?

Descrição da tabela **UR G3 Q1:**

Relativamente a esta questão registámos 13 (treze) respostas afirmativas e 1 (uma) resposta “Alguns”.

Respostas afirmativas:

“Sem dúvida”

“Os Militares da Fanfarra valorizavam sobretudo o produto final em cada uma das atuações da Fanfarra”

“Sim, embora em prol do conjunto”

“Mesmo que inicialmente não estivessem recetivos a preencher determinadas lacunas funcionais da fanfarra, pouco-a-pouco, iam desenvolvendo cada vez maior nível de entusiasmo e motivação, não só na sua função musical específica, mas também nos restantes papéis que assumiam.”

QUESTÃO Nº 2

UR G3 Q2:

Os militares da fanfarra sentiam-se identificados com a equipa/fanfarra?

Descrição da tabela UR G3 Q2:

Relativamente a esta questão apurámos 13 (treze) respostas afirmativas e 1 (uma) resposta “Alguns”.

Respostas afirmativas:

“Sem sombra de dúvida. A fanfarra era o seu esteio.”

“Sim. E eram facilmente identificáveis no meio dos outros militares do Regimento”.

“Sim, tinham orgulho e consideravam fazer parte de uma equipa especial.”

“Sim. Todos.”

“Sim, e isso notava-se na sua vontade de estarem juntos, em convívio, nos momentos pós-laborais, em contexto de aquartelamento ou fora dele. Várias vezes o testemunhei pessoalmente, mais ou menos diretamente.

Para além disso, tinham os seus símbolos, mensagens e princípios muito próprios e, que, tinham orgulho em partilhar.”

“Bastante. Sentíamo-nos como a parte mais visível do Regimento no exterior da unidade, o que acarretava grande brio e responsabilidade.”

QUESTÃO Nº 3

UR G3 Q3:

Havia consciencialização e a necessidade de interação mútua entre os elementos da fanfarra

do RAAA1?

Descrição da tabela **UR G3 Q3:**

Relativamente a esta questão registámos 12 (doze) respostas afirmativas, 1 (uma) resposta “Alguns” e 1 uma (uma) inconclusiva.

Respostas afirmativas:

“Sim. A entreajuda e camaradagem era o resultado mais evidente da consciencialização e de interação mútua dentro da fanfarra.”

“Sim, sentia-se essa preocupação e essa entreajuda.”

“Sim, era quase impossível que não houvesse, perante a intensidade dos desafios formativos e funcionais a que eram submetidos.”

“Sim, havia um excelente espírito de equipa e camaradagem.”

QUESTÃO Nº 4

UR G3 Q4:

A existência das numerosas frentes de trabalho da fanfarra do RAAA1 delimitava, fortalecia e fazia perdurar a coesão da equipa/fanfarra?

Descrição da tabela **UR G3 Q4:**

Relativamente a esta questão, registámos 13 (treze) respostas afirmativas e 1 (uma) não resposta.

Respostas afirmativas:

“Sim. A divisão do grupo para cumprimento de diversas tarefas não afetava negativamente o grupo, mas pelo contrário fortalecia e tornava mais coesa pois percebiam com isso o reconhecimento pelos objetivos cumpridos, apesar de separados.”

“Apesar da pressão e dos constantes desafios prevaleceu sempre a coesão do Grupo.”

“Sem dúvida.”

SIM, fortalecia e contribuía para a coesão. Esta era uma das características mais fortes da Fanfarra. As inúmeras tarefas, todas distintas, contribuíram para a forte coesão da equipa.

“Sim; aliás, essa era uma matriz que já fazia parte da sua identidade e que os tomava como uma referência ao nível de todo o Regimento.”

“Houve muito excesso muitas vezes, mas sim esse sacrifício fazia com que fossemos mais coesos.”

QUESTÃO Nº 5

UR G3 Q5:

Considera que a fanfarra do RAAA1 revelava coesão nas tarefas?

Descrição da tabela **UR G3 Q5:**

Relativamente a esta questão, todos os entrevistados responderam afirmativamente.

Respostas afirmativas:

“Sempre. Qualquer que fosse a tarefa desde limpeza à atuação da fanfarra.”

“Sim, sempre foi percecionada a coesão da Fanfarra.”

“Sem dúvida.”

“Sim, havia um objetivo e todos se reuniam em volta do mesmo.”

QUESTÃO Nº 6

UR G3 Q6:

Considera que a fanfarra do RAAA1 revelava coesão social?

Descrição da tabela **UR G3 Q6:**

Relativamente a esta questão, todos os entrevistados responderam afirmativamente.

Respostas afirmativas:

“Não só revelava como contribuía para ela ao nível do Regimento.”

“Sem dúvida.”

“Apesar de haver sempre alguns atritos, o mesmo conseguia-se sempre encontrar.”

QUESTÃO Nº 7

Descrição da tabela **UR G3 Q7:**

Relativamente a esta questão 13 (treze) entrevistados responderam afirmativamente, e 1 (um) respondeu “Às vezes”.

Respostas afirmativas:

“Sim. Esse era um dos objetivos dos militares da fanfarra, para eles a fanfarra era o mais importante, logo o grupo.”

“Sem dúvida que sim.”

“Sem dúvida.”

“A palavra que gostaria de usar seria Orgulho. Orgulho em pertencer à.”

QUESTÃO Nº 8

UR G3 Q8:

Os militares da fanfarra do RAAA1 manifestavam harmonia face às metas coletivas?

Descrição da tabela **UR G3 Q8:**

Relativamente a esta questão todos os entrevistados responderam afirmativamente.

Respostas afirmativas:

“Com certeza. O esforço tinha que ser coletivo e consensual.”

“Sim, todos tínhamos, como objetivo, sermos os melhores naquilo que fazíamos.”-

GRUPO 4:

VALORIZAÇÃO DO PROJETO/PROCESSO DA FANFARRA DO RAAA1

QUESTÃO Nº 1

UR G4 Q1:

Qual foi a sua primeira reação ao ter noção do tipo de processo de liderança da Fanfarra do RAAA1?

Descrição da tabela UR G4 Q1:

Relativamente a esta questão, os entrevistados responderam que as primeiras reações que tiveram, ao terem noção do processo de liderança da Fanfarra do RAAA1, foram:

“Muito satisfeita”;

“Satisfação e regozijo”;

“Curiosidade. Era uma forma de liderança muito próxima e envolvida no grupo.”;

“Confiança absoluta nos resultados que iam ser alcançados.”;

“Senti que poderia contar sempre com aquele grupo de homens para as tarefas mais exigentes que lhes pudessem vir a ser atribuídas.”

“Orgulho.”;

“Ambiciosa”

“Antes de tomar posse do Comando da Bateria, da qual dependia organicamente e funcionalmente a Fanfarra Regimental, já tinha conhecimento do processo de liderança exercido pelo Chefe da Fanfarra. Por isso, quando tomei posse do Comando da Bateria, apoiei, de uma forma geral, o desenvolvimento das ações de liderança do Chefe da Fanfarra, pois contribuía decisivamente para o cumprimento da missão da Bateria e do Regimento. Em suma, a minha reação passou por apoiar o Chefe da Fanfarra, no desenvolvimento do processo de Liderança que já vinha sendo exercido nos últimos anos.”

“Primeiro de desafio, por perceber que estava perante uma liderança bem demarcada/determinada e experiente; mas, logo de seguida, de muita confiança na sinergia mútua que podia ser gerada, uma vez que pressentia que havia uma partilha de valores comuns.”

“De um exemplo a seguir.”

“Admirado”

“Na altura fiquei encantado com o modo como as coisas funcionavam.”

“Surpresa pois não contava existir esta metodologia no Exército. Acreditava que seria sempre um soldado que deveria seguir ordens sem questionar.

“Pensei que era mais uma ideia do nosso Chefe para nos chatear a cabeça.”

Relativamente às Subcategorias, registámos a satisfação; o regozijo; a curiosidade; proximidade; envolvimento; confiança; resultados; comprometimento; exigência; orgulho; identidade; expectativa; conhecimento; valorização; cooperação; amparo; visão global; responsabilidade; espírito de missão; ambição; sonho; desenvolvimento; focalização; desafio; coragem; determinação; experiência; sinergia mútua; interdependência; coesão; valores; partilha; comunidade; aprendizagem vicariante; internalização; interesses; aceitação; contágio; influência; curiosidade; admiração; encantamento; admiração; Surpresa; Método; Disrupção; Desafio de Status; Quebra de crenças; aprendizagem Atrevimento; Curiosidade Disruptiva; Banalização; Criatividade; Valorização; Estímulo ao Pensamento “fora da caixa.”

Relativamente às categorias, podemos assinalar: o reconhecimento; o orgulho; a cumplicidade; Autoconfiança; Confiança profissional; Delegação; Confiança **recíproca**; o comprometimento: Coesão; Ambição; Conhecimento das capacidades e limites de cada elemento da equipa e da própria equipa (Conhecimento operacional); Destreza; Inteligência coletiva; ambição; valorização; responsabilidade; Estratégia; Conhecimento geral e específico; Abnegação; Paixão; rigor; eficácia; tutela; Coragem profissional; Valores; Determinação; Identidade; Integração; interesse; expectativa; ambição; tolerância; harmonia.

QUESTÃO Nº 2

UR G4 Q2:

Essa reação era comum no seio da organização?

Descrição da tabela **UR G4 Q2:**

Relativamente a esta questão obtivemos 12 (doze) respostas afirmativas, 1 (uma) resposta inconclusiva e 1 (um)a resposta negativa (**fundamentada, relevantemente**).

Respostas afirmativas:

“De forma geral sim.”

“Sim esta reação era extensível a todos os militares do Regimento.”

“Sim. Um exemplo eram as “*Comemorações do Bicentenário das Guerras Peninsulares*” e da “*Liga dos Combatentes*” exigiam que as atividades que realizavam fosse com a fanfarra do RAAA1 e, por isso, esta percorria o país de lés-a-lés.”

“Sim, os nossos camaradas da Bateria mostravam grande surpresa e admiração pelo mesmo.”

Resposta negativa:

“Julgo que, salvo raras exceções não era. Arrisco-me a dizer, com base na minha modesta perceção e testemunho do que observei, que algumas pessoas que trabalharam mais direta ou indiretamente com a fanfarra não tiveram o discernimento de criar sinergias valiosas com a fanfarra. Numa opinião muito pessoal, julgo que uma das causas esteve relacionada com uma questão de “egos” que abafaram os desígnios institucionais e a vontade de trabalhar em equipa. Também pressenti, em algumas ocasiões, que a visibilidade e qualidade do desempenho da fanfarra constituía-se como motivo de desconforto para alguns militares que, por tendência, se preocupam mais em olhar de si para os outros, do que em olhar por si com os outros.

QUESTÃO Nº 3

UR G4 Q3:

Na sua opinião qual a mais-valia resultante do projeto da Fanfarra do RAAA1?

Descrição da tabela **UR G4 Q3**

Relativamente a esta questão restámos as seguintes opiniões:

“Valorizou o Regimento, o Exército e Forças Armadas.”

“Camaradagem, amizade, espírito de grupo e acima de tudo homens preparados para o futuro e para os embates da vida.”

“A liderança pelo exemplo.”

“Autossuficiência do Regimento ao nível do cerimonial militar, contribuição para uma imagem muito própria do Regimento, contribuição para um sentimento de identidade por parte dos militares do Regimento.”

“A dignificação da imagem da Instituição Militar.”

“Uma forma de coesão institucional (RAAA1); Uma representação institucional (nacional e RAAA1); e meio de divulgação do serviço militar indiscutível.”

“A persistência do Líder.”

“Na minha opinião não existiu uma mais-valia mas sim quatro (04), designadamente:

— Desenvolvimento de competências pessoais e sociais de militares que compunham a Fanfarra;

— Desenvolvimento das tradições e cultura associadas a uma Fanfarra Militar Portuguesa no seio do Exército;

— Desenvolvimento musical associado a uma Banda/Fanfarra Militar;— Manutenção e tratamento dos espaços verdes regimentais.”

“Para além de todas as que já referi ao nível dos benefícios alcançados para o Regimento, do Exército e das Forças Armadas; destaco, sobretudo, a formação integral dos militares, que certamente, lhes permitirá, com muito maior probabilidade, serem bem-sucedidos na vida e, mais importante ainda, serem cidadãos intelectual e moralmente íntegros, capazes de influenciar positivamente a sociedade.”

“Liderança, Coesão; Disciplina, Espírito de sacrifício; Espírito de Corpo.”

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *ad hoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural

“Espírito de equipa.”

“Sinceramente, (...) de uma coisa tenho a certeza: conseguiu inserir na sociedade homens capazes para liderarem e serem liderado.”

“Aumentar o espírito de iniciativa do indivíduo no seio do grupo e para o grupo, compreender a sua importância na unidade e o Empowerment resultante desta metodologia de Formação.”

“A aprendizagem, a nível pessoal e profissional, de valores que são essenciais para conseguirmos trabalhar em grupo.”

QUESTÃO Nº 4

UR G4 Q4:

Descreva de que forma o projeto da fanfarra do RAAA1 contribuiu para a missão e coesão da organização.

Descrição da tabela **UR G4 Q4:**

Relativamente a esta questão apurámos treze respostas com as seguintes opiniões:

“Pelo desempenho nos diferentes eventos e cerimónias.”

“Eles eram o exemplo a seguir pelos outros militares (principalmente as praças).”

“Precisamente pela coesão de todos os elementos da fanfarra.”

“Como referido atrás. Pela contribuição para uma imagem muito própria do Regimento, e pela contribuição para um sentimento de identidade por parte dos militares do Regimento.”

“As atuações e os serviços prestados pela Fanfarra ao Regimento, ao Exército e às FA, foram merecedoramente alvo de louvor e publicamente reconhecidos como muito relevantes e de elevado mérito.”

“Repetindo a anterior resposta: Uma forma de coesão institucional (RAAA1); Uma representação institucional (nacional e RAAA1); e meio de divulgação do serviço militar indiscutível.”

“Através da divulgação da imagem e cultura musical, através da música.”

“As mais-valias referidas no ponto anterior, associadas às competências da questão 9

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto
ad hoc de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo
socioprofissional e cultural

(competências de liderança), contribuíram decisivamente para o cumprimento da missão do Regimento e paralelamente do Exército Português.”

“O projeto da fanfarra enfatiza os valores militares subjacentes ao ritual militar. Nesta perspetiva, enquanto o Regimento pôde contar com a existência de uma fanfarra plenamente funcional, pôde igualmente contar com uma dinâmica mais vincada de Espírito de Corpo, de sentir e viver militar.

“Como já referi, em cima, foi sem dúvida um dos grandes promotores do Exército e das Forças Armadas nas instâncias civis.”

“Contribuindo em alcançarmos objetivos ambiciosos, dignificando, assim, a Organização.”

“Através da realização das homenagens prestadas pela Fanfarra, foi possível relembrar os soldados caídos na Defesa da Pátria, nas diversas campanhas militares e de interesse público mais recentes e relevantes (Guerras Napoleónicas, 1ª Guerra Mundial, Guerra Colonial, Soldados do Regimento de Artilharia Antiaérea Fixa de Queluz caídos no combate ao Incêndio da Serra de Sintra de 1966). Nestes momentos, a Fanfarra contribuiu de forma exemplar para representar o nosso Exército Português enquanto instituição.

“Como tínhamos um impacto forte na forma como trabalhávamos, os outros consideravam-nos um caminho a seguir.”

QUESTÃO Nº 5

UR G4 Q5:

No seu parecer, em quê que este projeto da Fanfarra do RAAA1 foi diferenciador de outros projetos?

Descrição da tabela UR G4 Q5:

Relativamente a esta questão, todos os entrevistados responderam as seguintes opiniões:

“Porque nunca desistiram de alcançar metas. E quando eram alcançadas, cumpriam de forma muito satisfatória.”

“Tornar em exímios mestres, militares que nada ou pouco sabiam de música. Dar-lhes competências para o futuro e para a vida.”

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *ad hoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural

“Pela forma séria e profissional como encaravam cada projeto, sempre com um toque pessoal.”

“É um projeto único no Exército.”

“Este projeto nasceu da vontade e do empenho de um líder que tornou possível e altamente meritório algo que há partida não seria exequível.”

“Pela sua particularidade de ter militares a desempenharem outras funções, inerentes a outra especialidade (distinta), e o facto do elevado sentido de pertença, quando, na realidade, esta “subunidade” era inexistente no quadro orgânico do Regimento.”

“A magnitude.”

“Normalmente alguns dos militares colocados na Fanfarra apresentavam um baixo nível de escolaridade, dificuldades na adaptação/integração social/grupo e problemas sociais como o álcool e drogas. O Projeto da Fanfarra assumia um papel fundamental junto destes militares, por apostar no desenvolvimento de competências pessoais e sociais destes militares, contribuindo decisivamente para ultrapassar as dificuldades referidas anteriormente. Alguns dos militares alvo do projeto, desenvolveram competências que lhes permitiram ultrapassar as dificuldades, tornando-se casos de referência, como por exemplo tratamento do consumo de álcool, desenvolvimento do nível de escolaridade, integração no grupo.”

“A missão funcional da fanfarra já por si é diferente, mas se tivermos toda a rotina (e que já foi em alguns aspetos descrita ao longo desta entrevista) própria da fanfarra do RAAA1; as sinergias de trabalho que gerou em múltiplas tarefas (desde jardinagem, melhoria de instalação, colaboração em trabalhos de limpeza e manutenção, entre outras); e o contributo que prestou, formal ou informalmente, a outras numerosas Unidades do Exército; inevitavelmente compreendemos que houve algo distinto que nos leva à interrogação – como é que tão poucos, com uma organização não definida formalmente, conseguem fazer tanto, em tantas e diversas circunstâncias, e com tanto sucesso e impacto?”

“O fato de se aliar o conhecimento musical com a disciplina militar.”

“É diferenciador porque vai contra os métodos tradicionais de ensino e valorização profissional e pessoal.”

“Fazer de pedreiros, músicos. Acho que esta frase diz tudo.”

“Não tive conhecimento de projetos similares enquanto estive no Regimento ou no Exército, o que contribuiu para me sentir honrado com esta oportunidade.”

“Pela forma como foi feito. Ninguém sabia que era um projeto até a pessoa em causa perceber, por si, que era um projeto. Muitos consideravam que ir para a fanfarra era um castigo.”

QUESTÃO Nº 6

UR G4 Q6:

De que forma o projeto da Fanfarra do RAAA1 contribuiu para a valorização pessoal e profissional dos seus militares?

Descrição da tabela **UR G4 Q6:**

Relativamente a esta questão obtivemos treze respostas fundamentadas.

“Pessoal: Sentido de responsabilidade, mais maturidade e consciencialização.

Profissional: Adquiriram práticas para o resto da vida.”

“Preparação para o futuro fora das forças armadas, capacidade de auto gestão, conhecimento e reconhecimento das suas capacidades, empenho e decisão, por fim, cumprimento cabal de qualquer tarefa, de forma satisfatória.”

“Pela forma como eram liderados.”

“Através do desenvolvimento do conhecimento do cerimonial militar.”

“Este projeto contribuiu para a formação, valorização pessoal e profissional dos seus militares, como seres humanos, sobretudo, porque lhes permitiu perceber que, querer é poder e, quando assim é não existem limites.”

“Fomentou a sua cultura geral militar, a aprendizagem de valores militares e, o seu sentido de coesão institucional e social.”

“Missão cumprida.”

“Questão desenvolvida em G4 Q6. Citação:

«Normalmente alguns dos militares colocados na Fanfarra apresentavam um baixo nível de escolaridade, dificuldades na adaptação/integração social/grupo e problemas sociais como o álcool e drogas. O Projeto da Fanfarra assumia um papel fundamental junto destes militares, por apostar no desenvolvimento de competências pessoais e sociais destes militares,

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto
adhoc de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo
socioprofissional e cultural

contribuindo decisivamente para ultrapassar as dificuldades referidas anteriormente. Alguns dos militares alvo do projeto, desenvolveram competências que lhes permitiram ultrapassar as dificuldades, tornando-se casos de referência, como por exemplo tratamento do consumo de álcool, desenvolvimento do nível de escolaridade, integração no grupo.» Fim de citação.

“Por toda a experiência de formação, integração e execução das várias atividades, bem como a relevância destas atividades; a fanfarra garantidamente fez desenvolver muito mais “ferramentas” aos seus membros, para que estes fossem, não só melhores militares, mas, sobretudo, melhores cidadãos e, portanto, mais capazes de a integrar e de a influenciar positivamente.”

“Não querendo alongar muito... criou Homens preparados para o Futuro.”

“Elevando os valores de cada um e motivando o seu empenho!”

“Dava-lhes um objetivo, fazia-os sentirem-se inseridos e com uma responsabilidade para com eles próprios e para com os seus camaradas de armas.”

“Através de valores de experiencias que ficaram gravadas, muitas delas, no nosso inconsciente e, que, hoje em dia se refletem no meu dia-a-dia.”

QUESTÃO Nº 7

UR G4 Q7:

De que forma o projeto da Fanfarra do RAAA1 contribuiu para a imagem do RAAA1, do Exército, das Forças Armadas e de Portugal?

Descrição da tabela **UR G4 Q7:**

Relativamente a esta questão, todos os entrevistados responderam da seguinte forma:

“Visibilidade e profissionalismo.”

“Muito positiva. Sendo reconhecidos como a fanfarra do Exército, por quem os viu, apesar de serem tao simplesmente a fanfarra do RAAA1. As suas atuações evidenciaram o RAAA1, enaltecerao o Exército e exultaram as Forças Armadas e Portugal.”

“Pela forma profissional como se apresentavam, tornando-a um exemplo para as restantes unidades.”

“Foram inúmeras as atuações da Fanfarra, mas destacaria todas aquelas inerentes às Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *ad hoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural

comemorações dos 200 anos das Guerras Peninsulares.”

“As atuações da Fanfarra, como já referido, contribuíram de forma indelével para a abrilhantar as inúmeras e mais comemorações militares em que intervieram e permitiram a divulgação da boa imagem da Instituição Militar, quer junto das entidades Militares, quer civis, de Norte a Sul de Portugal.”

“Contribuiu, significativamente, pelo seu desempenho e boa imagem, que manifestaram em inúmeras ocasiões, no seu geral, associadas ao cerimonial militar.”

“Através da divulgação da cultura, história e tradições militares através da música.”

“Questão já desenvolvida em G4 Q3. Citação: «*Na minha opinião não existiu uma mais-valia mas sim quatro (04), designadamente:*

— *Desenvolvimento de competências pessoais e sociais de militares que compunham a Fanfarra;*

— *Desenvolvimento das tradições e cultura associadas a uma Fanfarra Militar Portuguesa no seio do Exército;*

— *Desenvolvimento musical associado a uma Banda/Fanfarra Militar;*

— *Manutenção e tratamento dos espaços verdes regimentais.*»” Fim de citação.”

“ (...) Ou seja, através das mais-valias que permitiram projetar as Forças Armadas e Portugal, não só internamente, mas também no plano externo.”

“O caráter e desempenho dos militares da fanfarra, baseado na qualidade da sua formação e vivência profissional, permitiu que as suas atuações públicas, para além de competentes, demonstrassem uma postura briosa e aprumada, inerentemente muito favorecedora da imagem do RAAA1, do Exército, das Forças Armadas e de Portugal.”

“ (...) Uma excelente montra.”

“Fazendo serviços com alto rigor e empenho e dedicação!”

“Em qualquer lado, que fomos, sempre recebemos rasgados elogios, pelo atavio, profissionalismo e espírito de missão.”

“Contribuiu, de forma exemplar, na representação da instituição militar, como um todo, junto do público.”

“Foi um exemplo de uma boa representação da Instituição. Quem falava em RAAA1 associava muitas vezes à fanfarra. A fanfarra só era conhecida por fazer coisas positivas.”

QUESTÃO Nº 8

LIDERANÇA

Referência da questão ou Unidade de Registo (UR), no questionário - **Grupo4** Questão Nº 8(G4-Q8):

UR G4-Q8: Após presenciar o processo de liderança da Fanfarra do RAAA1, faça uma análise descritiva, tendo em conta os comportamentos de liderança dos militares integrantes da fanfarra e, também, do respetivo líder formal/chefe.

Nesta tabela procuramos respostas referentes aos comportamentos de liderança tradicional manifestados pelo Chefe (líder formal) da Fanfarra.

Panorama integrador do contexto organizacional para a liderança coletiva de Friedrich, Schuelke, Ruark, Mumford, (2009, citado por Rosinha 2016), que, é constituído por quatro pilares fundamentais onde introduziram/mantiveram, também, o papel do líder formal. São estes:

- a) *A base da liderança e os processos de equipas;*
- b) *Os construtos chave da liderança coletiva;*
- c) *Os resultados;*
- d) *O contexto onde os processos ocorrem.*

TROCA LIDER-MEMBRO

Descrição da tabela **UR G4-Q8:**

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *ad hoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural

LV

Relativamente a esta questão obtivemos respostas de 13 (treze) entrevistados.

Respostas obtidas:

“A Liderança da Fanfarra era uma liderança pelo exemplo”

“O Chefe da Fanfarra era o primeiro a exemplificar, a demonstrar, a ensinar como ultrapassar.”

“O chefe da fanfarra, um líder nato, apesar de estar imbuído do poder e liderança que a instituição lhe conferia, não era essa a que usava, mas sim a do exemplo, da exigência, da perseverança e combatividade.”

“De militares comuns passaram a futuros líderes ou até fazedores de líderes. Exemplares e exemplos para os seus pares.”

“A forma como o líder se envolvia com os seus liderados sempre foi uma referência”

“Liderança exigente, integradora, formadora e potenciadora da criatividade”

“Um grupo exceccionalmente liderado e com todos os “condimentos” para atingir o sucesso.”

“Relativamente ao seu chefe/líder, presenciei um comportamento associado a uma liderança entre o *coaching* e o diretivo.”

“Os militares da fanfarra compunham um projeto bem liderado e ambicioso, que atingiram objetivos, para muitos inalcançáveis, que os engrandeceu.”

“Quanto ao líder formal, tive a oportunidade de observar uma liderança com um estilo predominantemente transformacional, mas muito flexível, capaz, igualmente, nos adequados contextos, ser mais diretiva ou delegativa.”

“ (...) o grande princípio norteador do Líder Formal (...) foi o de transformar os seus colaboradores: em melhores militares, melhores pessoas, e, também, melhores líderes.”

(...) era criar, em cada um dos seus subordinados, a predisposição para seguirem os valores e conduta por si preconizados.”

“Se assim fosse, cada um passaria a fazer o que era ordenado, não por temor, mas porque partilhava do sentimento de ser o melhor para si.”

“ (...) Mesmo na ausência do líder, se manteria o rumo prosseguido (foi o que se verificou).”

“ (...) Cada um teria igualmente a preocupação em aculturar os novos elementos que entrassem para fanfarra.”

“O estilo de liderança diretivo era mais evidente nos atos formais puramente militares, tais como as formaturas, ou outras atividades de elevada exigência, rigor e responsabilidade, em que era necessária uma orientação mais acompanhada e detalhada. Nestes momentos o Sargento-Ajudante António Pires, não deixava os seus militares entregues a si mesmos; dava o passo em frente e assumia, com vozes e postura de comando firme, na linha da frente, a conduta das ações, bem como todos os aspetos organizativos.”

“Também nos momentos em que era necessário debater algum assunto/conflito mais crítico ou resolver algum problema de igual modo mais crítico, mais especificamente em questões de justiça (tanto de reconhecimento, como de repreensão, de correção ou reforço moral), o Sargento-Ajudante Pires assumia uma liderança mais diretiva”

“ (nas ocasiões em que se isso se justificasse, não dispensava o necessário tempo de reflexão aos elementos da fanfarra).”

“O estilo de liderança mais delegativo era praticado nas tarefas de maior rotina, ou nas ocasiões em que o Sargento-Ajudante Pires pretendia desenvolver, de forma didática, orientada e acompanhada, processos de “*coaching*” individuais e coletivos da fanfarra; ou nas situações em que pretendia lançar a debate temas culturais (cultura militar ou cívica); ou ainda em situações de estabelecimento de programas de atividades de autoaperfeiçoamento e de rotina diária/semanal. Era precisamente nestes casos, que a liderança dos militares que comandava emergia - com base no princípio anteriormente referido (o princípio de: para fazer entender as suas orientações e ordens, melhor seria consciencializar os seus militares quanto à correção de as cumprir – inculcar valores). Sendo assim, os seus militares seguiam um modelo de liderança semelhante ao seu;”

“O maior exemplo desta afirmação estava materializado no Soldado Timóteo, que reunia (pelo que pude avaliar) as duas condições. Notava-se, perfeitamente, a desenvoltura deste militar, não só em termos puramente militares e pessoais, mas também no exercício da liderança; uma desenvoltura bem acima da média da maior parte dos militares do Regimento, inclusivamente de alguns graduados (para não arriscar a dizer muitos).”

“ (...) Tão importante quanto as virtudes é a sua constância. Mas não era só movido por esta premissa que o Sargento-Ajudante o continuava a acompanhar e a orientar com o mesmo

empenho (...) Era, igualmente, movido pela alegria e orgulho de ver alguém que, para além de si e na sua ausência, de certo modo, poderia assegurar o exemplo.”

“Salienta-se que a cultura de desenvolvimento de líderes íntegros era apanágio da fanfarra; em primeiro lugar, por força do seu Chefe Ajudante Pires que a concebeu e formulou estratégias para a sua implementação e reprodução; em segundo lugar, pela corrente e rede que se gerava nos seus colaboradores (naturalmente que também fruto do comportamento e ação do Sargento-Ajudante Pires), os quais, ao seu nível, exerciam uma liderança semelhante que colocavam a serviço da fanfarra, nomeadamente, no testemunho e formação dos camaradas recém-ingressados na fanfarra (era uma espécie de contágio ativo positivo). Por isso, reitero que este processo constituía-se como uma identidade cultural que era reproduzida por todos os seus elementos, ao longo do tempo, de geração em geração.”

“Um militar exemplar que sempre olhei como alguém a seguir, foi para mim um farol

“ (...) Tínhamos um chefe que sabia valorizar, liderar como um verdadeiro líder.”

“ (...) Mas em outras situações sim, liderava quem tinha conhecimento para tal.”

“ (...) Éramos uma excelente equipa”.

“Contudo os nossos camaradas mais antigos ajudaram-nos a sentir em casa, dando-nos diversos apoios e, com o tempo, começamos a evoluir, aprendendo o ofício e começando a “sair da crisálida” para crescer. Neste ponto, toda a mestria deve-se ao nosso Sargento-Ajudante que sempre foi o motor impulsionador, entusiasmando-nos e motivando-nos a pensarmos por nós próximos e irmos todos como equipa em direção ao nosso objetivo comum.”

“Todos evidenciaram capacidades de liderança uns mais do que outros dependendo também da personalidade de cada um. De salientar que durante o processo, na minha opinião, todas as praças, quando lideravam, não se apercebiam, tendo em conta que foi um processo contínuo de aprendizagem. O Chefe, das características de que me lembro, mais era, de explicar as coisas ao fazê-las. O grupo não tinha desculpas para não fazer porque o chefe estava lá também com as praças.”

Subcategorias assentes nas respostas obtidas:

Partilha pedagógica de valores, internalização, inteligência, sabedoria, criatividade,

aptidões, experiência, conhecimento, coragem moral, resiliência”

Formação, Desenvolvimento e Transformação

Envolvimento da equipa e exemplo

Integração, rigor e abertura à criatividade

Focalização, coesão, espírito de Missão, otimismo, autoconfiança, confiança coletiva/recíproca.

Apoio, *Coaching*, Delegação e uso/gestão de Autoridade.

Visão Partilhada, Focalização individual e coletiva, ambição, sonho, espírito de missão, resiliência.

Nada a referir.

Flexibilidade perante os contextos

Integração, desenvolvimento, Transformação, Internalização

Autodisciplina, Lealdade, confiança hierárquica, autoconfiança, partilha dos sentimentos e da “ambição do eu” face à Missão, sentimento de pertença, Comprometimento

Responsabilidade objetiva, tutela, integração, transformação,

Liderança *Top Down*. Comunicação diretiva, orientada para o comando operacional das forças.

Tutela.

Responsabilidade objetiva eficaz.

Comando.

Estruturação do grupo pelo líder: Adaptação, coordenação, coesão, compromisso

Desempenho Adaptativo.

Gestão das normas organizacionais. Valores éticos e Morais.

Reflexão crítica “*in tempo*”.

Avaliação do Desempenho.

Feedback.

Justiça.

Reconhecimento.

Parâmetros de desempenho da equipa: Resolução de Problemas, Partilha da Informação, Gestão de conflitos

Atribuição de sentido. Experiência. Sabedoria. Reflexão Crítica coletiva e individual transversal, sobre o desempenho/ações realizadas.

Feedback/análise individual e coletiva.

Partilha das lições aprendidas.

Aprendizagem experiencial coletiva.

Delegação, *Coaching*, estímulo ao pensamento crítico face ao “Eu profissional, pessoal e organizacional.”

Envolvimento.

Clima Afetivo: Regulação emocional da equipa

Troca Líder-Membro

Motivação Inspiracional

Internalização

Rede do líder: Conexões entre atores, alargamento de fronteiras

Delegação, *Empowerment*, construção de sentido.

Rede do Líder.

Alargamento de Fronteiras.

Desempenho Adaptativo.

Satisfação e confiança dos seguidores

Rede da Equipa: Densidade, Familiaridade, Exposição à rede. Conexão entre atores.

Suporte Social.

Estruturação pelo Líder e manutenção do Grupo: Atribuir sentido, Planeamento Estratégico, Gestão dos recursos;

Missão;

Processos da Equipa;

Aptidões do Líder;

Rede do Líder;

Troca Líder-membro;

Desempenho Adaptativo; Eficácia Coletiva;

Produtividade; Satisfação e confiança dos seguidores.

Crescimento e Inovação.

Sentimento de Pertença.

Familiaridade.

Cultura Coletiva.

Modelo mental partilhado.

Inteligência Coletiva.

Coesão.

Interdependência.

Satisfação.

Efetividade percebida.

Exemplo

Valores.

Autenticidade.

Inteligência, criatividade, sabedoria e experiência

Desempenho Adaptativo.

Partilha de protagonismo.

Inteligência, criatividade, experiência, Sabedoria

Atribuir sentido; Planeamento Estratégico; Gestão de Recursos.

Motivação Inspiracional;

Inteligência; Experiência; Sabedoria;

Eficácia coletiva.

Coesão.

Aptidões de liderança: comunicação. Capacidade de desempenho. Partilha da informação; Experiência e sabedoria. Clarificação de objetivos.

Processos de equipa: Adaptação, Coordenação, coesão compromisso.

Comunicação. Rede da equipa: Conexão, entre atores. Densidade; familiaridade; exposição à rede. Tutela. Coragem profissional

Categorias onde as subcategorias assentam:

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *ad hoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural

Liderança pelo Exemplo; Liderança Transformacional; Liderança Adaptativa/eficaz; Liderança Adaptativa/Diretiva. Liderança Coletiva/Adaptativa; Liderança Transformacional/Adaptativa; Auto Liderança; Liderança Partilhada; Liderança Adaptativa; Auto Gestão; Autoliderança Transformacional; Liderança Partilhada; Equipa autogerida; Liderança delegativa; Liderança Emergente; Liderança Autêntica.

QUESTÃO Nº 9

UR G 4-Q9: Seguidamente estão enunciados alguns princípios de liderança. **Escreva**, por favor, a palavra “**Sim**” à frente daqueles princípios de liderança que considere terem sido evidenciados pelos Militares da Fanfarra do RAAA1.

Enumere outros princípios de liderança que não constem na lista e, que, eventualmente, tenha constatado.

Descrição da tabela **UR G 4-Q9:**

Nesta tabela procuramos respostas referentes aos comportamentos de liderança tradicional manifestados pela Fanfarra.

De acordo com as respostas dos entrevistados, descreveremos os princípios de liderança desde os mais citados para os menos referenciados, seguidos de outros princípios de liderança que alguns entrevistados enumeraram.

Princípios de liderança enumerados:

De acordo com a UR G 4-Q9, todos os 14 entrevistados consideraram que os princípios de liderança mais evidenciados pelos militares integrantes da Fanfarra do RAAA1 foram os seguintes:

1. Com 14 (catorze) enumerações registámos a Disciplina, a Abnegação e a Atitude de Exemplo.
2. Seguidamente, o princípio de liderança mais referido, com 13 (treze) enumerações foi a Humildade.

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *ad hoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural

3. Com 12 (doze) enumerações, registámos:
 - A Proatividade - a) Vêm a oportunidade no caos; b) Alcançam para além do expectável; c) Encontram soluções em vez de obstáculos; d) Toma a iniciativa.
 - O comprometimento com a visão, missão e os valores da Fanfarra do RAAA1;
 - O Entusiasmo.
4. Com 11 (onze) enumerações, registámos:
 - A Criatividade;
 - Elevados dotes de Character.
5. Com 10 (dez) enumerações registámos:
 - Surpreendentes;
 - Audazes;
 - Irrepreensíveis.
6. Com 9 (nove) enumerações, registámos:
 - O Altruísmo;
 - Apaixonantes.

Foram ainda registados, de forma ampliativa, outros princípios de liderança não constantes na tabela enunciada, sendo estes:

7. A Resiliência, referenciada por 4 (quatro) entrevistados;
8. Com 1 (uma) enumeração, registámos, também,
9.
 - A Perseverança;
 - Autocontrolo;
 - Energia;
 - Respeito/igualitário;
 - Honestidade;
 - **Justiça;**
 - **Exemplar;**

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *ad hoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural

- **Autodesenvolvimento/comprometimento;**
- **Amigos;**
- **Espírito de Sacrifício.**

QUESTÃO Nº 10

UR G4 Q10:

Para finalizar descreva, por favor, outras observações que considere importantes salientar relativamente ao Processo de Liderança desenvolvido pela Fanfarra do RAAA1.

Descrição da tabela **UR G4 Q10:**

Relativamente a esta questão obtivemos 12 respostas:

“Para além do que referi anteriormente acresce ainda que o Sargento-Ajudante Pires soube paralelamente ser um amigo, um ouvinte, sem nunca colocar em causa a sua função enquanto chefe.”

“Um exemplo a ser recriado e aplicado.”

“Creio que posso mesmo reforçar a forma como o grupo se apresentava em todas as missões, sempre muito profissional, coeso, disciplinado e discreto. De assinalar igualmente os arranjos musicais de marchas militares que, aparentemente, não era possível fazer de outra forma, conseguiam que as mesmas se tornassem mais melodiosas. Um exemplo a seguir.”

“Apenas reiterar o que já disse anteriormente, este projeto nasceu e manteve-se vivo, durante muitos anos, fruto de um verdadeiro processo de liderança.”

“A Fanfarra, neste período, viveu um projeto muito ambicioso que apenas foi possível pela persistência, insistência e perseverança do Líder. Os militares que aí pertenceram tinham níveis de escolaridade e experiência de vida muito diferenciados que tornavam a equipa muito heterogénea, que por consequência tornavam os resultados comportamentais muito diferentes perante situações diversas. A exigência era alternada com a motivação perante a equipa que auxiliava no cumprimento da missão. A Fanfarra não conseguiu mais objetivos por falta de apoio externo ao grupo.”

“A FANFARRA DO RAAA1 contribuiu, significativamente, para a Missão do Exército, das

Forças Armadas e de Portugal, graças ao seu Líder e aos seus Militares.”

“O processo de Liderança tratado neste questionário foi possível de desenvolver e aplicar na Fanfarra da altura, pois era composta essencialmente por militares do SMO. Hoje em dia, era importante analisar, um processo de liderança idêntico, mas para militares da mesma Fanfarra em Regime de RV/RC e RCE.

Para militares destes Regimes, o processo de Liderança teria de ser adaptado e trabalhado para que as missões fossem cumpridas aliadas às expectativas de carreira dos militares de carreira.”

“Naturalmente que poderia dar muitos mais exemplos de situações que substanciam as observações que expus; mas em termos dos conceitos e apreciação geral, suponho que as perguntas efetuadas ao longo desta entrevista me permitiram expor o essencial. Considero, portanto, na minha modesta apreciação, que a experiência da fanfarra representa um caso com uma dinâmica muito interessante e, até mesmo exemplar, que deve ser analisada e exposta, de modo a que auxilie outros líderes e grupos a conceberem melhores processos de coesão e eficácia.”

“Excelência.”

“Finalizo com a minha reflexão com base na minha experiência de 7 anos ao serviço da Fanfarra.

Este tipo de projeto, a meu ver, é extremamente difícil de integrar devido ao fato de estar numa Organização Militar, onde se estabelece um ensino tradicional bastante cerrado. Só com uma grande perseverança, empenho, dedicação, continuamente, é que se poderá ter bons resultados. MAS NINGUÉM É DE FERRO!

Peço desculpa pela minha simplicidade na escrita”

“Obrigado por tudo o que aprendi na fanfarra. Graças ao que adquiri aí, posso desenvolver e meter em prática no meu trabalho e na educação das minhas filhas.”

“Desejo deixar um elogio ao nosso estimado Sargento-Ajudante António Pires, sem o qual esta iniciativa nunca teria tido o sucesso que obtive. Os tempos que passei em Queluz muito contribuíram para me ajudar a crescer e, entender o meu lugar no mundo e compreender que, sem me esforçar ou empenhar não conseguiria almejar nada na vida. Muito agradecido.”

“Na minha opinião, serviu para evoluir, a nível pessoal e profissional, todas as praças que passaram pelo processo.”

QUADROS ANALÍTICOS DAS ENTREVISTAS

GRUPO 1

LIDERANÇA PARTILHADA

UR G1 Q1:

Considera que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 potenciou o êxito da organização (RAAA1, Exército, Forças Armadas) face à visão e à missão? Porquê?

Entr evist ado	UR	Não	Parci almen te	Sim	Unidade de Contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q1	-----	----- ---	Sim	“Sim. A Fanfarra do RAAA1, embora não estivesse em quadro Orgânico, foi uma mais-valia para o Regimento, para o Exército e Forças Armadas. O profissionalismo que pautava na liderança da Fanfarra sobressaía em qualquer Cerimónia, bem como no dia-a-dia da atividade do Regimento. Até ao momento nos mesmos 16 anos de carreira, foi das melhores lideranças que presenciei.”
2	2 G1 Q1	-----	----- ---	Sim	“Sem qualquer sombra de duvida, a liderança foi evidente no empenhamento e na atitude face a qualquer situação apresentada aos militares da fanfarra do RAAA1, quer fosse missão específica da fanfarra ou qualquer outro tipo de missão.”
3	3 G1 Q1	----	----- --	Sim	“Sim. A Fanfarra primava pela diferença e pela forma profissional como se apresentava nas diversas missões. Isso tornou-a uma referência entre os pares.”
4	4 G1 Q1	-----		Sim	“Sim. Pois a Fanfarra com um sistema de formação e integração de novos membros, com motivação e empenho, conseguiu responder sempre com sucesso às mais variadas solicitações contribuindo de forma

			----- -		significativa para a imagem do RAAA1, do Exército e das Forças Armadas.”
5	5 G1 Q1	-----	----- -	Sim	“Sim, considero que a Fanfarra do RAAA1, criada em 2000, a partir de recursos humanos existentes no Regimento, muitos deles sem qualquer conhecimento dos instrumentos musicais que posteriormente viriam a executar, foi obra de um verdadeiro processo de liderança que começou por engrandecer e dignificar o cerimonial militar da Unidade, e que rapidamente foi potenciado muito para lá dos muros do Quartel de Queluz dignificando de modo muito significativo quer o Exército, quer as Forças Armadas.”
6	6 G1 Q1	-----	-----	Sim	“Em jeito de enquadramento, julgo que a visão referida seja a do Comandante da instituição RAAA1, Exército e Forças Armadas, e a missão que se refere seja a das instituições (respetivas). Seguindo esta interpretação, considero que o processo de liderança existente na Fanfarra do RAAA1 contribuiu significativamente para uma excelente divulgação do serviço militar, dos valores militares e da sua respetiva história, não apenas do Regimento (RAAA1), mas igualmente do Exército e mesmo das Forças Armadas. Esta opinião justifica-se pelas excecionais qualidades evidenciadas pelo chefe da fanfarra do RAAA1, o qual dirigiu o processo de liderança da mesma, motivando os elementos da fanfarra, levando-os a um desempenho excecional, em todas as tarefas desempenhadas, o que resultaram em múltiplos reconhecimentos públicos e institucionais pelo seu serviço prestado, quer no âmbito militar, quer no âmbito civil.”
7	7 G1 Q1	-----	-----	Sim	“Relativamente à missão, considero que potenciou mais o Exército e as Forças Armadas do que a missão principal do RAAA1.”

8	8 G1 Q1	-----	-----	Sim	“SIM, porque a Fanfarra, através do seu Chefe, o líder, tinha como principal atividade a gestão da execução do trabalho dos seus colaboradores, permitindo que as metas definidas superiormente fossem alcançadas. Além disso, o processo de liderança foi vincado pela otimização e dinamização das metas definidas superiormente, o que muito contribuíram para o sucesso da organização como um todo.”
9	9 G1 Q1	-----	-----	Sim	“Considero que sim, que o processo de liderança desenvolvido na fanfarra do RAAA1 potenciou o êxito de todos os círculos organizacionais das Forças Armadas onde se inseria. Ao nível do RAAA1, assim o considero porque, apesar do reduzido número de elementos que a fanfarra comportava – presumo que, no tempo que a contactei mais diretamente o seu número andava próximo da dezena- transmitia uma imagem muito distinta, materializada nos seguintes aspetos: rituais fortemente marcados e rotinizados, realização de atividades inovadoras (de âmbito muito diverso: desde o tipicamente militar, musical, desportivo, cultural, literário, entre outros), implementação de processos de <i>coaching</i> de desenvolvimento individual e grupal sistematizados e consistentes; exercício de uma constante didática musical; capacidade de integrar todo o tipo de perfil de recursos humanos; capacidade de, em pouco tempo, aprontar musical e pessoalmente os seus elementos recém-ingressados para os desígnios funcionais da fanfarra (alguns dos quais de elevada mediatização e responsabilidade) e do militar; elevado nível de rusticidade; desenvolvimento de um forte sentido de disciplina militar; desempenho excecionalmente assertivo e enérgico em todas as atividades, não só do domínio mais rotineiro, mas também em atividades indicadas superiormente; entre outros aspetos. Inevitavelmente, que toda esta dinâmica da fanfarra, para além dos contributos diretos e

					materialmente observáveis que proporcionou ao Regimento, constituiu-se igualmente como uma referência motivadora de boas atitudes e práticas. É possível ainda observar os contributos prestados diretamente ao Comando do Regimento que, através de serviços inopinados da fanfarra, conseguiu negociar com outras Unidades Militares, em troca, alguns benefícios de outra forma dificilmente conseguidos. Ao nível do Exército e Forças Armadas, refere-se a participação da fanfarra em diversos eventos culturais e mediáticos de Norte a Sul do país. Neste âmbito, destaca-se a postura muito aprumada e briosa com que a fanfarra se apresentou, traduzida igualmente em desempenhos com alto valor e significado militar, os quais mereceram sempre fortes elogios. Desta forma, a fanfarra, apesar de uma orgânica <i>ad-hoc</i>, dos reduzidos apoios em recursos materiais, e dimensão reduzida, muito por força do seu caráter, apresentou-se como um agente de divulgação de uma imagem muito positiva do Exército e das Forças Armadas.”
10	10 G1 Q1	----	-----	Sim	“Sim. A utilização da fanfarra do RAAA1, em diversos eventos militares e civis foi, sem dúvida, uma forma de promover o Exército dentro das instâncias civis.”
11	11 G1 Q1	----	-----	Sim	“Sim, a meu ver em qualquer organização, tem que haver liderança, mas uma liderança equilibrada, saudável e firme levará ao sucesso da mesma.”
12	12 G1 Q1	----	-----	----	-----
13	13 G1 Q1	----	-----	Sim	“Sim, permitiu divulgar junto do público a existência e missão do Regimento, sendo

					motivo de orgulho para os envolvidos e as suas famílias.”
14	14 G1 Q1	----	-----	Sim	“Sim. Porque durante a minha passagem pela Fanfarra do RAAA1 sempre me senti realizado profissionalmente em relação às outras secções. Éramos um grupo forte e coeso. Éramos um grupo muito proactivo. Executávamos tarefas de uma forma rápida e exemplar. Eramos o exemplo de secção do regimento embora não fôssemos uma secção operacional.”

UR G1 Q2:

De que forma o projeto da fanfarra do RAAA1 contribuiu para a sua valorização pessoal e profissional?

Entr evist ado	UR	Unidade de Contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q2	“Como se costuma dizer, aprende-se com os mais velhos e também com os mais novos. Aprendo com os bons exemplos dos meus superiores, mas também com os inferiores hierárquicos. Pessoalmente valorizou, porque foram militares com quem convivi e todos os militares da Fanfarra tinham um pensamento, uma disciplina, forma de agir diferentes relativamente aos restantes militares da Bateria. Profissionalmente valorizou, porque de forma direta se o militar é completo enquanto pessoa, será certamente muito bom profissional. Seguiram simplesmente o chefe da Fanfarra.”
2	2 G1 Q2	“Essa valorização era evidente para quem observava os militares antes de entrarem para a fanfarra e depois de estarem na fanfarra. A disciplina, a motivação o empenho e a forma como lidavam com as situações que lhes surgiam. Esta valorização permitiu-lhes abraçar

		novos desafios com espirito ganhador, um dos exemplos foi a atuação da fanfarra em passo de corrida no dia do regimento.”
3	3 G1 Q2	“Pela forma informal mas com grande profissionalismo com que se apresentavam em todas as ocasiões.”
4	4 G1 Q2	“Através do aprofundamento do conhecimento em áreas tão díspares como o cerimonial militar ou as guerras peninsulares, por exemplo.”
5	5 G1 Q2	“O Projeto da Fanfarra do RAAA1 contribuiu essencialmente para a valorização da Instituição militar frequentemente objeto de rasgados elogios e referências por parte das entidades militares e civis.”
6	6 G1 Q2	“O contacto com a Fanfarra do RAAA1 contribui para a minha valorização pessoal e profissional, pelas suas características e pelos seus resultados alcançados. Pelas suas características porque, pelo facto de não poder assumir uma denominação de subunidade, uma vez que não estava constituída em Quadro Orgânico no Regimento onde pertencia, simbolizava, pelo seu desempenho e união dos militares que a constituíam, um sinal de vitalidade, de sacrifício e de pertença invulgares. Pelos seus resultados alcançados porque, pelos poucos recursos materiais que possuía, pelas fracas condições de habitabilidade do local dos ensaios de que dispunha para treinar, entre outras, o desempenho e respetivos resultados obtidos na sua prestação de serviço, nunca saíram prejudicados.”
7	7 G1 Q2	“Contribuiu imenso para a minha valorização pessoal e cultural, tendo sido um prazer trabalhar com esses militares, que muito engrandeceram o meu Comando.”

8	8 G1 Q2	“Pessoalmente, tornei-me mais “rico”, ao verificar a aquisição e desenvolvimento de competências dos militares da fanfarra, militares sob o meu Comando de Bateria. Além disso, o espírito de corpo criado, alicerçado na amizade patente entre todos os militares da Fanfarra, foi estendido ao seu Comandante de Bateria. Profissionalmente, porque os objetivos traçados superiormente foram alcançados, só possível através de um projeto assente numa forte componente de Liderança.”
9	9 G1 Q2	“Na altura quando fui chamado a Comandar a BCS, ainda não possuía o posto correspondente ao de Comandante de Companhia – ou seja, na altura ainda não era Capitão, mas somente Tenente. Quando chamado para o desempenho desse cargo, senti uma elevada honra (até porque na altura havia Capitães disponíveis para desempenhar o cargo), mas ao mesmo tempo um enorme desafio, o qual tinha consciência que só com humildade e determinação conseguiria ultrapassar. Pois bem, como já se previa, o processo não foi fácil (houve muitas dores de crescimento). Ainda assim, foi possível ultrapassar todas as dificuldades que foram surgindo. Contudo, para tal, não pude cingir-me aos recursos pessoais internos. Muito pelo contrário, os recursos externos foram decisivos. Neste âmbito, destaca-se o papel primordial da fanfarra, e muito especialmente, o relacionamento profissional (e mais tarde pessoal, em termos da construção de uma forte amizade) tido com o seu Chefe - um Sargento que, pelo que já tinha podido sumariamente constatar, no exercício do meu anterior cargo de 2º Comandante da mesma Bateria, como uma referência, em termos, não só de caráter, mas também de experiência militar e de vida. À partida, perante um militar desta “envergadura moral e profissional”, com muito mais experiência (e idade), poderia parecer ainda mais difícil o desafio, sobretudo, quando se fala em termos de relação de autoridade orientada para o desempenho de tarefas. Contudo, este desafio tornou-se num precioso recurso; porque naturalmente, e sem qualquer preocupação consciente com o exercício de uma relação de autoridade em si, mas sim apenas com o trabalho de equipa e espírito de missão, sustentado na capacidade de diálogo – expor ideias, mas acima de tudo, ouvir; foi possível construir um relacionamento muito frutífero; sobretudo para mim, jovem Tenente a desempenhar funções de Capitão, na Bateria com mais pessoal e mais tarefas diárias a desempenhar. Para além da aprendizagem resultante do relacionamento direto com Sargento-Ajudante Pires, houve a aprendizagem de observar e testemunhar um desempenho de liderança muito entusiástico e determinado (refletido também no desempenho da própria fanfarra) que me contagiou positivamente, motivando-me ao meu próprio desempenho (apresentou um elevado contributo, transferível para a minha autorreflexão e, por inerência, automelhoramento). Mais que uma relação de autoridade, o que existiu

		foi uma relação de respeito mútuo (que se foi cimentando, inclusiva e progressivamente, numa saudável e cada vez mais sólida amizade pessoal com repercussões positivas na relação de trabalho, e vice-versa – um tipo de relação reforçava a outra) orientada para os desígnios de equipa. Os contributos da fanfarra para o meu desempenho como líder não se ficam pela base formativa que me proporcionaram ao nível pessoal (e que, naturalmente, se transportaram para o cargo de Comando da Bateria), estenderam-se, inclusivamente, aos resultados positivos alcançados pela Bateria que Comandei. Neste contexto, foram muitas as tarefas desempenhadas pela fanfarra que conotaram positivamente a Bateria. Refiro, aqui, em particular, alguns momentos em que eu, enquanto Comandante, quase que em estado de “SOS”, para desbloquear determinadas situações mais complicadas recorri à fanfarra; não por castigo da mesma, mas por confiar que era a única secção que, perante tal dificuldade, me permitiria responder (tanto em termos de execução como em termos de disponibilidade moral, física e mental) com total eficácia e com pouca ou nenhuma margem de erro. Posso dizer, a este respeito, que nunca fiquei desiludido – muito pelo contrário, a fanfarra, por meio do vigor do seu Chefe, transmitido e acolhido nos seus subordinados, sempre correspondeu (não digo excedeu, porque tinha consciência do seu valor e capacidade de atuação) às minhas expectativas, e, sobretudo, à confiança mútua existente.”
10	10 G1 Q2	“O fato de se recolher militares sem qualquer tipo de formação musical e fazer destes músicos foi sem dúvida uma forma de excelência na valorização pessoal e profissional destes militares.”
11	11 G1 Q2	“O projeto foi muito importante para a minha vida profissional e pessoal, ajudou-me a crescer, a lidar com derrotas, a sentir responsabilidades, lidar com um número significativo de pessoas culturalmente, educacionalmente diferentes, e isso, sem dúvida, contribuiu para a minha valorização.”
12	12 G1 Q2	“O projeto foi muito importante para a minha vida profissional e pessoal, ajudou-me a crescer, a lidar com derrotas, a sentir responsabilidades, lidar com um número significativo de pessoas culturalmente, educacionalmente diferentes, e isso, sem dúvida, contribuiu para a minha valorização.”

13	13 G1 Q2	“Foi muito importante para mim o tempo que passei na Fanfarra, pois ajudou-me a sair do meu espaço de conforto, descobrir os meus limites e ir além deles e contribuiu em muito para aprender disciplina para alcançar os meus objetivos profissionais pós-Exército, os quais consegui alcançar.
14	14 G1 Q2	“Contribuiu de uma forma muito enriquecedora para a minha carreira profissional. Pois fiquei a saber o que é comandar e ser comandado.”

UR G1 Q3:

As atividades da fanfarra envolviam a definição de objetivos, planeamento de tarefas, aquisição e distribuição de recursos, controlo das tarefas, *feedback* e reconhecimento do desempenho? Se respondeu sim, diga quais e desenvolva.

Entrevistado	UR	Não	Sim	Unidade de Contexto	Subcategoria	Categoria
1	1 G1 Q3	----	Sim	“Considero que todas elas se aplicavam na atividade diária da Fanfarra (umas mais que outras) (...).”	Estruturação pelo líder: Atribuir sentido; Planeamento Estratégico; gestão de Recursos.	Liderança pelo Exemplo Liderança Adaptativa ;
2	2 G1 Q3	-----	Sim	“Com certeza que sim. Qualquer tarefa era entendida pelos militares como um objetivo a atingir de forma eficiente e proficiente. O uso de recursos era tido como algo raro e como tal teria de ser usado de forma coerente e eficaz. O <i>feedback</i> era notório na abordagem a qualquer militar pela disciplina educação e aprumo e rigor evidenciado, além do desempenho aplicado ao que se lhes fosse solicitado tudo o que fosse solicitado/ordenado aos militares da fanfarra tinha a garantia de ser devidamente e	Missão: definir problemas; Clarificar objetivos. Processos de equipa: Processos de Adaptação; coordenação;	

				cabalmente executado. Como tal eram facilmente notados e evidenciados como exemplo a seguir.”	Coesão; Compromisso. Aptidões do líder; Capacidade de desempenho da equipa: Desempenho Adaptativo; Eficácia Coletiva; Partilha da Informação Comunicação ; Resultados imediatos; Confiança profissional Exemplo.	Liderança Coletiva Equipa auto gerida
3	3 G1 Q3	-----	Sim	“Sim. Pelo reconhecimento do desempenho. Todos os elementos viam reconhecido o seu valor pelas chefias do RAAA1 e pelo próprio líder da fanfarra.”	Comunicação : Clima afetivo: Regulação emocional do grupo. Desempenho; Reconhecimento.	Liderança Adaptativa . Liderança Transformacional.

						Liderança Adaptativa
4	4 G1 Q3	-----	Sim	“Sim. As solicitações quase diárias e a diversificação das atividades obrigavam a um planeamento muito cuidado de todas as fases de cada uma das missões atribuídas à Fanfarra.”	Planeamento Estratégico; Desempenho Adaptativo; Comunicação; Criatividade;	
5	5 G1 Q3	----	Sim	“Sim, as atividades da Fanfarra eram perfeitamente planeadas com vista à consecução dos objetivos que lhe eram definidos sendo de salientar a título de exemplo a participação e divulgação dos nobres feitos dos militares portugueses no período das Invasões Francesas, sobretudo junto de populações escolares das diversas regiões do País, com claro reflexo na dignificação da imagem do Exército junto da sociedade civil.”	Planeamento Estratégico; Focalização; Desempenho Adaptativo	Liderança Adaptativa /eficaz

6	6-G1-Q3		Sim	“Do contacto que tive com a fanfarra no seu quotidiano, lembro-me de ter visitado o seu local de ensaios e ter presenciado um excerto de uma instrução, ministrado pelo seu chefe, SAJ. Pires. Pelo que pude constatar pelo próprio, a Fanfarra dispunha de objetivos, parte das suas tarefas eram descentralizadas nos seus colaboradores, aos quais era inculcada a sua responsabilidade, e eram efetuadas inúmeras reuniões onde eram desenvolvidos os feedbacks do grupo.	Comunicação ; Empowerment; Construção de sentido; Desempenho Adaptativo. Apoio, Coaching, Delegação. Regulação emocional do grupo.	Liderança Transformacional; Liderança Adaptativa Liderança Partilhada; Equipas Autogeridas
7	7-G1-Q3	-----	Sim	“Sim o Comando da Fanfarra era exigente e percorria todo este processo.”	Planeamento estratégico. Visão Partilhada, Focalização individual e coletiva.	Liderança Coletiva/ Adaptativa

8	8 G1 Q3	-----	Sim	“SIM, envolviam. Normalmente, as atividades eram antecedidas de um plano, não só temporal, mas também de alocação dos melhores recursos humanos e materiais para cada tipo de tarefa. Nas atividades “Core” da fanfarra, atribuídas superiormente, era colocado em prática um plano de treino musical, associado a atividades de desenvolvimento físico e pessoal de cada militar da fanfarra. Este plano de desenvolvimento de competências, dos seus militares, contribuíram para o cumprimento exemplar de todas as tarefas designadas superiormente. As tarefas de maior visibilidade foram alvo de reconhecimento superior, não só do Comando do Regimento, bem como do Comando do Exército e das Forças Armadas.”	Estruturação o pelo líder: Atribuir sentido; Planeamento Estratégico; gestão de Recursos. Missão: definir problemas; Clarificar objetivos. Processos de equipa: Processos de Adaptação; coordenação; Coesão; Compromisso.	Liderança Transformacional Liderança Adaptativa
---	---------	-------	-----	---	---	---

9	9 G1 Q3	-----	Sim	“São várias as provas que recebi sobre a forma como a fanfarra conduzia muito racionalmente o seu planeamento, preparação, execução de atividades e avaliação. Destaco em particular, os seguintes momentos em que o pude verificar: observação, testemunho e troca de informação. Quanto à observação, pude constatar o processo organizativo de conduta da fanfarra, através das inscrições nos quadros “didax” (aquando das visitas informais e formais); da forma como era realizada qualquer tarefa, sobretudo nos pormenores (sempre muito ordeira, sequencialmente e atenta aos pormenores relativas às condicionantes espaciais, temporais e de recursos materiais); das formaturas, e em especial, do modo muito frutífero e metódico a que assistia à partilha mútua de informação entre o Chefe da fanfarra e os seus elementos. Destaco ainda o facto de que os elementos da fanfarram, davam-me sinais muito evidentes de saberem, em cada momento, qual o papel que estavam e deveriam desempenhar; bem como o que necessitavam para o exercer. Quanto ao testemunho, nas tarefas com repercussão mais direta para a Bateria, em que o meu envolvimento direto com a fanfarra também era maior, e portanto a oportunidade de observar e testemunhar mais dinâmica. Em todas essas situações, eu verifiquei que todas as tarefas realizadas pela fanfarra tinham, utilizando a gíria popular, “pés e cabeça”. Ou seja,	Aptidões do líder: Inteligência; Criatividade; Experiência; Sabedoria. Troca Líder Membro: Delegação; Empowerment; Liderança Partilhada; Construção de Sentido Capacidade de desempenho da equipa: Desempenho Adaptativo; Eficácia Coletiva; Partilha da Informação. Comunicação: Consulta; Feedback; Atribuição de Sentido; Modo de comunicar. Definição do Problema: Flexibilidade; Ambiguidade; ; Recursos disponíveis; Suporte Social.	Liderança partilhada Equipas Autogeridas Autoliderança
---	---------	-------	-----	--	--	---

				não resultavam de uma mera execução, mas sim de um planeamento e preparação cuidadosa e uma preocupação constante numa autoavaliação, tanto contínua, como finalizadora. Destaco, em particular, que todos estes processos, inclusivamente, o processo avaliativo, não obstante a iniciativa e preponderância do Chefe como elemento orientador, eram conduzidas por todos os membros. Em algumas circunstâncias, assisti ao facto do Chefe da fanfarra, encarregar os membros da fanfarra dessa própria iniciativa (sem contudo descurar as devidas orientações e monitorização), como forma de fazer desenvolver o sentido de liderança de todos e, sobretudo, as suas capacidades de organização e autocrítica. Ao nível da troca de informação, o Chefe da fanfarra, quando oportuno, teve, em muitas circunstâncias, a oportunidade de me descrever e/ou demonstrar alguns dos projetos da fanfarra (em curso ou a realizar), bem como os seus objetivos e condições de execução. Nas vezes em que procurei saber algum tipo de “feedback” sobre as atividades conduzidas pela fanfarra, a informação que recebi foi sempre esclarecedora e, ao mesmo tempo, “despreocupante”, no sentido em que poderia estar confiante de que as “coisas” estavam a ser realizadas do melhor modo.”	Parâmetros de desempenho da equipa: Autogestão; Resolução de problemas; Partilha da Informação; Resultados Imediatos: Aceitação da decisão;Produtividade; Aceitação e Confiança dos Seguidores. Clima Afetivo da Equipa: Afeto do grupo; Regulação emocional do Grupo; Normas Afetivas. Rede da Equipa: Conexão entre atores; Densidade; Familiaridade ; Exposição à rede. Rede do líder: Conexões entre atores; Centralidade;	
10	10 G1 Q3		Sim	“Sim. O plano efetuado pelo líder desta fanfarra permitia que os mesmos tivessem um planeamento diário com diversas tarefas musicais e não só,		Auto Liderança

				incluindo muitas vezes disciplina militar e como tal permitiu que os militares desenvolvessem capacidades acima da média como militares e músicos.”	Alargamento de Fronteiras. Resultados a Longo Prazo: Crescimento; Inovação; Avaliação; Desempenho. Regulação Comportamental; Tomada de consciência;	Liderança Partilhada; Liderança Adaptativa
11	11 G1 Q3		Sim	“Sim, o principal objetivo que me lembro era sermos reconhecidos oficialmente como fanfarra do RAAA1, era mais que merecido e tínhamos todas as qualificações para isso, mas infelizmente não foi possível, pelo menos até à data da minha saída. Tínhamos planeamento de tarefas de Jardinagem e formação de Clarins e outros instrumentos, saindo daí bons músicos.”		Auto Gestão
12	12 G1 Q3		Sim	“Sim, tudo foi sempre planeado, definíamos estratégias e quais os melhores meios para atingir os fins. No fim existia uma introspeção para saber o que tinha corrido bem, e estratégias a adquirir do que tinha corrido menos bem.”	Confiança profissional Exemplo. Flexibilidade perante os contextos Integração, desenvolvimento, Transformação, Internalização Autodisciplina, Lealdade, confiança hierárquica, autoconfiança, partilha dos sentimentos e da “ambição do eu” face à Missão, sentimento de pertença,	Autoliderança Transformacional; Liderança Partilhada Equipa Autogerida

					Comprometi mento Responsabili dade objetiva, tutela, integração, transformaçã o,	
13	13 G1 Q3		Sim	“Sim, os vários membros tinham funções específicas (...), como por exemplo logística, limpeza, manter os jardins do Regimento que, apesar de eu não ter valorizado no momento, se tornaram lentamente momentos de aprendizagem muito importantes para me inserir no seio do grupo e que se mostraram muito úteis no dia-a-dia e no meu trabalho atual.”	Estruturação do grupo pelo líder: Adaptação, coordenação, coesão, compromisso	Liderança transformacional Autoliderança Liderança Adaptativa
14	14 G1 Q3		Sim	“Sim. Todas. Como o serviço diário que a Fanfarra fazia na unidade era muito curto. Precisávamos de criar coisas para fazermos, para estarmos ocupados no horário de serviço. Debatíamos ideias, dávamos apoio a outras secções, tratávamos dos jardins do regimento. E fazíamos todas as tarefas funcionando sempre em equipa.”	Desempenho Adaptativo. Gestão do tempo. Eficácia coletiva. Cooperação. Reflexão crítica individual e coletiva. <i>Brain Storming</i> Avaliação do Desempenho.	Liderança coletiva Liderança Partilhada

					Feedback.	
--	--	--	--	--	-----------	--

UR G1 Q4:

Acha que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 era um processo facilitador da criatividade?

Entrevistado	UR	Não	Parcialmente	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q4	----	-----	Sim	“Sim. Digo isto porque na ausência do Sargento-Ajudante António Pires (motivo de férias) os soldados sempre foram criativos, não se limitando apenas a cumprir ordens. Lembro-me perfeitamente das inúmeras propostas que apresentavam. Tudo isto porque tiveram um bom formador e um bom líder.”
2	2 G1 Q4	-----	-----	Sim	“Sem dúvida, quem nunca soube nada de música, passado algum tempo tocar vários instrumentos e terminar a saber ler partitura evidencia a criatividade incutida para chegarem a este desiderato. O exemplo disso são os militares que depois de estarem na fanfarra concorreram e conseguiram entrar na BSE (Banda Sinfónica do Exército) onde concorrem com outros indivíduos com anos de prática e formação na área musical.”
3	3 G1 Q4	-----	-----	Sim	“Sem dúvida”

4	4 G1 Q4	-----	-----	Sim	“Sim. Facilitador da criatividade e da integração de novos membros.”
5	5 G1 Q4	-----	-----	Sim	“Sim, a Fanfarra, para além da galhardia, do brio, do orgulho e da formalidade que os militares que a constituíam emprestavam ao cerimonial militar foi no entanto, por diversas vezes adaptada ao espírito criativo do seu líder o que se traduziu a título de exemplo na adaptação de novos instrumentos musicais e na atuação em passo de corrida.”
6	6 G1 Q4	-----	Parcialmente	-----	“Tenho uma opinião dicotômica. No âmbito da atuação e preparação da Fanfarra não considero que tivesse sido um processo facilitador da criatividade. No entanto, no seu quotidiano, em especial nas tarefas de desenvolvimento de coesão e associadas ao moral e bem-estar, a promoção de criatividade era mais facilmente observável.”
7	7 G1 Q4	-----	-----	Sim	Era um processo ambicioso e com muita criatividade.”
8	8 G1 Q4	-----	-----	Sim	“SIM. (...) os planos de treino musical (para cada cerimonia/atividade militar), associados ao processo de liderança, contemplavam atividades de desenvolvimento físico e pessoal de cada militar da fanfarra, facilitando/permitindo a

					criatividade. Cada militar da fanfarra era um interveniente do processo e por isso, uma porta para a inovação de tarefas e atividades.
9	9 G1 Q4	-----	-----	Sim	“Considero que sim, por vários motivos, mas sobretudo por um motivo que já evoquei: o facto de um Sargento-Ajudante Pires desafiar os diversos membros da fanfarra a exercerem a liderança de tarefas específicas. Igualmente os desafiava a uma autocrítica; espoletada, sobretudo, através de interpelações pertinentes que, numa fase inicial, eram mais frequentes e utilizadas para “fazer desabrochar”. Após o desabrochamento e, numa fase mais madura, as interpelações iam sendo menos frequentes e mais profundas, incentivando os membros da fanfarra a construir uma autocrítica mais desenvolvida e, acima de tudo, capaz de “dar o salto” para a criatividade. Pude igualmente constatar que, em algumas ocasiões, o Sargento-Ajudante Pires incentivava os membros da fanfarra a participar da construção do seu próprio programa de ocupação profissional. Em consequência, era evidente o sentido de comprometimento com as tarefas (o designado espírito de missão) e, nas situações em que era possível (quase sempre possível, se bem que nuns casos com menor grau), a personalização das tarefas (portanto, a criatividade pessoal).”

10	10 G1 Q4	-----	-----	Sim	“Sem dúvida as diversas tarefas encontradas mostravam a criatividade da parte do seu líder na distribuição das mesmas.”
11	11 G1 Q4	-----	-----	Sim	“Sim sem dúvida. Estávamos à vontade para poder criar as nossas tarefas, musica etc.”
12	12 G1 Q4	-----	-----	Sim	“Sim, no meu caso sempre tive liberdade criativa para construir coisas novas e metê-las em prática.”
13	13 G1 Q4	-----	-----	Sim	“Sim, havia sempre abertura para falar sobre o planejamento das Formações, instrumentos que cada um gostaria de usar ou aprender, não faltando momentos em que com o entusiasmo súbito de um membro com uma ideia envolvia todos os membros no desenvolvimento da sua ideia (música, reparações, exercícios físicos, etc).”
14	14 G1 Q4	-----	-----	Sim	-----

UR G1 Q5:

Em que medidas as atividades desenvolvidas envolveram diversos intervenientes para se atingir o objetivo. Dê um exemplo.

Entrevistado	UR	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q5	“Remodelação das instalações da Fanfarra. De uma sala velha e com mobília rudimentar, conseguiram transformá-la numa das melhores instalações do Regimento.”
2	2 G1 Q5	“Um dos exemplos é o CD editado pela fanfarra com a envolvimento e empenho de entidades militares e civis.”
3	3 G1 Q5	“Não sei dizer.”
4	4 G1 Q5	“Invariavelmente a Fanfarra coordenava as suas atuações com as da Bandas e as Forças presentes nas cerimónias, de modo a poder alcançar o brilhantismo.”
5	5 G1 Q5	“As atividades envolviam sempre diversos intervenientes. Refiro como exemplo as comemorações dos 200 anos das Guerras Peninsulares, em que a fanfarra do RAAA1, fazendo uso de fardamento da época, participou em numerosas cerimónias realizadas de Norte a Sul do País.”
6	6 G1 Q5	“Tenho uma noção que a Fanfarra recebia muitas visitas de antigos seus militares e até, de outros especialistas conhecidos pelo seu chefe. Na minha opinião, este poderia ser um fator motivador para os elementos que pertenciam à fanfarra, na medida em que recolhiam feedback positivo, de casos bem-sucedidos de reintegração social. Nesta sequência, este fator motivador, na minha opinião, serviria como fator catalisador da consecução dos objetivos da fanfarra.”

7	7 G1 Q5	“Sempre que era apresentado uma dificuldade, era apresentado na Cadeia de Comando em patamares crescentes até ser encontrada a solução pretendida.”
8	8 G1 Q5	“O desenvolvimento e lançamento de um CD, com temas inéditos, em vários estilos musicais, assente em temas militares e civis, como uma adaptação da música dos Xutos e Pontapés, foi um dos pontos altos do processo de liderança do Chefe da Fanfarra. Com uma cobertura mediática em órgãos de comunicação social nacionais, só foi possível com a participação ativa dos soldados da Fanfarra. Os resultados demonstrados, com esta atividade fora da norma, e a decorrer em paralelo com a disciplina e serviços militares, só foi possível com um elevado espírito de sacrifício, associado a um processo de liderança bem vincado, por parte do Chefe da Fanfarra.”
9	9 G1 Q5	“Aquando da necessidade de resolver o problema da falta de condições das infraestruturas onde a fanfarra estava sedeadada (sala de ensaios, gabinetes, arrecadações), salienta-se o facto de a mesma ter participado muito ativamente na solução. Em primeiro, desde logo a iniciativa que revelou em sugerir um local - salienta-se, desde logo, o facto do local escolhido, para além de abandonado, ser pouco cobiçado, uma vez que era 5recôndito, desarrumado, de configuração muito irregular e com poucas condições de conforto e acondicionamento. Em segundo, a fanfarra demonstrou disponibilidade em participar da arrumação e obras de melhoramento do respetivo espaço; apresentando, para tal, uma proposta ao Comando do Regimento. Em terceiro, e após a aprovação do projeto, a fanfarra iniciou os trabalhos, precisando apenas de apoios técnicos muito pontuais, e conseguindo, em muitas circunstâncias, desenvolver tarefas de elevada complexidade técnica e elevado esforço físico (com pouco ou nenhum auxílio de equipamentos em algumas ocasiões). Em quarto, e no decurso dos trabalhos, a fanfarra participou muito ativamente na resolução de todos os problemas que foram surgindo, sendo de destacar sobretudo a iniciativa que numerosas vezes tomou em apresentar soluções de elevada criatividade que permitiram muita poupança ao Regimento – interessante, que no decurso desta fase, e após visitas de vários militares do Regimento, passou a existir por parte das outras equipas e secções “extra-

		fanfarra” do RAAA1, cobiça do espaço (relembra-se que anteriormente não havia qualquer interesse por um local recôndito, abandonado, de configuração irregular e com poucas condições de conforto e acondicionamento). Em quinto lugar, na fase de acabamento, a fanfarra conseguir mobilizar, através de vários contactos, influências, abnegação pessoal e criatividade, todo o recheio em móveis, decoração e instrumentos musicais (alguns destes cedidos pessoalmente por alguns dos elementos da fanfarra, destacando-se, em particular o exemplo do seu Chefe). Após o acabamento, o espaço estava irreconhecível: com “personalidade própria”, e com uma inegável transformação muito positiva, ao nível de todas as más condições já referidas: funcionalidade, conforto e ambiente de acolhimento e de inspiração. Faltava a cereja em cima do bolo – uma inauguração à medida do feito realizado. Mais uma vez, a fanfarra, através do seu Chefe, propôs a realização de uma festa de Natal em que as crianças eram convidadas a assistir a um miniconcerto da fanfarra. Mas surpresa não se ficou por aqui. Foram igualmente convidados alguns militares do Regimento, extra-fanfarra a participar musicalmente neste miniconcerto. Referi este exemplo, porque não sendo de elevada repercussão mediática, permitiu visualizar de forma muito concreta todas as fases de um processo que se concluiu com um resultado muito evidente – a transformação de um espaço sem identidade. Foi possível observar, também, de modo muito evidente, todas as virtualidades deste grupo -a iniciativa, a criatividade, o empenho e dedicação, a abnegação, o sentido de responsabilidade, a coesão, o entusiasmo, e sua vontade de concretização- e a sua capacidade de se relacionarem, de forma construtiva, com o Comando do Regimento, com o seu Comandante de Bateria, com a Secção de Logística, com a Secção de Reabastecimento e Transporte e com o Pelotão de Serviços Gerais.”
10	10 G1 Q5	“Penso que (...) o fato de se agarrar em militares sem qualquer tipo de formação musical e coloca-los a fazer cerimónias de elevado gabarito mostra o trabalho efetuado.”
11	11 G1 Q5	“Fomos a Lurdes numa comitiva religiosa, fomos reconhecidos internacionalmente.”

12	12 G1 Q5	-----
13	13 G1 Q5	“Era solicitado o apoio dos vários departamentos do Regimento e exteriores, nomeadamente a secção de viaturas/transportes para movimentar material dentro da unidade ou para os deslocamentos em serviço a outras unidades, bem como o apoio prestado por exemplo pelo Museu Militar no fornecimento de Fardamento Napoleónico ou no apoio das chefias para a participação em Eventos para divulgar o bom nome da Fanfarra e da Unidade.”
14	14 G1 Q5	“Na elaboração de um Jantar no Regimento para angariação de fundos em que envolvemos vários Militares do Regimento e também civis. E que tivemos um forte apoio.”

UR G1 Q6:

Na relação entre os vários elementos da fanfarra havia consenso?

Entrevistado	UR	Não	Nem sempre	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q6	----	-----	Sim	-----
2	2 G1 Q6	-----	Nem sempre	-----	“Quando não havia esse consenso era atingido pelo conjunto com a liderança do/os mais antigo e do chefe da fanfarra.”

3	3 G1 Q6	-----	-----	Sim	“Aparentemente sim.”
4	4 G1 Q6	-----	Nem sempre	-----	“Nem sempre, fruto da dinâmica própria de um grupo permanentemente em processo criativo.”
5	5 G1 Q6	-----	-----	Sim	“Julgo que o seu líder conseguiu sempre motivar e entusiasmar os diversos elementos que constituíam a Fanfarra com vista à obtenção do consenso e da consecução do seu objetivo final.”
6	6 G1 Q6	-----	Nem sempre	-----	“Não identifiquei que fosse um grupo diferente dos demais pelas suas convergências/divergências em alguns assuntos.”
7	7 G1 Q6	-----	Nem sempre	-----	“Depois de atingido um objetivo, o consenso era atingido.”
8	8 G1 Q6	-----	Nem sempre	-----	“NEM SEMPRE. Um líder, por vezes, tem de tomar decisões que não são consensuais e, o Chefe da Fanfarra, tomou-as muitas vezes. Estas decisões foram tomadas porque, o Chefe da Fanfarra, incorporado e coberto pela sua estrutura hierárquica, conseguia visualizar o planeamento e concretização de atividades a medio e longo prazo; visualização que os soldados nem sempre tinham.

					Foram estas decisões, trabalhadas com o seu escalão superior, que permitiram atingir os elevados níveis de proficiência da sua Fanfarra.”
9	9 G1 Q6	-----	-----	Sim	“Consenso, talvez seja exagerado dizê-lo, na medida em que, naturalmente, cada qual tem a sua opinião e consciência; mas havia inequivocamente um sentido de responsabilidade, abnegação e espírito coletivo. Os diferendos que pudessem existir na fanfarra (e que presumo percecionei serem poucos, dada a forte base formativa comum na partilha de valores), por norma, eram resolvidos no interior da própria fanfarra, e pouco ou nada trespassavam exteriormente – apresentava-se como um exemplo também neste sentido. Como Comandante, e em ocasiões de visitas de rotina, os escassos episódios a que assisti, demonstraram acima de tudo, elevada capacidade do Chefe da Fanfarra em dirimir conflitos. Primeiro, e desde logo, ao nível preventivo, da formação de carácter dos seus homens e de todos os valores coletivos de grupo (fortalecidos não só ao nível mais cognitivo, mas também através da realização de vários eventos coletivos diversos, e proposta de atividades de desenvolvimento da iniciativa, criatividade e entusiasmo de grupo). Em segundo, através da firme capacidade, de reprimir condutas mais desrespeitosas ou de dialogar no sentido de

					consciencializar para um determinado caminho/decisão ou, ainda de, receber propostas.”
10	10 G1 Q6	-----	-----	Sim	“Sim. Era fomentado pelo seu líder a ideia era serem uma família.”
11	11 G1 Q6	-----	-----	Sim	“Sim no geral estávamos em consenso, não a 100%.”
12	12 G1 Q6	Não	-----	-----	“Não, mau seria se isso acontece-se.”
13	13 G1 Q6	----	-----	Sim	“Apesar de haver um consenso geral e uma proatividade para tornar reais os vários objetivos, havia claro divergências em diversos assuntos. Contudo isto acabava por se tornar uma vantagem, pois dava a voz aos intervenientes permitindo partilhar a sua opinião e por vezes sugerir ideias ou abordagens diferentes para o mesmo objetivo.”
14	14 G1 Q6	-----	-----	Sim	“Sim. Embora muitas vezes havia discordâncias mas conseguíamos chegar sempre a consenso.”

UR G1 Q7:

Os militares da fanfarra apresentavam confiança intergrupar? Baixa, média ou alta? Dê um exemplo.

Entrevistado	UR	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	Elevada	Muito elevada	Unidade de Contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q7	----	-----	Alta	-----	-----	-----	“Alta. Nos desafios e cerimónias para os quais eram nomeados. O bom desempenho da Fanfarra em qualquer momento era fruto do desempenho de cada um dos militares que a compunha.”
2	2 G1 Q7	----	-----	-----	Muito Alta	-----	-----	“Muito alta. No conjunto e individualmente nenhuma adversidade era grande o suficiente que não pudesse ser atingida. Cuidar da área verde do regimento, o desempenho nas atividades da fanfarra de execução excelente e reconhecida pela hierarquia do Exército e por muitas edilidades.”
3	3 G1 Q7	----	-----	Alta	-----	-----	-----	“Alta. Todos os elementos apresentavam elevados níveis de confiança.”
4	4 G1 Q7	----	-----	Alta	-----	-----	-----	“Alta. Facto bastante visível no modo como os elementos da Fanfarra confiavam e acreditavam no seu Chefe.”
								“Alta, os militares que faziam parte da Fanfarra, para além do aprumo e do brio revelados, sentiam grande orgulho de

5	5 G1 Q7	----	----- --	Alta	-----	-----	-----	pertencer à mesma e funcionavam como um grupo muito homogéneo demonstrando sempre um assinalável espírito de corpo.”
6	6 G1 Q7	----	----- --	Alta	-----	-----	-----	“Uma das características dos elementos da Fanfarra era realmente a sua união enquanto grupo. Este fator, pelo facto de inúmeras vezes os seus elementos assumirem funções de chefia, contribuía inequivocamente para a apresentação de índices de confiança diferentes dos restantes grupos.”
7	7 G1 Q7	----	----- --	Alta	-----	-----	-----	“Alta, havia interajuda, camaradagem e muito trabalho de grupo.”
8	8 G1 Q7	----	----- --	Alta	-----	-----	-----	“ALTA, especialmente no final de cada missão. Como referido no ponto 5 (8 G1 Q5), só um grupo confiante e intergrupar, possibilitou o desenvolvimento e concretização de um CD, em que os encargos foram suportados pela editora; ou seja, sem custos para o Exército e contribuindo para o reconhecimento e divulgação da cultura musical militar.”
								“Pareceu-me que apresentavam uma confiança intergrupar elevada, sobretudo, porque

9	9 G1 Q7	----	----- --	-----	-----	Elevada	-----	quando o seu Chefe não podia estar presente fisicamente (o que ocorreu muito raramente e em ocasiões muito especiais), ainda assim a resposta da fanfarra como grupo era firme, coesa e à altura das responsabilidades e expectativas. Esta situação verificou-se, não só em situações mais rotineiras, mas inclusivamente em serviços de maior responsabilidade e visibilidade, tais como no caso de cerimónias militares e protocolares realizados fora do âmbito Regimental. Salienta-se o facto que, numa dada altura a fanfarra dispunha apenas de um Sargento a liderar a fanfarra, o próprio Sargento-Ajudante António Pires; isto quer dizer que na sua ausência quem assumia a liderança era o Soldado mais antigo (que nem sequer era Cabo), situação que ainda mais realça a confiança intergrupala da fanfarra. Houve, inclusivamente, situações em que os elementos da fanfarra prestavam estes serviços individualmente como clarins na receção a Altas Entidades ou na execução de toques de ordem Unida em Cerimónias militares. A meu ver esta constitui-se como a maior prova de que os valores incutidos pelo Chefe da fanfarra, para além de serem compreendidos, eram, muito natural e espontaneamente, acolhidos, reproduzidos por todo o grupo.”
10	10 G1 Q7	----	----- --	Alta	-----	-----	-----	“Sim. Alta. A forma como interagiam em grupo e se ajudavam uns aos outros.”

11	11 G1 Q7	---- --	Média	-----	-----	-----	-----	“Média, os militares da Fanfarra estavam sempre a mudar, não dava tempo para ter um nível de confiança alta.”
12	12 G1 Q7	---- --	----- --	Alta	-----	-----	-----	“Alta. Acho que por mais que as coisas não estivessem a correr bem em ensaios, havia a certeza e a confiança do grupo, que iríamos fazer o excelente trabalho. E assim acontecia.”
13	13 G1 Q7	---- --	----- --	----	-----	-----	Muito Elevada	“Muito elevada. Podíamos sempre contar com o apoio de todos, desde dar boleia aos colegas deslocados do Norte a confiar na delegação de tarefas a outros por no momento ter outras funções a desempenhar. Prova da elevada confiança entre membros passava por exemplo pela partilha dos seus problemas na vida familiar ouvindo a opinião dos seus camaradas e soluções.”
14	14 G1 Q7	---- --	----- ---	Alta	-----	-----	-----	“Alta. O Pessoal confiava uns nos outros. Por exemplo o pessoal deixava material seu na secção e muito dele tinha muito valor. Na secção não havia cadeados nem cacifos.”

UR G1 Q8:

Alguma vez experienciou manifestações de conflito entre os elementos da fanfarra? Se sim, descreva.

--

Entrevistado	UR	Não	Parcial mente	Sim	Unidade de Contesto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q8	Não	-----	----	-----
2	2 G1 Q8	Não	-----	----	“Não. Presenciei diferenças de opinião em que em conjunto tentavam chegar a um consenso e quando esse consenso não era atingido o mais antigo tomava a decisão e/ou apresentava o assunto/proposta ao superior hierárquico.”
3	3 G1 Q8	Não	-----	----	-----
4	4 G1 Q8	Não	-----	----	-----
5	5 G1 Q8	Não	-----	----	“Nunca presenciei manifestação de conflitos.”
6	6 G1 Q8	Não	-----	----	-----
7	7 G1 Q8	----	-----	Sim	“Sim houve alguns que me pediram apoio para ultrapassar conflitos. Nunca manifestados em público.”

8	8 G1 Q8	-----	Parcial mente	-----	“Por diversas vezes, no processo de planejamento das tarefas/missões, verificaram-se agitações pessoais/intergrupais, pois os soldados não conseguiam, na altura, visualizar a concretização das missões a médio e longo prazo.”
9	9 G1 Q8	-----	Parcial mente	-----	Os conflitos existentes na fanfarra por norma eram conflitos positivos relacionados com a vontade de todos, individualmente, quererem provar o seu valor no interior do grupo. Aqui o papel normativo do Chefe da fanfarra era decisivo, na medida em que, para além de resolver o conflito, através da gestão da oportunidade que concedia a cada um, nunca abafava esta vontade positiva do grupo, mas simultaneamente, também não a deixava estrear ao ponto de chegar ao egocentrismo. Portanto, o Sargento-Ajudante Pires exercia, aqui, um importante papel de equilibrador, e que pude observar. Uma vez, obrigando alguns mais teimosamente “escondidos” na sua cúpula pessoal a mesma (normalmente isto só ocorria numa fase inicial em que havia ainda grande sentido de pertença com o grupo); outras vezes obrigando outros mais teimosamente ansiosos por engrandecer o “ego” a recolocarem-se em níveis mais harmoniosos de solidariedade para com os outros.
10	10 G1 Q8	Não	-----	----	-----

11	11 G1 Q8	----	-----	Sim	“Sim, por exemplo na gravação do CD da Fanfarra chegou a haver conflito pelo curto tempo que havia para a gravação do cd.”
12	12 G1 Q8	----	-----	Sim	“Sim, ao longo de tantos anos, e com dezenas de pessoas que por lá passaram, era impossível que não existisse conflito, a maior parte das vezes que existiu conflito foi devido à resistência à mudança, sempre que se mudava alguma coisa mesmo que para melhor, apareciam sempre vozes discordantes. Existiu, por vezes, elementos que a todo o custo queriam levar a sua a avante, tentando influenciar negativamente as mentes mais vulneráveis, mas penso que os braços direitos que o líder foi tendo ao longo dos tempos nunca deixaram que isso acontecesse.”
13	13 G1 Q8	----	-----	Sim	“Em virtude do tipo de pessoas envolvidas, provindo de meios e regiões diferentes e sendo elementos jovens, cheios de espírito e energia, ocasionalmente podia haver conflitos de opinião, contudo nunca se tornaram físicos e sempre concluíram com um pedido de desculpas dos envolvidos.”
14	14 G1 Q8	-----	-----	Sim	“Sim. Às vezes o pessoal chateava-se com o nível de exigência que tínhamos. Fazíamos interrogações do género. Porque estávamos a fazer uma coisa que os militares das outras secções não faziam e a Fanfarra tinha que fazer.

					E o pessoal ficava chateado. O (...) certo é que depois mais tarde quando percebíamos qual era o motivo de termo-nos esforçado mais numa tarefa o grupo ficava contente e realizado.”
--	--	--	--	--	---

UR G1 Q9:

Considera que a Fanfarra revelava potencial fonte de liderança? Porquê?

Entrevistado	UR	Não	Parcialmente	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q9	-----	-----	Sim	“Sim. Como referi anteriormente, era uma Fanfarra que não estava contemplada em quadro Orgânico. Durante anos continuou a existir porque teve à frente um líder que constantemente soube inovar, cativar os homens e mulheres e liderar.”
2	2 G1 Q9	-----	-----	Sim	“Sim. Era incutido a disciplina e o respeito pela hierarquia fazendo com que no mesmo posto a hierarquia funcionasse pela antiguidade. E nesse âmbito os militares da fanfarra sabiam quando tinham que cumprir e quando tinham que exigir o cumprimento aos mais modernos no intuito de cumprir cabalmente a missão que lhes fosse atribuída.”
3	3 G1 Q9	-----	----- -	Sim	“Sim, pelos exemplos diários de coesão.”

4	4 G1 Q9	-----	----- -	Sim	“Pelo brilhantismo do seu desempenho nas mais variadas circunstâncias.”
5	5 G1 Q9	-----	----- ---	Sim	“Sim, a Fanfarra foi resultado do trabalho, do empenho e do exemplo do seu líder que se traduziu num caso de sucesso.”
6	6 G1 Q9	-----	-----	Sim	“Sim. Pela coesão, espírito de sacrifício, confiança e união demonstradas pelo seu chefe.”
7	7 G1 Q9	-----	-----	-----	“A Fanfarra, ou o seu Chefe?”
8	8 G1 Q9	-----	-----	Sim	“SIM, pelas diversas razões pontadas anteriormente.”
9	9 G1 Q9	-----	----- ---	Sim	“Evidentemente que sim, sobretudo por dois motivos que já evoquei anteriormente. Como primeiro motivo, a preocupação do Chefe da fanfarra em inculcar em cada um dos seus subordinados/colaboradores um espírito de responsabilização e autocrítica, não só através da formação e atribuição de tarefas específicas, mas também através da concessão da oportunidade de eles próprios exercerem momentaneamente a liderança do grupo (devidamente orientada e monitorizada). Como segundo motivo (não necessariamente menos importante), as diversas ocasiões em que os militares da fanfarra tiveram que assumir individualmente a responsabilidade por executarem o serviço de clarim em

					situações de alto significado e perante plateias muito exigentes. Pelo que pude testemunhar pessoalmente perante situações deste género, não era fácil lidar com a tensão e nervosismo; mais difícil ainda era disfarçar estes sinais e impedir que interferissem com o desempenho – e estamos a falar numa situação normalmente protagonizada por militares graduados. Por isso, no caso particular dos militares da fanfarra – todos estes com o posto de Soldado (salvaguardando, claro, o posto de Sargento do respetivo Chefe), mais de admirar é que conseguissem, para além de assegurar a regularidade do serviço, apresentar-se de forma imponente e briosa.”
10	10 G1 Q9	----	----- ---	Sim	“Sim. O Clarim quando está a frente de uma formatura demonstra isso mesmo: liderança.”
11	11 G1 Q9	----	----- ---	Sim	“Sim, só porque tínhamos um chefe que sabia valorizar, liderar como um verdadeiro líder.”
12	12 G1 Q9	----	----- ---	Sim	“Considero com toda a certeza que sim, imaginando que ao longo de 8 anos passaram mais de 100 militares, uns melhores outros piores, mas o sentido de dever e a camaradagem sempre existiu, e isso só acontece se houver uma forte liderança.”
13	13 G1 Q9	----	----- ---	Sim	“Sim, para muitos dos envolvidos era um dos primeiros momentos com oportunidade para liderarem outras pessoas, permitindo saírem da sua zona

					de conforto e ultrapassarem este novo obstáculo.”
14	14 G1 Q9	-----	----- --	Sim	“Sim. Porque tínhamos uma chefia exigente que nos transmitia conhecimento, segurança, etc. Ensinava nos a ser bons subordinados e a sermos bons líderes.”

UR G1 Q10:

Considera que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 era um processo que conferia poderes aos seus elementos para a condução dos processos relativamente aos contextos mais ou menos expectáveis?

Entrevistado	UR	Não	Parcial mente	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q10			Sim	-----
2	2 G1 Q10	-----	-----	Sim	“Sem dúvida, com o exemplo apreendiam os valores inerentes ao facto de serem militares e as responsabilidades que lhes estavam conexas. Com isso, a capacidade de iniciativa era evidente e por isso a condução de qualquer processo com a participação de elementos da fanfarra, quer fossem mais modernos ou mais antigos, fazia com que a sua atitude se evidenciasse. Com isto os militares da fanfarra transpareciam a noção e conhecimento de quem sabe onde é o limite da sua esfera de ação.”

3	3 G1 Q10	-----	-----	-----	-----
4	4 G1 Q10	-----	-----	Sim	-----
5	5 G1 Q10	-----	-----	Sim	-----
6	6 G1 Q10	-----	-----	Sim	“Sim. Reiterando a resposta dada em 3 (6-G1-Q3), considero que o processo de liderança da fanfarra conferia poderes (embora limitados pelas suas tarefas) aos seus elementos.”
7	7 G1 Q10	-----	-----	Sim	“Confiaria poderes em tarefas simples e diretas, em processos criativos inovadores teria de manter um acompanhamento próximo.”
8	8 G1 Q10	-----	-----	Sim	“SIM. A descentralização de funções, só possível com um forte cunho de liderança do seu chefe, permitiu, aos seus soldados, executarem tarefas assentes numa forte componente de proatividade.”
9	9 G1 Q10	-----	----- -	Sim	“Considero que sim, que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 conferia poderes aos seus elementos para a condução de atividades nos mais diversos contextos de atuação.”

10	10 G1 Q10	----	----- -	Sim	“Sim absolutamente.”
11	11 G1 Q10	----	----- -	Sim	“Claramente expectáveis.”
12	12 G1 Q10	----	----- -	Sim	-----
13	13 G1 Q10	----	----- -	Sim	“Sim. Havia elevada delegação de poderes.”
14	14 G1 Q10	----	-----	Sim	-----

UR G1 Q11:

Considera que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 envolveu uma discussão partilhada de objetivos a alcançar? Porquê?

Entrevistado	UR	Não	Parcialmente	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q11	Não	-----	----	Não. O objetivo estava bem definido.
2	2 G1 Q11	-----	-----	Sim	“Claro que sim. Era discutido dentro da fanfarra os objetivos que pretendiam alcançar sendo que sabiam quais os que facilmente alcançariam, os que estavam na dependência ou esfera de ação de outros e os que

					poderiam alcançar com o seu esforço e dedicação.”
3	3 G1 Q11	-----	-----	Sim	“Creio que sim”
4	4 G1 Q11	-----	-----	Sim	“Sim. O produto final advinha sempre de um trabalho conjunto.”
5	5 G1 Q11	-----	-----	Sim	“ (...) Julgo que sim. O seu líder envolvia todos os elementos na discussão dos objetivos a atingir.”
6	6 G1 Q11	Não	-----	-----	“Não. Considero que os objetivos já estavam definidos pelo Comando e pelo seu Chefe. Considero sim que tenha havido partilha no caminho a chegar a esses objetivos, pelo que me foi dado a conhecer, e relatado em 3 (6 G1 Q 3) ”.
7	7 G1 Q11	-----	-----	Sim	“Sim eram ouvidos todos os participantes e motivados a participar em diversos fóruns.”
8	8 G1 Q11	-----	-----	Sim	“SIM. Os objetivos e meios para atingir o cumprimento de uma missão, pelo Chefe da Fanfarra, eram debatidos e refletidos com a sua cadeia hierárquica e com os seus subordinados.”
9	9 G1 Q11	-----	-----	Sim	“Considero que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 envolveu uma

					discussão partilhada de objetivos a alcançar, não só no plano coletivo, mas também no plano individual. A este respeito já dei vários exemplos; ainda assim realço o “ <i>coaching</i> ” constante realizado pelo Sargento-Ajudante Pires com vista, tanto a um comprometimento maior com a missão da fanfarra, como a um desenvolvimento individual e grupal sistemático e progressivo. Desta feita, a partir do processo de “ <i>coaching</i> ” incentivador de partilha de objetivos, constatavam-se duas circunstâncias: por um lado, o grau de comprometimento e entusiasmo dos militares da fanfarra com as missões que tinham a cumprir; por outro lado, o crescente desenvolvimento militar e pessoal destes militares em termos individuais.”
10	10 G1 Q11	----	-----	Sim	“Sim. O fato de abrangerem várias áreas é demonstrativa disso.”
11	11 G1 Q11	----	-----	Sim	“Sim, na Fanfarra o Chefe e os seus elementos sempre partilhavam MUITO os objetivos a alcançar.”
12	12 G1 Q11	----	-----	Sim	“Sim sempre houve discussão sobre como atingir os fins, só quando não havia

					consenso, é que a palavra do líder prevalecia.”
13	13 G1 Q11	----	-----	Sim	“Era sempre partilhada entre os colaboradores a ideia dos nossos líderes e havia partilha de opiniões quanto a horários, formações, musicas a tocar, etc.”
14	14 G1 Q11	-----	-----	Sim	“Sim. Falávamos do processo algumas vezes. Mas o porquê de o estarmos a fazer o pessoal não sabia. Só sabia que estávamos a fazer uma etapa diferente do habitual que era mais exigente.”

UR G1 Q12:

Na sua opinião, no processo de liderança da fanfarra do RAAA1 houve liderança partilhada (*quando um dos membros emergia como líder, por reunir as competências ideais para um determinado contexto, retomando o seu protagonismo anterior após terminar o seu papel, dando o lugar a outro que, num contexto diferente, desempenharia papel idêntico*)?

Entrevistado	UR	Não	Parcialmente	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q12	-----	-----	Sim	-----
2	2 G1 Q12	-----	-----	Sim	“Sim. Presenciei determinadas tarefas/missões em que o contexto favorecia mais a ação de um determinado elemento, em que lhe era

					permitido encabeçar e assumir a responsabilidade desse processo mantendo sempre o respeito hierárquico.”
3	3 G1 Q12	-----	-----	Sim	“Creio que sim, aparentemente a ausência do líder não se fazia notar pois havia sempre alguém em condições de assumir o seu lugar.”
4	4 G1 Q12	-----	-----	Sim	“Sim. Fácil de verificar em todas as vezes em que a Fanfarra atuava com o brilhantismo de sempre e sem o seu Chefe presente.”
5	5 G1 Q12	-----	-----	Sim	“Julgo que sim. Era dada a possibilidade a todos os elementos de assumirem papel de destaque sempre que revelavam capacidade para tal.”
6	6 G1 Q12	Não	-----	-----	“Não considero. A liderança da Fanfarra estava bem definida e materializada pelo seu chefe.”
7	7 G1 Q12	-----	-----	Sim	“Os subordinados da Fanfarra eram convidados a desenvolver os seus dotes de liderança e a praticá-los recorrentemente.”
					“SIM. Era visível, diariamente, o processo de partilha de liderança, entre os militares da Fanfarra;

8	8 G1 Q12	----	-----	Sim	quando, por exemplo, na Parada Regimental (FORMATURA), um dos militares assumia o Comando da mesma, quando designado pelo seu Chefe.”
9	9 G1 Q12	----	-----	Sim	“Para além dos momentos de realização da liderança formal e dos momentos em que era designado pelo Chefe algum militar em específico exercer a liderança; existiam também os contextos em que uma de duas situações ocorria: ou alguém tomava a iniciativa de se voluntariar para conduzir o grupo na tarefa a desempenhar; ou então, o próprio grupo sugeria alguém (com base no conhecimento mútuo que possuíam e dos atributos de cada um) para conduzir as atividades (esta situação era ainda mais frequente que a anteriormente referida).
10	10 G1 Q12	----	-----	Sim	-----
11	11 G1 Q12	----	-----	Sim	“Sim, eu cheguei a ser adjunto do chefe e tinha algumas competências que eram mais-valias para valorizar a Fanfarra.”
12		----	-----	Sim	“Mais ou menos, no meio militar existe patentes que devem ser respeitadas, lembro-me do caso de um

	12 G1 Q12				cabo adjunto que não tinha o mínimo perfil para liderar, e não era por isso que ia outro para a frente. Mas em outras situações sim, liderava quem tinha conhecimento para tal.”
13	13 G1 Q12	----	-----	Sim	“Sim, por exemplo: para conduzir a Fanfarra era frequente haver rotatividade do “líder” da mesma para compreender igualmente a função do líder e também melhorar a sua própria missão no grupo.”
14	14 G1 Q12	-----	-----	Sim	-----

UR G1 Q13:

1. A liderança tradicional (para a qual também eram instruídos) era posta em causa quando, por incapacidade prática, o líder formal não conseguia atuar?

Entrevistado	UR	Não	Parcialmente	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q13	Não	-----	-----	-----
2	2 G1 Q13	Não	-----	-----	“Não. Na realidade era apoiado pelos restantes camaradas no intuito do cabal cumprimento da missão.”
3	3 G1 Q13	Não	-----	-----	-----

4	4 G1 Q13	Não	-----	----	-----
5	5 G1 Q13	Não	-----	----	“Julgo que tal nunca chegou acontecer na Fanfarra.”
6	6 G1 Q13	Não	-----	----	“Não considero. A liderança da Fanfarra estava bem definida e materializada pelo seu chefe.”.
7	7 G1 Q13	Não	-----	----	“Não, o líder formal tinha um comando muito forte.”
8	8 G1 Q13	Não	-----	----	-----
9	9 G1 Q13	Não	-----	----	Jamais foi posta em causa a liderança do Chefe, pois era mais que reconhecida a sua competência e capacidade, para além, do seu vigor e força de carácter insuperáveis dentro do próprio grupo. Estes atributos, para além de reforçarem o exemplo do Sargento-Ajudante Pires, reforçavam igualmente a confiança que nele depositavam, não só em termos de condução das atividades e vivências militares, mas também em termos do aconselhamento em alguns dos seus aspetos de vida mais pessoal. Simultaneamente, e em virtude do atributo de vigor e também de rusticidade

					militar que, excepcionalmente, eram apanágio do Sargento-Ajudante Pires, todos na fanfarram tinham plena consciência da capacidade de este, com firmeza, coragem e elevado sentido de justiça, reconhecer ou punir em conformidade com o tipo e nível do ato praticado. Em seguimento, todos tinham igualmente consciência que, no caso de alguém se atrever a “minar” a sua liderança, tal gravidade, seria proporcionalmente reprimida severamente; de modo que nem sequer havia esta tentação. Não obstante isto, nas situações em que era possível e adequado, havia a “abertura” suficiente – por parte do Sargento-Ajudante Pires para que todos, de uma forma construtiva pudessem apresentar os seus pontos de vista, mesmo que diferenciados do sentido que lhes era transmitido. Aliás, eram até valorizadas este tipo de intervenções, e de algum modo atendidas.
10	10 G1 Q13	Não	-----	-----	“Não. As tarefas estavam bem explícitas sendo possível sempre cumprir a missão.”
11	11 G1 Q13	-----	-----	Sim	Sim. Tinha que ser assim. Apesar de tudo éramos militares!

12	12 G1 Q13	----	-----	Sim	-----
13	13 G1 Q13	Não	-----	----	“Nunca.”
14	14 G1 Q13	Não	-----	----	-----

UR G1 Q14:

Considera que o processo de liderança da fanfarra do RAAA1 era um processo fazedor de líderes (líder *Coach*) tornando possível que os líderes emergentes (seus liderados) desenvolvessem o seu próprio potencial?

Entrevistado	UR	Não	Parcialment e	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G1 Q14			Sim	-----
2	2 G1 Q14	-----	-----	Sim	“Sem sombra de dúvida. Isto era mais evidente quando estavam em presença de outros militares externos à Fanfarra. Nesses momentos a capacidade de iniciativa, o sentido do dever e a noção do cumprimento cabal da missão, revelava os fazedores de líderes bem como os líderes emergentes, principalmente, em comparação com a grande maioria dos restantes militares.”

3	3 G1 Q14	-----	-----	Sim	-----
4	4 G1 Q14	-----	-----	Sim	-----
5	5 G1 Q14	-----	-----	Sim	“Sim, foi possível constatar esta realidade em diversas ocasiões.”
6	6 G1 Q14	Não	-----	-----	“Não considero. A liderança da Fanfarra estava bem definida e materializada pelo seu chefe. Na minha opinião, desenvolvia o sentido de responsabilidade, entre outros valores militares, e igualmente a capacidade de chefia, caso houvesse uma ausência inesperada. No entanto, apesar da dinâmica grupal ser excelente, não considero que tivesse sido um processo promotor de líderes.”
7	7 G1 Q14	-----	-----	Sim	“O Chefe da Fanfarra do RAAA1 tinha um Comando muito próprio, a missão da Fanfarra não era formar líderes, mas o trabalho desenvolvido ambicionava e proporcionava aos elementos que aí pertenciam, essa oportunidade.”
					“SIM, no que diz respeito ao desenvolvimento do

8	8 G1 Q14	Não	-----	Sim	potencial; no entanto, considero que NÃO era um processo fazedor de líderes.”
9	9 G1 Q14	-----	-----	Sim	Sim; eu pude constatar isto particularmente no Soldado Timóteo (o Soldado mais antigo da fanfarra) que, num momento em que o Sargento-Ajudante Pires teve necessidade de estar mais ausente fisicamente, continuou a desenvolver um trabalho sustentado nos processos implementados, designadamente, de “coaching”. Neste processo, no início, todos se reuniam para, analisar as tarefas que tinham atribuídas (restabelecê-las operacionalmente); agendar tarefas/metast para si mesmos individualmente; e para agendar tarefas/metast coletivas. No decurso e, final dos processos, eram constantemente feitas reuniões para, conjuntamente e de forma aberta, efetuarem um balanço a 360 graus, de si mesmos, dos outros, e do coletivo; efetuado o balanço, voltavam novamente à discussão, desta feita, para agendar novas tarefas/objetivos ou então para refinar ou restabelecer as anteriores. Todo este processo era ainda mais crucial nas circunstâncias em que havia a necessidade de integrar alguém de novo no grupo. Salvaguardo o facto de o processo que aqui acabei de

					relatar, poder estar em algum aspeto mal descrito, ainda assim, transmito o entendimento que tive do que pude testemunhar nos diversos diálogos que tive com o Soldado Timóteo (tanto em contextos mais formais de formatura – quando o mesmo era interpelado- tanto em contextos menos formais) e nos momentos em que, dirigindo-me às instalações da fanfarra, apreendi o teor da conversa dos seus elementos e os conteúdos dos seus escritos, tanto no quadro <i>didax</i> , afixado na sala, como dos blocos de apontamento pessoais.”
10	10 G1 Q14	----	-----	Sim	-----
11	11 G1 Q14	----	-----	Sim	-----
12	12 G1 Q14	----	-----	Sim	“Sim, acho que sou a prova disso, e só não adquiriu o este conhecimento quem não quis.”
13	13 G1 Q14	----	-----	Sim	“Sim, pois, permitiu, por exemplo, ter o cargo de chefia que detenho hoje.”
14	14 G1 Q14	----	-----	Sim	-----

UR G1 Q15:

No processo de liderança da Fanfarra, alguma vez liderou por se aperceber que as suas competências eram mais-valias para acrescentar valor, conhecimento e experiências à equipa/fanfarra?

Nota importante: Esta questão foi colocada, somente, aos militares entrevistados que integraram a fanfarra do RAAA1.

Entrevistado	UR	Não	Parcial mente	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
11	11 G1 Q15	----	-----	Sim	“Sim, eu cheguei a ser adjunto do chefe e tinha algumas competências que eram mais-valias para valorizar a Fanfarra.”
12	12 G1 Q15	----	-----	Sim	“Sim, muitas vezes, eu, como todas as pessoas, temos algo a acrescentar em algum tipo de conhecimento. Considero-me uma pessoa com vários tipos de conhecimento. Aquilo, que, trabalhar na fanfarra me deu, foi a coragem profissional de meter em prática todo o meu conhecimento. Aconteceu com outros elementos e, por isso, também adquiri conhecimento através dos outros.”
13	13 G1 Q15	----	-----	Sim	“Não diria que liderei, apenas apresentei uma sugestão que foi bem recebida e fui convidado a demonstrar a mesma.”
14	14 G1 Q15	----	-----	Sim	-----

--	--	--	--	--	--

GRUPO2

EQUIPA AUTO GERIDA

Grupo 2 – Equipa Autogerida

UR G2 Q1:

Considera que, para além do desenvolvimento das competências específicas das atividades básicas do projeto da Fanfarra do RAAA1, a aprendizagem desenvolveu-se maioritariamente num processo contínuo de partilha e descoberta de conhecimento “*on the job training*”?

Entrevistado	UR	Não	Parcialmente	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G2 Q1			Sim	-----
2	2 G2 Q1	-----	-----	Sim	“Sim. Na fanfarra não se tratava só de música, havia aprendizagem e partilha de conhecimentos noutras áreas, por exemplo jardinagem, atividades físicas, etc.”
3	3 G2 Q1	-----	-----	Sim	“Sem dúvida”
4	4 G2 Q1	-----	-----	Sim	-----
5	5 G2 Q1	-----	-----	Sim	“Sim, a Fanfarra, foi sempre composta por militares jovens, muitos deles sem qualquer conhecimento musical prévio.”
6	6 G2 Q1	-----	Parcialmente	-----	“Não considero que a aprendizagem se tenha desenvolvido maioritariamente no modelo “ <i>on the job training</i> ”.
7	7 G2 Q1	-----	-----	Sim	Era “ <i>on the job training</i> ” com “ <i>Mentoring</i> ”

8	8 G2 Q1	-----	-----	Sim	“SIM, mas na modalidade de Formação no Cargo, contrariamente à modalidade de <i>on the job training</i> .”
9	9 G2 Q1	-----	-----	Sim	-----
10	10 G2 Q1	-----	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q1	-----	-----	Sim	-----
12	12 G2 Q1	----	-----	Sim	-----
13	13 G2 Q1	----	-----	Sim	“Sim, sim, quando me apresentei no Regimento não imaginava que iria ter tantos desafios estimulantes pela frente. Para alguém que nunca tinha tocado um instrumento musical foi uma oportunidade única sendo que no final já sugeria músicas ou participações em determinados Eventos. Igualmente havia outras oportunidades de aprendizagem não ligadas diretamente ao trabalho, nomeadamente reparação de equipamentos da Fanfarra, jardinagem, limpeza, etc.”

14	14 G2 Q1	-----	-----	Sim	-----

UR G2 Q2:

Considera que os elementos da fanfarra do RAAA1 alinharam a motivação individual com os objetivos coletivos da equipa/fanfarra?

Entrevistado	UR	Não	Parcialmente	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G2 Q2	-----	-----	Sim	-----
2	2 G2 Q2	-----	-----	Sim	“Sim. O coletivo era muito importante para eles, pois isso impulsionava a motivação individual e, por isso, a coesão coletiva e o objetivo do coletivo/grupo era de extrema importância, quer pelo apoio dentro do grupo, gerado ao espírito e motivação individual, quer pela motivação individual para a prossecução dos objetivos do grupo.”
3	3 G2 Q2	-----	-----	Sim	-----
4	4 G2 Q2	-----	-----	Sim	-----

5	5 G2 Q2	----	-----	Sim	“Sim, a união e uma vontade inquebrantável de ultrapassar desafios permitiu que o individual contribuísse para os objetivos comuns.”
6	6 G2 Q2	----	-----	Sim	“Considero que, na sua maioria, todos se reviam no modelo da fanfarra e, logo, poderá se inferir que sim, que alinharam a sua motivação individual com os objetivos da fanfarra.”
7	7 G2 Q2	----	-----	Sim	-----
8	8 G2 Q2	----	-----	Sim	-----
9	9 G2 Q2	----	-----	Sim	-----
10	10 G2 Q2	----	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q2	----	-----	Sim	“A maior parte”
12	12 G2 Q2	----	-----	Sim	-----
13	13 G2 Q2	----	-----	Sim	“Sim, na sua maioria foi possível combinar ambos.”
14	14 G2 Q2	----	-----	Sim	-----

--	--	--	--	--	--

UR G2 Q3

Os militares da fanfarra do RAAA1 apresentavam motivação intrínseca (automotivação) e autoliderança com expetativas positivas a curto, médio e longo prazo?

Entrevista do	UR	Não	Nem todos	Sim	Unidade de contexto Juízo ampliativo
1	1 G2 Q3	----	-----	Sim	-----
2	2 G2 Q3	----	-----	Sim	“Sem dúvida. A automotivação era um dos esteios da fanfarra e com isso vinha a autoliderança. O reconhecimento, quer fosse dentro ou fora da fanfarra. Com a automotivação e o exemplo evidenciavam, perante todos, que a capacidade de liderança, quer fosse individual (um elemento da fanfarra em tarefas com outros militares), quer fosse do grupo (os elementos da fanfarra com outros militares). Com isso, a análise dos graduados”
3	3 G2 Q3	----	-----	Sim	-----
4	4 G2 Q3	----	-----	Sim	-----
5	5 G2 Q3	----	-----	Sim	“Sim. Os militares da Fanfarra, para além da motivação que lhes era transmitida pelo seu líder, eram, igualmente, movidos por uma dedicação, espírito de missão e gosto por bem servir e bem-fazer. ”
6	6 G2 Q3				“Daquilo que me foi possível percecionar, considero que, no médio

		----- -	-----	Sim	prazo, a sua maioria acabou por se auto motivar.”
7	7 G2 Q3	-----	Nem todos	-----	“Alguns sim, outros não.”
8	8 G2 Q3	-----	Nem todos	-----	“NEM TODOS. Alguns militares não apresentavam as competências referidas anteriormente, pois era mais fácil serem liderados.”
9	9 G2 Q3	----	-----	Sim	-----
10	10 G2 Q3	-----	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q3	-----	-----	Sim	-----
12	12 G2 Q3	-----	-----	Sim	-----
13	13 G2 Q3	-----	-----	Sim	“Sim. No meu caso pessoal, tinha uma motivação muito baixa quando me apresentei no Regimento mas, muito graças ao contributo do Sargento-Ajudante Pires e dos outros colaboradores, não só aprendi muito sobre a Função da Fanfarra, como aproveitei o meu tempo para estudar, concluir o 12º, entrar na Universidade que concluí e alcancei o meu Emprego pretendido.”
14	14 G2 Q3	----	-----	Sim	-----

UR G2 Q4:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 disseminavam comportamentos exemplares contagiantes, para o resto da equipa e/ou para a organização?

Entrevistado	UR	Não	Sim	Unidade de contexto Juízo ampliativo
1	1 G2 Q4	----	Sim	-----
2	2 G2 Q4	-----	Sim	“Sem dúvida. A atitude e o comportamento exemplar eram primordiais para os militares da fanfarra, quer para o «Grupo de Artilharia Antiaérea», quer para os restantes militares. O exemplo era a imagem de marca da fanfarra.”
3	3 G2 Q4	-----	Sim	-----
4	4 G2 Q4	-----	Sim	-----
5	5 G2 Q4	-----	Sim	“Sim, como já referi, os militares que faziam parte da Fanfarra, para além do aprumo e do brio revelados, sentiam grande orgulho de pertencer à mesma e funcionavam como um grupo muito homogéneo, demonstrando sempre um assinalável espírito de corpo, muito apreciado pelos restantes camaradas do Regimento.”
6	6 G2 Q4	-----	Sim	“Os elementos da fanfarra contagiavam os restantes membros da organização pela disciplina, abnegação e espírito de sacrifício que demonstravam.”
7	7 G2 Q4	-----	Sim	-----
				“Ao longo do dia e especialmente fora das horas de serviço, desenvolviam tarefas comuns ao Regimento e que serviam de

8	8 G2 Q4	-----	Sim	exemplo, como por exemplo a jardinagem dos espaços verdes do Regimento. Os restantes militares do RAAA1 apreciavam e sentiam-se mais envolvidos e comprometidos nas tarefas dos espaços comuns. Outro exemplo passava pela manutenção da atividade física fora das horas de serviço.
9	9 G2 Q4	-----	Sim	-----
10	10 G2 Q4	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q4	-----	Sim	-----
12	12 G2 Q4	-----	Sim	“Comportamentos exemplares sim, contagiante não, penso que havia muita inveja naquilo que desenvolvíamos com recursos muito limitados.”
13	13 G2 Q4	-----	Sim	“Sim. Não só no que toca às músicas mas também a nível físico. Os membros da Fanfarra eram sempre reconhecidos por terem uma preparação física acima da média e não eram raras as corridas ou treinos de longa distância que mereceram grandes elogios entre os seus pares (caminhadas/corridas até ao Cacém por exemplo).”
14	14 G2 Q4	-----	Sim	-----

UR G2 Q5:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 eram seguros e corajosos, aceitavam a responsabilidade e os resultados das suas ações?

Entrevistado	UR	Não	Sim	Unidade de contexto Juízo ampliativo
1	1 G2 Q5	----	Sim	-----
2	2 G2 Q5	----	Sim	“Sim. Seguros e determinados, corajosos e responsáveis. Por regra as suas ações tinham resultados positivos e o reconhecimento por elas também, mas se por acaso o resultado das suas ações não fossem tao positivas quanto quem os encarregou pretendia, cumpriam pronta e cabalmente qualquer determinação que lhes fosse transmitida.”
3	3 G2 Q5	----	Sim	-----
4	4 G2 Q5	----	Sim	-----
5	5 G2 Q5	----	Sim	“julgo poder afirmar que a maioria deles era possuidor destas qualidades.”
6	6 G2 Q5	----	Sim	“Os elementos da fanfarra demonstravam uma segurança e sentido de responsabilidade acima da média dos restantes militares.”
7	7 G2 Q5	----	Sim	-----
8	8 G2 Q5	----	Sim	-----
9	9 G2 Q5	----	Sim	“As exceções normalmente ocorriam na fase de integração e, rápida e didaticamente eram corrigidas.”

10	10 G2 Q5	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q5	-----	Sim	-----
12	12 G2 Q5	-----	Sim	-----
13	13 G2 Q5	-----	Sim	-----
14	14 G2 Q5	-----	Sim	-----

UR G2 Q6:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 reconheciam as suas limitações sem qualquer complexo?

Entrevistado	UR	Não	Sim	Unidade de contexto Juízo ampliativo
1	1 G2 Q6	-----	Sim	-----
2	2 G2 Q6	-----	Sim	“Sempre. Se a tarefa que lhes fosse atribuída não corresse como era expectável eram os primeiros a informar que não estavam a conseguir, apresentando uma solução ou solicitando apoio para obter uma solução.”
3	3 G2 Q6	-----	-----	“Não sei dizer”

4	4 G2 Q6	-----	Sim	“Sim. Mas tentavam sempre que essas limitações fossem o menor possível.”
5	5 G2 Q6	-----	Sim	“Sim, a humildade e o reconhecimento das suas limitações eram assumidas sem complexos.”
6	6 G2 Q6	-----	----	“Não me foi possível perceber qualquer elemento.”
7	7 G2 Q6	-----	Sim	-----
8	8 G2 Q6	-----	Sim	-----
9	9 G2 Q6	-----	Sim	“Na grande generalidade, sim; pois era sobretudo sobre as suas limitações que o trabalho de <i>coaching</i> mais incidia e que, portanto, estes eram motivados a trabalhar mais arduamente.”
10	10 G2 Q6	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q6	-----	Sim	“A maior parte.”
12	12 G2 Q6	-----	Sim	“Na maior parte dos casos sim.”
13	13 G2 Q6	-----	Sim	“Sim, eu, por exemplo, reconhecia as minhas limitações a nível musical (nunca tinha tocado instrumentos) e físico (pesava somente 57kg) mas os meus camaradas estavam sempre prontos a me ajudar e estimular para ir mais além e surpreender não só a eles mas acima de tudo a mim próprio.”

14	14 G2 Q6	-----	Sim	-----
----	----------	-------	-----	-------

UR G2 Q7:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 imbuíam-se nas tarefas para fortalecer a equipa, sobretudo, quando fossem da sua responsabilidade, ou seja, quando deles dependesse o sucesso da mesma?

Entrevistado	UR	Não	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G2 Q7	-----	Sim	-----
2	2 G2 Q7	-----	Sim	“Sim. Qualquer tarefa atribuída à fanfarra era garantia de satisfação.”
3	3 G2 Q7	-----	Sim	-----
4	4 G2 Q7	-----	Sim	-----
5	5 G2 Q7	-----	Sim	“Sim, isso constatou-se nas mais diversas cerimónias realizadas no Regimento e sobretudo na presença diária nas formaturas.”
6	6 G2 Q7	-----	Sim	“Os elementos da Fanfarra tinham um sentido de dever que facilmente se destacava dos restantes militares.”
7	7 G2 Q7	-----	Sim	-----
8	8 G2 Q7	-----	Sim	-----

9	9 G2 Q7	-----	Sim	“Sem dúvida.”
10	10 G2 Q7	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q7	-----	Sim	-----
12	12 G2 Q7	-----	Sim	-----
13	13 G2 Q7	-----	Sim	“Sim, sempre que havia um momento que era especialmente importante mostrar o nosso melhor, estávamos sempre prontos para estar à altura da função.”
14	14 G2 Q7	-----	Sim	-----

UR G2 Q8:

Houve partilha de protagonismos entre os militares da fanfarra do RAAA1?

Entrevistado	UR	Não	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G2 Q8	Não	----	-----
2	2 G2 Q8	-----	Sim	“Sim. Eram os primeiros a relatar e saudar o protagonismo de outro/s camarada/s sempre que tal acontecesse.”
3	3 G2 Q8	-----	Sim	-----

4	4 G2 Q8	----	Sim	-----
5	5 G2 Q8	----	Sim	“Sim. Havia essa preocupação”
6	6 G2 Q8	----	----	“Não me foi possível perceber qualquer elemento.”
7	7 G2 Q8	----	Sim	-----
8	8 G2 Q8	----	Sim	-----
9	9 G2 Q8	----	Sim	“Nas mais diversas ocasiões e circunstâncias, e pelos mais diversos militares.”
10	10 G2 Q8	----	Sim	-----
11	11 G2 Q8	----	Sim	-----
12	12 G2 Q8	----	Sim	“Sim, procurávamos que todos pudessem ter o seu momento de “fama.”
13	13 G2 Q8	----	Sim	“Correto, por vezes a liderança era realizada pelo nosso Sargento-Ajudante, outras pelo nosso Primeiro-Sargento e, também, pelo nosso camarada mais antigo e responsável, Timóteo. Mas quando a oportunidade surgia, também passava pelos restantes.”
14	14 G2 Q8	----	Sim	-----

UR G2 Q9:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 revelaram autodireção, autocontrolo e autoperceção?

Entrevistado	UR	Não	Nem sempre	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G2 Q9	----	-----	Sim	-----
2	2 G2 Q9	----	-----	Sim	“Sem sombra de dúvida. O exemplo disso é a frase: “Qualquer tarefa atribuída à fanfarra era garantia de satisfação”.
3	3 G2 Q9	----	-----	Sim	“(…) Aparentemente sim.”
4	4 G2 Q9	----	-----	Sim	
5	5 G2 Q9	----	-----	Sim	“Sim, apesar de muitas vezes com sacrifício pessoal dos seus elementos, foi possível verificar estas qualidades nas mais importantes comemorações, como sejam o do Dia da Unidade ou as cerimónias de evocação dos militares mortos na Serra de Sintra.”
6	6 G2 Q9	----	-----	Sim	“Em geral, todos partilhavam destas características.
7	7 G2 Q9	----	-----	Sim	-----
					“Alguns militares, devido ao baixo nível cultural e a falta de motivação para viverem em

8	8 G2 Q9	-----	Nem sempre	---	grupo, não revelavam apresentar autodireção e autopercepção.”
9	9 G2 Q9	-----	-----	Sim	“Desde o momento da sua integração na fanfarra até à sua saída era sobretudo nestes aspetos que se notava a sua evolução francamente positiva.”
10	10 G2 Q9	-----	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q9	-----	Nem sempre	----	“Em momentos”
12	12 G2 Q9	-----	Nem sempre	-----	“Nem sempre”
13	13 G2 Q9	-----	-----	Sim	“Sim e partilhavam as suas opiniões e experiencias havendo grande abertura.”
14	14 G2 Q9	-----	-----	Sim	-----

UR G2 Q10:

Os militares da Fanfarra do RAAA1 apoiavam-se em situações de stress e/ou elevada tensão?

Entrevistado	UR	Não	Nem sempre	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G2 Q10	-----	-----	Sim	-----
2	2 G2 Q10	-----	-----	Sim	“Sim. O grupo era coeso, com elevado espírito de camaradagem e sentido de missão.”

3	3 G2 Q10	----	-----	Sim	“ (...) Sempre mostraram muita coesão.”
4	4 G2 Q10	----	-----	Sim	Sim. A coesão é um dos segredos do sucesso da Fanfarra
5	5 G2 Q10	----	-----	Sim	“Não, a boa preparação e autoconfiança dos militares evitaram sempre que o stresse ou situações de elevada tensão condicionassem a atuação da Fanfarra.”
6	6 G2 Q10	----	-----	Sim	“Em geral, todos se apoiavam (...)”
7	7 G2 Q10	----	-----	Sim	-----
8	8 G2 Q10	----	-----	Sim	-----
9	9 G2 Q10	----	-----	Sim	“Sem dúvida, até porque lhes eram proporcionadas situações de formação específicas para os orientar neste sentido. Salienta-se, a este respeito, as exigentes instruções de treino militar e físico. Para além de acautelados os limites e condições de esforço, tinham sempre como exemplo a incorporar uma ainda maior dose de esforço o seu próprio Chefe, que não deixava de os motivar e alertar para o sentido de calma, capacidade de sacrifício e autocontrole individual e coletivo necessários à superação do desafio com que se defrontavam.”

10	10 G2 Q10	----	-----	Sim	
11	11 G2 Q10	----	-----	Sim	-----
12	12 G2 Q10	----	-----	Sim	“ (...) Grande parte das vezes. Éramos uma excelente equipa.”
13	13 G2 Q10	----	-----	Sim	“Sim e não faltaram momentos em que foi necessário a confiança intergrupar para ultrapassar algumas dificuldades.”
14	14 G2 Q10	----	-----	Sim	-----

UR G2 Q11:

Os elementos da Fanfarra do RAAA1 revelavam focalização coletiva?

Entrevistado	UR	Não	Às vezes	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G2 Q11	----	-----	Sim	-----
2	2 G2 Q11	----	-----	Sim	“Sim. Evidenciado no sentido de missão.”
3	3 G2 Q11	----	-----	Sim	-----
4	4 G2 Q11	----	-----	Sim	-----

5	5 G2 Q11	-----	-----	Sim	“Sim, o foco incendia no coletivo e na boa atuação da Fanfarra como um todo.”
6	6 G2 Q11	-----	-----	Sim	“Os elementos da Fanfarra revelavam ser coletivamente focados.”
7	7 G2 Q11	-----	Às vezes		-----
8	8 G2 Q11	-----	-----	Sim	-----
9	9 G2 Q11	-----	-----	Sim	“Eram formados neste sentido e isto notava-se extensivamente na execução de todas as outras atividades. Atuavam como um corpo em que cada parte sabe exatamente o que tem de fazer e fá-lo sem hesitação.
10	10 G2 Q11	-----	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q11		-----	Sim	-----
12	12 G2 Q11	-----	-----	Sim	“(…) grande parte das vezes.”
13	13 G2 Q11	-----	-----	Sim	“Era esse factor que tornava a Fanfarra numa equipa tão unida e especial.”
14	14 G2 Q11	-----	-----	Sim	-----

UR G2 Q12:

Os militares da fanfarra do RAAA1 partilhavam o objetivo desenvolvendo sinergias e preservando metas partilhadas?

Entrevistado	UR	Não	Às vezes	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G2 Q12	-----	-----	Sim	-----
2	2 G2 Q12	-----	-----	Sim	“Sim. O farol era o sucesso da fanfarra (reconhecimento positivo) através do esforço coletivo de todos (do chefe aos restantes militares).”
3	3 G2 Q12	-----	-----	Sim	-----
4	4 G2 Q12	-----	-----	Sim	-----
5	5 G2 Q12	-----	-----	Sim	“Julgo que havia sempre essa preocupação por parte do seu líder.”
6	6 G2 Q12	-----	-----	-----	“Não me foi possível perceber qualquer elemento.”
7	7 G2 Q12	-----	-----	Sim	-----
8	8 G2 Q12	-----	-----	Sim	-----
9	9 G2 Q12	-----	-----	Sim	-----
10	10 G2 Q12	-----	-----	Sim	-----

11	11 G2 Q12	----	-----	Sim	-----
12	12 G2 Q12	----	-----	Sim	-----
13	13 G2 Q12	----	-----	Sim	“Sim. O objetivo era definido e todos se juntavam para o tornar real.”
14	14 G2 Q12	----	-----	Sim	-----

UR G2 Q13:

Os elementos da fanfarra do RAAA1 consideravam que não necessitavam do líder eleito/formal/chefe sempre que a equipa reunia condições/características para ser autogerida, desde que tal fosse possível regulamentarmente?

Entrevistado	UR	Não	Nem sempre	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G2 Q13	----	-----	Sim	-----
2	2 G2 Q13	----	-----	Sim	“Absolutamente. Não era necessário um graduado para cumprir a missão. No entanto, se fosse necessário, a liderança era assumida pelo mais antigo e reconhecida pelos restantes.”
3	3 G2 Q13	----	-----	Sim	-----
4	4 G2 Q13	Não	----	-----	-----

5	5 G2 Q13	-----	-----	-----	“Não tenho opinião formada sobre esta questão.”
6	6 G2 Q13	-----	-----	-----	“Não me foi possível perceber qualquer elemento.”
7	7 G2 Q13	-----	-----	Sim	-----
8	8 G2 Q13	Não	-----	-----	“Alguns militares não apresentavam as competências referidas anteriormente, pois era mais fácil serem liderados.” “Alguns militares, devido ao baixo nível cultural e a falta de motivação para viverem em grupo, não revelavam apresentar autodireção e autopercepção.”
9	9 G2 Q13	-----	-----	Sim	“É verdade e isso foi comprovado nas necessárias e possíveis circunstâncias.”
10	10 G2 Q13	-----	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q13	-----	Nem Sempre	-----	-----
12	12 G2 Q13	-----	-----	Sim	Sim, a dada altura a máquina já estava tão oleada que todos sabiam o que tinham para fazer, o líder é sempre preciso, mas já nos conseguíamos aguentar bem sozinhos no caso de o líder estar de férias.
					“Havia sempre a necessidade de um graduado pois houve ocasiões em que os mesmos não estavam disponíveis e talvez as chefias

13	13 G2 Q13	-----	-----	Sim	militares não gostassem de ver a fanfarra liderada somente por soldados. Contudo quando havia abertura, havia sempre capacidade para assumir a função de liderar.”
14	14 G2 Q13	-----	-----	Sim	-----

UR G2 Q14:

Acha que os militares da Fanfarra do RAAA1 participavam e agiam num processo de interdependência, auto regulando o seu comportamento face à concretização das tarefas?

Entrevistado	UR	Não	Nem todos	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G2 Q14	-----	-----	Sim	-----
2	2 G2 Q14	-----	-----	Sim	“Sim. Eles sabiam gerir as tarefas e objetivos a cumprir, dando leveza ou imposição conforme a situação exigisse.”
3	3 G2 Q14	-----	-----	Sim	-----
4	4 G2 Q14	Não	-----	-----	-----
5	5 G2 Q14	-----	-----	Sim	“Sim, as tarefas comuns condicionavam o desenvolvimento individual de cada um dos elementos.”
6	6 G2 Q14	Não	-----	-----	-----

7	7 G2 Q14	Não	-----	----	-----
8	8 G2 Q14	----	Nem todos	----	“Alguns militares não apresentavam as competências referidas anteriormente, pois era mais fácil serem liderados.” “Alguns militares, devido ao baixo nível cultural e a falta de motivação para viverem em grupo, não revelavam apresentar autodireção e autopercepção.”
9	9 G2 Q14	----	-----	Sim	“Sim, muito devido ao desenvolvimento do seu sentido crítico e constante processo de avaliação, feedback e reformulação.”
10	10 G2 Q14	----	-----	Sim	-----
11	11 G2 Q14	----	-----	Sim	-----
12	12 G2 Q14	----	-----	Sim	-----
13	13 G2 Q14	----	-----	Sim	“Sim. Havia grande adaptabilidade, não só às ordens da chefia, como também, ao feedback recebido dos próprios membros.”
14	14 G2 Q14	----	-----	Sim	-----

GRUPO 3

A COESÃO DA FANFARRA

UR G3 Q1:

Os militares da fanfarra do RAAA1 valorizavam os seus papéis/protagonismos?

Entrevistado	UR	Não	Alguns	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G3 Q1	-----	-----	Sim	“Sem dúvida”
2	2 G3 Q1	-----	-----	Sim	-----

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto
ad hoc de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo
socioprofissional e cultural

3	3 G3 Q1			Sim	-----
4	4 G3 Q1	-----	-----	Sim	“Os Militares da Fanfarra valorizavam sobretudo o produto final em cada uma das atuações da Fanfarra”
5	5 G3 Q1	-----	-----	Sim	“Sim, embora em prol do conjunto”
6	6 G3 Q1	-----	-----	Sim	-----
7	7 G3 Q1	-----	Alguns	-----	
8	8 G3 Q1	-----	-----	Sim	-----
9	9 G3 Q1	-----	-----	Sim	“Mesmo que inicialmente não estivessem recetivos a preencher determinadas lacunas funcionais da fanfarra, pouco-a-pouco, iam desenvolvendo cada vez maior nível de entusiasmo e motivação, não só na sua função musical específica, mas também nos restantes papéis que assumiam.”
10	10 G3 Q1	-----	-----	Sim	-----
11	11 G3 Q1	-----	-----	Sim	-----

12	12 G3 Q1	----	-----	Sim	-----
13	13 G3 Q1	----	-----	Sim	-----
14	14 G3 Q1	-----	-----	Sim	-----

UR G3 Q2:

Os militares da fanfarra sentiam-se identificados com a equipa/fanfarra?

Entrevistado	UR	Não	Alguns	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G3 Q2	-----	-----	Sim	-----
2	2 G3 Q2	-----	-----	Sim	“Sem sombra de dúvida. A fanfarra era o seu esteio.”
3	3 G3 Q2	-----	-----	Sim	-----
4	4 G3 Q2	-----	-----	Sim	“Sim. E eram facilmente identificáveis no meio dos outros militares do Regimento”.
5	5 G3 Q2	-----	-----	Sim	“Sim, tinham orgulho e consideravam fazer parte de uma equipa especial.”

6	6 G3 Q2	----	-----	Sim	“Sim. Todos.”
7	7 G3 Q2	----	Alguns	----	-----
8	8 G3 Q2	----	-----	Sim	-----
9	9 G3 Q2	----	-----	Sim	“Sim, e isso notava-se na sua vontade de estarem juntos, em convívio, nos momentos pós-laborais, em contexto de aquartelamento ou fora dele. Várias vezes o testemunhei pessoalmente, mais ou menos diretamente. Para além disso, tinham os seus símbolos, mensagens e princípios muito próprios e, que, tinham orgulho em partilhar.”
10	10 G3 Q2	----	-----	Sim	-----
11	11 G3 Q2	----	-----	Sim	-----
12	12 G3 Q2	----	-----	Sim	-----
13	13 G3 Q2	----	-----	Sim	“Bastante. Sentíamos-nos como a parte mais visível do Regimento no exterior da unidade, o que

					acarretava grande brio e responsabilidade.”
14	14 G3 Q2	-----	-----	Sim	-----

UR G3 Q3:

Havia consciencialização e a necessidade de interação mútua entre os elementos da fanfarra do RAAA1?

Entrevistado	UR	Não	Alguns	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G3 Q3	-----	-----	Sim	-----
2	2 G3 Q3	-----	-----	Sim	“Sim. A entreaajuda e camaradagem era o resultado mais evidente da consciencialização e de interação mútua dentro da fanfarra.”
3	3 G3 Q3			Sim	-----
4	4 G3 Q3	-----	-----	Sim	-----

5	5 G3 Q3	----	-----	Sim	“Sim, sentia-se essa preocupação e essa entreaajuda.”
6	6 G3 Q3	----	-----	----	Não me foi possível perceber este aspeto.
7	7 G3 Q3	----	Alguns	----	-----
8	8 G3 Q3	----	-----	Sim	-----
9	9 G3 Q3	----	-----	Sim	“Sim, era quase impossível que não houvesse, perante a intensidade dos desafios formativos e funcionais a que eram submetidos.”
10	10 G3 Q3	----	-----	Sim	-----
11	11 G3 Q3	----	-----	Sim	-----
12	12 G3 Q3	----	-----	Sim	-----
13	13 G3 Q3	----	-----	Sim	“Sim, havia um excelente espírito de equipa e camaradagem.”
14	14 G3 Q3	----	-----	Sim	-----

UR G3 Q4:

A existência das numerosas frentes de trabalho da fanfarra do RAAA1 delimitava, fortalecia e fazia perdurar a coesão da equipa/fanfarra?

Entrevistado	UR	Não	Nem sempre	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G3 Q4	-----	-----	Sim	-----
2	2 G3 Q4	-----	-----	Sim	“Sim. A divisão do grupo para cumprimento de diversas tarefas não afetava negativamente o grupo, mas pelo contrário fortalecia e tornava mais coesa pois percebiam com isso o reconhecimento pelos objetivos cumpridos, apesar de separados.”
3	3 G3 Q4	-----	-----	Sim	-----
4	4 G3 Q4	-----	-----	Sim	-----
5	5 G3 Q4	-----	-----	Sim	“Apesar da pressão e dos constantes desafios prevaleceu sempre a coesão do Grupo.”
6	6 G3 Q4	-----	-----	Sim	Sem dúvida.
7	7 G3 Q4	-----	-----	-----	-----
8	8 G3 Q4	-----	-----	Sim	SIM , fortalecia e contribuía para a coesão. Esta era uma das características mais fortes da Fanfarra. As inúmeras tarefas, todas

					distintas, contribuíram para a forte coesão da equipa.
9	9 G3 Q4	-----	-----	Sim	“Sim; aliás, essa era uma matriz que já fazia parte da sua identidade e que os tomava como uma referência ao nível de todo o Regimento.”
10	10 G3 Q4	-----	-----	Sim	-----
11	11 G3 Q4	-----	-----	Sim	-----
12	12 G3 Q4	-----	-----	Sim	“Houve muito excesso muitas vezes, mas sim esse sacrifício fazia com que fossemos mais coesos.”
13	13 G3 Q4	-----	-----	Sim	“Sim, e graças à chefia esses momentos eram ocasião para aumentar a coesão do grupo.”
14	14 G3 Q4	-----	-----	Sim	-----

UR G3 Q5:

Considera que a fanfarra do RAAA1 revelava coesão nas tarefas?

Entrevistado	UR	Não	Nem sempre	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G3 Q5	-----	-----	Sim	-----

2	2 G3 Q5	-----	-----	Sim	“Sempre. Qualquer que fosse a tarefa desde limpeza à atuação da fanfarra.”
3	3 G3 Q5	-----	-----	Sim	-----
4	4 G3 Q5	-----	-----	Sim	-----
5	5 G3 Q5	-----	-----	Sim	“Sim, sempre foi percebida a coesão da Fanfarra.”
6	6 G3 Q5	-----	-----	Sim	Sem dúvida.
7	7 G3 Q5	-----	-----	Sim	-----
8	8 G3 Q5	-----	-----	Sim	-----
9	9 G3 Q5	-----	-----	Sim	-----
10	10 G3 Q5	-----	-----	Sim	-----
11	11 G3 Q5	-----	-----	Sim	-----
12	12 G3 Q5	-----	-----	Sim	-----

13	13 G3 Q5	----	-----	Sim	“Sim, havia um objetivo e todos se reuniam em volta do mesmo.”
14	14 G3 Q5	-----	-----	Sim	-----

UR G3 Q6:

Considera que a fanfarra do RAAA1 revelava coesão social?

Entrevistado	UR	Não	Às vezes	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G3 Q6	-----	-----	Sim	-----
2	2 G3 Q6	-----	-----	Sim	-----
3	3 G3 Q6	-----	-----	Sim	-----
4	4 G3 Q6	-----	-----	Sim	“Não só revelava como contribuía para ela ao nível do Regimento.”
5	5 G3 Q6	-----	-----	Sim	-----
6	6 G3 Q6	-----	-----	Sim	Sem dúvida.

7	7 G3 Q6	----	-----	Sim	-----
8	8 G3 Q6	----	-----	Sim	-----
9	9 G3 Q6	----	-----	Sim	-----
10	10 G3 Q6	----	-----	Sim	-----
11	11 G3 Q6	----	-----	Sim	-----
12	12 G3 Q6	----	-----	Sim	-----
13	13 G3 Q6	----	-----	Sim	“Apesar de haver sempre alguns atritos, o mesmo conseguia-se sempre encontrar.”
14	14 G3 Q6	----	-----	Sim	-----

UR G3 Q7:

Acha que os militares da fanfarra revelavam *atração e satisfação de pertença perante o grupo?*

Entrevistado	UR	Não	Às vezes	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G3 Q7	-----	-----	Sim	-----
2	2 G3 Q7	-----	-----	Sim	“Sim. Esse era um dos objetivos dos militares da fanfarra, para eles a fanfarra era o mais importante, logo o grupo.”
3	3 G3 Q7	-----	-----	Sim	“Sem dúvida que sim.”
4	4 G3 Q7	-----	-----	Sim	-----
5	5 G3 Q7	-----	-----	Sim	-----
6	6 G3 Q7	-----	-----	Sim	Sem dúvida.
7	7 G3 Q7	-----	Às vezes	-----	-----
8	8 G3 Q7	-----	-----	Sim	-----
9	9 G3 Q7	-----	-----	Sim	-----
10	10 G3 Q7	-----	-----	Sim	-----

11	11 G3 Q7	----	-----	Sim	-----
12	12 G3 Q7	----	-----	Sim	-----
13	13 G3 Q7	----	-----	Sim	“A palavra que gostaria de usar seria Orgulho. Orgulho em pertencer à.”
14	14 G3 Q7	----	-----	Sim	-----

UR G3 Q8:

Os militares da fanfarra do RAAA1 manifestavam harmonia face às metas coletivas?

Entrevistado	UR	Não	Às vezes	Sim	Unidade de contexto Juízo Ampliativo
1	1 G3 Q8	----	-----	Sim	-----
2	2 G3 Q8	----	-----	Sim	“Com certeza. O esforço tinha que ser coletivo e consensual.”
3	3 G3 Q8	----	-----	Sim	Aparentemente
4	4 G3 Q8	----	-----	Sim	-----

5	5 G3 Q8	----	-----	Sim	-----
6	6 G3 Q8	----	-----	Sim	Em geral
7	7 G3 Q8	Não	-----	----	-----
8	8 G3 Q8	----	-----	Sim	-----
9	9 G3 Q8	----	-----	Sim	-----
10	10 G3 Q8	----	-----	Sim	-----
11	11 G3 Q8	----	-----	Sim	“Na maior parte.”
12	12 G3 Q8	----	-----	Sim	-----
13	13 G3 Q8	----	-----	Sim	“Sim, todos tínhamos, como objetivo, sermos os melhores naquilo que fazíamos.”
14	14 G3 Q8	----	-----	Sim	-----

GRUPO 4

VALORIZAÇÃO DO PROJETO/PROCESSO DA FANFARRA DO RAAA1

UR G4 Q1:

Qual foi a sua primeira reação ao ter noção do tipo de processo de liderança da Fanfarra do RAAA1?

Entrevistado	UR	Unidade de contexto	Subcategoria	Categoria
1	1 G4 Q1	“Muito satisfeita”	Satisfação	Reconhecimento
2	2 G4 Q1	“Satisfação e regozijo”	Satisfação; Regozijo.	Orgulho.
3	3 G4 Q1	“Curiosidade. Era uma forma de liderança muito próxima	Curiosidade; Proximidade;	Cumplicidade

		e envolvida no grupo.”	Envolvimento.	
4	4 G4 Q1	“Confiança absoluta nos resultados que iam ser alcançados.”	Confiança; Resultados.	Autoconfiança; Confiança profissional; Delegação; Confiança recíproca.
5	5 G4 Q1	“Senti que poderia contar sempre com aquele grupo de homens para as tarefas mais exigentes que lhes pudessem vir a ser atribuídas.”	Confiança; Comprometimento Exigência;	Comprometimento; Confiança; Coesão; Ambição; Conhecimento das capacidades e limites de cada elemento da equipa e da própria equipa; Conhecimento operacional; Destreza; Inteligência coletiva;
6	6 G4 Q1	“Orgulho.”	Orgulho; Identidade.	Orgulho.
7	7 G4 Q1	“Ambiciosa”	Expectante; Visionária.	Ambição
		Antes de tomar posse do		

8	8 G4 Q1	Comando da Bateria, da qual dependia organicamente e funcionalmente a Fanfarra Regimental, já tinha conhecimento do processo de liderança exercido pelo Chefe da Fanfarra. Por isso, quando tomei posse do Comando da Bateria, apoiei, de uma forma geral, o desenvolvimento das ações de liderança do Chefe da Fanfarra, pois contribuíam decisivamente para o cumprimento da missão da Bateria e do Regimento. Em suma, a minha reação passou por apoiar o Chefe da Fanfarra, no desenvolvimento do processo de Liderança que já vinha sendo exercido nos últimos anos.	Conhecimento; Valorização; Expetativa; Confiança; Envolvimento; Cooperação; Amparo; Visão Cabal; Responsabilidade; Comprometimento; Espírito de missão; Ambição; Sonho;	Valorização; Responsabilidades; Confiança; Estratégia; Conhecimento geral e específico Abnegação; Comprometimento; Paixão Tutela
---	---------	---	--	--

			Desenvolvimento.	
			Focalização	Rigor; Eficácia.
9	9 G4 Q1	“Primeiro de desafio, por perceber que estava perante uma liderança bem demarcada/determinada e experiente; mas, logo de seguida, de muita confiança na sinergia mútua que podia ser gerada, uma vez que pressentia que havia uma partilha de valores comuns.”	Desafio; Coragem; Conhecimento; Determinação; Experiência; Confiança; Sinergia mútua; Interdependência; Coesão; Posicionamento; Partilha; Valores; Proximidade; Comunidade; Unidade; Identidade;	Coragem profissional; Valores; Determinação; Confiança; Identidade; Comprometimento; Coesão; Integração;
			Confiança; Partilha; Aprendizagem Vicariante;	Confiança; Interesse;

10	10 G4 Q1	“De um exemplo a seguir.”	Internalização; Interesse; Aceitação; Contágio; Influência; Curiosidade; Expetativa; Ambição.	Curiosidade; Expetativa; Ambição.
11	11 G4 Q1	“Admirado”	Admiração	Admiração. Reconhecimento.
12	12 G4 Q1	“Na altura fiquei encantado com o modo como as coisas funcionavam.”	Encantamento	Encantamento; Reconhecimento.
13	13 G4 Q1	Surpresa pois não contava existir esta metodologia no Exército. Acreditava que seria sempre um soldado que deveria seguir ordens sem questionar.	Surpresa; Método; Disrupção; Desafio de Status; Quebra de crenças; Partilha; Envolvência;	Surpresa; Confiança; Coragem; Tolerância; Harmonia.
14	14 G4 Q1	“Pensei que era mais uma ideia do nosso Chefe para nos	Atrevimento; Curiosidade Disruptiva; Aceitação;	Curiosidade; Confiança;

		chatear a cabeça.”	Banalização; Aprendizagem; Desenvolvimento; Criatividade; Valorização; Estímulo ao Pensamento “fora da caixa;”	Comprometimento
--	--	--------------------	---	-----------------

UR G4 Q2:

Essa reação era comum no seio da organização?

Entrevistado	UR	Não	Nada a referir	Sim	Juízo Ampliativo
1	1 G4 Q2	-----	-----	Sim	“De forma geral sim.”
2	2 G4 Q2	-----	-----	Sim	“Sim. Um exemplo eram as “Comemorações do Bicentenário das Guerras Peninsulares” e da “Liga dos Combatentes” exigiam que as atividades que realizavam fosse com a fanfarra do RAAA1 e, por isso, esta percorria o país de lés-a-lés.”
3	3 G4 Q2	-----	-----	Sim	-----
4	4 G4 Q2	-----	-----	Sim	-----

5	5 G4 Q2	-----	-----	Sim	“Sim esta reação era extensível a todos os militares do Regimento.”
6	6 G4 Q2	-----	-----	Sim	“Em geral, sim.”
7	7 G4 Q2	-----	NR	-----	“Não sei responder.”
8	8 G4 Q2	-----	-----	Sim	“SIM, de uma forma geral.”
9	9 G4 Q2	Não	-----	-----	“Julgo que, salvo raras exceções não era. Arrisco-me a dizer, com base na minha modesta percepção e testemunho do que observei, que algumas pessoas que trabalharam mais direta ou indiretamente com a fanfarra não tiveram o discernimento de criar sinergias valiosas com a fanfarra. Numa opinião muito pessoal, julgo que uma das causas esteve relacionada com uma questão de “egos” que abafaram os desígnios institucionais e a vontade de trabalhar em equipa. Também pressenti, em algumas ocasiões, que a visibilidade e qualidade do desempenho da fanfarra constituía-se como motivo de desconforto para alguns militares que, por tendência, se preocupam mais em olhar de si para os outros, do que em olhar por si com os outros.
10	10 G4 Q2	----	-----	Sim	“Sim” -----

11	11 G4 Q2	Não	-----	-----	“Não” -----
12	12 G4 Q2	-----	-----	Sim	“De forma geral sim.”
13	13 G4 Q2	-----	-----	Sim	“Sim, os nossos camaradas da Bateria mostravam grande surpresa e admiração pelo mesmo.”
14	14 G4 Q2	-----	-----	Sim	“Penso que no início Sim.”

UR G4 Q3:

Na sua opinião qual a mais-valia resultante do projeto da Fanfarra do RAAA1?

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
1	1 G4 Q3	“Valorizou o Regimento, o Exército e Forças Armadas.”
2	2 G4 Q3	“Camaradagem, amizade, espírito de grupo e acima de tudo homens preparados para o futuro e para os embates da vida.”
3	3 G4 Q3	A liderança pelo exemplo
4	4 G4 Q3	“Autossuficiência do Regimento ao nível do cerimonial militar, contribuição para uma imagem muito própria do Regimento, contribuição para um sentimento de identidade por parte dos militares do Regimento.”

5	5 G4 Q3	“A dignificação da imagem da Instituição Militar.”
6	6 G4 Q3	“Uma forma de coesão institucional (RAAA1); Uma representação institucional (nacional e RAAA1); e meio de divulgação do serviço militar indiscutível.”
7	7 G4 Q3	“A persistência do Líder.”
8	8 G4 Q3	“Na minha opinião não existiu uma mais-valia mas sim quatro (04), designadamente: — Desenvolvimento de competências pessoais e sociais de militares que compunham a Fanfarra; — Desenvolvimento das tradições e cultura associadas a uma Fanfarra Militar Portuguesa no seio do Exército; — Desenvolvimento musical associado a uma Banda/Fanfarra Militar; — Manutenção e tratamento dos espaços verdes regimentais.”
9	9 G4 Q3	“Para além de todas as que já referi ao nível dos benefícios alcançados para o Regimento, do Exército e das Forças Armadas; destaco, sobretudo, a formação integral dos militares, que certamente, lhes permitirá, com muito maior probabilidade, serem bem-sucedidos na vida e, mais importante ainda, serem cidadãos intelectual e moralmente íntegros, capazes de influenciar positivamente a sociedade.”
10	10 G4 Q3	“Liderança, Coesão; Disciplina, Espírito de sacrifício; Espírito de Corpo.”
11	11 G4 Q3	“Espírito de equipa.”

12	12 G4 Q3	“Sinceramente, nada físico, mas, de uma coisa tenho a certeza: conseguiu inserir na sociedade homens capazes para liderarem e serem liderado.”
13	13 G4 Q3	“Aumentar o espírito de iniciativa do indivíduo no seio do grupo e para o grupo, compreender a sua importância na unidade e o Empowerment resultante desta metodologia de Formação.”
14	14 G4 Q3	“A aprendizagem, a nível pessoal e profissional, de valores que são essenciais para conseguirmos trabalhar em grupo.”

UR G4 Q4:

Descreva de que forma o projeto da fanfarra do RAAA1 contribuiu para a missão e coesão da organização.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
1	1 G4 Q4	“Pelo desempenho nos diferentes eventos e cerimónias.”
2	2 G4 Q4	“Eles eram o exemplo a seguir pelos outros militares (principalmente as praças).”
3	3 G4 Q4	“Precisamente pela coesão de todos os elementos da fanfarra.”
4	4 G4 Q4	“Como referido atrás. Pela contribuição para uma imagem muito própria do Regimento, e pela contribuição para um sentimento de identidade por parte dos militares do Regimento.”

5	5 G4 Q4	“As atuações e os serviços prestados pela Fanfarra ao Regimento, ao Exército e às FA, foram merecedoramente alvo de louvor e publicamente reconhecidos como muito relevantes e de elevado mérito.”
6	6 G4 Q4	“Repetindo a anterior resposta: Uma forma de coesão institucional (RAAA1); Uma representação institucional (nacional e RAAA1); e meio de divulgação do serviço militar indiscutível.”
7	7 G4 Q4	“Através da divulgação da imagem e cultura musical, através da música.”
8	8 G4 Q4	“As mais-valias referidas no ponto anterior, associadas às competências da questão 9 (competências de liderança), contribuíram decisivamente para o cumprimento da missão do Regimento e paralelamente do Exército Português.”
9	9 G4 Q4	“O projeto da fanfarra enfatiza os valores militares subjacentes ao ritual militar. Nesta perspetiva, enquanto o Regimento pôde contar com a existência de uma fanfarra plenamente funcional, pôde igualmente contar com uma dinâmica mais vinculada de Espírito de Corpo, de sentir e viver militar.
10	10 G4 Q4	“Como já referi, em cima, foi sem dúvida um dos grandes promotores do Exército e das Forças Armadas nas instâncias civis.”
11	11 G4 Q4	“Contribuindo em alcançarmos objetivos ambiciosos, dignificando, assim, a Organização.”

12	12 G4 Q4	-----
13	13 G4 Q4	“Através da realização das homenagens prestadas pela Fanfarra, foi possível relembrar os soldados caídos na Defesa da Pátria, nas diversas campanhas militares e de interesse público mais recentes e relevantes (Guerras Napoleónicas, 1ª Guerra Mundial, Guerra Colonial, Soldados do Regimento de Artilharia Antiaérea Fixa de Queluz caídos no combate ao Incêndio da Serra de Sintra de 1966). Nestes momentos, a Fanfarra contribuiu de forma exemplar para representar o nosso Exército Português enquanto instituição.
14	14 G4 Q4	“Como tínhamos um impacto forte na forma como trabalhávamos, os outros consideravam-nos um caminho a seguir.”

UR G4 Q5:

No seu parecer, em quê que este projeto da Fanfarra do RAAA1 foi diferenciador de outros projetos?

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
1	1 G4 Q5	“Porque nunca desistiram de alcançar metas. E quando eram alcançadas, cumpriam de forma muito satisfatória.”
2	2 G4 Q5	“Tornar em exímios mestres, militares que nada ou pouco sabiam de música. Dar-lhes competências para o futuro e para a vida.”
3	3 G4 Q5	“Pela forma séria e profissional como encaravam cada projeto, sempre com um toque pessoal.”

4	4 G4 Q5	“É um projeto único no Exército.”
5	5 G4 Q5	“Este projeto nasceu da vontade e do empenho de um líder que tornou possível e altamente meritório algo que há partida não seria exequível.”
6	6 G4 Q5	“Pela sua particularidade de ter militares a desempenharem outras funções, inerentes a outra especialidade (distinta), e o facto do elevado sentido de pertença, quando, na realidade, esta “subunidade” era inexistente no quadro orgânico do Regimento.”
7	7 G4 Q5	“A magnitude.”
8	8 G4 Q5	“Normalmente alguns dos militares colocados na Fanfarra apresentavam um baixo nível de escolaridade, dificuldades na adaptação/integração social/grupo e problemas sociais como o álcool e drogas. O Projeto da Fanfarra assumia um papel fundamental junto destes militares, por apostar no desenvolvimento de competências pessoais e sociais destes militares, contribuindo decisivamente para ultrapassar as dificuldades referidas anteriormente. Alguns dos militares alvo do projeto, desenvolveram competências que lhes permitiram ultrapassar as dificuldades, tornando-se casos de referência, como por exemplo tratamento do consumo de álcool, desenvolvimento do nível de escolaridade, integração no grupo.”
		“A missão funcional da fanfarra já por si é diferente, mas se tivermos toda a rotina (e que já foi em alguns aspetos descrita ao longo desta entrevista) própria da fanfarra do RAAA1; as sinergias de trabalho que gerou em múltiplas tarefas (desde jardinagem, melhoria de instalação, colaboração em trabalhos de limpeza e manutenção, entre outras); e o contributo que prestou, formal ou informalmente, a outras numerosas

9	9 G4 Q5	Unidades do Exército; inevitavelmente compreendemos que houve algo distinto que nos leva à interrogação – como é que tão poucos, com uma organização não definida formalmente, conseguem fazer tanto, em tantas e diversas circunstâncias, e com tanto sucesso e impacto?”
10	10 G4 Q5	“O fato de se aliar o conhecimento musical com a disciplina militar.”
11	11 G4 Q5	“É diferenciador porque vai contra os métodos tradicionais de ensino e valorização profissional e pessoal.”
12	12 G4 Q5	“Fazer de pedreiros, músicos. Acho que esta frase diz tudo.”
13	13 G4 Q5	“Não tive conhecimento de projetos similares enquanto estive no Regimento ou no Exército, o que contribuiu para me sentir honrado com esta oportunidade.”
14	14 G4 Q5	“Pela forma como foi feito. Ninguém sabia que era um projeto até a pessoa em causa perceber, por si, que era um projeto. Muitos consideravam que ir para a fanfarra era um castigo.”

UR G4 Q6:

1. De que forma o projeto da Fanfarra do RAAA1 contribuiu para a valorização pessoal e profissional dos seus militares?

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
1	1 G4 Q6	“Pessoal: Sentido de responsabilidade, mais maturidade e consciencialização. Profissional: Adquiriram práticas para o resto da vida.”
2	2 G4 Q6	“Preparação para o futuro fora das forças armadas, capacidade de auto gestão, conhecimento e reconhecimento das suas capacidades, empenho e decisão, por fim, cumprimento cabal de qualquer tarefa, de forma satisfatória.”
3	3 G4 Q6	“Pela forma como eram liderados.”
4	4 G4 Q6	“Através do desenvolvimento do conhecimento do cerimonial militar.”
5	5 G4 Q6	“Este projeto contribuiu para a formação, valorização pessoal e profissional dos seus militares, como seres humanos, sobretudo, porque lhes permitiu perceber que, querer é poder e, quando assim é não existem limites.”
6	6 G4 Q6	“Fomentou a sua cultura geral militar, a aprendizagem de valores militares e, o seu sentido de coesão institucional e social.”
7	7 G4 Q6	“Missão cumprida.”
8	8 G4 Q6	“Questão desenvolvida em G4 Q6. Citação: «Normalmente alguns dos militares colocados na Fanfarra apresentavam um baixo nível de escolaridade, dificuldades na adaptação/integração social/grupo e problemas sociais como o álcool e drogas. O Projeto da Fanfarra assumia um

		papel fundamental junto destes militares, por apostar no desenvolvimento de competências pessoais e sociais destes militares, contribuindo decisivamente para ultrapassar as dificuldades referidas anteriormente. Alguns dos militares alvo do projeto, desenvolveram competências que lhes permitiram ultrapassar as dificuldades, tornando-se casos de referência, como por exemplo tratamento do consumo de álcool, desenvolvimento do nível de escolaridade, integração no grupo.» Fim de citação.
9	9 G4 Q6	“Por toda a experiência de formação, integração e execução das várias atividades, bem como a relevância destas atividades; a fanfarra garantidamente fez desenvolver muito mais “ferramentas” aos seus membros, para que estes fossem, não só melhores militares, mas, sobretudo, melhores cidadãos e, portanto, mais capazes de a integrar e de a influenciar positivamente.”
10	10 G4 Q6	“Não querendo alongar muito...criou Homens preparados para o Futuro.”
11	11 G4 Q6	“Elevando os valores de cada um e motivando o seu empenho!”
12	12 G4 Q6	-----
13	13 G4 Q6	“Dava-lhes um objetivo, fazia-los sentirem-se inseridos e com uma responsabilidade para com eles próprios e para com os seus camaradas de armas.”
14	14 G4 Q6	“Através de valores de experiencias que ficaram gravadas, muitas delas, no nosso inconsciente e, que, hoje em dia se refletem no meu dia-a-dia.”

UR G4 Q7:

De que forma o projeto da Fanfarra do RAAA1 contribuiu para a imagem do RAAA1, do Exército, das Forças Armadas e de Portugal?

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
1	1 G4 Q7	“Visibilidade e profissionalismo.”
2	2 G4 Q7	“Muito positiva. Sendo reconhecidos como a fanfarra do Exército, por quem os viu, apesar de serem tao simplesmente a fanfarra do RAAA1. As suas atuações evidenciaram o RAAA1, enaltecerao o Exército e exultaram as Forças Armadas e Portugal.”
3	3 G4 Q7	“Pela forma profissional como se apresentavam, tornando-a um exemplo para as restantes unidades.”
4	4 G4 Q7	“Foram inúmeras as atuações da Fanfarra, mas destacaria todas aquelas inerentes às comemorações dos 200 anos das Guerras Peninsulares.”
5	5 G4 Q7	“As atuações da Fanfarra, como já referido, contribuíram de forma indelével para a abrilhantar as inúmeras e mais comemorações militares em que intervieram e permitiram a divulgação da boa imagem da Instituição Militar, quer junto das entidades Militares, quer civis, de Norte a Sul de Portugal.”

6	6 G4 Q7	“Contribuiu, significativamente, pelo seu desempenho e boa imagem, que manifestaram em inúmeras ocasiões, no seu geral, associadas ao cerimonial militar.”
7	7 G4 Q7	“Através da divulgação da cultura, história e tradições militares através da música.”
8	8 G4 Q7	“Questão já desenvolvida em G4 Q3. Citação: «Na minha opinião não existiu uma mais-valia mas sim quatro (04), designadamente: <i>— Desenvolvimento de competências pessoais e sociais de militares que compunham a Fanfarra;</i> <i>— Desenvolvimento das tradições e cultura associadas a uma Fanfarra Militar Portuguesa no seio do Exército;</i> <i>— Desenvolvimento musical associado a uma Banda/Fanfarra Militar;</i> <i>— Manutenção e tratamento dos espaços verdes regimentais.»” Fim de citação.</i> “ (...) Ou seja, através das mais-valias que permitiram projetar as Forças Armadas e Portugal, não só internamente, mas também no plano externo.”
9	9 G4 Q7	“O caráter e desempenho dos militares da fanfarra, baseado na qualidade da sua formação e vivência profissional, permitiu que as suas atuações públicas, para além de competentes, demonstrassem uma postura briosa e aprumada, inerentemente muito favorecedora da imagem do RAAA1, do Exército, das Forças Armadas e de Portugal.”
10	10 G4 Q7	“ (...) Uma excelente montra.”

11	11 G4 Q7	“Fazendo serviços com alto rigor e empenho e dedicação!”
12	12 G4 Q7	“Em qualquer lado, que fomos, sempre recebemos rasgados elogios, pelo atavio, profissionalismo e espírito de missão.”
13	13 G4 Q7	“Contribuiu, de forma exemplar, na representação da instituição militar, como um todo, junto do público.”
14	14 G4 Q7	“Foi um exemplo de uma boa representação da Instituição. Quem falava em RAAA1 associava muitas vezes à fanfarra. A fanfarra só era conhecida por fazer coisas positivas.”

LIDERANÇA

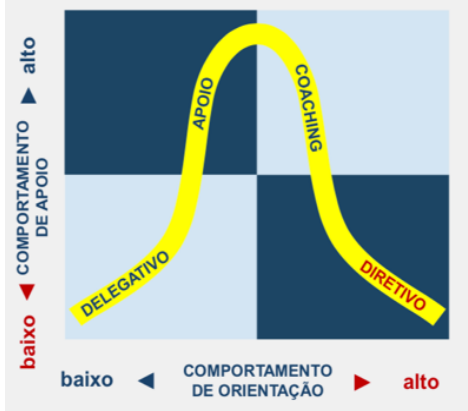
Referência da questão ou Unidade de Registo (UR), no questionário - **Grupo4Questão N° 8(G4-Q8):**

UR G4-Q8: Após presenciar o processo de liderança da Fanfarra do RAAA1, faça uma análise descritiva, tendo em conta os comportamentos de liderança dos militares integrantes da fanfarra e, também, do respetivo líder formal/chefe.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto	Subcategoria	Categoria
1	1-G4-Q8	“A Liderança da Fanfarra era uma liderança pelo exemplo” “O Chefe da Fanfarra era o primeiro a exemplificar, a		

Liderança coletiva -liderança partilhada e equipas autogeridas em contexto militar: um projeto *adhoc* de responsabilidade social, gerador de mudança, inovação e, empreendedorismo socioprofissional e cultural

		demonstrar, a ensinar como ultrapassar.”	Partilha pedagógica de valores, internalização, inteligência, sabedoria, criatividade, aptidões, experiência, conhecimento, coragem moral, resiliência”	Liderança pelo Exemplo
2	2-G4-Q8	“O chefe da fanfarra, um líder nato, apesar de estar imbuído do poder e liderança que a instituição lhe conferia, não era essa a que usava, mas sim a do exemplo, da exigência, da perseverança e combatividade.”		
2	2-G4-Q8	“De militares comuns passaram a futuros líderes ou até fazedores de líderes. Exemplares e exemplos para os seus pares.”	Formação, Desenvolvimento e Transformação	
3	3-G4-Q8	“A forma como o líder se envolvia com os seus liderados sempre foi uma referência”	Envolvimento da equipa e exemplo	Liderança Transformacional
4	4-G4-Q8	“Liderança exigente, integradora, formadora e potenciadora da criatividade”	Integração, rigor e abertura à criatividade	
5	5-G4-Q8	“Um grupo excecionalmente liderado e com todos os “condimentos” para atingir o sucesso.”	Focalização, coesão, espírito de Missão, otimismo, autoconfiança, confiança coletiva/recíproca	Liderança Adaptativa /eficaz

6	6-G4-Q8	“Relativamente ao seu chefe/líder, presenciei um comportamento associado a uma liderança entre o <i>coaching</i> e o diretivo.” 	Apoio, Delegação e uso/gestão Autoridade.	Liderança Adaptativa /Diretiva.
7	7-G4-Q8	“Os militares da fanfarra compunham um projeto bem liderado e ambicioso, que atingiram objetivos, para muitos inalcançáveis, que os engrandeceu.”	Visão Partilhada, Focalização individual e coletiva, ambição, sonho, espírito de missão, resiliência.	Liderança Coletiva/ Adaptativa
8	8-G4-Q8	Nada a referir.	Nada a referir.	Nada a referir.
9	9-G4-Q8	“Quanto ao líder formal, tive a oportunidade de observar uma liderança com um estilo predominantemente transformacional, mas muito flexível, capaz, igualmente, nos adequados contextos, ser mais diretiva ou delegativa.”	Flexibilidade perante os contextos	Liderança Transformacional/Adaptativa
9	9-G4-Q8	“ (...) o grande princípio norteador do Líder Formal (...) foi o de transformar os seus colaboradores: em melhores militares, melhores pessoas, e, também, melhores líderes.” (...) era criar, em cada um dos seus subordinados, a predisposição para seguirem os valores e conduta por si preconizados.”	Integração, desenvolvimento, Transformação, Internalização	Liderança Transformacional
		“Se assim fosse, cada um passaria a fazer o que era ordenado, não por temor, mas porque partilhava	Autodisciplina, Lealdade, confiança hierárquica,	Auto Liderança

			Justiça. Reconhecimento. Parâmetros de desempenho da equipa: Resolução de Problemas, Partilha da Informação, Gestão de conflitos	Liderança coletiva
9	9-G4-Q8	(nas ocasiões em que se isso se justificasse, não dispensava o necessário tempo de reflexão aos elementos da fanfarra)."	Atribuição de sentido. Experiência. Sabedoria. Reflexão Crítica coletiva e individual transversal, sobre o desempenho/ações realizadas. Feedback/análise individual e coletiva. Partilha das lições aprendidas. Aprendizagem experiencial coletiva.	Liderança coletiva Liderança Partilhada. Equipa autogerida
		O estilo de liderança mais delegativo era praticado nas tarefas de maior rotina, ou nas ocasiões em que o Sargento-Ajudante Pires pretendia desenvolver, de forma didática, orientada e acompanhada, processos de "coaching" individuais e coletivos da fanfarra; ou nas situações em que pretendia lançar a debate temas culturais (cultura militar ou cívica); ou ainda em situações de estabelecimento de programas de atividades de autoaperfeiçoamento e de rotina diária/semanal. Era precisamente nestes casos, que a liderança dos militares que comandava emergia - com base no princípio anteriormente referido (o	Delegação, Coaching, estímulo ao pensamento crítico face ao "Eu profissional, pessoal e organizacional."	Liderança delegativa

9	9-G4-Q8	princípio de: para fazer entender as suas orientações e ordens, melhor seria consciencializar os seus militares quanto à correção de as cumprir – inculcar valores). Sendo assim, os seus militares seguiam um modelo de liderança semelhante ao seu;” “O maior exemplo desta afirmação estava materializado no Soldado Timóteo, que reunia (pelo que pude avaliar) as duas condições. Notava-se, perfeitamente, a desenvoltura deste militar, não só em termos puramente militares e pessoais, mas também no exercício da liderança; uma desenvoltura bem acima da média da maior parte dos militares do Regimento, inclusivamente de alguns graduados (para não arriscar a dizer muitos).”	Envolvimento. Clima Afetivo: Regulação emocional da equipa Troca Líder-Membro Motivação Inspiracional Internalização Rede do líder: Conexões entre atores, alargamento de fronteiras	Liderança Transformacional. Liderança Coletiva Liderança Emergente
		“ (...) tão importante quanto as virtudes é a sua constância. Mas não era só movido por esta premissa que o Sargento-Ajudante o continuava a acompanhar e a orientar com o mesmo empenho (...) Era,	Delegação, Empowerment, construção de sentido. Rede do Líder. Alargamento de Fronteiras.	Liderança Coletiva

9	9-G4-Q8	igualmente, movido pela alegria e orgulho de ver alguém que, para além de si e na sua ausência, de certo modo, poderia assegurar o exemplo.”	Desempenho Adaptativo. Satisfação e confiança dos seguidores Rede da Equipa: Densidade, Familiaridade, Exposição à rede. Conexão entre atores. Suporte Social.	Liderança Partilhada Equipa Autogerida
9	9-G4-Q8	“Salienta-se que a cultura de desenvolvimento de líderes íntegros era apanágio da fanfarra; em primeiro lugar, por força do seu Chefe Ajudante Pires que a concebeu e formulou estratégias para a sua implementação e reprodução; em segundo lugar, pela corrente e rede que se gerava nos seus colaboradores (naturalmente que também fruto do comportamento e ação do Sargento-Ajudante Pires), os quais, ao seu nível, exerciam uma liderança semelhante que colocavam a serviço da fanfarra, nomeadamente, no testemunho e formação dos camaradas recém-ingressados na fanfarra (era uma espécie de contágio ativo positivo). Por isso, reitero que este processo constituía-se como uma identidade cultural que era reproduzida por todos os seus elementos, ao longo do tempo, de geração em geração.”	Estruturação pelo Líder e manutenção do Grupo: Atribuir sentido, Planeamento Estratégico, Gestão dos recursos; Missão; Processos da Equipa; Aptidões do Líder; Rede do Líder; Troca Líder-membro; Desempenho Adaptativo; Eficácia Coletiva; Produtividade; Satisfação e confiança dos seguidores. Crescimento e Inovação. Sentimento de Pertença. Familiaridade. Cultura Coletiva. Modelo mental partilhado. Inteligência Coletiva. Coesão. Interdependência.	Liderança Transformacional Liderança coletiva. Auto Liderança Liderança Partilhada. Equipa autogerida

			Satisfação. Efetividade percebida.	
10	10-G4-Q8	Um militar exemplar que sempre olhei como alguém a seguir, foi para mim um farol	Exemplo	Liderança pelo Exemplo
11	11-G2-Q10	“ (...) Tínhamos um chefe que sabia valorizar, liderar como um verdadeiro líder.”	Valores. Autenticidade. Inteligência, criatividade, sabedoria e experiência	Liderança Autêntica. Liderança Coletiva
12	12-G1-Q13	“ (...) Mas em outras situações sim, liderava quem tinha conhecimento para tal.”	Desempenho Adaptativo. Partilha de protagonismo.	Liderança coletiva Liderança Partilhada
12	12-G2-Q10	“ (...) Éramos uma excelente equipa”	Inteligência, criatividade, experiência, Sabedoria	Equipa Autogerida
13	13-G4-Q8	Contudo os nossos camaradas mais antigos ajudaram-nos a sentir em casa, dando-nos diversos apoios e, com o tempo, começamos a evoluir, aprendendo o ofício e começando a “sair da crisálida” para crescer. Neste ponto, toda a mestria deve-se ao nosso Sargento-Ajudante que sempre foi o motor impulsionador, entusiasmando-nos e motivando-nos a pensarmos por nós próximos e irmos todos como equipa em direção ao nosso objetivo comum.	Atribuir sentido; Planeamento Estratégico; Gestão de Recursos. Motivação Inspiracional; Inteligência; Experiência; Sabedoria; Eficiência coletiva. Coesão.	Liderança Transformacional Liderança Coletiva

14	14-G4-Q8	“Todos evidenciaram capacidades de liderança uns mais do que outros dependendo também da personalidade de cada um. De salientar que durante o processo, na minha opinião, todas as praças, quando lideravam, não se apercebiam, tendo em conta que foi um processo contínuo de aprendizagem. O Chefe, das características de que me lembro, mais era, de explicar as coisas ao fazê-las. O grupo não tinha desculpas para não fazer porque o chefe estava lá também com as praças.”	Aptidões de liderança: comunicação. Capacidade de desempenho. Partilha da informação; Experiência e sabedoria. Clarificação de objetivos. Processos de equipa: Adaptação, Coordenação, coesão compromisso. Comunicação. Rede da equipa: Conexão, entre atores. Densidade; familiaridade; exposição à rede. Tutela. Coragem profissional	Liderança Transformacional Liderança Coletiva
----	----------	---	--	---

UR G 4-Q9: Seguidamente estão enunciados alguns princípios de liderança. **Escreva**, por favor, a palavra **“Sim”** à frente daqueles princípios de liderança que considere terem sido evidenciados pelos Militares da Fanfarra do RAAA1.

Enumere outros princípios de liderança que não constem na lista e, que, eventualmente, tenha constatado.

Face aos princípios de liderança, os Militares da Fanfarra Militar do RAAA1 demonstraram ser:

Princípios de Liderança	Número	Ordem
Disciplinados	14	1º
Proativos	12	

a) Vêm a oportunidade no caos;	12	3º
b) Alcançam para além do expectável;	12	
c) Encontram soluções em vez de obstáculos;	12	
d) Toma a iniciativa	12	
Surpreendentes	10	5º
Criativos	11	4º
Comprometidos com a visão, missão e os valores da Fanfarra do RAAA1	12	3º
Audazes	10	5º
Humildes	13	2º
Altruístas	9	6º
Elevados dotes de carácter	11	4º
Irrepreensíveis	10	5º
Abnegados	14	1º
Entusiásticos	12	3º
Apaixonantes	9	6º
Atitude de exemplo	14	1º
Outros Atributos de liderança: E 2		Ampliativo
Perseverança;	1	Ampliativo
Autocontrolo;	1	Ampliativo
Energia;	1	Ampliativo
Respeito/igualitário;	1	Ampliativo
Honestidade;	1	Ampliativo
Justiça;	1	Ampliativo
Exemplar;	1	Ampliativo
Autodesenvolvimento/comprometimento.	1	Ampliativo
Outros Atributos de liderança: E 11		
Amigos	1	Ampliativo
Outros Atributos de liderança: E 10; E12; E 13; E 14		

Resilientes	4	Ampliativo
Outros Atributos de liderança: E 13		
Espírito de Sacrifício	1	Ampliativo
Outros Atributos de liderança: E 9 - Juízo Ampliativo		
“Não consigo eliminar qualquer destes atributos; acho que todos eles eram evidentes naqueles que integravam a fanfarra. Os que já tinham estes atributos reforçavam-nos, os que não tinham, rapidamente os apreendiam. Destacaria, ainda assim, os seguintes atributos: Disciplinados, Proativos, Humildes, Abnegados, Apaixonantes e Atitude de Exemplo.”		

UR G4 Q10:

Para finalizar descreva, por favor, outras observações que considere importantes salientar relativamente ao Processo de Liderança desenvolvido pela Fanfarra do RAAA1.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
1	1 G4 Q10	“Para além do que referi anteriormente acresce ainda que o Sargento-Ajudante Pires soube paralelamente ser um amigo, um ouvinte, sem nunca colocar em causa a sua função enquanto chefe.”
2	2 G4 Q10	“Um exemplo a ser recriado e aplicado.”
3	3 G4 Q10	“Creio que posso mesmo reforçar a forma como o grupo se apresentava em todas as missões, sempre muito profissional, coeso, disciplinado e discreto. De assinalar igualmente os arranjos musicais de marchas militares que, aparentemente, não era possível fazer de

		outra forma, conseguiam que as mesmas se tornassem mais melodiosas. Um exemplo a seguir.”
4	4 G4 Q10	-----
5	5 G4 Q10	“Apenas reiterar o que já disse anteriormente, este projeto nasceu e manteve-se vivo, durante muitos anos, fruto de um verdadeiro processo de liderança.”
6	6 G4 Q10	-----
7	7 G4 Q10	“A Fanfarra, neste período, viveu um projeto muito ambicioso que apenas foi possível pela persistência, insistência e perseverança do Líder. Os militares que aí pertenceram tinham níveis de escolaridade e experiência de vida muito diferenciados que tornavam a equipa muito heterogénea, que por consequência tornavam os resultados comportamentais muito diferentes perante situações diversas. A exigência era alternada com a motivação perante a equipa que auxiliava no cumprimento da missão. A Fanfarra não conseguiu mais objetivos por falta de apoio externo ao grupo.” “A FANFARRA DO RAAA1 contribuiu, significativamente, para a Missão do Exército, das Forças Armadas e de Portugal, graças ao seu Líder e aos seus Militares.”
8	8 G4 Q10	“O processo de Liderança tratado neste questionário foi possível de desenvolver e aplicar na Fanfarra da altura, pois era composta essencialmente por militares do SMO. Hoje em dia, era importante analisar, um processo de liderança idêntico, mas para militares da mesma Fanfarra em Regime de RV/RC e RCE. Para militares destes Regimes, o processo de Liderança teria de ser adaptado e trabalhado para que as missões fossem cumpridas aliadas às expetativas de carreira dos militares de carreira.”

9	9 G4 Q10	“Naturalmente que poderia dar muitos mais exemplos de situações que substanciam as observações que expus; mas em termos dos conceitos e apreciação geral, suponho que as perguntas efetuadas ao longo desta entrevista me permitiram expor o essencial. Considero, portanto, na minha modesta apreciação, que a experiência da fanfarra representa um caso com uma dinâmica muito interessante e, até mesmo exemplar, que deve ser analisada e exposta, de modo a que auxilie outros líderes e grupos a conceberem melhores processos de coesão e eficácia.”
10	10 G4 Q10	“Excelência.”
11	11 G4 Q10	“Finalizo com a minha reflexão com base na minha experiência de 7 anos ao serviço da Fanfarra. Este tipo de projeto, a meu ver, é extremamente difícil de integrar devido ao fato de estar numa Organização Militar, onde se estabelece um ensino tradicional bastante cerrado. Só com uma grande perseverança, empenho, dedicação, continuamente, é que se poderá ter bons resultados. MAS NINGUÉM É DE FERRO! Peço desculpa pela minha simplicidade na escrita”
12	12 G4 Q10	“Obrigado por tudo o que aprendi na fanfarra. Graças ao que adquiri aí, posso desenvolver e meter em prática no meu trabalho e na educação das minhas filhas.”
13	13 G4 Q10	“Desejo deixar um elogio ao nosso estimado Sargento-Ajudante António Pires, sem o qual esta iniciativa nunca teria tido o sucesso que obteve. Os tempos que passei em Queluz muito contribuíram para me ajudar a crescer e, entender o meu lugar no mundo e compreender que, sem me esforçar ou empenhar não conseguiria almejar nada na vida. Muito agradecido.”

14	14 G4 Q10	“Na minha opinião, serviu para evoluir, a nível pessoal e profissional, todas as praças que passaram pelo processo.”
----	-----------	--

