



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas

AUTOR: Aspirante Aluno de Infantaria Adriano Manuel Da Costa Afonso

ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

LISBOA, AGOSTO DE 2010



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas

AUTOR: Aspirante Aluno de Infantaria Adriano Manuel Da Costa Afonso

ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

LISBOA, AGOSTO DE 2010

DEDICATÓRIA

Ao meu Avô, Eduardo Costa.

AGRADECIMENTOS

Quero, com o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), agradecer a todos os que contribuíram de uma forma distinta na sua elaboração, em particular:

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria Dias Rouco, pela dedicação, pelo apoio prestado, pelo profissionalismo que sempre demonstrou na condução do trabalho e pela atenção prestada durante a elaboração do mesmo.

Ao Major Quinta e Major Mariano, Docentes da Cadeira de Ética, pela disponibilidade e colaboração prestada.

Ao meu Director de Curso Tenente-Coronel de Infantaria Victor Manuel de Vasconcelos Cipriano pela sua preocupação, no acompanhamento do ponto de situação de todos os trabalhos do curso de Infantaria.

Ao Prof. Doutor Horácio Fernandes pelo tempo e atenção dispendida, no auxilio sempre presente para complementar este trabalho de investigação.

A todos os Oficiais que se dispuseram atenciosamente a partilhar as suas experiências e os seus conhecimentos, sem os quais não poderia realizar o meu trabalho.

À Professora Fernanda, professora de Português da Escola Secundária de Monção, a quem agradeço, a sua preciosa disponibilidade na revisão do texto.

Quero também agradecer aos meus pais pela compreensão, paciência e tolerância que tiveram nos momentos mais críticos e de maior empenho durante a realização deste trabalho de investigação.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
ÍNDICE GERAL.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE QUADROS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	IX
RESUMO	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUÇÃO DO TRABALHO	1
NOTA INTRODUTÓRIA.....	1
ENQUADRAMENTO.....	1
JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO: O PROBLEMA	2
HIPÓTESES	3
OBJECTIVOS	4
METODOLOGIA	4
SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	6
PARTE I	7
REVISÃO DE LITERATURA.....	7
CAPÍTULO 1 – COMPETÊNCIAS.....	7
1.1 - A GÊNESE DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	7
1.2 - O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	8
1.3 - O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS APLICADO A MODELOS	10
1.4 - MODELOS MILITARES DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	13
1.5 - CONCLUSÕES SOBRE O CAPÍTULO 1: CONFIRMAÇÃO DA HIPÓTESE TEÓRICA 2.....	15
CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA	18
2.1 – A LIDERANÇA – GÊNESE E EVOLUÇÃO DO CONCEITO.....	18
2.2 – O LÍDER – CONCEITO DE LIDERANÇA E OS FACTORES QUE INTERVÊM NA LIDERANÇA	20
2.3 – TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE	21
2.4 – TEORIA COMPORTAMENTAL.....	22
2.5 – TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL	23

2.6 – TEORIA DE LIDERANÇA TRANSACCIONAL VS LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	25
2.7 – CONCLUSÕES DO CAPÍTULO 2: A RELAÇÃO DOS MODELOS DE COMPETÊNCIAS COM AS TEORIAS DE LIDERANÇA – CONFIRMAÇÃO DA HIPÓTESE TEÓRICA 3.....	27
PARTE II	31
OBJECTO DE ESTUDO	31
1 – FINALIDADE DO ESTUDO	31
2 – OBJECTO DE ESTUDO DO TRABALHO DE CAMPO: O PROBLEMA	32
3 – HIPÓTESES PRÁTICAS.....	32
4 – VARIÁVEIS.....	33
5 – LIMITAÇÕES AO ESTUDO	33
PARTE III.....	34
METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	34
1 – INTRODUÇÃO	34
2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	35
2.1 – CRITÉRIO DE SELECÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM PRÁTICA DE COMANDO EM FND.	36
2.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM PRÁTICA DE COMANDO EM FND.	37
2.3 – CRITÉRIO DE SELECÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM PRÁTICA DE COMANDO DE FORÇAS EM TERRITÓRIO NACIONAL.....	38
2.4 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM PRÁTICA DE COMANDO EXCLUSIVA SOBRE FORÇAS EM TERRITÓRIO NACIONAL.	38
3 – INSTRUMENTOS	39
4 – PROCEDIMENTOS	40
4.1 – RECOLHA DE DADOS.....	40
4.2 – PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS UTILIZADOS.....	41
PARTE IV.....	43
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	43
PARTE V.....	56
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO.....	56
INTRODUÇÃO.....	56
RESUMO DO ESTUDO.....	58
CONCLUSÕES.....	57
SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	58
BIBLIOGRAFIA	59
GLOSSÁRIO.....	63

APÊNDICES	64
ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.3.1: MODELO CAUSAL DA COMPETÊNCIA SEGUNDO BOYATZIS	11
FIGURA 1.3.2: ANALOGIA DE ICEBERG.....	12
FIGURA 1.5.1: RELAÇÃO ESTABELECIDADA ENTRE O MODELO DE SPENCER & SPENCER E O FM 6-22.....	12
FIGURA 2.5.1: LIDERANÇA SITUACIONAL II.....	25
FIGURA 2.7.1: RELAÇÃO ESTABELECIDADA ENTRE O MODELO DE SPENCER & SPENCER, O FM 6-22 E AS TEORIAS DE LIDERANÇA.....	31

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1.4.1: LEADERSHIP REQUIREMENTS MODEL	14
QUADRO 4.2.1: RESULTADOS DO COEFICIENTE DE ALPHA DE CRONBACH	44
QUADRO 5.2.1: VALORES MÉDIOS E DESVIO PADRÃO RELATIVOS AO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS OFICIAIS COM E SEM PARTICIPAÇÃO EM FND.....	48
QUADRO 5.2.2: VALORES MÉDIOS RELATIVOS AO GRAU DE FREQUÊNCIA DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS COM E SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO EM FND.....	49
QUADRO 5.2.3: DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS QUANTO AO GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA, RELATIVAMENTE AOS OFICIAIS COM E SEM PARTICIPAÇÃO EM FND.....	50
QUADRO 5.2.4: DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS QUANTO AO GRAU DE FREQUÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA, RELATIVAMENTE AOS OFICIAIS COM E SEM PARTICIPAÇÃO EM FND.....	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.2.1: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA DE INDIVÍDUOS INQUIRIDOS.....	39
GRÁFICO 2.2.2: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA DISTRIBUIDA PELOS DIFERENTES TEATROS DE OPERAÇÕES	40
GRÁFICO 2.2.3: UNIDADES DE PROVENIÊNCIA DOS INDIVÍDUOS INQUIRIDOS	41
GRÁFICO 4.2.1: ÍNDICE DE IMPORTÂNCIA ATRICUÍDA AO CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS CENTRAIS.....	44
GRÁFICO 4.2.2: ÍNDICE DE FREQUÊNCIA DE COMPORTAMENTOS RELATIVOS AO CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS CENTRAIS	45
GRÁFICO 4.2.3: ÍNDICE COMPARATIVO DOS GRAUS DE IMPORTÂNCIA VERSUS FREQUÊNCIA NOS OFICIAIS COM PARTICIPAÇÃO EM FND	46
GRÁFICO 4.2.4: ÍNDICE COMPARATIVO DOS GRAUS DE IMPORTÂNCIA VERSUS FREQUÊNCIA NOS OFICIAIS SEM PARTICIPAÇÃO EM FND.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AM	Academia Militar
CMDT	Comandante
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
FND	Força Nacional Destacada
QP	Quadro Permanente
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TO	Teatro de Operações

RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: “Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em FND” e enquadra-se no âmbito do Trabalho Final dos Alunos da Academia Militar Portuguesa.

Tem como objectivo a realização de um estudo que possibilite aferir quais as competências de liderança mais utilizadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria do Quadro Permanente (QP), no exercício das suas funções de comando em Forças Nacionais Destacadas (FND).

A realização do presente trabalho de investigação obrigou à identificação de um Universo alvo limitado a 92 indivíduos, o qual representa o conjunto de Oficiais Subalternos de Infantaria do QP.

Para efeitos de recolha e pesquisa de dados, foi considerada uma amostra de 30 indivíduos, dos quais 10 são Oficiais Subalternos de Infantaria com prática de comando em FND e 20 são Oficiais Subalternos de Infantaria com uma prática de comando sobre Forças em Território Nacional.

Através desta investigação procurou-se caracterizar e relacionar as competências de liderança dos Oficiais com comando de Forças em diferentes contextos.

Do estudo realizado, concluiu-se que os Oficiais Subalternos de Infantaria, no exercício de funções de Comando em FND, utilizam um conjunto de competências de liderança específicas, que por se inserirem num outro contexto de missão, diferem em parte do conjunto de competências mais utilizadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria no Comando de Forças em Território Nacional.

Palavras – Chave: Comando; Forças Nacionais Destacadas; Competências; Liderança; Contexto.

ABSTRACT

This Applied Research Work (TIA) is subordinated to the theme: "Characterization of the Leadership Competencies of Infantry Officers in FND", and fits under the Final Work of Portuguese Military Academy Students.

In this work, has been conducted a study that allows survey which the leadership skills are being used by the Infantry platoon Officers of the Permanent Staff (QP), in the exercise of there functions in Detached National Forces (FND).

The completion of this research work, requires the identification of a target universe limited to 92 individuals, this universe is the set of Infantry Platoon Officers of the QP.

For the collection of data and research, was considered a sample of 30 individuals, of which 10 are Platoon Officers Infantry with Command and practice in FND and 20 are Infantry Platoon Officers with command in the National Territory forces.

Through this investigation, we sought to characterize the leadership skills of their commands forces in different contexts.

The study concluded that the Infantry Platoon Officers in the office of Commander in FND, use specific leadership competencies, which are grouped together in another context of mission, differ in part from the set of skills most used by Platoon Infantry Officers in Command of National Territory Forces.

Key - Words: Command; Detached National Forces, Skills, Leadership, Context.

INTRODUÇÃO DO TRABALHO

NOTA INTRODUTÓRIA

O presente trabalho, no âmbito do Mestrado em Ciências Militares, para a Arma de Infantaria do Exército, tem como objectivo o estudo científico, a pesquisa e análise de dados, sobre o conjunto de competências de liderança de maior importância e mais utilizadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria do Quadro Permanente, no exercício das suas funções de Comando em FND, procurando aferir a existência de competências de liderança específicas para o exercício das funções de Comando dos Oficiais Subalternos de Infantaria em FND, que possam diferir do conjunto de competências de liderança praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria no Comando de Forças em Território Nacional e que lhes permitam um desempenho eficaz.

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao Tema: “Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas”.

ENQUADRAMENTO

O tema enunciado “Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas”, insere-se numa temática demasiado abrangente, que aborda elementos científicos os quais não garantem a relevância de estudo pretendida na realização deste trabalho de pesquisa, pelo que se tornou necessário delimitar o seu âmbito, de forma a preencher os requisitos do presente TIA. Desta forma e subordinando-se ao tema inscrito, este trabalho de pesquisa é delimitado no âmbito do seu estudo pelo seu título, o qual assume a seguinte designação: “Caracterização Das Competências De Liderança Dos Oficiais Subalternos De Infantaria Do Quadro Permanente, No Exercício De Funções De Comando Em Forças Nacionais Destacadas”.

A Liderança, para que influa positivamente sobre o êxito de uma missão de uma Força Nacional Destacada (FND), tem de ser fluente e bem desempenhada, sendo necessário para tal, um conjunto de conhecimentos técnicos e táticos que garantam a um Oficial Subalterno de Infantaria, a proficiência ao nível do Saber Fazer, e um conjunto de competências de carácter pessoal e interpessoal que fundamentam o seu Ser, a sua capacidade para Saber Ser. O êxito de uma Missão é maioritariamente determinado pelo sucesso alcançado com uma prática de comando capaz, a qual, para que tal se suceda tem de ser acompanhada de uma liderança efectiva e que atinja um nível de excelência. Tendo em linha de conta este raciocínio, estamos então prontos a afirmar que a liderança é o

PONTO DECISIVO¹ num processo de Comando em prol do desenvolvimento e manutenção da Força e do cumprimento da missão.

Uma FND precisa de líderes eficazes, que procurem desempenhos de excelência, que promovam objectivos partilhados e façam despertar nos seus subordinados, a energia e a força anímica, para que sejam efectivamente capazes de realizar coisas extraordinárias, enquadradas na missão.

Deste modo, pretende-se então avaliar se o contexto dos Teatros de Operações em que se inserem os dois tipos de força, exigem aos Oficiais Subalternos de Infantaria, competências de liderança distintas, para que efectivem desempenhos de excelência no exercício das suas funções de comando em FND, ou em Território Nacional.

JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A escolha do tema em questão prende-se com a iniciativa e vontade pessoal de adquirir conhecimento específico sobre o conjunto de Competências de Liderança necessárias aos Oficiais Subalternos de Infantaria, para que se efective um desempenho de excelência no Comando de Tropas. A escolha do mesmo serve ainda o intuito de melhorar as minhas capacidades enquanto líder, colmatando as falhas que possam resultar de uma má gestão da liderança, enquanto processo, no exercício das funções de comando de Oficial Subalterno de Infantaria.

O estudo a realizar não visa somente a aplicação dos resultados na esfera da minha vida profissional, visa também aprofundar uma temática deveras importante e com implicações práticas na actividade daqueles que Comandam e chefiam Tropa, daqueles que tal como eu o irão fazer num futuro muito próximo.

Desta feita é também objectivo deste estudo, que o seu conteúdo forneça uma base de conhecimento acrescida aos camaradas que passam pelos bancos da Academia, por modo a que no futuro encontrem na liderança um factor de sucesso, para o exercício das suas funções como Oficiais Subalternos de Infantaria.

OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO: O PROBLEMA

Quando nos deparamos com um desafio de estudo de um determinado tema, há que extrair dele um problema. O investigador não se confronta com este problema somente no início, aquando da concepção do estudo do projecto, mas também em diversas fases do processo: no desenho do plano de pesquisa, ao descer ao terreno, na escolha dos casos e na recolha de dados (Flick, 2005, p.47).

¹ Local, acontecimento crítico, ou sistema que permite a um comandante uma significativa vantagem sobre o inimigo e influencia decisivamente o resultado de uma operação. (FM 3-0)

Santos (2005, p.17) refere que o tema advém de um trabalho específico, podendo mesmo dizer-se que o problema se constrói. Podem surgir bons ou maus problemas. Todo o investigador procura a resposta que quer atingir num bom problema, enquanto os maus problemas só nos desorientam. Para se alcançar um bom problema, é necessário que este reúna um conjunto de condições, sendo elas: clareza², pertinência³, fecundidade⁴ e operacionalizabilidade⁵ (Santos, 2005).

Desta forma, para levantar o problema que orientou os estudos sobre a temática abordada, partimos para a identificação da questão central deste trabalho de investigação, processo esse que foi moroso e que resultou no seguinte enunciado da questão central: 1 - “Quais são as competências de Liderança necessárias, ao exercício das suas funções de Comando, dos Oficiais Subalternos de Infantaria em FND?”.

Formulado o enunciado da questão central, surgiram algumas interrogações de índole académica, as quais acresciam um agregado de questões em torno da questão central e da temática escolhida, este conjunto de questões, que de ora em diante designaremos como questões derivadas, assumem o seguinte enunciado: “O que são competências?”; 3 - “O que é a Liderança?”.

HIPÓTESES

Face ao problema, as hipóteses colocadas foram as seguintes:

Hipótese (Teórica e Prática) 1 – No exercício das funções de comando em Forças Nacionais Destacadas, os Oficiais Subalternos de Infantaria utilizam um conjunto de competências de liderança específicas.

Hipótese (Teórica) 2 – O conceito de competências remete o seu significado para um dado conjunto de capacidades, habilidades, aptidões e conhecimentos relativos a uma área do “Saber”.

Hipótese (Teórica) 3 – A liderança é um processo onde os factores intervenientes são o Líder, o seguidor, a comunicação e a situação.

² A interrogação deverá ser bem formulada, para que possa ser compreendida por qualquer investigador da área científica a que pertence (Santos, 2005; p.18).

³ Deverá ser uma interrogação à qual se espera obter uma resposta (Santos, 2005, p18).

⁴ São esperados resultados científicos relevantes da interrogação (Santos, 2005, p.19).

⁵ Da sua resposta poderá ser construído um protocolo científico de resolução (Santos, 2005, p.19).

OBJECTIVOS

O primeiro objectivo deste trabalho de investigação visa, apurar a existência de um conjunto de competências de liderança específicas, necessárias ao exercício das funções de comando dos Oficiais Subalternos de Infantaria em FND.

O segundo objectivo depreende um estudo do conceito de competência, de modo a aferir na sua génese, uma acepção que seja coerente e se torne amplamente aceite mediante a finalidade do estudo em causa.

O terceiro objectivo deste trabalho versa identificar a liderança, para além de um fenómeno que se constitui, como um processo passível de ser sistematizado pelos factores que nele intervêm.

METODOLOGIA

O percurso metodológico adoptado serve o intuito de verificar as hipóteses anteriormente enunciadas e assenta, mediante o disposto no manual de investigação científica da Dr.^a Manuela Sarmento (2005), no método de investigação científico indutivo, tendo por alicerces fundamentais dois suportes metodológicos, uma apurada revisão bibliográfica, a partir da qual se efectua uma análise qualitativa, e um estudo de caso, o qual através de análise quantitativa, que resulta da aplicação de inquéritos, permitiu verificar em parte as hipóteses avançadas.

A discussão académica, no seio das instituições militares de ensino superior, em torno da temática das “Competências de Liderança”, é já antiga. Na Academia Militar este assunto constitui-se como BASE FIRME⁶ para a formação dos futuros Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana, desde há já muitos anos, como se comprova pela existência da cadeira de “Ética e Comando” ou “Ética e Liderança” no currículo académico desta instituição de ensino superior.

Contudo a investigação científica, em torno desta temática, conheceu um maior avanço ao longo da última década, quando o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) desenvolveu em colaboração com a Academia Militar, um estudo científico que visava caracterizar o conjunto de competências necessárias ao desempenho de funções do Oficial do Exército Português. Esta Investigação Científica conduzida a par, pelas duas instituições, veio impulsionar a realização de trabalhos de investigação científica pelos Alunos da Academia Militar, que apoiados pelos docentes da Cadeira de “Ética e Liderança” iniciaram trabalhos de investigação, sobre este assunto académico. Dada a importância da liderança em contexto militar, e dado o seu estreito relacionamento com o exercício das funções de Comando em FND, consideramos o assunto académico discutido neste trabalho,

⁶ Local que precede uma acção sobre um objectivo, ponto tomado como seguro, ponto a partir do qual se desencadeiam operações sobre objectivos tácticos. (AAP-6)

da maior relevância, para que se proporcione um real contributo ao desenvolvimento da investigação académica em torno desta temática.

A possibilidade da realização de um trabalho no âmbito da temática enunciada, resulta de um especial interesse pelos conteúdos teóricos e práticos, ministrados pelos docentes da cadeira de Ética e Liderança, que normalmente é leccionada no 1.º Semestre do Período Escolar, do 4.º Ano. O aprofundamento, desenvolvimento e maturação desta temática teve o seu início em Janeiro de 2009, contudo foi ao longo dos últimos 12 meses que a realização deste TIA, assumiu maior ênfase.

O percurso metodológico desenhado para a realização deste trabalho de pesquisa reconhece a existência de 5 fases. Numa primeira fase, a metodologia aplicada consistiu numa pesquisa bibliográfica e numa consequente revisão literária, as quais permitiram fundamentar as hipóteses teóricas criadas. Numa segunda fase, a realização deste trabalho de pesquisa obrigou à construção de um instrumento de recolha e pesquisa de dados, o qual devidamente apoiado e fundamentado pela pesquisa bibliográfica realizada, resultou num questionário. Numa terceira fase tornou-se necessária a validação do questionário, quer quanto à metodologia aplicada, quer quanto ao género de conteúdo inscrito no questionário, esta validação foi realizada junto de Peritos Académicos em Metodologia Científica e junto de um conjunto de Especialistas Militares com vasta experiência de Comando em Forças Nacionais Destacadas. A quarta fase deste trabalho foi conduzida de modo a que, o instrumento de recolha de dados fosse testado, junto de uma população com características semelhantes à população do Universo alvo, deste modo o questionário foi testado em 5 Oficiais Capitães da Arma de Infantaria. A quinta fase deste trabalho de investigação pautou-se pela aplicação do questionário a 30 Oficiais Subalternos de Infantaria oriundos de várias Unidades Militares do País e posterior análise dos dados recolhidos.

O Grande obstáculo com que nos deparámos na realização deste trabalho de investigação prendeu-se com o factor tempo, já que o período considerado para a realização deste trabalho foi em certa medida limitado, nomeadamente para a realização de reuniões de trabalho com peritos académicos e especialistas militares, e para a realização de inquéritos, na qual se despendeu a maior parte do tempo, pois tinha que ser conjugado o transporte, local e hora com a disponibilidade dos inquiridos para a realização dos mesmos.

Uma outra dificuldade denotada, e que se constitui como uma limitação imposta, prende-se com a impossibilidade de restringir o texto do trabalho ao limite de 40 páginas, acordado. A verdade é que os conteúdos do trabalho realizado obrigam-nos a extrapolar a delimitação imposta, uma vez que para prestar a devida relevância ao assunto tratado foi necessário incluir na discussão dos resultados obtidos, todos os dados considerados relevantes para fazer prova às conclusões extraídas.

SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Este trabalho foi estruturado, tendo por intuito a caracterização do conjunto de competências de liderança, necessárias ao desempenho das suas funções de Comando, dos Oficiais Subalternos de Infantaria em FND.

Neste sentido, o texto apresentado está dividido em cinco partes fundamentais: a revisão de literatura; o objecto de estudo; a metodologia de investigação; a apresentação e discussão de resultados e, por fim, conclusões e recomendações do estudo.

A primeira parte, relativa à revisão de literatura, procura fazer o enquadramento das dimensões a estudar no contexto das Competências e da Liderança, procurando deste modo responder, às questões derivadas 2 e 3, confirmando ou infirmando as hipóteses suscitadas em torno destas questões. Para tal, consultámos obras e documentos de vários autores nacionais e internacionais que consignam o tema em estudo, ou reflectem uma abordagem que se cruza com o estudo científico pretendido.

Na segunda parte – objecto de estudo – apresentamos a pertinência e as motivações para a realização do estudo, fazemos uma breve abordagem ao tema, finalidade, justificação do estudo, assim como o levantamento do problema, as hipóteses a serem testadas, as variáveis de análise e as suas limitações.

Na terceira parte – metodologia – efectuamos a caracterização da amostra e dos instrumentos de trabalho utilizados, assim como apresentamos a indicação de todos os procedimentos adoptados para a recolha de dados. Para o devido efeito, fazemos referência às técnicas estatísticas utilizadas.

Na quarta parte são apresentados os resultados dos questionários efectuados, recorrendo de uma forma geral a quadros que tentam ilustrar os resultados estatísticos descritivos e inferenciais, procurando em cada um deles efectuar as respectivas interpretações e a discussão de resultados, assim como efectuar, de forma sistemática, uma confrontação com outros estudos já efectuados sobre este tema, procurando deste modo responder às questões derivadas, confirmando ou infirmando as hipóteses levantadas.

Na quinta parte do nosso estudo, são apresentadas as conclusões, as propostas e as sugestões para investigações futuras.

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

PARTE I

REVISÃO DE LITERATURA

CAPÍTULO 1 – COMPETÊNCIAS

1.1 A GÊNESE DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

A constante necessidade de realização de determinadas tarefas, que constituem cada profissão, obriga a que cada indivíduo saiba desempenhar as suas funções tendo por base um conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões, bem como, possua a capacidade de aprender um conjunto de comportamentos importantes para o seu desempenho.

A palavra competência começou a ser tratada com alguma relevância a partir da segunda metade do século passado, nos Estados Unidos da América (EUA).

O designado “Movimento das Competências” teve início na década de 60 nos EUA, num momento da História em que diversos autores, que abordam a temática da liderança, contestavam o interesse da corrente dos traços de personalidade como predictores desempenho. (Revista militar, Nº 16, de 2006).

Este movimento teve como principais impulsionadores e seguidores, autores como McClland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993).

Um artigo⁷ de McClland, datado de 1973, conduziu diversos autores da segunda metade do século XX a olhar para as competências como melhores predictores do desempenho dos indivíduos.

Com o mencionado artigo, McClland entra em ruptura com as concepções tradicionais, colocando dúvidas em relação à capacidade preditiva das medidas de competências com base em atributos, medidas a partir de testes, pois segundo o autor os testes não representavam o contexto real da acção, situavam-se somente ao nível laboratorial e não retratavam uma realidade profissional concreta. McClland considerava então que, o melhor predictor para aquilo que uma pessoa é capaz de fazer, é aquilo que ela faz numa situação não estruturada (Revista Militar, Nº 16 de 2006).

McClland quis, com a sua visão fazer avançar a ideia, de que as competências são um dado conjunto de características que os sujeitos que têm um bom desempenho, possuem (McClland, 1973).

⁷ Nome do Artigo: “*Testing Competence Rather Than Testing Intelligence*”

1.2 O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Na procura de uma coerente e objectiva definição do conceito de competências, observam-se outras participações de relevo, para além da de McClland.

De entre o conjunto de abordagens teóricas estudadas, há a destacar 3 linhas conceptuais protagonizadas por autores que se reportam à definição de competências no domínio da liderança.

As participações enunciadas reportam-se a abordagens protagonizadas por autores como Boyatzis, Spencer & Spencer e Ceitil, que efectivamente prestaram um precioso auxílio na busca de uma concreta e coerente definição do conceito de Competências no âmbito da liderança.

Apelando à linha de raciocínio do casal Spencer (Spencer & Spencer, 1993), autores que defendem uma abordagem inspirada em McClland, podemos identificar três linhas conceptuais de descrição de competências: Uma comportamental, uma funcional e uma construtivista.

A concepção comportamental é uma linha conceptual que se baseia no método dos incidentes críticos e procura identificar características associadas ao sucesso no trabalho (Spencer & Spencer, 1993).

No entanto, esta concepção revela algumas fragilidades, uma vez que nem todos os sujeitos conhecem bem as suas competências e alguns apresentam dificuldades na identificação dos seus pontos fortes e pontos fracos, o que em certa medida conduz as respostas dos sujeitos em estudo a um grau de maior proximidade com as respostas “socialmente desejáveis” do que a realidade da acção (Revista militar, 2006, Nº16, p. 10).

A concepção funcionalista é já uma linha conceptual orientada para as funções que preenchem principalmente os objectivos estratégicos de uma dada organização, mas que também acresce importância às funções desempenhadas ao nível tático e operacional no seio das organizações. Esta concepção centra os esforços da sua pesquisa na identificação das funções que são a chave do negócio de cada organização (Spencer & Spencer, 1993).

Segundo o casal Spencer, nesta perspectiva as análises são então feitas aos produtos finais da organização ou às acções que se reflectem nos produtos finais e não aos processos, pelo que a organização é vista como um sistema de tarefas a realizar em determinadas funções para atingir determinados objectivos.

A concepção construtivista é uma linha conceptual que considera que a competência não se encontra no conhecimento, capacidade ou atitude, mas na mobilização destas características para a acção (Spencer & Spencer, 1993).

Esta mobilização do conhecimento, capacidades e atitudes, descrita pelos autores atrás referidos, é caracterizada por Le Boterf (1995), autor que descreve esta linha conceptual, (concepção construtivista), como um processo dinâmico de permanente

construção, sendo nesta perspectiva a competência não um estado, mas antes um processo.

Já segundo Ceitil (2007), as competências podem surgir como quatro perspectivas base bem diferenciadas: competências como atribuições, competências como qualificações, competências como traços ou características pessoais e competências como comportamentos ou acções.

Passando a uma abordagem mais incisiva de algumas destas perspectivas apontadas por Ceitil observamos que, as competências como atribuições surgem-nos numa perspectiva mais erudita e tradicional, sendo definida pelo Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea⁸, como: funções, poderes, ou prerrogativas inerentes a um cargo ou a uma tarefa. Desta forma, concluímos que as competências como atribuições se assumem como, prerrogativas que determinadas pessoas possuem, e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, e que como Ceitil (2007, p.25), ressalva na sua obra, não devem ser atribuídas às contingências, características pessoais e aos desempenhos específicos dos seus respectivos detentores.

A segunda perspectiva, que define competências como qualificações, confere especial importância às competências como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, indo de encontro à perspectiva descrita anteriormente, no sentido de considerar também as competências como entidades extra-pessoais adquiridas pelos indivíduos através de agentes externos (Ceitil, 2007, p. 26).

No que concerne à terceira perspectiva, competências como traços ou características pessoais, podemos referir que esta perspectiva assume já um domínio claramente intra-pessoal, e que no seio da comunidade científica é a mais conhecida e, porventura, aquela que é mais amplamente aceite (Revista Militar, 2006, Nº 16, p. 10).

Sobre a quarta perspectiva, há a referir que as competências são consideradas como fenómenos inter-pessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de acção (Ceitil, 2007, p. 26).

A abordagem conceptual apresentada por Ceitil, é influenciada pelas teorias de McClelland e fundamentada nos estudos conduzidos nos anos 80 e 90, por autores como Boyatzis (1992) e Spencer & Spencer (1993), que definem a competência como um conjunto de características subjacentes, que está causalmente relacionada com o desempenho numa determinada situação ou contexto. Analisando esta perspectiva de forma simples, e citando palavras de Ceitil, podemos referir sobre esta perspectiva, que:

“De pouco interessa que uma pessoa possua um conjunto de traços ou características pessoais, eventualmente preditores de um bom desempenho, se esse bom desempenho não ocorrer” (Ceitil, 2007,p.33).

⁸ Publicado pela Academia das Ciências de Lisboa (2001)

Ceitol querará dizer com esta frase, que considera que mais do que traços ou características que indiquem um desempenho de excelência, é necessário que um desempenho de excelência se efective, para que então se verifique a existência de uma competência. Desta forma concluímos, que autores como Spencer e Spencer, Boyatzis ou Ceitol, corroboram a ideia de que, um indivíduo para obter um desempenho de excelência necessita de atributos, traços e características pessoais, preditores de um bom desempenho, (tem de SER), e tem de efectivar o seu desempenho a um nível de excelência, ao desempenhar as suas funções, (tem de FAZER).

Ora a conclusão apresentada vai ao encontro da linha conceptual defendida por dois dos modelos de competências de liderança em estudo, caso do modelo do Exército dos EUA e do modelo proposto pelo CPAE ao Exército Português, os quais mais à frente iremos analisar, e que defendem que o líder tem de possuir traços, características, atributos de líder, tem de SER, (TO BE); e tem de possuir um nível de competências que lhe possibilitem desempenhar com sucesso as funções que lhe são inerentes como Comandante no processo de liderança dos seus homens, tem de FAZER, (TO DOES) ou seja, as suas competências no comando dos seus homens têm de ser padronizadas no seu comportamento, nas suas acções, para que os seus homens o vejam, para além de Comandante, como Líder.

1.3 O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS APLICADO A MODELOS

Considerando numa primeira abordagem a este subcapítulo, a perspectiva defendida por Boyatzis (1982), verificamos que este define competência como uma característica intrínseca de uma pessoa, que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade, estando estas características intrínsecas interligadas com um conjunto de factores que incluem um motivo, um traço, uma habilidade, aspectos da auto-imagem, ou um corpo de conhecimentos que a pessoa utiliza.

Importa referir e importa analisar individualmente a perspectiva de Boyatzis (1982), porque este autor divide as competências tendo em conta cinco categorias, descrevendo-as como: “*motivação*”, elemento intrínseco que condiciona o comportamento do indivíduo; “*traços do líder*”, forma de comportamento ou resposta do indivíduo; “*conceito que tem de si próprio*”, atitudes técnicas, táticas e experiências pessoais; “*competências comportamentais*” e “*competências cognitivas*”, comportamentos (mais visíveis) e raciocínio dedutivo ou indutivo (menos visíveis).

Os estudos de Boyatzis conduziram-no à conclusão de que era necessária a conjugação das referidas características para o indivíduo atingir uma elevada performance, como é ilustrado na Figura 1.3.1:

Figura 1.3.1: Modelo Causal da Competência Segundo Boyatzis

Fonte: Adaptado de: (Ceitil, 2007)

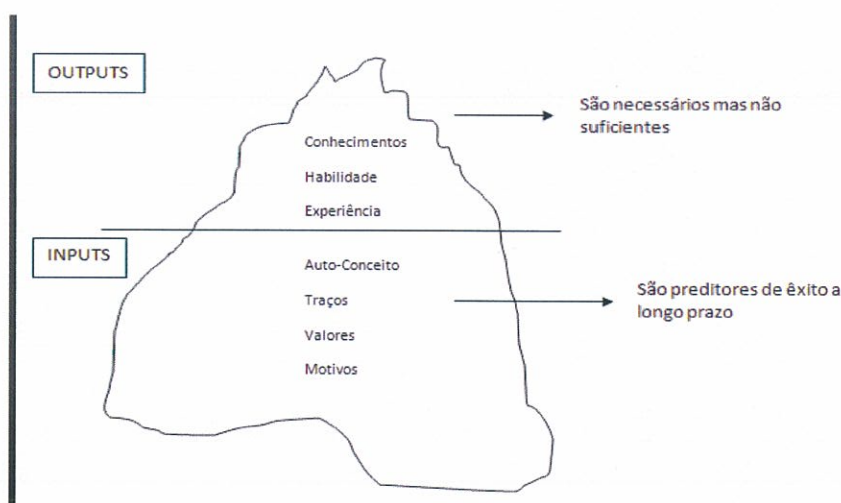
Pela figura torna-se fácil inferir a conclusão de que Boyatzis descreve um modelo, em que as características pessoais de um indivíduo influem num comportamento/ acção, o qual revela a competência através de um desempenho que se efectiva.

Já Para Spencer & Spencer (1993), uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo, que apresenta uma relação de casualidade com critérios de referência de efectiva e superior performance, critérios de desempenho, numa dada actividade ou situação.

Spencer & Spencer assume desta forma, tal como Boyatzis, que a competência depreende um elemento intrínseco ao indivíduo.

Para uma melhor compreensão do conceito, é importante denotar os três elementos essenciais de uma competência, que os autores destacam como: Característica Intrínseca: a competência é uma parte profunda e estruturada da personalidade da pessoa e pode predizer o comportamento da mesma numa ampla variedade de situações ou actividades profissionais; Relação de Casualidade: a competência permite predizer o comportamento e performance do indivíduo; Crítérios de Referência: a competência prediz quem faz alguma coisa, bem ou mal feita, segundo critérios específicos de medida (Spencer & Spencer, 1993, pág. 99). Um paralelismo, bem conhecido, feito por Spencer & Spencer, e que nos permite uma melhor compreensão da visão dos autores, é a analogia do Iceberg, como ilustra a figura 1.3.2.

Figura 1.3.2: Analogia do Iceberg



Fonte: Adaptado de (Ceitil, 2007).

Na figura 1.3.2 a que aludimos, os autores começam por dividir as **competências** dos **atributos**, pelas diferentes partes do iceberg. Na parte emersa, encontram-se as **competências**, descritas como “Conhecimentos”, “Habilidades” e “Experiência”. Na parte submersa encontram-se os atributos tais como “Valores”, “Auto-Conceito”, “Traços” e “Motivos”. Estes **atributos**, são considerados como a componente mais profunda e estruturante, logo a mais difícil de desenvolver ou de alterar num indivíduo, pois é uma componente profundamente enraizada no seu ser, que representa a sua essência, aquilo que ele É. Contudo é de referir que os autores avançam que esta componente, a descrita por nós como atributos, é a componente que mais influi no desempenho de um indivíduo, e que melhor prediz o seu êxito a longo prazo.

Numa análise mais incisiva à componente submersa compreendemos que se torna difícil desenvolver ou alterar os atributos descritos como valores, o auto-conceito, os traços e os motivos, porque estes, enquanto atributos do indivíduo, se expressam nas percepções e orientações de vida, designam a forma como a pessoa se vê, enquadram as atitudes e a auto-imagem; são características físicas e psicológicas ou, ainda, as respostas do indivíduo a diversas situações; conduzem e seleccionam comportamentos, ou seja, é aquilo que guia e direcciona as acções de um indivíduo, com o intuito de atingir um resultado. Considerando a referência dos autores, de que na parte submersa, é complicado intervir para o desenvolvimento das competências, devemos contudo ter em conta que, a parte que vai realçar o desenvolvimento das competências, é a parte da superfície (Spencer e Spencer, 1993). A parte da superfície, que os autores descrevem como a agregação de conhecimentos, habilidades e experiência, traduzem a competência, que por seu turno influi, também ela, num desempenho, num comportamento.

Harvey (1991) defende por seu turno, na construção de um modelo⁹ conceptual de competências, que uma competência agrega conhecimentos, habilidades e capacidades, o que concorre para a concepção defendida por Spencer e Spencer.

Esta agregação das componentes de uma competência, também é levada em conta por Horey e Fallesen (2005), que apoiados na corrente conceptual de Spencer e Spencer constroem, um modelo de competências de liderança comum a todos os Ramos das Forças Armadas dos EUA, do qual resulta o FM 6-22 do Exército dos EUA. Segundo Jon Fallesen e Jeffrey Horey¹⁰, o objectivo último da construção de um modelo do conceito de competências de liderança, visa alcançar uma clara definição dos quesitos inerentes às tarefas que os líderes devem executar de forma a obterem um desempenho, colectivo e individual, de excelência e alcançarem o mais elevado grau de eficácia, no exercício das suas funções.

Fallesen (2005), refere que muitas definições que se nos apresentam hoje sobre competência incluem uma referência aos conjuntos de saberes, competências, habilidades e características que levam ao sucesso e que por este motivo a competência é encarada como um rótulo, que geralmente é expresso em termos funcionais.

Concluimos portanto que segundo este autor o objectivo final de todos os quadros ou modelos de competências de liderança deve ser o de proporcionar acções mensuráveis e comportamentos relacionados com as funções de liderança.

1.4 MODELOS MILITARES DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Os modelos de competências de liderança de outros Exércitos seguem de um modo geral a metáfora do Iceberg de Spencer & Spencer (Revista militar, 2006, Nº16, p.19).

Uma leitura simples do modelo proposto por Spencer & Spencer (1993), permite-nos verificar que, os traços, os valores, os motivos e o auto-conceito, são a parte mais profunda do iceberg, e as competências são a parte mais visível, aquela que conduz a uma acção num contexto.

O modelo de competências de liderança do Exército dos EUA é um exemplo paradigmático da utilização desta linha de raciocínio, contudo a construção do modelo de competências dos EUA, obedece a regras e critérios da génese teórica de construção de um Modelo KSAO de Harvey¹¹.

O modelo KSAO agrega as competências em 4 tipos: Knowledge (conhecimento), Skills (capacidades), Actions (Acções) e Others (outras).

⁹ Modelo KSAO

¹⁰ Membros do Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA, sito em Forte Leavenworth, Kansas.

¹¹ Modelo KSAO de Harvey (1991).

Compreendendo a génese da construção de um modelo de competências, que conduziu as FA dos EUA, a idealizar e adoptar na gestão dos seus recursos humanos e entendendo também a base conceptual que suporta a sua construção, encontramos então prontos para efectuar uma análise concreta do modelo de competências proposto pelo Exército dos EUA. O actual modelo de competências de liderança do Exército dos EUA, constante no FM 6-22 “Leadership”, resulta da revisão do anterior Manual de Campo de Liderança do exército dos EUA, o FM 22-100.

Com base na análise de um artigo, da autoria de J. Horey e de J. Fallesen¹², o Exército dos EUA, revê o FM 22-100 e constrói um melhorado Manual de Campo sobre Liderança, o Field Manual 6-22 (FM 6-22). Uma análise comparativa dos dois FM permite-nos concluir que o FM 6-22 suplanta o FM 22-100, em termos de conteúdos, sendo mais completo e melhor fundamentado.

Assim sendo, segundo o FM 6-22, o modelo de competências de liderança proposto ao Exército dos EUA, resume-se no seguinte quadro 1.4.1:

Quadro 1.4.1: Leadership Requirements Model

Atributos	Competências Centrais
O que um líder é: <u>Um Líder de Carácter</u> - Valores do Exército - Empatia - Ética Militar <u>Um Líder com presença</u> - Experiência militar - Fisicamente capaz - Confiante - Resiliência <u>Um Líder com capacidades intelectuais</u> - Agilidade mental - Capacidade de julgamento - Inovação - Tacto interpessoal - Domínio de Conhecimentos	O que um líder faz: <u>Lidera</u> - Lidera os outros - Estende a sua influência para além da cadeia de comando - Lidera pelo exemplo - Comunica <u>Desenvolve</u> - Cria um bom ambiente de trabalho - Prepara-se para desempenhar as suas tarefas - Ajuda ao desenvolvimento dos outros <u>Alcança</u> - Resultados

Fonte: Traduzido e adaptado de FM 6-22 (2006, p. 7-2)

Do modelo de competências de liderança, proposto pelo FM 6-22, importa fazer referência á componente “*Liderar*”, do conjunto de Competências Centrais do Líder. Dentro da linha conceptual em que se insere “*aquilo que o líder faz*”, o TO DOES, encontramos a componente de liderança do modelo, a componente do “*Liderar*”, que por seu turno encerra

¹² Relatório de actualização de conteúdos (Technical Report 1148), datado de 2004.

em si mesma, os comportamentos através dos quais se podem observar o conjunto de competências que se pretendem que os líderes militares possuam. Esta componente “Liderar” congrega um conjunto de 4 competências tipo, as quais se reflectem nos comportamentos pretendidos no âmbito da liderança, que por sua vez se expressam como “Aquilo que o líder faz”. Estes comportamentos que retratam “Aquilo que o líder faz”, são por seu turno descritos e padronizados em cada uma das competências de liderança identificadas como: *Liderar os outros*; *Estender a sua influência para além da cadeia de Comando*; *Comunicar*; e *Liderar pelo Exemplo*.

As competências que este modelo destaca, na linha conceptual descrita como o TO DOES, na sub-componente do “Liderar”, expressam para cada uma das competências um conjunto de comportamentos padrão¹³, os quais permitem ao líder desenvolver e aplicar as referidas competências através das suas acções, dos seus comportamentos para com os seus subordinados

A análise aqui expressa, sobre o modelo apresentado, permite-nos, inferir e fundamentar a conclusão de que o modelo proposto pelo FM 6-22, segue a corrente conceptual defendida por Spencer & Spencer (1993) e Boyatzis (1982), que nos fazem crer, que é através de acções e de comportamentos, que se pode constatar a existência de uma dada competência.

1.5 CONCLUSÕES SOBRE O CAPÍTULO 1: CONFIRMAÇÃO DA HIPÓTESE TEÓRICA 2.

Para a consecução dos objectivos propostos com a realização deste trabalho, torna-se relevante a compreensão da Corrente conceptual defendida pelo FM 6-22 – *“Leadership”* do Exército dos EUA, uma vez que este, se constituiu como uma ferramenta essencial para alcançar os resultados, produzidos com o trabalho de campo realizado, e que mais à frente serão apresentados.

Pelo que até aqui foi enunciado, e aludindo aos conceitos apresentados pelos autores referenciados ao longo deste capítulo, podemos ao momento concluir que um líder militar é um indivíduo que, por virtude de uma função assumida ou de uma responsabilidade que lhe é atribuída, inspira e influencia os seus subordinados a atingir os objectivos propostos pela instituição militar, tendo por base os valores e os atributos que forjam o seu carácter, o seu **SER** (TO BE).

Apelando aos conceitos e linhas directrizes definidas por Horey e Fallesen na redacção do FM 22-100 e FM 6-22, compreendemos que a liderança militar começa com o que o líder **É**, os valores e os atributos que formam o seu carácter, o **Ser**, o “To Be”. A combinação dos atributos mentais e físicos – postura militar e profissional, saúde e aptidão

¹³ Consultar Apêndice B.

física – e emocionais – autocontrole, equilíbrio e estabilidade – em conjunto com os valores enfatizam a essência de um líder, o **Ser**, (To Be).

Deste modo, torna-se possível estabelecer uma relação próxima entre a linha conceptual do FM 6-22, que define a essência do líder pelo conjunto de atributos de que este dispõe, aquilo que o líder é, o **Ser**, (To Be); e a corrente conceptual defendida por Spencer & Spencer que nos diz que um líder dispõe de um conjunto de Valores, de um Auto-Conceito, de Traços e Motivos, dispõe de um conjunto de elementos inatos.

Contudo o FM 6-22 refere que para além do que o líder **É**, importa aquilo que ele **FAZ** (TO DOES). O conhecimento que os líderes devem aplicar na liderança é o **SABER**, que se interliga com as habilidades interpessoais, através do conhecimento dos seus subordinados, do trabalho individual e colectivo, e também às habilidades técnicas e tácticas.

“O conhecimento dá forma à identidade do líder e é reforçado pelas acções do mesmo” (FM 22-100, Apêndice A).

Pela leitura da citação acima referida compreendemos que apesar das características de personalidade, (SER), (TO BE), e do conhecimento, os líderes, para serem eficazes, têm de dar o exemplo nas diferentes circunstâncias, tem de FAZER, nesta medida surge na linha conceptual apresentada pelo FM 22-100, o SABER FAZER, saber esse que também possui enquadramento conceptual na linha do FAZER, (TO DOES).

Nesta medida estamos prontos para concluir, apoiados no Leadership Requirements Model, exposto no Apêndice A do FM 6-22 Americano, que ao Exército dos EUA importa salientar nos seus líderes, Atributos (Attributes) aquilo que o líder **É**, o SER, (TO BE), e um conjunto de Competências Centrais, aquilo que o líder FAZ, o FAZER, (TO DOES).

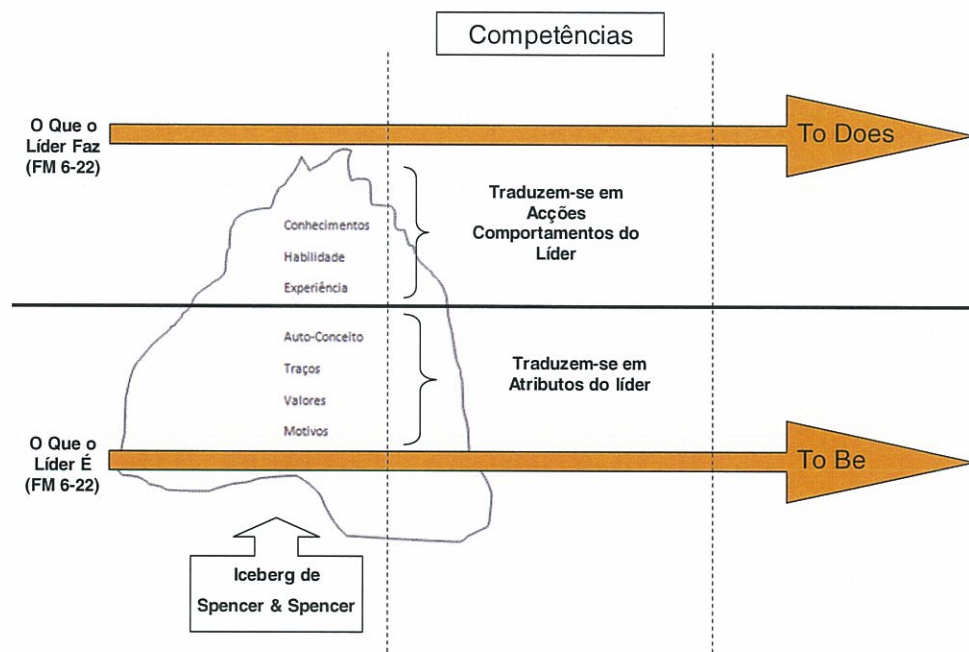
É com aquilo que o líder Faz, o Fazer, (To Does), que estabelecemos a relação final com a corrente das competências defendida por Spencer e Spencer.

Spencer & Spencer refere que é através das acções de um indivíduo, do seu comportamento, que este expressa, *“habilidades”, “conhecimentos” e “experiência”*, que, em certa medida, se podem correlacionar com a dinâmica do Fazer e do Saber Fazer, uma vez que o que permite a um líder efectivar o seu desempenho, (que como os autores também assinalam, quando atrás apresentamos a sua teoria, *“tem de existir”, “tem de se efectivar”, “para que se possa capacitar esse indivíduo com uma dada competência”*), é o Fazer e o Saber Fazer, como defende o FM 6-22.

Assim, estabelecemos uma relação entre a linha conceptual que extraímos do Manual de Campo do Exército dos EUA, com a corrente conceptual defendida por Spencer e Spencer, que serve de alicerce conceptual na construção deste trabalho, e que considera as competências tendo por base uma dinâmica que agrega dois níveis, um que se encontra

na essência do indivíduo, naquilo que ele É, a outra que se revela através do seu comportamento, das suas acções, naquilo que ele FAZ. A figura 1.5.1 espelha o raciocínio tido na dedução das conclusões apresentadas.

Figura 1.5.1: Relação Estabelecida Entre o Modelo de Spencer & Spencer e o FM 6-22



Hipótese Teórica 2

Hipótese 2: O conceito de competências remete o seu significado para um dado conjunto de capacidades, habilidades, aptidões e conhecimentos relativos a uma área do “Saber”.

A validação da Hipótese Teórica 2 é realizada, tendo em consideração um estudo de cariz teórico. Este é de resto o motivo pelo qual não se encontram referências de cariz prático, ao estudo desta hipótese na apresentação dos resultados.

Como se confirma pela leitura da obra de Ceitil (2007), verificamos que a competência quando definida como qualificação, confere especial importância às competências como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir através de agentes externos, ou seja, que poderão aprender (Ceitil, 2007, p. 26). À luz desta definição, protagonizada por Ceitil (2007), é-nos então possível estreitar o relacionamento desta definição do conceito de competência, com a hipótese formulada, pelo que o conceito de competências remete o seu significado para um dado conjunto de capacidades, habilidades, aptidões e conhecimentos, relativos a uma área do “Saber”. Desta forma **constatamos que a Hipótese 2 se verifica na totalidade.**

CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA

2.1– A LIDERANÇA – GÉNESE E EVOLUÇÃO DO CONCEITO

A liderança é um fenómeno tão antigo como o relato da nossa história pelos nossos antepassados. Em certa medida podemos falar de liderança desde os primórdios da nossa existência como homens e enquanto espécime dominante no nosso Planeta, uma vez que desde sempre a espécie humana, tal como outras espécies animais, se organiza e vive em sociedades, das quais emanam indivíduos que se destacam como seus líderes.

Certos estamos, portanto, que o fenómeno da liderança é uma realidade tão antiga como a escrita da nossa história, embora devamos considerar que o estudo sistemático da liderança apenas começou a ser desenvolvido no início do século passado, como a leitura de obras de inúmeros autores atesta, tais como Bass, Bruce Avolio, Burns, Yukl, Bennis, Fiedler ou Kozner e Posner. De acordo com os estudos que têm sido realizados sobre esta temática, desde então, podemos constatar que existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que se dedicam ao estudo deste tema. (Bass, 2008, p. 11). Na evolução histórica do estudo da liderança, surgiram vários conceitos, que ao longo dos próximos parágrafos irão ser referidos, conceitos os quais contribuíram significativamente para a realização deste trabalho.

Numa primeira referência à definição do conceito, torna-se necessário considerar a abordagem protagonizada por Vilas Leitão & Palma Rosinha (2007, p.17), sobre a evolução do conceito de liderança, na qual os autores referem que os termos Líder e Liderança são muito recentes no vocabulário Português, uma vez que a primeira definição do termo surge num dicionário de língua portuguesa durante a década de 80, do século XX.

Uma das mais conceituadas definições de liderança é reportada pelo General Vieira. Vieira (2002, p.15) descreve a liderança como um processo de influenciar, para além do que seria possível, através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento dos objectivos prescritos por um líder organizacional designado.

Neste contexto, pode dizer-se que a liderança é a influência exercida por um líder sobre um indivíduo ou grupo, de modo a que todos os objectivos definidos, sejam cumpridos de forma voluntária e natural.

Vilas Leitão & Palma Rosinha (2007, p.20 e 21) referem-se, por seu turno, ao conceito de liderança como um processo, praticado por alguém, capaz de influenciar a condução e orientação das actividades dos outros membros, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de activar uma energia necessária para alcançar eficazmente os objectivos designados pelo líder, importa no entanto referir que os autores consideram o conceito enunciado tendo à consideração a

pretensão de juntar três abordagens (o processo de influência, os comportamentos e os objectivos a atingir).

Já Syroit (1996) define liderança como um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação de actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo.

Daft (1999), por exemplo, define na sua obra¹⁴, que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para o alcance dos objectivos. Numa consideração, não menos importante, Daft aduz ainda que a liderança é recíproca e ocorre entre pessoas.

Já autor Chiavenato, (2004, p.340), considera que a liderança envolve “o uso do poder”. Esta consideração tida por Chiavenato enfatiza que o líder está envolvido com outras pessoas (subordinados) para alcançar os objectivos já definidos, envolvendo necessariamente o poder.

Numa definição mais complexa, como a de Yukl, (1998, p.5), em que este, refere que *“a liderança é um processo, através do qual um membro de um grupo ou de uma organização, influencia a interpretação dos eventos dos restantes membros, para alcançar os objectivos”*, apercebemo-nos que a liderança pode também ser definida como instrumento de alcance de objectivos, de tal modo que os membros do grupo (incluindo o líder) podem alcançar objectivos comuns aos da organização. Contudo, e como é também salientado por Yukl é preciso ter em conta o papel diferenciado de cada membro do grupo ou organização, a fim de que cada um desempenhe um papel mais ou menos bem definido, para que economize o máximo de recursos, se despenda menos tempo e se alcance, com a máxima produtividade, os objectivos propostos.

Hersey & Blanchard (1998), afirmam por sua vez, que a liderança é um processo de influenciar pessoas nas suas actividades diárias, no sentido de obter esforços por parte destes, que permitam o alcance dos objectivos, numa dada situação.

Da análise desta afirmação inferimos que os autores se referem à liderança como um processo, que trata, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.

No âmbito do projecto GLOBE¹⁵, podemos também observar que a liderança é entendida *“como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habituar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”* (Cunha & Cardoso, 2004, p.268). Nesta definição são vários os elementos que são referenciados, tais como: líder, influência, motivação, desenvolvimento, subordinados (seguidores) e objectivo.

¹⁴ Leadership: Theory and Practice (1999)

¹⁵ Global Leadership and Organizational Effectiveness

Concluindo a abordagem á análise efectuada até aqui sobe a definição, génese e evolução do conceito de liderança, podemos constatar que, tal como é referenciado por Bass logo ao início deste subcapítulo, existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que se dedicam ao estudo deste tema, e que embora algumas sejam diferentes, nenhuma pode ser considerada errada, ou sequer menos correcta. Estas por seu turno completam-se, fundindo-se num enunciado de conceitos que permitem uma visão ampla sobre todas as esferas de considerações que abarcam o fenómeno da liderança.

2.2– O LÍDER – CONCEITO DE LIDERANÇA E OS FACTORES QUE INTERVÊM NA LIDERANÇA

Pela leitura de inúmeras definições de liderança, deduzimos que a existência desta depende primordialmente de uma relação entre líderes e seguidores, e de um conjunto de características dos líderes e seguidores, que neste contexto de relação existem e que são um importante factor a considerar.

Como tal, iremos ao longo deste Subcapítulo considerar a liderança como um processo, estabelecido a partir da relação entre líder e seguidores, seguindo para o efeito as abordagens de vários autores sobre o conceito de liderança e os factores que a afectam. Vieira (2002) explicita¹⁶, uma analogia com os elementos constituintes da Hierarquia Militar, em que estabelece a atrás enunciada relação entre líder e seguidores, em que os líderes serão os Comandantes e os Seguidores os subordinados.

Cascão (2004) a propósito das relações estabelecidas entre líderes e seguidores refere que será necessário que o líder perceba os seus seguidores, deva por excelência conhecê-los e respeitá-los no sentido de manter uma dependência implícita e, consequentemente, uma relação que possibilite a existência da liderança. Na Instituição Militar, esta interacção é materializada, como já aliás vimos em Vieira, pelo Comandante e Subordinados.

Cupertino (1985, p.14), considera que a arte de Comandar é *“a arte de manejar os homens, convencê-los a realizar um trabalho de grupo eficiente, de modo que se consiga um objectivo”*.

Das considerações de Cupertino extraímos que o Comando envolve necessariamente liderança, pelo que entendemos então que o Comandante deve ser o líder, nas suas acções de comando, e os subordinados os seus seguidores, vendo estes, o Comandante como um elemento com determinadas características e competências.

Kelley no seu livro¹⁷ aduz, que os líderes têm grande importância, mas que nos devemos preocupar também, com as pessoas que eles lideram”. Kelley quererá dizer com

¹⁶ No Manual de Liderança da Cadeira de Ética e Liderança (2002)

¹⁷ O Poder Dos Seguidores, (1993)

estas palavras dizer que o seguidor assume um papel crucial para que a condução da relação estabelecida entre Líder e Seguidor seja frutuosa.

O Prof. Doutor Arménio aduz também, que *“as organizações singram ou não, em parte, devido à forma como os líderes lideram, mas também, em parte, devido ao modo como os seus seguidores o seguem”* (Rego & Cunha, 2004, p.40).

Como refere Vieira (2002) torna-se então imprescindível que o líder compreenda em que sistema está inserido, e que possua as capacidades de percepção para além do que é evidente, imediato e claro, de forma a relacionar acontecimentos, uma vez que este autor considera que a liderança tem na sua génese, a combinação de quatro factores essenciais: o líder, o seguidor, a comunicação e a situação.

Fazendo referência á linha conceptual apontada pelo FM 22-100¹⁸, torna-se relevante referir, (para melhor apuro das conclusões deste subcapítulo), que em todos os níveis, os líderes militares, têm o dever solene de abraçar e incutir nos seus subordinados, os valores que constituem a Instituição Militar, liderando-os de acordo com estes princípios para alcançar os objectivos propostos pelo Exército. Um princípio que engloba estas capacidades do líder militar é o de “ser, saber, fazer” (FM 22-100 – Army Leadership).

A análise realizada sobre todas as definições de liderança até aqui revistas, permite-nos extrair considerações importantes tais como as de Vieira, que considera que os factores que intervêm no processo de liderança, são: o líder, o liderado, a comunicação e a situação; ou as considerações apontadas por Kelley e Cunha & Rego sobre a importância do comportamento do seguidor no processo de liderança que se revelam como factor que influi decisivamente no processo de liderança; ou ainda as considerações tidas pelo FM 22-100 dos EUA, que considera o princípio que engloba as capacidades do líder militar se encerra no *“ser, saber, e no fazer”*.

Todas estas considerações revelam que, inúmeros são os factores que intervêm e influem decisivamente na liderança, o que nos permite concluir que a liderança enquanto processo se revela, não um processo estático, mas antes um processo dinâmico.

2.3– TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE

A teoria dos traços de personalidade representa segundo Vieira (2002) uma das mais antigas concepções que visam explicar o fenómeno da liderança.

Desde o princípio do século, até ao início da 2ª Grande Guerra a investigação sobre Liderança esteve associada à ideia de que os líderes possuíam qualidades que os distinguiam das demais pessoas (Burns, 1978, p. 61). Em termos simples podemos referir, segundo Burns (1978, p. 63), que a teoria dos traços de personalidade é uma teoria de liderança que procura identificar os traços de personalidade que diferenciam os líderes das

¹⁸ Field Manual 22-100, Army Leadership, (1999)

demais pessoas. A teoria dos traços parte assim do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem servir para os identificar como futuros líderes (Chiavenato, 2004, p.172).

Ainda segundo Chiavenato (2004, p. 340) esta concepção emerge, tendo por base o estudo das características pessoais de grandes personalidades da história, como, Atila, Napoleão, Wellington, entre outros, que através das suas qualidades individuais, se destacaram das demais pessoas constituintes da sociedade, em que se inseriam.

Chiavenato (2004, p. 172) defende que segundo esta teoria, *“é líder, aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem dos demais indivíduos”*.

Concluimos portanto, que a teoria dos traços parte do pressuposto de que o Líder exhibe determinadas características de personalidade através das quais pode influenciar o comportamento dos seus seguidores.

2.4 – TEORIA COMPORTAMENTAL

Os primeiros estudos sobre a teoria dos comportamentos do líder foram elaborados simultaneamente, durante as décadas de 50 e 60, pelos centros de pesquisa da Universidade de Michigan e da Universidade Estatal de Ohio (Burns, 1978, p. 73)

Os investigadores destas Universidades entrevistaram grupos com diferentes níveis de desempenho, em diferentes organizações, tendo então concluído haver duas formas base de comportamentos de liderança: a Liderança centrada nas relações humanas; e a Liderança centrada nos resultados do trabalho.

Burns (1978, p.77) refere que os estudos realizados pela universidade de Michigan permitem concluir que, os chefes que como líderes que se centram no seguidor, tendem a valorizar a relação com o subordinado e o seu bem-estar; e que os chefes, que como líderes se centram na produção, tendem a valorizar o trabalho a ser feito.

Contudo, são apontadas, por Chelladurai (2001) três falhas a esta teoria, a primeira prende-se com o facto do estudo apenas considerar duas dimensões de comportamento, que só por si, não poderiam explicar o processo de liderança; a segunda falha faz uma crítica os estilos de liderança utilizados para orientar os subordinados nas suas actividades, que muitas vezes eram confundidos e incompreendidos; a terceira crítica refere-se à impossibilidade de avaliar de forma igual os comportamentos designados, em diferentes situações. As falhas apontadas nos dois trabalhos que sustentam esta teoria, influenciam a emergência da liderança situacional, que será mais á frente desenvolvida.

Concluimos portanto, e apesar das críticas apontadas, que segundo a teoria comportamental, é possível ao líder influenciar o desempenho dos seus seguidores, tendo por base as acções do líder para com os seus subordinados, e que desta forma, o comportamento enquanto acção se assume como uma competência do líder, pois permite-

-lhe conduzir os seus seguidores aos objectivos pretendidos pelas organizações, onde estão inseridos.

2.5 – TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL

A Teoria Situacional desenvolvida por Hersey e Blanchard (1988) trata um modelo concebido fundamentalmente para a formação de líderes. Esta teoria visa estabelecer uma correspondência de actuação entre duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos subordinados.

Conforme referem Cunha & Rego (2004), as variáveis desenvolvidas por Hersey & Blanchard, dizem respeito ao modo como se cruzam a orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento, no que concerne à primeira variável, sendo que a segunda variável, integra dois tipos de maturidade, maturidade no cargo (conhecimentos, experiência, competência para executar a tarefa) e maturidade psicológica (autoconfiança, empenhamento e motivação para executar a tarefa).

Estas variáveis de maturidade estão relacionadas com uma tarefa específica a ser cumprida (Cunha & Rego, 2004, p.200).

Pode-se concluir portanto que mediante a situação, o estilo apropriado de liderança é determinado pela avaliação do líder sobre o nível de maturidade de um subordinado em relação à tarefa a ser desempenhada.

Numa última análise a esta teoria, seguindo a linha de raciocínio de Cunha & Rego, concluímos que esta, aponta para a capacidade do líder em ajustar o seu estilo de liderança para se adaptar à maturidade dos subordinados, mediante uma dada situação com que se depara, a qual os subordinados integram.

Nos modelos de teorias mais recentes, a maturidade dos subordinados é substituída pela prontidão.

Yeakey (2002, p.53) define prontidão como sendo *“um ponto até ao qual um subordinado demonstra capacidade e vontade de cumprir determinada tarefa”*.

Estes dois conceitos são de terminologia diferente, mas os componentes da prontidão e maturidade são basicamente os mesmos, pelo que percebemos que ambos os conceitos tratam a mesma realidade que os autores pretendem destacar.

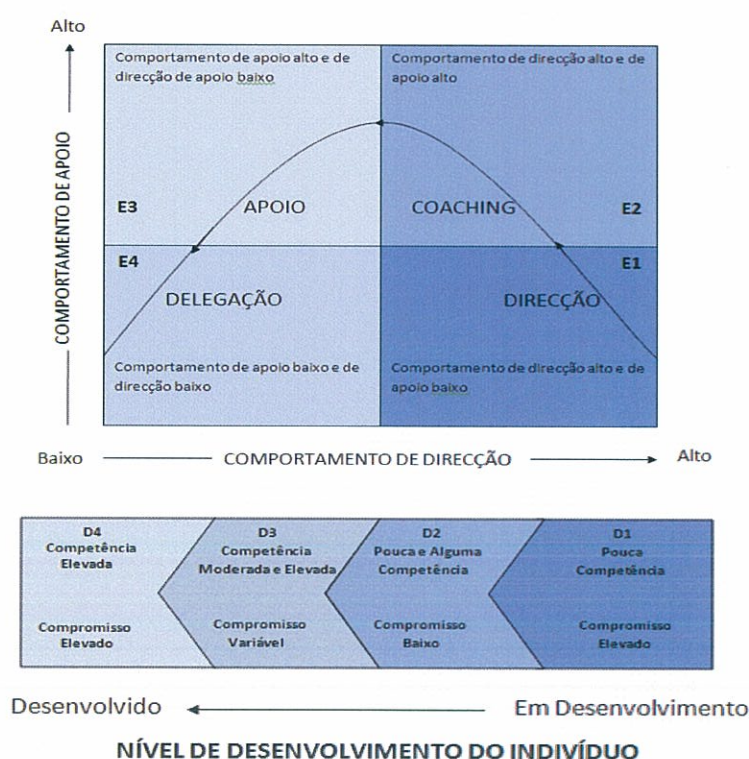
Um modelo de liderança situacional, revisto por Blanchard (2007), o chamado Modelo de Liderança Situacional II¹⁹, aborda a motivação das pessoas, a qual abre a comunicação e promove a parceria entre o líder e os subordinados. O Modelo de Liderança Situacional II é baseado nas convicções de que tanto os líderes como os subordinados podem desenvolver-se e de que não existe um estilo melhor de liderança para encorajar esse desenvolvimento (Blanchard, 2007).

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

Para este autor existem quatro estilos básicos de Liderança Situacional II: **direcção** (E1), em que o líder define uma direcção específica e supervisiona de perto o desempenho dos subordinados, planeando e estabelecendo prioridades sobre o que tem que ser alcançado para que seja bem sucedido e deixa o subordinado praticar em situações de baixo risco; **coaching** (E2), em que o líder direcciona e monitoriza as suas tarefas, explica decisões e oferece oportunidades para esclarecimentos, elogia e apoia no sentido de desenvolver a confiança do subordinado; **apoio** (E3), em que o líder compartilha ideias e facilita a tomada de decisões, requer comportamentos de apoio para aumentar a sua motivação e é desenvolvida confiança neles; **delegação** (E4), estilo em que é proporcionada uma pequena direcção e apoio para a tarefa, são delegados poderes pelo líder, de forma que cada um actue de forma independente e com vontade de assumir a responsabilidade das tarefas a serem feitas.

Blanchard acrescenta ainda que estes estilos correspondem a quatro níveis básicos de desenvolvimento: o principiante entusiasta (D1 - pouca competência, compromisso elevado), o aprendiz desiludido (D2 - pouca a alguma competência, compromisso baixo), o executante capaz, mas cauteloso (D3 - competência moderada a elevada, compromisso variável) e o realizador autónomo (D4 - competência elevada, compromisso elevado) (Blanchard, 2007). Os quatro estilos básicos de Liderança Situacional II são, da seguinte forma, representados na Figura 2.5.1:

Figura 2.5.1: Liderança Situacional II



Fonte: Adaptado de (Blanchard, 2007)

A análise da figura 2.5.1, conjugada com as considerações de Blanchard sobre este modelo permite-nos extrair que, para cada tipo de liderança, existem diferentes combinações de comportamentos de tarefa e de relacionamento pelo líder.

Inferimos também, e por último, que a liderança situacional obriga a que o líder tenha a capacidade de prever as diversas situações com que se possa deparar, e dentro delas escolher qual o melhor tipo de liderança a implementar.

2.6– TEORIA DE LIDERANÇA TRANSACCIONAL VS LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

O Exército precisa de uma liderança inspiradora, precisa da colaboração de líderes capazes de demonstrar uma atitude ética e moral elevada, ganhando a confiança de todos os seus subordinados (Rego & Cunha, 2004).

Segundo Bass (2008), um novo paradigma de liderança começou a captar a atenção dos militares mesmo antes de formalmente conceptualizado, quando se percebeu que os comportamentos transformacionais levavam os subordinados a exceder o desempenho esperado.

Rosinha²⁰ (2009), retrata a liderança como a capacidade dos líderes induzirem nos seus subordinados um comportamento que os leve a agir para a realização dos objectivos, que representam valores e correspondem a motivações. Podemos então referir que a liderança pode assumir, mediante estes preceitos, duas formas, pode seguir duas correntes, as quais podemos enunciar como, Liderança Transaccional e a Liderança Transformacional.

Estas duas teorias sobre liderança são diferenciadas, porém são também susceptíveis de serem usadas em simultâneo e de se complementarem.

Para fundamentar a conclusão extraída neste momento do trabalho, podemos basear em Bass (2008, p.625) que considera os dois tipos de liderança como processos distintos, embora complementares. Bass reconhece que o líder pode recorrer a ambos os estilos de liderança em diferentes momentos ou situações, mas também admite (e até preconiza) o seu uso simultâneo (complementar) (Bass, 2008, p. 622, 623, 624 e 625).

Relativamente ao seu emprego, Bass aduz ainda que a liderança transaccional ocorre em períodos de evolução lenta e em ambientes relativamente estáveis, enquanto a liderança transformacional ocorre em períodos de fundação organizacional e de mudança (Bass, 2008, p.619, 620, 623 e 624).

Já Vieira (2002) refere que *“a liderança transaccional considera a liderança essencialmente como uma transacção entre os seguidores e o líder”* (p.17). Neste contexto de *“transacção”*, podemos incluir também o conceito definido por Rouco (2006) de que os líderes se baseiam no seu poder de autoridade, que lhes é conferido pela função que desempenham, para exercerem influência sobre os seus subordinados, uma vez que a

²⁰ Tese de Doutoramento de Palma Rosinha, SubCap.2.1 pág.3

influência da relação de poder institucional da organização, onde quer o líder quer o seguidor se integram, se constitui também como um elemento caracterizador da liderança transaccional.

Apelando de novo a Bass (2008), (e tendo em vista um melhor esclarecimento sobre os conceitos anteriormente descritos por Rouco e Vieira e sua relação causal), podemos aludir que os líderes transaccionais tendem a clarificar o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho (Bass, 2008, p. 623 e 624).

Desta forma apercebemo-nos de que o facto apontado por Rouco (2006), de que os líderes se baseiam no seu poder de autoridade, conferido pela função que desempenham, para exercerem influência sobre os subordinados, é também apontado por Bass quando refere que os líderes transaccionais tendem a clarificar papeis e a fornecer recompensas de acordo com o desempenho.

Concluimos desta forma, que o estilo de liderança preconizado pela liderança transaccional exige da parte do líder a necessidade de reconhecer os desejos e ambições dos seguidores, para que os possa recompensar, em troca de um elevado desempenho, na execução das tarefas atribuídas. Sendo assim e segundo Bass (2008), um líder transaccional pode utilizar uma das seguintes estratégias: **recompensas contingentes**, que são dadas pelo desempenho e reconhecimento do trabalho realizado; **gestão por excepção activa**, que procura e identifica lacunas nas regras e nos padrões para agir de forma correctiva se os formandos não atingirem os padrões propostos; **gestão por excepção passiva**, que intervém quando os padrões não são atingidos; **laissez-faire**, que delega responsabilidades, evitando a tomada de decisões.

Por seu turno a liderança transformacional:

“Está mais baseada em mudanças de valores, crenças e necessidades de seus seguidores” (Chiavenato, 2004, p.361).

A liderança transformacional ocorre quando os líderes e os seguidores se interessam por objectivos que os conduzem a níveis superiores de motivação e de moralidade. Pode assim dizer-se que a liderança transformacional tem como finalidade a conversão dos subordinados em líderes, pois permite uma relação de estímulo recíproco entre ambos (Bass, 2008, p.622). O principal desafio dos líderes transformacionais passa pelo facto de levarem os outros a liderarem-se a si mesmos, pois ao libertar esse potencial de auto-liderança os seguidores tornam-se aptos a prescindir do seu líder na maior parte do tempo, libertando-o por seu turno para o desempenho de outras tarefas (Bergamini, 2002).

Para Bass, os líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades (Bass, 2008, p.619 e 620).

Tendo em consideração os enunciados já referidos por diversos autores, sobre a capacidade de os líderes transformacionais incitarem a determinados comportamentos, e com isso transformarem as atitudes dos seus seguidores, não podemos deixar de referenciar que este estilo de Liderança assume então, um papel fundamental, na formação de Comandantes enquanto líderes capazes de conduzir os seus subordinados, de forma a superarem o desempenho expectável numa tarefa que lhes é atribuída.

Depois da análise dos dois tipos de liderança enunciados, estamos prontos a concluir que a liderança transaccional tem como base a obediência ao líder, é orientada para a tarefa com o objectivo alcançar recompensas, baseia-se no interesse mútuo, mas não considera o empenho, nem a interiorização dos valores da organização, crenças e desejos do líder. Por seu turno, a liderança transformacional baseia-se na confiança e na justiça na qual o líder transmite os seus ideais e valores, e incrementa nos seus seguidores a auto-eficácia, autonomia, autodeterminação, auto-realização e auto-valor.

2.7 – CONCLUSÕES DO CAPÍTULO 2: A RELAÇÃO DOS MODELOS DE COMPETÊNCIAS COM AS TEORIAS DE LIDERANÇA – CONFIRMAÇÃO DA HIPÓTESE TEÓRICA 3.

Uma vez mais e tendo em vista a consecução dos objectivos propostos com a realização deste trabalho, torna-se relevante a compreensão da Corrente conceptual defendida pelo FM – Leadership do Exército dos EUA, uma vez que esta serviu de linha de referência na construção do inquérito de comportamentos de liderança utilizado neste TIA, uma ferramenta que foi essencial para alcançar os resultados produzidos com o trabalho de campo realizado e que mais á frente serão apresentados.

Indo de encontro ao que Yukl e Burns aludem nas suas obra sobre liderança, e apelando aos conceitos e linhas directrizes definidas por Horey e Fallesen na redacção do FM 6-22, compreendemos que a liderança militar começa com o que o líder **É**, os valores e os atributos que formam o seu carácter, o seu **Ser** (TO BE).

O FM 6-22 define que os atributos individuais de um líder assumem extrema importância, na esfera de domínio da liderança, pelo que de momento se pode concluir que a combinação dos atributos mentais e físicos (postura militar e profissional, saúde e aptidão física) e emocionais (autocontrolo, equilíbrio e estabilidade) em conjunto com os valores, enfatizam a essência de um líder.

Pelo que já foi enunciado até aqui e aludindo aos conceitos apresentados pelos autores referenciados nos parágrafos anteriores, estamos então prontos a concluir que um líder militar é um indivíduo que, por virtude de uma função assumida ou de uma responsabilidade que lhe é atribuída, inspira e influencia os seus subordinados a atingir os

objectivos propostos pela instituição militar, tendo por base os valores e os atributos que forjam o seu carácter, o seu **Ser** (TO BE).

Deste modo, torna-se possível estabelecer uma relação próxima entre a linha conceptual do FM 6-22, que define a essência do líder pelo conjunto de atributos de que este dispõe, aquilo que o líder **É**, o **Ser** (TO BE), com a corrente conceptual da Teoria dos traços de Personalidade, uma vez que esta parte do pressuposto de que o Líder exhibe determinadas características de personalidade, exhibe determinados atributos, através das quais influencia o comportamento dos seus seguidores.

Contudo o FM 6-22 refere que para além do que o líder **É**, importa aquilo que ele **FAZ** (TO DOES). O conhecimento que os líderes devem aplicar na liderança é o **SABER**, que se liga com as habilidades interpessoais, através do conhecimento dos seus subordinados, trabalho individual e colectivo, e também às habilidades Técnicas e Táticas.

“O conhecimento dá forma à identidade do líder e é reforçado pelas acções do mesmo” (FM 22-100, Apêndice A).

Pela leitura da citação acima referida compreendemos que apesar das características de personalidade, e do conhecimento, os líderes, para serem eficazes, têm de dar o exemplo nas diferentes circunstâncias, tem de **FAZER**, nesta medida surge na linha conceptual apresentada pelo FM 22-100, o **SABER FAZER**, saber esse que também possui enquadramento conceptual na linha do **FAZER**, (TO DOES).

Nesta medida estamos prontos para concluir, apoiados no Leadership Requirements Model, exposto no Apêndice A do FM 6-22 Americano, que ao Exército dos EUA importa salientar nos seus líderes, Atributos (Attributes) aquilo que o líder **É**, o **SER**, (TO BE), e um conjunto de Competências Centrais, aquilo que o líder **FAZ**, o **FAZER**, (TO DOES).

O que os líderes fazem está directamente relacionado com a influência que têm sobre os outros, através da comunicação, da tomada de decisão e pela motivação, podendo influenciar também a nível directo (face-to-face) através da instrução, encorajamento e reconhecimento.

É mediante este contexto, do que o líder **FAZ**, que se pode relacionar a linha conceptual do **FAZER** (TO DOES) defendida no FM 6-22, com as teorias de liderança Situacional, Transaccional e Transformacional. Como já vimos, o que os líderes fazem está directamente relacionado com a sua capacidade de gerar influência sobre os outros, através da comunicação e da tomada de decisão. Ora esta capacidade de gerar influência, associada á necessidade que o líder tem de adaptar a sua tomada de decisão, a sua forma de comunicação em contexto, a várias situações, e às contingências com que se depara, leva-nos a deduzir que o líder militar também adapta a sua forma de liderança mediante os tipos de teorias de liderança anteriormente enunciados, pois vejamos:

Numa situação de paz, como exemplo, a liderança transaccional tende a efectivar-se nas relações profissionais dos militares, uma vez que estas pressupõem a obediência ao líder, é orientada para a tarefa com o objectivo alcançar recompensas, baseia-se no interesse mútuo, mas não considera o empenho, nem a interiorização dos valores da organização, crenças e desejos do líder, trata-se de uma mera relação profissional em que os interesses confluem numa transacção.

Por sua vez, numa situação de combate, a liderança transformacional tende a efectivar-se nas relações que afectam o comandante, enquanto líder, e os seus subordinados, enquanto seguidores, pois a liderança transformacional baseia-se na confiança e na justiça na qual o líder transmite os seus ideais e valores e incrementam nos seus seguidores a auto-eficácia, autonomia, autodeterminação, auto-realização e auto-valor, importantes para motivar os seguidores numa missão de combate.

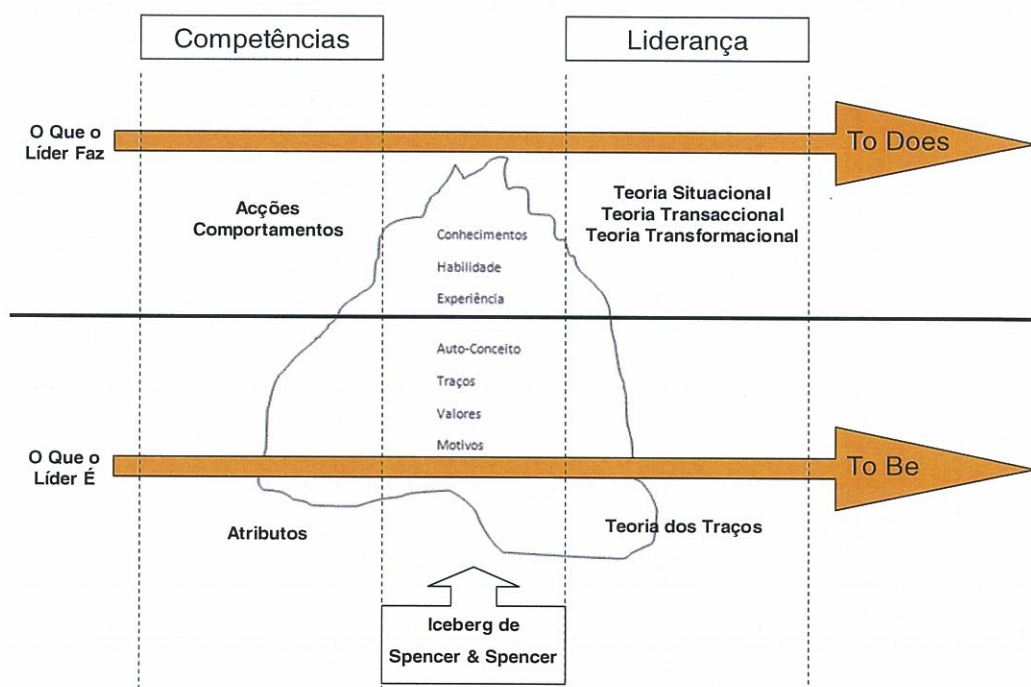
Pelo exemplo enunciado compreendemos que o líder tende desta forma a seguir um modelo de liderança, tendo por base um contexto, uma situação e enumeras contingências com que se depara, o que seguramente influi naquilo que ele FAZ.

Mediante o já mencionado, é-nos então possível estreitar o relacionamento entre a linha conceptual do conjunto de competências centrais do líder defendida pelo FM 6-22, o Fazer (TO DOES), com as correntes conceptuais defendidas pelas teorias de liderança mencionadas, uma vez que todos os elementos em questão se reportam à esfera do que o líder FAZ, o que se traduz em acções, em comportamentos.

Tudo o que o líder faz, fá-lo então com o objectivo de levar o seu subordinado a um comportamento por imitação (a partir de um exemplo de referência) procurando o máximo empenho do subordinado nas tarefas em que este é envolvido. No entanto o subordinado terá de gerar um sentimento de vontade de querer ser igual ao líder, para que se verifique uma relação de liderança efectiva segundo este modelo.

A análise que se pretende agora explicitar através da figura 2.7.1, relaciona a concepção militar de liderança exposta no Manual de Campo (FM 6-22) do Exército dos EUA, nomeadamente as componentes do SER (TO BE) e do FAZER (TO DOES), com a componente das competências descritas, no 1º Capítulo, como atributos e como acções e comportamentos nas concepções defendidas por autores como Boyatzis, Spencer e Spencer ou Ceitil, cruzando finalmente estes dados com a componente das teorias de Liderança defendidas pelas concepções de liderança de Yukl, Burns, Bass e Avolio, fundindo na figura as concepções a que aludimos, para explicação visual da análise que efectuamos neste capítulo.

Figura 2.7.1: Relação Estabelecida Entre o Modelo de Spencer & Spencer, o FM 6 -22 e as Teorias de Liderança.



Hipótese Teórica 3

Hipótese 3: A liderança é um processo, onde os factores intervenientes são o Líder, o seguidor, a comunicação e a situação.

A validação da hipótese 3 é também ela realizada, tendo em consideração um estudo de cariz teórico. Este é de resto o motivo pelo qual não se encontram referências de cariz prático, ao estudo desta hipótese na apresentação dos resultados.

A leitura de obras de autores como Vieira (2002), Kelley (1993), Cunha e Rego (2004), Horey & Fallesen (2005) e Palma Rosinha (2009), permite-nos extrair considerações importantes sobre o estudo do processo de liderança. A generalidade destes autores considera que os factores que intervêm no processo de liderança são: o líder, o seguidor, a comunicação e a situação.

Ora, estes são de verdade os factores que intervêm e influem decisivamente na liderança, o que nos permite concluir que a liderança enquanto processo se revela, não um processo estático, mas antes um processo dinâmico, onde a eficácia da liderança influi em cada um dos factores de forma decisiva.

Desta forma **constatamos que a Hipótese 3 se verifica na Totalidade.**

PARTE II

OBJECTO DE ESTUDO

1 – FINALIDADE DO ESTUDO

Para o efeito do estudo a realizar, foi adoptado, (de entre as enumeras definições sobre o conceito de competências, que ao longo do Capítulo 1 foram analisadas), o conceito de competências protagonizado pelo pensamento de Ceitil, segundo o qual a competência é analisada mediante duas dinâmicas: a primeira que nos diz que uma competência é uma característica intrínseca de uma pessoa, que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade; e a segunda que nos diz que as competências podem ser observadas como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, através da experiência vivida, neste caso, pelos líderes, nas diversas situações a que estão sujeitos (Ceitil, 2007, p.25 e p.30).

A definição enunciada vai de encontro à linha conceptual de Liderança protagonizada pelo FM 6-22 dos EUA, no qual a liderança, depreende a presença de determinados atributos do indivíduo, do seu Ser, conjugados com um conjunto de competências centrais de liderança, as quais podem ser adquiridas e manifestadas, nos comportamentos do líder, no que o líder FAZ.

Depreendendo os pressupostos dos parágrafos anteriores e indo ao encontro do conjunto de conhecimentos adquiridos, expressos na revisão de literatura, é finalidade deste trabalho de investigação:

- Apurar a existência de um conjunto de competências de liderança específicas, necessárias ao exercício das funções de comando dos Oficiais Subalternos de Infantaria em FND.
- Desenvolver um estudo, de modo a aferir a percepção dos Oficiais Subalternos de Infantaria sobre a importância e frequência das competências de Liderança protagonizadas pelo FM 6-22, na esfera da sua vida profissional.
- Verificar se os conjuntos de competências de liderança praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício das funções de comando em Forças Nacionais são significativamente diferentes das praticadas em Território Nacional.
- Aferir a existência de diferenças significativas nos graus de importância atribuídos às competências de liderança entre os Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de Comando em FND.

2 – OBJECTO DE ESTUDO DO TRABALHO DE CAMPO: O PROBLEMA

Para se alcançar um bom problema, é necessário que este reúna um conjunto de condições, sendo elas: clareza²¹, pertinência²², fecundidade²³ e operacionalizabilidade²⁴.

Desta forma, para levantar o problema que orientou os estudos sobre a temática abordada, partimos, uma vez mais, para a identificação da questão central deste trabalho de investigação:

1 - “Quais são as competências de Liderança, necessárias ao exercício das suas funções de Comando, dos Oficiais Subalternos de Infantaria em FND?”.

Identificada a questão central, tornou-se necessário acrescer ao conjunto de questões derivadas, um corpo de questões, que se relacionam directamente com a parte prática, da investigação conduzida e que se traduzem no seguinte enunciado:

2 - “Qual é a percepção dos Oficiais Subalternos de Infantaria que desempenharam funções de Comando em Forças Nacionais Destacadas, quanto ao grau de importância e frequência que atribuem ao conjunto de competências identificado?”.

3 - “As competências de liderança praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício das funções de comando em FND, serão significativamente diferentes das praticadas em Território Nacional?”.

4 - “Os Oficiais Subalternos de Infantaria Com e Sem experiência de Comando em FND atribuirão, às competências de liderança, graus de importância, significativamente diferentes?”.

3 – HIPÓTESES PRÁTICAS.

Face ao problema, as hipóteses prática colocadas foram as seguintes:

H1 – No exercício das funções de comando em Forças Nacionais Destacadas, os Oficiais Subalternos de Infantaria utilizam um conjunto de competências de liderança específicas.

H2 – A percepção dos Oficiais Subalternos de Infantaria Com Prática de Comando em Forças Nacionais Destacadas apresenta diferenças, quanto aos graus de importância e frequência atribuídos.

²¹ A interrogação deverá ser bem formulada, para que possa ser compreendida por qualquer investigador da área científica a que pertence (Santos, 2005; p.18).

²² Deverá ser uma interrogação à qual se espera obter uma resposta (Santos, 2005, p18).

²³ São esperados resultados científicos relevantes da interrogação (Santos, 2005, p.19).

²⁴ Da sua resposta poderá ser construído um protocolo científico de resolução (Santos, 2005, p.19).

H3 – As competências de liderança praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício das funções de Comando em FND, apresentam diferenças significativas das praticadas em Território Nacional.

H4 – O grau de importância atribuído às competências de liderança, pelos Oficiais Subalternos de Infantaria Com e Sem experiência de Comando em FND, apresenta diferenças significativas.

4 – VARIÁVEIS

A escolha das variáveis para o desenvolvimento deste trabalho de Investigação dependeu o método de recolha de dados, através da aplicação de um inquérito a uma amostra representativa, do Universo em estudo, sobre a importância das competências levantadas da revisão de bibliográfica.

Para este estudo foram definidas as seguintes variáveis:

- **Variáveis independentes:**

- **Função:**

- Oficiais Subalternos de Infantaria que exerceram funções de Comando em FND;
 - Oficiais Subalternos de Infantaria que exerceram funções de Comando exclusivamente em Território Nacional.

- **Contexto:**

- Comando.

- **Variáveis dependentes:**

- Respostas ao inquérito sobre a importância e frequência dos comportamentos de Liderança.

5 – LIMITAÇÕES AO ESTUDO

O presente trabalho depreende um conjunto de limitações que se relacionam com o tempo disponível para a sua realização. O período considerado para a aplicação dos inquéritos revelou-se curto, pois a conjugação de meios de o transporte com o deslocamento a determinadas Unidades e a disponibilidade dos inquiridos para a realização dos questionários, ditaram um atraso substancial no período considerado para a recolha de dados. O presente estudo foi realizado, mediante critérios científicos do método científico Indutivo, pelo que as conclusões deste estudo são extrapoladas de uma investigação realizada sobre uma amostra representativa da população (Particular), para o universo da população considerada (Geral).

PARTE III

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1 – INTRODUÇÃO

Uma investigação científica baseada numa apurada revisão literária assume logo à partida um valor científico de relevo, uma vez que proporciona às hipóteses formuladas um bom suporte teórico. Contudo uma investigação científica deverá ter repercussões de ordem prática, pelo que uma investigação científica se deverá apoiar, não só em estudos teóricos, mas também em estudos empíricos, para que estes confirmem ou infirmem, pela experimentação, as hipóteses formuladas mediante o suporte teórico que constitui a revisão de literatura (Flick, 2005).

Neste sentido será conduzido um trabalho de campo (estudo prático) que permitirá confirmar ou infirmar as hipóteses fundamentadas pela revisão de literatura realizada. Para o desenvolvimento deste trabalho de Investigação foram utilizados dois tipos de análise: a análise qualitativa (análise indutiva) e a análise quantitativa (dedução).

A investigação é cada vez mais forçada a recorrer a estratégias indutivas, pois em vez de partir das teorias para o teste empírico, o que se exige são conceitos sensibilizadores para abordar os contextos sociais que se pretendem estudar (Flick, 2005, p.2).

O estudo aqui realizado utiliza o método de investigação científico indutivo, que se fundamenta num raciocínio que parte do particular para o geral (Sarmiento, 2008, p. 5). De uma forma geral, o método científico utilizado na concepção metodológica deste trabalho, assenta num raciocínio indutivo, o qual nos permite confirmar ou infirmar as hipóteses teóricas formuladas sobre o universo estipulado, a partir das respostas de uma amostra representativa desse mesmo universo, ou seja, é a partir dos dados obtidos pela resposta de uma franja representativa da população, que iremos extrapolar, mediante um raciocínio indutivo, conclusões que abranjam todo o universo considerado.

A análise qualitativa realizada neste trabalho de investigação privilegia, a análise documental, a partir da consulta de livros da especialidade, a consulta de documentos militares técnicos sobre a temática abordada, consulta de *sítios* da internet, e a consulta de artigos e revistas da especialidade.

A análise quantitativa segue-se a partir da análise qualitativa (revisão de literatura), na qual consiste na aplicação de um questionário a uma amostra representativa do universo alvo, permitindo uma inferência estatística através da qual se verificam as hipóteses formuladas (Chiglione & Matalon, 2001).

Através da análise documental, foi possível encontrar um acervo teórico actual e mais completo sobre a temática abordada, pelo que, do estudo conduzido durante a revisão

de literatura, resulta a conclusão de que o FM 6-22 dos EUA revela um conjunto de competências de liderança, já categorizadas, que possibilitam um estudo coerente e objectivo e que vá de encontro aos objectivos propostos com a realização deste trabalho de investigação. É desta forma que conseguimos um corpo de competências, que após minuciosa tradução técnica de especialistas militares e criterioso escrutínio de peritos académicos em metodologia científica, resulta num conjunto de competências centrais de liderança, que é espelhado no Capítulo 1 Competências, aquando da análise pormenorizada do modelo de competências de liderança proposto pelo FM 6-22 das FA dos EUA.

Para que fosse possível um tratamento estatístico coerente e objectivo, dos dados recolhidos, foi utilizada uma escala de Likert, por se considerar que o conjunto de respostas a dar pelos inquiridos, podiam ser padronizadas mediante uma escala.

A escala de Likert é utilizada quando as opções de respostas são sempre as mesmas. É construída uma matriz de itens e solicita-se aos inquiridos uma resposta a cada afirmação escolhendo a categoria da resposta que mais represente a sua opinião (Moreira, 2007).

Os inquéritos foram aplicados a 30 Oficiais Subalternos de Infantaria, dos quais 10 são Oficiais Subalternos de Infantaria que desempenharam funções de comando em FND, e dos quais 20 são Oficiais Subalternos de Infantaria que desempenharam funções de comando exclusivamente sobre Forças em Território Nacional.

2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A aplicação dos inquéritos aos Oficiais Subalternos de Infantaria foi uma tarefa árdua, pois obrigou a uma selecção criteriosa da amostra, e ao cálculo da dimensão de uma amostra, que fosse representativa do universo que se pretende estudar.

Uma amostra é um subconjunto dos indivíduos pertencentes a uma população.

A informação recolhida para uma amostra é depois generalizada a toda a população, se essa amostra for representativa do universo (Sarmiento, 2008, p. 23).

Para que uma amostra seja representativa do universo que se pretende retratar, deveremos seleccionar a amostra da população mediante um processo de amostragem, que desenvolva um procedimento sistemático de recolha de dados e assegure a fiabilidade e a comparabilidade desses mesmos dados. Para o efeito deverá ser também efectuado um cálculo da dimensão da amostra que indicará o cardinal dos indivíduos pertencentes à amostra (Sarmiento, 2008, p. 23).

A dimensão de uma amostra representativa, para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), que seja fiável é a seguinte:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Fonte: Adaptado de (Sarmiento, 2008, p. 23).

O cálculo da dimensão da amostra representativa apontou um cardinal de 27 indivíduos. O total do Universo comporta uma população com 92 Oficiais Subalternos de Infantaria, dos quais 28 exerceram até à data funções de comando em FND, e 64 exerceram funções de comando de Forças em Território Nacional.

Para determinar uma amostra que fosse representativa, fez-se uso de uma estratégia que consistiu em inquirir, um número de Oficiais Subalternos de Infantaria, com e sem experiência de Comando FND, que fosse proporcional ao universo alvo.

Uma vez que o conjunto de Oficiais subalternos de Infantaria do QP, com prática de comando em FND representa aproximadamente um terço do Universo alvo, e o conjunto de Oficiais Subalternos de Infantaria do QP, com prática de comando sobre Forças em Território Nacional representa os outros dois terços, considerou-se importante espelhar esta razão de proporção, na selecção da amostra, pelo que desta forma os inquéritos incidiram sobre 10 Oficiais Subalternos de Infantaria do QP com prática de comando em FND e sobre 20 Oficiais Subalternos de Infantaria do QP com prática de comando sobre Forças em Território Nacional.

A primeira fase do trabalho de campo deste Trabalho de Investigação foi realizada durante o ano lectivo de 2009/2010, mais precisamente entre 31 de Março e 30 de Maio, do corrente ano.

2.1 – CRITÉRIO DE SELECÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM PRÁTICA DE COMANDO EM FND.

A amostra foi seleccionada de acordo com os seguintes critérios:

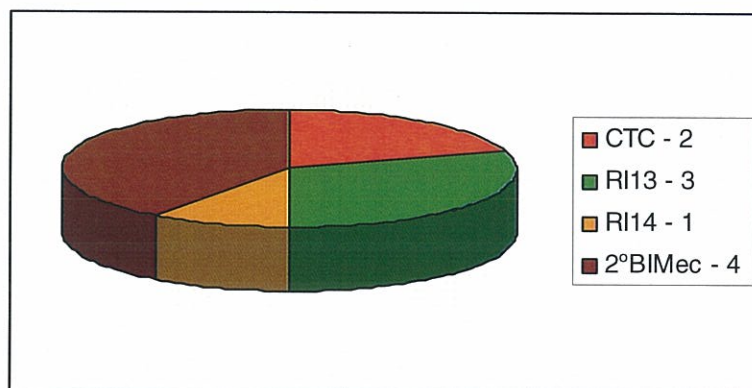
- Serem oriundos da Arma de Infantaria do Quadro Permanente;
- Terem exercido funções de Comando de Oficial Subalterno de Infantaria nos Teatros de Operações da Bósnia-Herzegovina, Kosovo, Timor ou Afeganistão;
- Terem exercido funções de Comando de Oficial Subalterno de Infantaria sobre Forças em Território Nacional;

É de salientar que nos critérios da selecção da amostra foram tidos em conta as mais recentes experiências de Comando em FND, pelo que o estudo realizado incidiu sobre Oficiais Subalternos de Infantaria com prática de comando em FND, a partir do ano 2005.

2.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM PRÁTICA DE COMANDO EM FND.

A amostra em estudo representa aproximadamente 11 % da população total (92 Oficiais Subalternos de Infantaria) e é constituída por 10 Oficiais subalternos de Infantaria com prática de comando em FND, provenientes de várias Unidades de Infantaria do país.

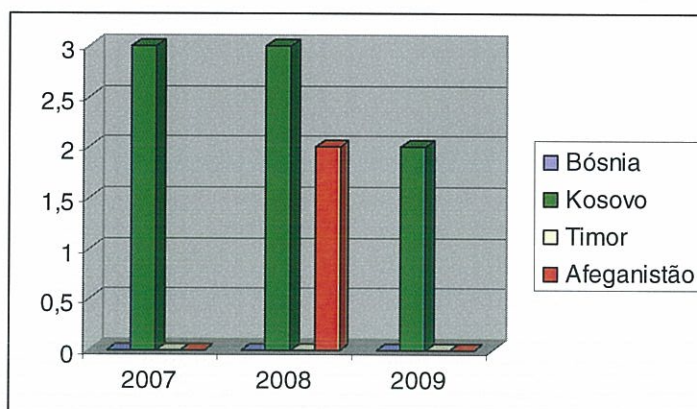
Gráfico 2.2.1: Composição da amostra de indivíduos inquiridos



- **CTC - Centro de Tropas Comandos:** 2 Oficiais Inquiridos;
- **RI 13 - Regimento de Infantaria 13:** 3 Oficiais Inquiridos;
- **RI 14 - Regimento de Infantaria 14:** 1 Oficial Inquirido;
- **2º BIMec - 2º Batalhão de Infantaria Mecanizada:** 4 Oficiais Inquiridos;

O **gráfico 2.2.2** representa a distribuição dos Oficiais Subalternos de Infantaria pelos diferentes Teatros de Operações.

Gráfico 2.2.2: Composição da amostra distribuída pelos diferentes Teatros de Operações.



- **Bósnia:** Nenhum Oficial Inquirido;
- **Kosovo:** 8 Oficiais Inquiridos;
- **Timor:** Nenhum Oficial Inquirido;
- **Afeganistão:** 2 Oficiais Inquiridos;

2.3 – CRITÉRIO DE SELECÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM PRÁTICA DE COMANDO DE FORÇAS EM TERRITÓRIO NACIONAL.

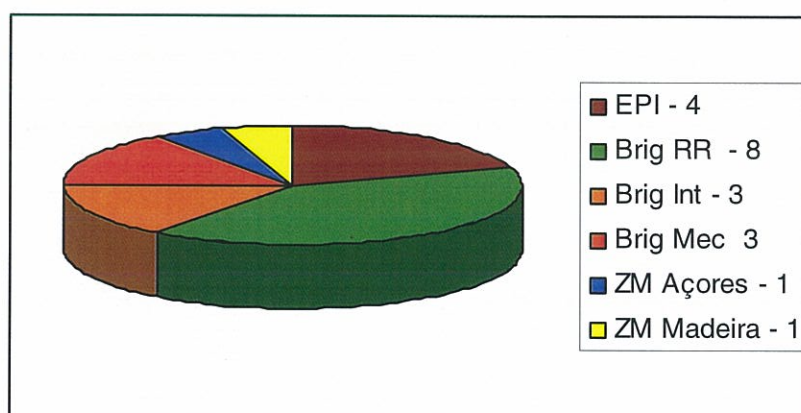
Na selecção desta amostra foram tidos em conta os seguintes critérios:

- a) Serem oriundos da Arma de Infantaria do Quadro Permanente;
- b) Não possuírem prática de Comando em FND;
- c) Possuírem prática de Comando de Forças em Território Nacional;

2.4 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM PRÁTICA DE COMANDO EXCLUSIVA SOBRE FORÇAS EM TERRITÓRIO NACIONAL.

A amostra em estudo representa aproximadamente 22% da população total²⁵ (92 Oficiais Subalternos de Infantaria do QP) e é constituída por 20 Oficiais Subalternos de Infantaria do QP, com prática de comando exclusiva sobre Forças em Território Nacional. De salientar que esta amostra procurou ser proporcional face ao Universo tipificado.

Gráfico 2.4.1: Unidades de proveniência dos indivíduos inquiridos.



- **EPI** – Escola Prática de Infantaria: 4 Oficiais Inquiridos;
- **BRIG INT** – Brigada de Intervenção: RI 13 - 1 Oficial Inquirido; RI 14 - 1 Oficial Inquirido; RI 19 - 1 Oficial Inquirido;
- **BRIG RR** – Brigada de Reacção Rápida: ETP - 2 Oficiais Inquiridos; CTOE - 1 Oficial Inquirido; CTC - 2 Oficiais Inquiridos; RI 10 - 1 Oficial Inquirido; RI 15 - 2 Oficiais Inquiridos;
- **BRIG MEC** – Brigada Mecanizada: 1º BIMec - 2 Oficiais Inquiridos; 2º BIMec - 1 Oficial Inquirido;
- **ZM Açores** – Zona Militar dos Açores: RG 1 - 1 Oficial Inquirido;
- **ZM Madeira** – Zona Militar da Madeira: RG 3 - 1 Oficial Inquirido;

²⁵ Esta população representa todos os Oficiais Subalternos de Infantaria do QP, que se encontram no activo.

3 – INSTRUMENTOS

O Trabalho de Investigação aplicada é composto por três partes distintas: a primeira parte teórica, **revisão de literatura** (análise documental); a segunda, constituída pela realização e aplicação de **inquéritos** (análise quantitativa).

A revisão de literatura ajuda a desenvolver um balanço dos conhecimentos relativos ao problema, enquanto os inquéritos alargam ou rectificam o campo de investigação das leituras. As leituras fornecem um enquadramento aos inquéritos e estas esclarecem-nos quanto à pertinência desse enquadramento (Quivy & Campenhoudt, 1992, 69). Ou seja ambas são complementares e enriquecem o corpo do trabalho de investigação. Esta revisão de literatura baseou-se num estudo exaustivo de livros da especialidade, na consulta de documentos militares técnicos sobre a temática abordada, na consulta de *sítios* da internet e na consulta de artigos e revistas da especialidade.

Na parte prática, a pesquisa e recolha de informação baseou-se na realização de inquéritos, que foram efectuados a Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando em FND.

Segundo o Guia Prático (Sarmento, 2008), a metodologia de investigação por inquérito considera as opiniões de terceiros sobre o objecto que se investiga. Os objectivos originam hipóteses de investigação, que carecem de confirmação. Assim sendo, o inquérito enquanto instrumento de pesquisa, permite recolher dados, que após a sua introdução numa base de dados e adequada aplicação dos métodos estatísticos, econométricos ou de investigação operacional, origina resultados (Sarmento, 2008, pag.20). A interpretação dos resultados gera informação conclusiva conducente à confirmação ou não das hipóteses.

O questionário é constituído por duas partes distintas: a primeira parte é constituída por cinco questões biográficas e a segunda é constituída por uma lista de 48 indicadores de comportamento de Competências de Liderança extraídas da revisão de literatura, sobre as quais se pedia ao inquirido para decidir o grau de importância que atribui a cada comportamento, e determinar o grau de frequência com que executa o comportamento indicado em cada afirmação. Os inquiridos assinalavam as suas respostas mediante uma escala de concordância/discordância e de uma outra de Frequência, cujos valores estão compreendidos numa escala que varia entre 1 e 4 para as questões a responder para cada indicador de comportamento: “Este comportamento é importante?” / “Com que frequência o pratico?”.

Tal como é protagonizado por Boyatzis (1982), a existência de uma competência é confirmada por um desempenho que se efectiva, ou seja, a existência de uma competência é confirmada numa acção, é confirmada mediante um comportamento

Desta forma, torna-se então possível aferir, com objectividade, os dados que resultam da utilização desta ferramenta.

As dimensões avaliadas com o inquérito, dizem respeito à **Importância** atribuída e à **Frequência** de realização, de cada comportamento indicado. Os comportamentos indicados correlacionam-se, que por seu turno, com cada uma das Competências Centrais protagonizadas pelo FM 6-22.

Foi utilizada uma escala de Likert com 4 níveis, para cada uma das dimensões avaliadas. Para a dimensão Importância observa-se a seguinte escala:

1 – Discordo Totalmente; **2** – Discordo; **3** – Concordo; **4** – Concordo Totalmente. Para a dimensão Frequência observa-se a seguinte escala: **1** – Nunca ou Raras Vezes; **2** – Algumas Vezes; **3** – Muitas Vezes; **4** – Sempre ou Quase Sempre.

O conjunto de dimensões avaliadas pelo questionário comporta um total de 48 indicadores de comportamento, dos quais, os indicadores 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, são referentes à dimensão / competência central **“Liderar os Outros”**; os indicadores, 13, 14, 15, 16, 17, 17, 19, 20, 21, 22, são referentes à dimensão / competência central **“Estender Influência Para Além da Cadeia de Comando”**; os indicadores, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, são referentes à dimensão / competência central **“Liderar pelo Exemplo”**; e os indicadores, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, são referentes à dimensão / competência central **“Comunicar”**.

4 – PROCEDIMENTOS

4.1 – RECOLHA DE DADOS

O percurso metodológico desenhado para a realização deste trabalho de pesquisa reconheceu 5 fases até à recolha final de dados. Numa primeira fase, a metodologia aplicada consistiu numa pesquisa bibliográfica e numa consequente revisão literária, as quais permitiram fundamentar as hipóteses teóricas criadas.

Numa segunda fase, a realização deste trabalho de pesquisa obrigou à construção de um instrumento de recolha e pesquisa de dados, o qual devidamente fundamentado pela pesquisa bibliográfica realizada, resultou num questionário. Numa terceira fase tornou-se necessária a validação do questionário, quer quanto à metodologia aplicada, quer quanto ao género de conteúdo inscrito no questionário. Esta validação foi realizada junto de 3 Peritos Académicos em Metodologia Científica, a Professora Doutora Manuela Sarmento, professora da Cadeira de Gestão de Recursos Humanos, Docente da Academia Militar; o Professor Doutor Horácio Fernandes, professor da Cadeira de Metodologia das Ciências Sociais, e Inspector-Superior-Coordenador do Ensino Secundário e Superior; e o Tenente-Coronel Dias Rouco, professor da Cadeira de Ética e Liderança, docente da Academia Militar; e junto de 3 Especialistas Militares com vasta experiência de Comando em FND, Major de Infantaria Lourenço, Chefe do Gabinete de Treino Militar da Academia Militar, Capitão de Infantaria Albuquerque, Comandante da 1ª Companhia de Alunos da Academia Militar, e o Capitão de Infantaria Marques, Instrutor de Treino Militar da Academia Militar.

A quarta fase deste trabalho de pesquisa foi conduzida de modo a que o questionário fosse testado junto de uma população com características semelhantes à população do Universo alvo, deste modo o questionário foi testado em 5 Oficiais Capitães da Arma de Infantaria. A quinta fase deste trabalho de pesquisa obrigou a um minucioso trabalho de campo o qual se pautou, pela aplicação do questionário a 30 Oficiais Subalternos de Infantaria, oriundos de várias Unidades Militares do País e posterior análise de dados.

4.2 – PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS UTILIZADOS

Obtidas as respostas de todos os questionários, e após a realização de uma análise ao conteúdo dos mesmos, procedeu-se ao registo e tratamento estatístico dos dados recolhidos, sendo utilizado para o efeito o programa Microsoft Office Excel 2003 em conjugação com o programa de tratamento estatístico de dados designado *Statistical Software for Social Sciences* versão (SPSS) 15.0.

Os procedimentos estatísticos utilizados serviram para:

1. Verificar a fiabilidade e consistência dos resultados obtidos pelo questionário, sendo utilizado para o efeito o coeficiente de *Alpha de Cronbach*. Para garantir a fiabilidade e consistência das respostas ao questionário, foi utilizado um método estatístico de medição de consistência interna (Alpha de Cronbach). Para o estudo que conduzimos obtiveram-se coeficientes que variam entre 0,597 e 0,887.

Quadro 4.2.1 – Resultados do coeficiente de Alpha de Cronbach, relativo às escalas de Importância e Frequência aplicadas, sobre as dimensões das Competências Centrais protagonizadas pelo FM 6-22.

ALPHA DE CRONBACH		
Dimensões	Coeficiente de Importância	Coeficiente de Frequência
Liderar Outros (1 itens)	0,597	0,781
Ext. Influência p/ além da cadeia de Cmd (5 itens)	0,885	0,875
Liderar p/ exemplo (8 itens)	0,861	0,887
Comunicar (8 itens)	0,832	0,804

Ora, um estudo conduzido por Lopes (2006), no âmbito da liderança, considerou valores acima dos 0,50 como indicando um razoável índice de fiabilidade e consistência. O valor referido foi, tomado como referência para a validação dos resultados, pelo que consideramos os valores (que garantem a fiabilidade e consistência das respostas ao questionário), excelentes para garantir adequada relevância à realização do nosso estudo.

2. Determinar as médias e os desvios padrão dos resultados obtidos sobre cada dimensão do corpo de competências centrais, recorrendo para o efeito à estatística descritiva.
3. Verificar a existência de uma média significativamente diferente, de entre os resultados obtidos sobre as dimensões em análise, recorrendo-se para o efeito, a um teste post-hoc de comparação múltipla de médias Tukey, através do programa *Analysis of Variance* (ANOVA).

Todos os testes estatísticos aplicados à amostra têm o nível de significância $\alpha=5\%$, o nível de confiança $\lambda=95\%$ e o erro $\epsilon=5\%$.

PARTE IV

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

1 – INTRODUÇÃO

Os Gráficos que ao longo deste subcapítulo são apresentados possibilitam uma apreciação global dos resultados percebidos pelos Oficiais Subalternos de Infantaria, sobre o inquérito que lhes foi dirigido.

O inquérito lançado sobre esta parte do Universo-alvo, visou aferir um conjunto de condições que permitissem verificar a coerência das hipóteses criadas, face ao problema levantado.

Para aferir com coerência e objectividade os dados que nos possibilitam responder ao conjunto de questões que caracterizam a problemática deste trabalho, foram categorizadas duas condições, que segundo Palma Rosinha (2009), permitem aferir nos resultados dos inquéritos, um conjunto de respostas dos indivíduos, que vá para além do conjunto de respostas “*socialmente desejáveis*”, conjunto de respostas esse que se aproxima da realidade da acção.

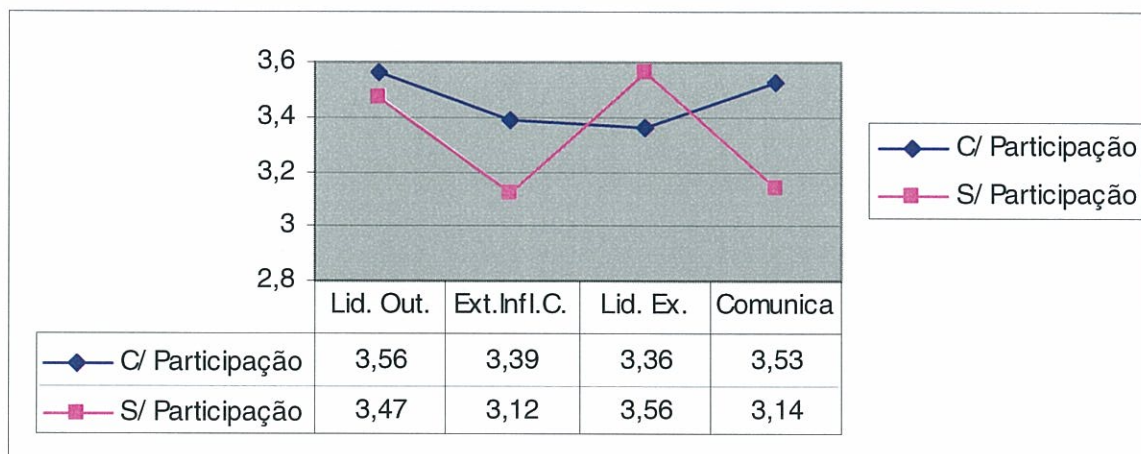
A introdução destes elementos no inquérito visa alcançar, com objectividade, resultados que primem pela coerência das repostas, aproximando estas o mais possível da realidade vivenciada pelos oficiais Subalternos de Infantaria.

As condições instituídas para a resposta ao inquérito observam-se desta forma, no conjunto das duas escalas criadas para avaliar duas dimensões de respostas. De entre as duas escalas criadas, uma escala avalia a dimensão da importância atribuída a cada indicador de comportamento tipificado no enunciado do inquérito²⁶; enquanto que a outra escala avalia a dimensão que diz respeito à frequência com que o Oficial inquirido realiza o comportamento tipificado pelo indicador enunciado no inquérito.

²⁶ Consultar Anexo B

2 - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Gráfico 4.2.1: Índice de Importância atribuída ao conjunto de Competências Centrais.



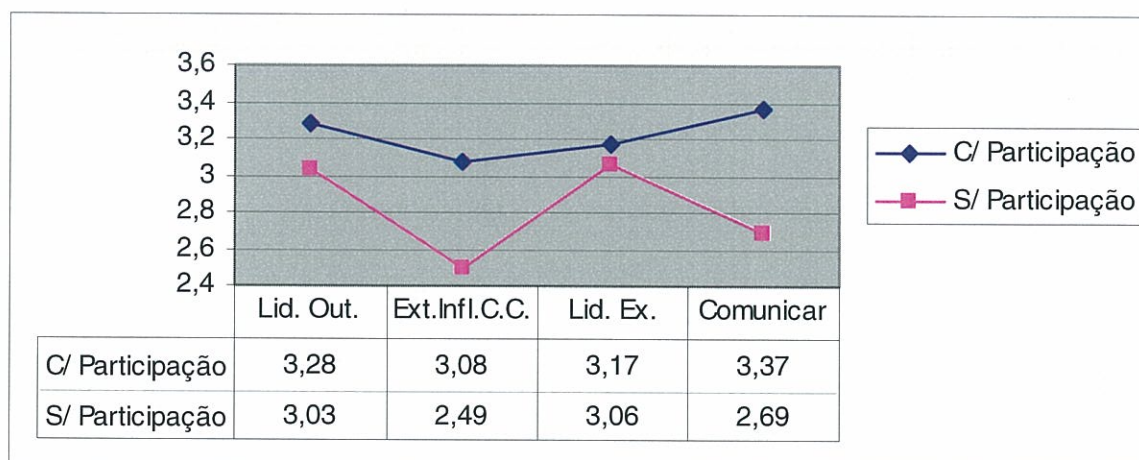
Para efeito de apresentação dos resultados estatísticos obtidos, o gráfico 4.2.4 compreende uma escala que reflecte, não a escala de Likert completa (de 1 a 4), mas sim os valores mínimo e máximo apresentados nesta esfera de resultados.

A análise do Gráfico 4.2.1 permite-nos inferir que, os Oficiais Subalternos de Infantaria com participação em FND inquiridos consideram, de uma forma geral, que todas as competências de Liderança assumem relevância, contudo os seus resultados destacam as competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Comunicar”**. Relativamente aos resultados inferidos sobre os Oficiais sem participação em FND, podemos concluir que estes dão maior relevância às competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Liderar pelo Exemplo”**.

Uma análise atenta ao gráfico permite-nos ainda inferir uma consideração importante sobre os resultados obtidos, pois o cruzamento dos resultados obtidos com a leitura do gráfico permite-nos observar que os resultados de importância atribuída pelos Oficiais Com Participação, são de uma forma geral, superiores aos dos Oficiais Sem Participação, há a excepção dos resultados relativos à competência central **“Liderar pelo Exemplo”**, a qual revela resultados superiores face ao outro grupo.

Desta forma podemos concluir que de entre o conjunto de competências de liderança protagonizadas pelo FM 6-22, os Oficiais com Participação em FND consideram **“Liderar os Outros”** e **“Comunicar”** como as competências mais Importantes, sendo que os oficiais sem participação consideram, por seu turno, **“Liderar os Outros”** e **“Liderar pelo Exemplo”** como as competências mais relevantes.

Gráfico 4.2.2: Índice de Frequência de comportamentos relativos ao conjunto de Competências Centrais.



Para efeito de apresentação dos resultados estatísticos obtidos, o gráfico 4.2.2 compreende uma escala que reflecte, não a escala de Likert completa (de 1 a 4), mas sim os valores mínimo e máximo apresentados nesta esfera de resultados.

Da análise do gráfico 4.2.2, podemos inferir que, de uma forma geral, os Oficiais Subalternos de Infantaria com participação em FND inquiridos, desenvolvem com mais frequência, comportamentos relacionados com as competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Comunicar”**.

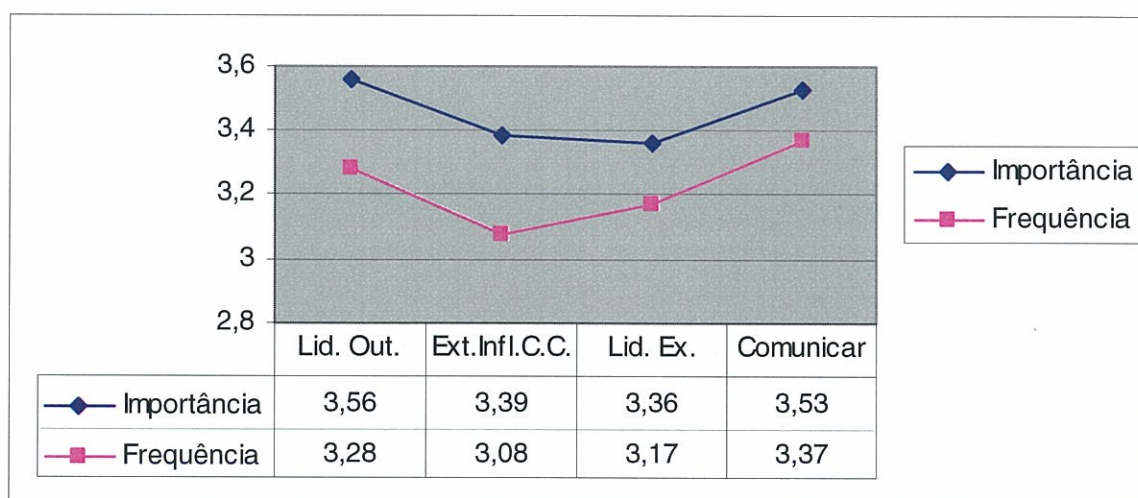
Relativamente aos resultados inferidos sobre os Oficiais Sem Participação em FND, podemos verificar que estes desenvolvem com mais frequência, comportamentos relacionados com as competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Liderar pelo Exemplo”**.

Pela leitura do Gráfico 4.2.2, é-nos possível inferir ainda que, em todas as competências centrais se observa um valor médio superior, relativo à frequência de comportamentos de liderança, dos Oficiais Com Participação face ao grupo de Oficiais Sem Participação, existindo a possibilidade de se confirmarem diferenças significativas nas competências centrais **“Estender a Influência para além da Cadeia de Comando”** e **“Comunicar”**, face à disparidade de valores apresentados.

Esta é uma consideração importante sobre os resultados obtidos pois, a leitura do Gráfico 4.2.1 revela que, os resultados de importância atribuída pelos Oficiais Sem Participação, para a competência central **“Liderar pelo Exemplo”**, apresentam um valor médio superior face ao grupo dos Oficiais Com Participação, contudo o Gráfico 4.2.2 revela, por seu turno, que essa tendência não é acompanhada pela frequência de comportamentos relativos à competência enunciada, pois os resultados de frequência dos Oficiais Sem Participação, já não apresentam valores tão elevados, situando-se estes abaixo dos valores protagonizados pelo Grupo de Oficiais Com Participação.

Esta consideração permite-nos então concluir que, os Oficiais Sem Participação em FND, atribuem uma relevância excessiva á competência **“Liderar pelo Exemplo”**, uma vez que o valor médio para a frequência de comportamentos relacionados com esta competência, não é coincidente com a importância que este grupo de Oficiais lhe atribui, como se verifica na análise dos Gráficos 4.2.1 e 4.2.2.

Gráfico 4.2.3: Índice comparativo dos graus de Importância versus Frequência nos Oficiais Com Participação em FND.



Para efeito de apresentação dos resultados estatísticos obtidos, o gráfico 4.2.3 compreende uma escala que reflecte, não a escala de Likert completa (de 1 a 4), mas sim os valores mínimo e máximo apresentados nesta esfera de resultados.

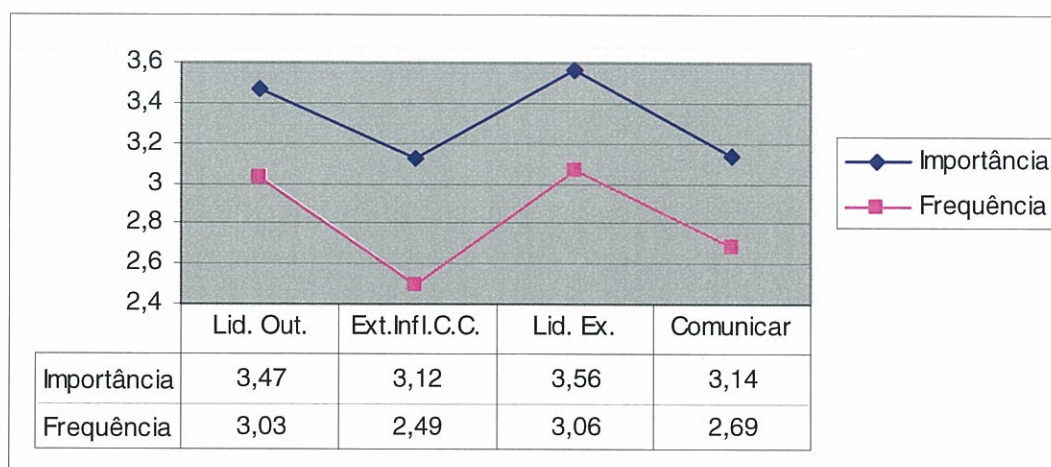
A leitura do Gráfico 4.2.3, relativo ao índice comparativo dos graus de importância versus frequência, no grupo de Oficiais Com Participação, permite inferir, que o padrão de desenvolvimento do gráfico apresenta uma curvatura que a grosso modo é acompanhada pelas duas funções a uma mesma distância durante o prolongamento dos eixos.

O percurso das duas funções no gráfico, permite-nos extrair duas conclusões importantes.

Em primeiro lugar, verifica-se a coerência dos dados obtidos, como de resto se confirma pela amostra do Alpha de Cronbach, pois a associação das duas funções revela a concordância das respostas. Em segundo lugar, verifica-se que de entre o conjunto de competências centrais de liderança, o grupo de Oficiais Com Participação em FND, atribui maior importância e desenvolve um maior cardinal de comportamentos de liderança relacionados com as competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Comunicar”**.

Esta conclusão conduz-nos então a um raciocínio que leva a destacar estas competências centrais, como as mais específicas para o desenvolvimento das funções de Comando de Oficial Subalterno de Infantaria em FND.

Gráfico 4.2.4: Índice comparativo dos graus de Importância versus Frequência nos Oficiais Sem Participação em FND.



Para efeito de apresentação dos resultados estatísticos obtidos, o gráfico 4.2.4 compreende uma escala que reflecte, não a escala de Likert completa (de 1 a 4), mas sim os valores mínimo e máximo apresentados nesta esfera de resultados.

A leitura do Gráfico 4.2.4, relativa ao índice comparativo dos graus de importância versus frequência, no grupo de Oficiais Sem Participação em FND, permite inferir, que o padrão de desenvolvimento do gráfico apresenta uma curvatura que a grosso modo é acompanhada pelas duas funções, a uma mesma distância durante o prolongamento dos eixos. O percurso das duas funções no gráfico, permite-nos concluir que:

Em primeiro lugar se verifica a coerência dos dados obtidos, pois a associação do desenvolvimento das duas funções revela a concordância das respostas dadas pelos inquiridos.

Em segundo lugar, verifica-se que de entre o conjunto de competências centrais de liderança, o grupo de Oficiais sem participação, atribui maior importância e desenvolve um maior cardinal de comportamentos de liderança relacionados com as competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Liderar pelo Exemplo”**.

Esta conclusão, conduz-nos então, a um raciocínio que leva a destacar estas competências centrais, como as mais específicas para o desenvolvimento das funções de Comando de Oficial Subalterno de Infantaria em Território Nacional.

Quadro 5.2.1: Valores Médios e Desvio Padrão relativos ao grau de importância dos Oficiais Com e Sem Participação em FND.

		N	Média	Desvio Padrão
Liderar os outros	Sem participação	20	3,47	0,19
	Com participação	10	3,56	0,25
	Total	30	3,50	0,21
Est. Infl. p/ além C. Cmd	Sem participação	20	3,12	0,59
	Com participação	10	3,39	0,38
	Total	30	3,21	0,54
Liderar p/ Exemplo	Sem participação	20	3,56	0,23
	Com participação	10	3,36	0,41
	Total	30	3,50	0,31
Comunicar	Sem participação	20	3,14	0,45
	Com participação	10	3,53	0,43
	Total	30	3,27	0,47

O Quadro 5.2.1 revela, os valores médios, bem como o desvio padrão, do grau de Importância atribuído pelos Oficiais Com e Sem Participação em FND, ao conjunto de competências centrais enunciado.

O conjunto de valores médios apresentados situa-se entre os valores 3,12 (valor mais baixo) e 3,56 (valor mais alto).

O desvio padrão, relativo à importância do conjunto de competências centrais apresentadas, oscila entre 0,19 e 0,59.

Podemos pela análise do quadro 5.2.1 verificar que, o valor médio mais baixo é apresentado pela competência, **“Estender Influência para além da Cadeia de Comando”**, (3,12), no seio do Grupo de Oficiais Sem Participação em FND, ao passo que o valor médio mais alto é apresentado pelas competências, **“Liderar os Outros”**, (3,56), no seio do Grupo de Oficiais Com Participação em FND, e **“Liderar pelo Exemplo”**, (3,56), no seio do Grupo de Oficiais Sem Participação em FND.

No que concerne ao desvio padrão, podemos verificar que o desvio padrão que apresenta valores mais baixos diz respeito à competência central **“Liderar os Outros”**, (0,19), do grupo de Oficiais Sem Participação em FND, ao passo que, o desvio padrão que apresenta valores mais altos diz respeito à competência central **“Estender Influência para além da Cadeia de Comando”**, (0,59), do grupo de Oficiais Sem Participação em FND.

Quadro 5.2.2: Valores Médios relativos ao grau de frequência de comportamentos de liderança dos Oficiais com e sem experiência de Comando em FND.

		N	Média	Desvio Padrão
Liderar os Outros	Sem participação	20	3,03	0,37
	Com participação	10	3,28	0,32
	Total	30	3,11	0,37
Est. Infl. p/ C. Cmd	Sem participação	20	2,49	0,41
	Com participação	10	3,08	0,53
	Total	30	2,68	0,53
Lidera pelo Exemplo	Sem participação	20	3,06	0,45
	Com participação	10	3,17	0,39
	Total	30	3,10	0,42
Comunicar	Sem participação	20	2,69	0,34
	Com participação	10	3,37	0,39
	Total	30	2,91	0,48

O Quadro 5.2.2 revela, os valores médios, bem como o desvio padrão, do grau de frequência de comportamentos de liderança dos Oficiais Com e Sem Participação em FND, relativo ao conjunto de competências centrais enunciado.

O conjunto de valores médios apresentados situa-se entre os valores 2,49 (valor mais baixo) e 3,37 (valor mais alto).

O desvio padrão, relativo à frequência de comportamentos de liderança do conjunto de competências centrais enunciados, oscila entre 0,32 e 0,53.

Podemos, pela análise do quadro 5.2.2, verificar que, o valor médio mais baixo é apresentado pela competência, **“Estender Influência para além da Cadeia de Comando”**, (2,49), no seio do Grupo de Oficiais Sem Participação em FND, ao passo que o valor médio mais alto é apresentado pela competência, **“Comunicar”**, (3,37), no seio do Grupo de Oficiais Com Participação em FND.

No que concerne ao desvio padrão, podemos verificar que o desvio padrão que apresenta valores mais baixos diz respeito à competência central **“Liderar os Outros”**, (0,32), do grupo de Oficiais Com Participação em FND, ao passo que, o desvio padrão que apresenta valores mais altos diz respeito à competência central **“Estender Influência para além da Cadeia de Comando”**, (0,53), do grupo de Oficiais Com Participação em FND.

Quadro 5.2.3: Diferenças significativas quanto ao grau de importância das competências de liderança, relativamente aos Oficiais Com e Sem participação em FND.

		Sem participação
Liderar Outros	Com participação	0,30
Estender Influência para além da Cadeia de Comando	Com participação	0,19
Liderar pelo Exemplo	Com participação	0,10
Comunicar	Com participação	0,03

A leitura do Quadro 5.2.3, permite identificar um conjunto de diferenças significativas, quanto ao grau de importância atribuído, às competências de liderança, pelos Oficiais Com e Sem Participação em FND.

De entre o conjunto de diferenças significativas apontadas no quadro 5.2.3, destaca-se o valor apresentado pela competência central **“Comunicar”**, o qual, por se situar num valor abaixo de **“0,05”**, reflecte a existência de uma diferença significativa, no que toca á percepção de importância tida pelos Oficiais Com e Sem Participação em FND.

Quadro 5.2.4: Diferenças significativas quanto ao grau de frequência nas competências de liderança, relativamente aos Oficiais Com e Sem participação em FND.

		Sem participação
Liderar Outros	Com participação	0,07
Estender Influência para além da Cadeia de Comando	Com participação	0,00
Liderar pelo Exemplo	Com participação	0,53
Comunicar	Com participação	0,00

A leitura do Quadro 5.2.4, permite identificar um conjunto de diferenças significativas, no que diz respeito ao grau de frequência de comportamentos de liderança (relacionados com as competências centrais enunciadas), dos Oficiais Com e Sem Participação em FND.

De entre o conjunto de diferenças significativas apontadas no quadro 4.4, destacam-se os valores apresentados pelas competências centrais **“Estender a Influência para além da Cadeia de Comando”** e **“Comunicar”**, os quais, por se situarem num valor abaixo de **“0,05”**, reflectem a existência de diferenças significativas, no que toca á frequência de comportamentos de liderança tidos pelos Oficiais Com e Sem Participação em FND.

3 - Discussão de Resultados

Após procedermos, no subcapítulo anterior (2), a uma apresentação dos resultados obtidos, daremos, neste subcapítulo, seguimento à discussão dos resultados, confrontando os resultados apresentados, com as hipóteses formuladas.

Hipótese 1

Hipótese1: No exercício das suas funções de comando em Forças Nacionais Destacadas, os Oficiais Subalternos de Infantaria utilizam um conjunto de competências de liderança específicas, para obter desempenhos de excelência.

Os Gráfico 4.2.1 e 4.2.2 revelam que os Oficiais com Participação em FND atribuem maior importância e desempenham com mais frequência comportamentos de liderança relacionados com as competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Comunicar”**.

A importância atribuída, pelos Oficiais Com Participação em FND, ao conjunto de competências designado, reflecte-se no elevado índice de frequência de comportamentos de liderança relativos às mesmas competências, como comprova a leitura do Gráfico 4.2.3.

Ora, análise enunciada permite-nos deduzir que, os Oficiais Subalternos de Infantaria com participação em FND necessitam de um determinado conjunto de competências, para o desempenho das suas funções de Comando em FND.

Contudo, o conjunto de competências necessárias para desempenho das funções de Comando de Oficial Subalterno de Infantaria em FND, não se esgota nas competências **“Liderar os Outros”** e **“Comunicar”**, estas são, segundo uma parte dos Oficiais inquiridos²⁷, o conjunto de competências que mais se destacam entre as necessidades dos desempenhos destes oficiais em FND.

O desempenho das funções de Comando em FND, conforme o disposto na Parte 4, no Capítulo 12 do FM 6-22, obriga o Comandante enquanto Líder a dispor de todo o conjunto de competências centrais de liderança descritas pelo *“Field Manual”*, para efectivar uma liderança de sucesso. Desta forma não podemos considerar, de forma restritiva, as competências **“Liderar os Outros”** e **“Comunicar”**, como o conjunto de competências específico para o desempenho desta função de Comando.

A consideração tida no parágrafo anterior corrobora a linha conceptual defendida pelos estudos realizados por Horey e Fallesen (2005), os quais atendendo às dimensões

²⁷ Durante a fase de análise dos resultados estatísticos obtidos, foi considerada a visão pessoal de 2 Oficiais Subalternos de Infantaria inquiridos, os quais colaboraram na resposta às questões que se levantaram durante a análise dos resultados estatísticos.

avaliadas, concluem que, todas as competências centrais são importantes no processo de liderança.

Conforme Horey e Fallesen, deve-se considerar portanto, todo o conjunto de competências centrais, como o conjunto específico de competências de liderança, de que os Oficiais Subalternos de Infantaria necessitam, para obter desempenhos de excelência.

Tal facto é confirmado pela leitura dos Gráficos 4.2.1 e 4.2.3, uma vez que é possível observar que todas as competências apresentam índices elevados face à escala atendida.

Assim **se conclui que a Hipótese 1 se confirma em parte** pois, pese embora os Oficiais Com Participação em FND não façam uso exclusivo, de um conjunto de competências centrais, no desempenho das suas funções, estes têm maior necessidade de um conjunto destacado de competências centrais, tais como, ***“Liderar os Outros”*** e ***“Comunicar”***.

Hipótese 2

Hipótese 2: A percepção dos Oficiais Subalternos de Infantaria Com Prática de Comando em Forças Nacionais Destacadas apresenta diferenças, quanto aos graus de importância e frequência atribuídos.

Uma leitura atenta do Gráfico 4.2.3, que é relativo ao índice comparativo dos graus de importância versus frequência no grupo de Oficiais Com Participação, permite inferir, que o padrão de desenvolvimento do gráfico apresenta uma curvatura que a grosso modo é acompanhada pelas duas funções a uma mesma distância durante o prolongamento dos eixos. A distância estabelecida entre as funções da importância (a azul) e da frequência (a rosa) revelam as diferenças de valores dos resultados, dado a curvatura da função da importância se elevar sempre mais, perante a curvatura da função da frequência.

A consideração tida no parágrafo anterior é confirmada pela leitura dos quadros 5.2.1 e 5.2.2, uma vez que, por intermédio destes, se verifica que os valores médios considerados para cada competência central do Grupo de Oficiais Com Participação em FND, assumem sempre valores mais elevados na importância atribuída às competências centrais, do que à frequência de comportamentos de liderança relacionados com as mesmas competências.

Ora, os resultados apresentados coincidem com os resultados obtidos por Baleia (2008), os quais, confirmam a existência de diferenças significativas de percepção quanto aos graus de importância atribuída e frequência de comportamentos de liderança dos Oficiais com experiência de Comando em FND.

Deste modo se verifica que a percepção dos Oficiais Subalternos de Infantaria Com Prática de Comando em FND, apresenta diferenças de valores, quanto aos graus de Importância e frequência atribuídos, pois os resultados revelam que os Oficiais deste grupo

atribuem, às competências de liderança, uma importância superior ao que os resultados da frequência das competências revelam.

Deste modo, o percurso das duas funções no gráfico, permite-nos concluir que se verificam diferenças, quanto aos graus de importância e frequência atribuídos, na percepção dos Oficiais Subalternos de Infantaria Com Prática de Comando em FND.

Desta forma **constatamos que a Hipótese 2 se verifica na totalidade.**

Hipótese 3

Hipótese 3: As competências de liderança praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício das funções de Comando em FND apresentam diferenças significativas das praticadas em Território Nacional.

Uma leitura atenta ao Quadro 5.2.4, torna possível identificar um conjunto de diferenças significativas no que diz respeito ao grau de frequência de comportamentos de liderança (relacionados com as competências centrais enunciadas) dos Oficiais Com e Sem Participação em FND.

De entre o conjunto de diferenças significativas apontadas no quadro 5.2.4, destacam-se os valores apresentados pelas competências centrais ***“Estender a Influência para além da Cadeia de Comando”*** e ***“Comunicar”***, os quais, por se situarem num valor abaixo de “0,05”, reflectem a existência de diferenças significativas, no que toca à frequência de comportamentos de liderança tidos pelos Oficiais Com e Sem Participação em FND.

Contudo surge-nos uma interrogação: Por que motivo estas competências apresentam diferenças significativas na percepção dos oficiais de um e outro grupo?

A resposta a esta interrogação surgiu após a consulta de alguns dos oficiais inquiridos, os quais relataram que, em contexto de missão (FND), as contingências do teatro de Operações, obrigam o Oficial enquanto Líder, (no que diz respeito à Competência central ***“Comunicar”***) a ser mais comunicativo, a expressar-se melhor, com mais clareza, para que os seus Subordinados entendam para além da tarefa que lhes é atribuída, a intenção do seu comandante e a finalidade da tarefa que executam, a fim de evitar baixas e perdas no desenvolvimento das acções em que a força se envolve.

Por seu turno, as diferenças significativas apontadas à competência central ***“Estender a Influência para além da Cadeia de Comando”***, são explicadas por alguns dos Oficiais inquiridos, pela necessidade do Oficial enquanto Líder, influenciar a acção dos seus subordinados, para além do que seria expectável, pela utilização da autoridade que emana da cadeia de comando, ou seja, em FND existe a necessidade de o Oficial Subalterno de Infantaria estender influência sobre os seus Subordinados, para além da

esfera da autoridade, que a cadeia de comando lhe confere, motivando os seus Subordinados à realização das missões que lhes são designadas.

De acordo com Horey e Fallesen (2006) a pesquisa conduzida sobre as dimensões/competências centrais de liderança é ainda muito recente. Por esse motivo, torna-se difícil a comparação dos resultados do presente estudo com resultados de outras investigações.

Contudo, os resultados apresentados vão de encontro às considerações protagonizadas pelos estudos Guillot²⁸, os quais, referem que de entre o conjunto de competências de liderança revistos por Horey e Fallesen, as competências centrais **“Comunicar”** e **“Estender a Influência para além da Cadeia de Comando”**, são aquelas que mais poderão influir no processo de liderança.

Assim **se conclui que a Hipótese 3 se confirma em parte** pois, pese embora não se verifiquem diferenças significativas em todas as competências centrais, verificam-se que as competências centrais de liderança **“Estender a Influência para além da Cadeia de Comando”** e **“Comunicar”**, praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício das funções de Comando em FND apresentam diferenças significativas, das praticadas em Território Nacional.

Hipótese 4

Hipótese 4: O grau de importância atribuído às competências de liderança, pelos Oficiais Subalternos de Infantaria Com e Sem experiência de Comando em FND, apresenta diferenças significativas.

A leitura do Quadro 5.2.3 permite identificar, no grau de importância atribuído às competências de liderança, pelos Oficiais Com e Sem Participação em FND, um conjunto de diferenças significativas. De entre o conjunto de diferenças significativas apontadas no quadro 5.2.3, destaca-se o valor apresentado pela competência central **“Comunicar”**, o qual, por se situar num valor abaixo de *“0,05”*, reflecte a existência de uma diferença significativa, no que toca à percepção de importância tida pelos Oficiais Com e Sem Participação em FND.

De acordo com Horey e Fallesen (2006), a pesquisa conduzida sobre as dimensões/competências centrais de liderança é ainda muito recente. Por esse motivo, torna-se difícil a comparação dos resultados do presente estudo com resultados de outras investigações. Contudo, os resultados apresentados vão de encontro às considerações protagonizadas por

²⁸ Coronel da FA dos EUA: escreveu o artigo “Strategic Leadership - Defining the Challenge” para o *“Air and Space Power Journal”*

Vieira²⁹ (2009), o qual, refere que de entre o conjunto de competências de liderança existentes, a comunicação é aquela que é mais determinante e mais pode influir no processo de liderança. Desta forma verificamos que os resultados obtidos coincidem em parte, com as considerações tidas por Vieira.

A diferença significativa, apontada na percepção da importância atribuída pelos dois grupos de Oficiais, pode ser explicada pela experiência de Comando em FND, proporcionada aos Oficiais Com Participação em FND, e que resulta na percepção tida, dado que em contexto de FND, os Oficiais Subalternos de Infantaria destacam a prática mais frequente desta competência central.

Desta forma **concluimos que a Hipótese 4 se confirma em parte** pois, pese embora não se verifiquem diferenças significativas em todas as competências de liderança, no que diz respeito à percepção de importância atribuída pelos Oficiais Subalternos de Infantaria Com ou Sem Participação em FND, verifica-se contudo que existem diferenças significativas, quanto à importância atribuída pelos dois Grupos de Oficiais, na competência central **“Comunicar”**.

²⁹ Artigo da Revista de Artilharia: “*Liderar na Pós-Modernidade Militar*”

PARTE V

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO

INTRODUÇÃO

Concluída a Revisão de Literatura e o estudo de caso proposto, é relevante estabelecer uma relação entre o que foi pesquisado, estudado e trabalhado a fim de tirar as primeiras conclusões sobre todo o trabalho realizado.

Assim sendo, apresentamos neste capítulo um resumo dos objectivos propostos, bem como um conjunto de conclusões, que consideramos mais pertinentes e que deste estudo resultam. Num subcapítulo adiante, iremos aduzir algumas recomendações e sugestões com propostas para futuros trabalhos que abordam a temática da Liderança.

RESUMO DO ESTUDO

Depreendendo os pressupostos alcançados com a revisão de literatura, que resultam nas conclusões preliminares tidas nos Capítulos 1 e 2 deste estudo, e indo ao encontro do conjunto de conhecimentos adquiridos por intermédio do estudo de caso realizado, é-nos possível aventar, com a humildade académica necessária, que os objectivos propostos com a realização deste trabalho de investigação foram alcançados, pois:

Tornou-se possível apurar a existência de um conjunto de competências de liderança, que embora não se possam considerar como específicas, se destacam como as mais necessárias ao exercício das funções de comando dos Oficiais Subalternos de Infantaria em FND; Desenvolvemos um estudo sobre o conceito de competência, que nos permitiu aferir na sua génese, uma acepção que é coerente e aceite mediante a finalidade do estudo em causa; Identificámos a liderança, para além de um fenómeno que se constitui, como um processo que é passível de ser sistematizado pelos factores que nele intervêm, sendo este raciocínio comprovado na Revisão de Literatura realizada, pelas abordagens protagonizadas pelos autores estudados; Confirmámos a existência de um conjunto de competências, que embora não se possam considerar como específicas para cada um dos teatros identificados, se constituem como um conjunto de competências que mais se destacam, no desempenho das funções de Comando dos Oficiais Subalternos de Infantaria, para cada um dos teatros identificados; Desenvolvemos, por intermédio de um estudo de literatura apurado, um modelo (Figura 2.7.1) que nos permitiu estreitar a relação entre o modelo de Competências de Liderança protagonizado pelo FM 6-22, o Modelo de Spencer & Spencer e as Teorias de Liderança.

CONCLUSÕES

Com base nos resultados apresentados e discutidos, no capítulo anterior, estamos prontos a concluir que:

1. Os Oficiais Subalternos de Infantaria com participação em FND inquiridos consideram, de uma forma geral, que todas as competências de Liderança assumem relevância, contudo os seus resultados destacam as competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Comunicar”**.
2. Relativamente aos resultados inferidos sobre os Oficiais Sem Participação em FND, podemos concluir que estes dão maior relevância às competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Liderar pelo Exemplo”**.
3. Os Oficiais Subalternos de Infantaria com participação em FND inquiridos desenvolvem com mais frequência, comportamentos relacionados com as competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Comunicar”**.
4. Relativamente aos resultados inferidos sobre os Oficiais Sem Participação em FND, podemos concluir que estes desenvolvem com mais frequência, comportamentos relacionados com as competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Liderar pelo Exemplo”**.
5. Os resultados do estudo de caso proposto, leva-nos a concluir que a competência central **“Comunicar”** apresenta diferenças significativas no que concerne à percepção de importância atribuída às competências centrais de liderança, tida pelos Oficiais Com e Sem Participação em FND.
6. Os resultados do estudo de caso proposto, leva-nos a concluir que as competências centrais **“Estender Influência para além da Cadeia de Comando”** e **“Comunicar”** apresentam diferenças significativas no que concerne à percepção de frequência de comportamentos de liderança, tida pelos Oficiais Com e Sem Participação em FND.
7. De entre o conjunto de competências centrais de Liderança, o Grupo de Oficiais sem participação, atribui maior importância e desenvolve um maior cardinal de comportamentos de liderança relacionados com as competências centrais **“Liderar os Outros”** e **“Liderar pelo Exemplo”**. Por este motivo destacamos estas competências centrais, como as mais específicas para o desenvolvimento das funções de Comando de Oficial Subalterno de Infantaria em Território Nacional.
8. O desempenho das funções de Comando em FND, segundo o FM 6-22, obriga o oficial enquanto líder, a dispor de todo o conjunto de competências centrais de liderança, para efectivar uma liderança de sucesso, pelo que não se pode considerar as competências **“Estender influência para além da Cadeia de Comando”** e **“Comunicar”** como o conjunto de competências específico para o desempenho desta função de Comando. Deve-se antes, considerar todo o conjunto de competências

centrais, como o conjunto específico de competências de liderança, de que os Oficiais Subalternos de Infantaria necessitam, para obter desempenhos de excelência.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Depreendendo a experiência vivenciada e os conhecimentos adquiridos, com a realização deste trabalho de investigação, aventamos, com a humildade académica necessária, as seguintes sugestões e recomendações.

As 10 semanas dedicadas à realização de um trabalho de investigação desta envergadura, que no âmbito das Ciências Sociais obriga a um elaborado trabalho de campo, revelam-se como um período curto para a total realização das tarefas necessárias à consecução dos objectivos a que nos propomos. Sendo assim, sugere-se, um alargamento do período considerado para a realização deste Trabalho de Investigação Aplicada.

A Importância e pertinência da tema abordado leva-nos a sugerir a continuação e desenvolvimento de estudos, no âmbito desta temática, nomeadamente por intermédio de Trabalhos de Investigação Aplicada, para que se proceda de forma contínua, a uma actualização da Doutrina Militar de Liderança, de modo a que no futuro, a Academia Militar preserve a ampla competência, de que dispõe para formar, para além de Líderes Militares, Líderes Empresariais, que no conjunto das suas responsabilidades profissionais influem de forma decisiva na Formação da Sociedade Portuguesa, e que no contexto da época em que vivemos, assume primordial importância.

Para futuras investigações no âmbito desta temática, recomenda-se o alargamento do tema a todas as Armas e Serviços do Exército, de modo a que se proceda no futuro à identificação do conjunto de Competências de Liderança, que se inserem no âmbito do desempenho das funções de Comando dos Oficiais do Exército, quer em Território Nacional quer em Forças Nacionais Destacadas.

BIBLIOGRAFIA

Fontes Primárias:

Regulamento da Academia Militar n.º 4255/1991, DR n.º 119/1991 – I série B, de 24 de Maio 1991.

Orientações Para a Redacção de Trabalhos Escritos da Academia Militar, Direcção de Ensino, Academia Militar, despacho de 10 de Janeiro de 2008.

Livros:

AVOLIO, B. (1999). *Full leadership development*. New York: SAGE Publications Ltd.

BASS, B.M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

BASS, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. New York: Free Press.

BENNIS, W. (2000). *Managing the dream: reflections on leadership and change*. New York: Perseus Publishing.

BERGAMINI, C. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Editora Atlas.

BLANCHARD, K. (2007). *Um nível superior de liderança* (2.ª ed.). Lisboa: Actual Editora, Lda.

BOYATZIS, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Free Press.

BURNS, J. (2003). *Transforming Leadership: The pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.

CASCÃO, F. (2004). *Entre a Gestão de Competência e a Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora RH.

CEITIL, M. (2004). *Sociedade gestão e competências: Novas dinâmicas para o sucesso das pessoas e das organizações*. Lisboa: Edições Silabo.

CEITIL, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

CHIAVENATO, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.

CHIAVENATO, I. (2004). *Gerenciando com as Pessoas* (4.ª ed.). São Paulo: Elsinvier.

CHIGLIONE, R. & **MATALON**, B. (2001). *O inquérito – teoria e prática*. (4.ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

CUNHA, M., **REGO**, A., **CUNHA**, R., & **CARDOSO**, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (3.ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

- CUPERTINO, J.** (1985). *Deontologia militar*, Academia Militar, Lisboa.
- DAFT, R.** (2005). *Leadership experience*. New York: Free Press.
- DEPARTMENT OF DEFENSE: USA,** (1950) *The Armed Forces Officer*. Departamento de Defesa dos EUA. Washington: Government Printing Office.
- ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO.** (2005). *Regulamento de Campanha Operações*. Exército Português.
- FLICK, U.** (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- FM 6-22** (2006). *Army leadership: Competent, Confident, and Agile*. Headquarters, Department of the Army. Washington: Government Printing Office.
- FM 22-100.** (1999). *Army Leadership: Be, Know, Do – USA*: Headquarters, Department of the Army. Washington: Government Printing Office.
- GOLEMAN, D.** (1997). *Inteligência emocional*. Lisboa: Soc. Industrial Gráfica, Lda.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MCKEE, A.** (2003). *Os Novos Líderes: A inteligência emocional nas organizações* (2.^a ed.). Lisboa: Editora Gradiva.
- HARVEY, D.** (1991). *The condition of postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change*. New York: Free Press.
- HOREY, J. & FALLESEN, J.** (2005). *Leadership competencies: Are we saying the same thing?*. Kansas, Fort LeavenWorth. Fort LeavenWorth Printig Office.
- HERSEY, P., & BLANCHARD, K.** (1998). *Management of organizational behaviour: utilizing human resources* (5.^a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- LEITÃO, D., & ROSINHA, A.** (2007). *Manual de ética e liderança: “Uma visão militar e académica”* (1.^a ed.). Lisboa: Academia Militar.
- MCCLELLAND, D.** (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. New Jersey: Princeton University Printing Office.
- MOREIRA, C.** (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Artes Gráficas, Lda.
- NEVES, J., GARRIDO, M. & Simões, E.** (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L.** (2008). *Manual de investigação em ciências sociais: Trajectos* (5.^a ed.). Lisboa: Gradiva – Publicações, S.A.
- REGO, A., & CUNHA, M.** (2004). *A Essência de liderança: Mudança; Resultados; Integridades* (2.^a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- SANTOS, J.** (2005). *Metodologia das ciências sociais: Documento de Estudo*. Lisboa, AM.
- SARMENTO, M.** (2008). *Guia prático sobre metodologia científica* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SPENCER, L. & SPENCER, P.** (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.

- SYROIT, J.** (1996). *Liderança organizacional*: in Marques & Cunha, *Comportamento Organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- VALA, J.** (1986). (8ª ed.) *A Análise do conteúdo*: in Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (8.ª ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- VIEIRA, B.** (2002). *Liderança militar: Academia Militar* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Atena.
- YUKL, G.** (1998), *Leadership in organizations* (4rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Relatórios Técnicos:

- NATO.** (2005). Non-Article 5 Crisis Response Operations, AJP-3.4, North Atlantic Treaty Organization, NATO Standardization Agency, Brunel's.
- NATO.** (2007) Lessons learned BI-SC Directive nº80-6, s. ed., S.I..
- E.U. REPORT.** (2008). *European Union Study Report: Leadership Competencies for Successful Change Management*. Slovenian European Union Presidency 2008. University of Maribor, Slovenia.

Trabalhos de Investigação relacionadas com o tema:

- CENTRO DE PSICOLOGIA APLICADA DO EXÉRCITO.** (2006). *Das competências à excelência. Modelo de competências do oficial do exército oriundo da Academia Militar*. Lisboa, 2006.
- FUNDAÇÃO MÁRIO SOARES.** (2006). *A participação portuguesa em missões de paz*, Centro de investigação e formação para a cultura da paz.

Publicações Periódicas:

- YEAKEY, G.** (2002). *Liderança situacional*. Military Review, Volume LXXXII, 3rd Qtr Number 3, 49-53.
- YEAKEY, G.** (1996). *Liderança: Comando em Combate*. Military Review, 2nd Qtr Number, 1996.
- YEAKEY, G.** (1996). *Leadership*. Military Review, 3rd Qtr Number, 1996.
- ROSINHA, P & MONTEIRO, P.** (2006). *Modelo de Competências de Liderança do Exército Português*. Revista de Psicologia Militar Nº 16.
- GUILLOT, W.** (2003). *Strategic Leadership - Defining the Challenge*. Air and Space Power Journal 1st Number, 2003.

Endereços da Internet:

VIEIRA, B. (2009) *Liderar na Pós-Modernidade Militar*. Artigo da Revista de Artilharia. (Disponível na Web em <http://www.revista-artilharia.net>. Acedido em: 8 de Março de 2010)

SILVA, P. (2003) Estudo comparativo de modelos de gestão das competências (Disponível na Web em http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6_cgf/texto5.PDF. Acedido em 31 de Março de 2010).

Monografias, Teses de Mestrado e Teses de Doutoramento:

ROSINHA, P. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar: inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando*. Tese (Doutoramento). Lisboa: Universidade de Lisboa.

ROUCO, J. (2006). *Relação treinador – atleta: Caracterização dos comportamentos de liderança e da coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar*. Tese (Mestrado). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa.

AZEDO, C. (2008). *Caracterização dos comportamentos de liderança e a satisfação em pequenas unidades de infantaria no contexto de formação militar*. Tese (Mestrado). Lisboa: Academia Militar – Direcção de Ensino / Curso de Infantaria.

AZEVEDO, S. (2008). *Academia Militar – Uma escola de formação de líderes para o século XXI*. Tese (Mestrado). Lisboa: Academia Militar – Direcção de Ensino / Curso de Artilharia.

BALEIA, T. (2008). *Caracterização das Competências de Liderança para o desempenho do comando de pequenas unidades segundo a percepção de oficiais subalternos com experiência*. Tese (Mestrado). Lisboa: Academia Militar - Direcção de Ensino / Curso de Cavalaria.

SABINO, J. (2008). *A liderança no âmbito da descrição e análise de funções dos oficiais subalternos*. Tese (Mestrado). Lisboa: Academia Militar – Direcção de Ensino / Curso de Infantaria.

XAVIER, J. (2008). *Competências de Comando do Subalternos de Infantaria: percepções de desempenho*. Lisboa: Academia Militar – Direcção de Ensino / Curso de Infantaria.

LOPES, T. (2006). *Liderança emocional*. Trabalho (Licenciatura). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.

GLOSSÁRIO

Operações de Resposta à Crise – Operações multifuncionais que abrangem actividades políticas, militares e civis, executadas de acordo com a lei internacional, incluindo o direito internacional humanitário, que contribuem para a prevenção e resolução de conflitos e gestão de crises. (EME, 2005, III14-2)

Força Nacional Destacada – Força Nacional que se encontra destacada ao serviço de uma Organização Internacional. (EME, 2005, III-14-9)

Lição Aprendida – “Lessons Learned” – Resulta da implementação de uma acção correctiva que vai aumentar a capacidade e o desempenho. (NATO, 2007, cap.2, p.1)

Teatro de Operações – É a parte do teatro de guerra necessária à condução e apoio das operações de combate. (EME, 2005, III-1-7)

Base Firme – Local que precede uma acção sobre um objectivo, ponto tomado como seguro, ponto a partir do qual se desencadeiam operações sobre objectivos tácticos. (AAP-6)

Ponto Decisivo – Local, acontecimento crítico, ou sistema que permite a um comandante uma significativa vantagem sobre o inimigo e influencia decisivamente o resultado de uma operação. (FM 3-0)

Um ponto, a partir do qual um centro de gravidade pode ser ameaçado. Este ponto pode ter relação com o tempo, espaço ou ambiente de informação. (AAP-6)

APÊNDICES

APÊNDICE A	– ANÁLISE COMPARATIVA DE ALLGUNS MODELOS DE COMPETÊNCIAS MILITARES.....	65
APÊNDICE B	– AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DE LIDERANÇA E OS SEUS INDICADORES MAIS RELEVANTES.....	72
APÊNDICE C	– QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA DO QUADRO PERMANENTE.....	74

APÊNDICE A

ANÁLISE COMPARATIVA DE ALGUNS MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA MILITAR.

O MODELO DE COMPETÊNCIAS PROPOSTO PELO CPAE AO EXÉRCITO PORTUGUÊS.

O Exército Português, assim como grande parte das organizações mundiais, trabalha e investe na **gestão por competências**, embora mantenha ainda a prática de análise por funções. Neste sentido, surgiu um trabalho elaborado pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) em parceria com a Academia Militar (AM) com o objectivo de propor um novo modelo de competências, para o Exército Português.

Este modelo³⁰ criado pelo CPAE (2006, p.128-132) engloba as seguintes componentes: **Organizacional, Cognitiva, Emocional, Liderança e Física**.

Na Figura 1.4.1, que se segue, está representado um exemplo do **Modelo de Competências** proposto para o Exército Português.

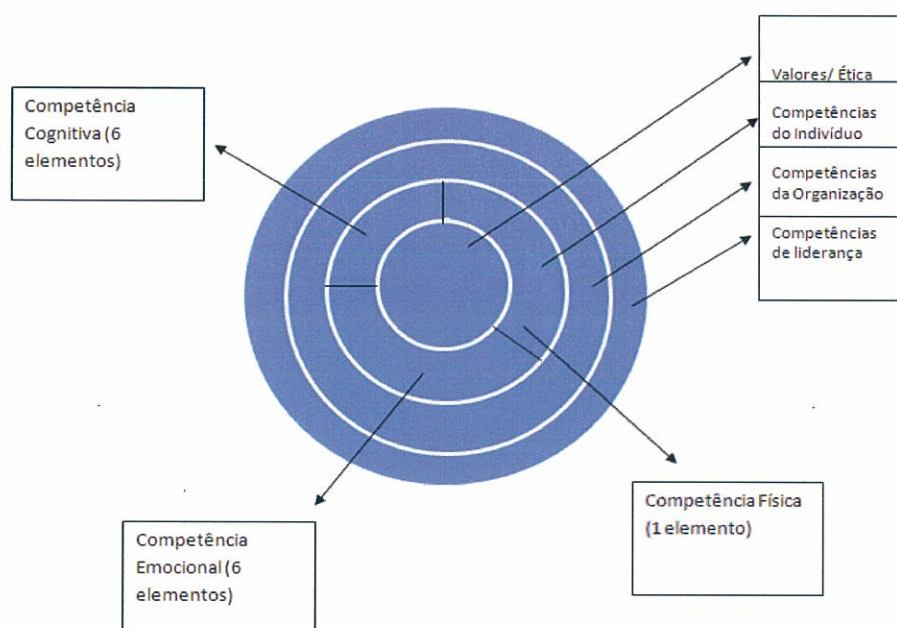


Figura 1.4.1: Modelo de competências proposto para o Exército Português

Fonte: Adaptado de (CPAE, 2006)

Ao centro encontram-se os valores e a ética, indispensáveis a um militar, avançando para a periferia é possível localizar as competências respeitantes ao indivíduo, como a emocional, cognitiva e física; de seguida está presente a competência organizacional, onde são tidas em conta as orientações estratégicas e de comando da instituição, e, por fim, a competência da liderança.

³⁰ Modelo de Competências de Liderança do CPAE

Dos estudos feitos pelo CPAE tendo em conta modelos de competências já elaborados por autores como Spencer e Spencer (1993) resultou o Modelo de Competências Proposto para o Exército Português.

O modelo adoptado pelo Exército Português sustenta-se nos valores e características, qualidades pessoais e inclui competências definidas como acções, mas também como processos, o que vai ao encontro da teoria defendida por Spencer & Spencer (1993), uma vez que procura na sua concepção representar a totalidade da metáfora do Iceberg (Revista Militar, 2006, Nº 16, p. 22).

O modelo de competências proposto para o Exército Português é fundamentado, tendo por base três alicerces principais: tem por orientação de fundo, o modelo conceptual proposto por Spencer & Spencer (1993); procura ultrapassar as críticas que Horey e Fallesen (2005) fazem á composição agregada das competências proposta pelo modelo KSAO; e leva em conta a definição dos três aspectos essenciais em relação ao tratamento a dar ás competências, defendido por Cascão (2004): uma orientação prioritária para o trabalho e para as suas exigências funcionais; uma orientação, que embora parta das exigências do trabalho, se concentre na interacção constante entre o sujeito e a função no sentido de mobilizar as características individuais para a construção de desempenhos; uma orientação centrada essencialmente na pessoa e nos comportamentos evidenciados, nomeadamente os baseados em desempenhos superiores.

Os modelos de competências de liderança de outros Exércitos seguem de um modo geral a metáfora do iceberg de Spencer & Spencer (Revista militar, 2006, Nº16, p.19). Fazendo uma leitura simplista do modelo proposto por Spencer & Spencer (1993), visualizamos que este assume que, os valores, bem como as características pessoais, de personalidade e inteligência, são a parte mais profunda do iceberg, e as competências são a parte mais visível, aquela que conduz a uma acção num contexto.

O Modelo de Competências de Liderança do Exército dos EUA e O Modelo de Competências das Forças Armadas de Singapura são dois exemplos da utilização desta linha de raciocínio.

Em ambos os casos a construção dos respectivos modelos de competências obedece a regras e critérios da génese teórica da construção de um Modelo KSAO de Harvey (1991).

O modelo KSAO agrega as competências em 4 tipos: Knowledge (Conhecimento), Skills (Capacidades), Actions (Acções) e Others (Outras).

Compreendendo a necessidade da construção de um modelo de competências, que conduziu a estrutura dos Exércitos e Forças Armadas referidas, a idealizar e adoptar na gestão dos seus recursos humanos e entendendo também a base conceptual que suporta a sua construção (Modelo KSAO), iremos passar a uma análise concreta dos modelos de competências proposto pelas Forças Armadas de Singapura (FAS) e pelo Exército dos EUA.

MODELO ENCONTRADO PELAS FORÇAS ARMADAS DE SINGAPURA.

O modelo encontrado pelas Forças Armadas de Singapura é o seguinte:

Competências de Liderança					Meta Competência
Competências	Pensamento Conceptual	Social	Missão	Desenvolvimento	Sujeito "Self"
Acções	Pensamento Crítico	Comunicação Para Influenciar	Planeamento	Individual	Auto-Avaliação
	Pensamento Criativo	Relações Interpessoais	Tomada de Decisão	Equipas	Auto-Gestão
	Pensamento Ético		Execução	Organização	Personal Mastery

Fonte: Adaptado de Revista Psicologia Militar Nº 16 (2006)

Ora de entre o conjunto de valores identificados no seio da estrutura das FAS são salientados por este modelo de competências, sete valores, os quais são: Lealdade ao País, Liderança, Disciplina, Espírito Combativo, Ética, Apoio e Valorização (Revista Militar, 2006, Nº 16, p. 20).

De entre um vasto conjunto de qualidades são destacadas doze: Iniciativa, Capacidade de julgamento, Capacidade física, Relação de Proximidade, Resiliência ao

stress, Auto-Confiança, Justiça, Abertura á experiência, Responsabilidade, Coragem e Dedicação (Revista Militar, 2006, Nº 16, p. 20).

O MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DO EXÉRCITO DOS EUA.

Um artigo datado do ano de 2005, da autoria de J. Horey e de J. Fallesen, que critica a composição agregada das competências apresentado pelo modelo KSAO, (e inclusive revê o conceito de competências nos vários ramos das Forças Armadas e Forças Militarizadas dos EUA), defende o conceito de competência como um conjunto de acções. Com a introdução deste conceito os autores procuram reduzir a ambiguidade encontrada nas leituras que cada ramo das Forças Armadas Americanas faz sobre competências. Com base nesta análise, o Exército dos EUA revê o FM 22-100 e constrói um melhorado Manual de Campo sobre Liderança, o Field Manual 6-22 (FM 6-22).

O MODELO DE COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS DO EXÉRCITO FRANCÊS.

O Livro “L’ Exercice Du Commandement Dans L’Armée De Terre” publicação do Estado-Maior do Exército Francês, datada de Setembro de 2003, apresenta-se como um manual cuja finalidade passa por explicitar a prática do Comando de tropas aos vários níveis, para que os Comandantes efectivem o seu desempenho no comando de tropas a um nível de excelência.

O Livro enunciado não é um manual específico de competências de liderança, tal como o são o FM 6-22 dos EUA ou o modelo do CPAE, contudo apresenta linhas de orientação, apresenta regras e princípios os quais poderão ajudar os comandantes a conseguir desempenhos de excelências no exercício das suas funções como comandantes.

As regras e os princípios, bem como as linhas de orientação para o exercício do comando explicitadas neste manual convergem para uma análise das competências do Comandante a 2 níveis que se designam como: As Bases de Desempenho Individual de Comando; e As Bases Institucionais do Exercício de Comando.

As Bases de Desempenho Individual de Comando dirigem-se especificamente para o Comandante e apresentam-se como um conjunto de características, atributos e competências individuais tais como: a Exigência, a Competência, o Espírito de decisão, a Humanidade, a Justiça e a Confiança.

Pela análise dos conteúdos constantes no manual Francês que correspondem às definições dos conceitos das características, atributos, e competências acima referidos, compreendemos que alguns destes atributos podem ser equiparados a determinadas competências de liderança tratadas no FM 6-22 ou no modelo proposto pelo CPAE.

Contudo o nível de definição dos conceitos já enunciados permite-nos concluir que as definições apresentadas pelo manual Francês se encontram muito longe de se apresentar tão completas como as definições constantes nos modelos de liderança propostos pelo FM 6-22 e pelo modelo proposto pelo CPAE.

As Bases Institucionais do Exercício de Comando, por seu turno, explicitam e fundamentam a autoridade de facto dos comandantes franceses, enquadrando o âmbito da sua actuação no seio da organização militar, capacitando-os para agir de acordo com os valores princípios e regras Institucionais.

As “Bases Institucionais do Exercício do Comando” revelam ao comandante que a sua autoridade advém da superior defesa dos interesses da nação Francesa e que têm por intuito a defesa colectiva dos cidadãos Franceses.

Em suma concluimos, que o manual “L’Exercice Du Commandement Dans L’Armée De Terre” não se constitui como um modelo de competências de liderança de facto, no entanto, o manual transmite, um conjunto de linhas de orientação que explicitam, legitimam e fundamentam o exercício do comando no Exército Francês.

Embora este manual não se apresente exactamente como um modelo de competências de liderança, como o são o FM 6-22 e o modelo do CPAE, e não nos permita por esse motivo, uma análise tão profunda como as que já realizamos, serve-nos contudo para compreender a visão que Exército Francês têm sobre um dado conjunto de características, atributos e competências que influenciam o desempenho do Comandante no exercício do comando de tropas.

O MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DO EXÉRCITO CANADIANO.

O modelo de competências de liderança do Exército Canadano surge no início da década de 90 do século XX, e leva em consideração o Desenvolvimento do modelo de Profissionalização do Exército Canadano.

Este modelo é construído em cima de um quadro de atribuições e competências necessárias, para que os militares do Quadro do Exército Canadano, bem como os militares do regime de voluntariado, consigam alcançar os objectivos institucionais do Exército, nas suas variadas missões, com desempenhos elevados.

Este modelo de competências pretende alinhar a formação e emprego do perfil de um líder durante a carreira dos militares do Quadro Permanente para garantir que as necessidades do Exército são satisfeitas, enquanto o potencial do indivíduo como líder é desenvolvido ao máximo.

O conjunto de competências que este modelo faz destacar, compreende valores e competências como Profissionalismo, Ética, Ética Militar, e Liderança.

Uma análise atenta a este modelo de competências permite-nos inferir que o próprio modelo defende na sua génese a conjugação de valores como o profissionalismo, a ética profissional e a ética militar, como o ponto de partida para que um Militar do Quadro, enquanto líder militar, obtenha um desempenho de sucesso na liderança dos seus subordinados, para a consecução dos objectivos institucionais.

A competência de liderança surge, neste modelo, como um conjunto de orientações, os quais estabelecem os princípios orientadores que os líderes do Exército deverão seguir; e revela os traços de liderança, que se espera que os líderes militares possuam pela aculturação dos valores militares, e o conjunto de conhecimentos e habilidades que os líderes deverão SABER, ou SABER FAZER.

Após uma minuciosa observação deste modelo, concluímos, tal como na análise do modelo de Competências Institucionais Francês o fizemos, que a definição dos conceitos propostos pelo modelo de Competências Canadiano, para os valores como o Profissionalismo, a Ética e a Ética Militar, não se apresentem tão completas como o são as definições propostas pelos modelos de competências de outros Exércitos, como o dos EUA, ou como o modelo proposto para o Exército Português.

No entanto o Modelo de Competências do Exército Canadiano, ao invés do modelo de competências Institucionais Francês, apresenta já algumas semelhanças com a concepção dos modelos de competências propostos pelo CPAE e pelo FM 6-22, uma vez que se reporta a competências de liderança, tendo por base o desempenho comportamental do líder, pelo conjunto de conhecimentos e habilidades que os líderes deverão saber, ou saber fazer, e aduz que os líderes militares deverão possuir traços de liderança com base numa aculturação dos valores militares promovidos pela instituição.

Contudo é necessário apontar que este modelo foi realizado tendo em conta as necessidades institucionais do Exército Canadiano e que embora não seja tomado como modelo de referência para a base de realização do trabalho proposto, serviu em tempo e com sucesso, as necessidades de profissionalização do Exército Canadiano.

APÊNDICE B

AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DE LIDERANÇA E OS SEUS INDICADORES DE COMPORTAMENTO MAIS RELEVANTES.

AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DE LIDERANÇA E OS SEUS INDICADORES DE COMPORTAMENTO MAIS RELEVANTES.

Para a competência “Liderar os outros”, o conjunto de comportamentos padrão identificados são: Estabelecer uma intenção e um propósito claro e imparcial; Usar técnicas de influência apropriadas para motivar os outros; Explicar a importância do trabalho; Manter e reforçar padrões elevados de desempenho profissional; e Criar e promover uma visão partilhada sobre o futuro da unidade.

Para a competência “Estender a sua influência para além da cadeia de Comando”, o conjunto de comportamentos padrão identificados são: Compreender a esfera de influência, os meios de influência e os limites de influência; Construir confiança; Saber negociar, apelar à compreensão dos subordinados para construir consensos e resolver conflitos; Construir e manter alianças.

Para a competência “Liderar pelo Exemplo”, os comportamentos padrão identificados são: Assumir uma postura e atitude que demonstrem os valores do Exército; Exemplificar o Ethos do Guerreiro; Demonstrar o compromisso para com a Nação, o Exército, a sua Unidade, os Soldados, a Comunidade civil, e os Parceiros multinacionais; Liderar com confiança em situações adversas; Demonstrar proficiência técnica e tática; Promover um modelo trabalho de equipa apoiado nos contributos que cada subordinado pode prestar.

Por último, para a competência “Comunicar”, o conjunto de comportamentos padrão identificados são: Ouvir activamente os subordinados; Determinar que informação pode ser partilhada com os subordinados; Empregar técnicas de comunicação que conduzam a um efectivo empenhamento dos subordinados; Transmitir pensamentos e ideias que possam ser partilhados e compreendidos pelos subordinados; e Mostrar sensibilidade comunicacional, para lidar com factores de ordem cultural dos subordinados ou da população civil.

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA DO QUADRO PERMANENTE.



Questionário de Análise de Frequência de Comportamentos de
Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria do Quadro
Permanente

Dados Biográficos:

Posto:

Alferes	☐
Tenente 1º Ano	☐
Tenente 2º Ano	☐
Tenente 3º Ano	☐
Tenente 4º Ano	☐

Idade:

Até 25 Anos	☐
Entre 25 e 30 Anos	☐
Entre 30 e 35 Anos	☐
Mais de 35 Anos	☐

Experiência de Cmd em FND:

Nenhuma	☐
Bósnia-Herzgovina	☐
Kosovo	☐
Timor	☐
Afeganistão	☐

Ano:

2005	☐
2006	☐
2007	☐
2008	☐
2009	☐
2010	☐

Unidade com que foi projectado:

BRIG INT	☐	1º Bat INF	☐
		2º Bat INF	☐
BRIG MEC	☐	1º BIMec	☐
		2º BIMec	☐
BRIG RR	☐	CTC	☐
		CTOE	☐
		1º Bat INF PQ	☐
		2º Bat INF PQ	☐



Questionário de Análise de Frequência de Comportamentos de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria do Quadro Permanente

INSTRUÇÕES

O presente Questionário de Análise de Frequência de Comportamentos de Liderança, tem por objectivo, a recolha de dados, que possibilite, determinar a Frequência de Utilização de determinadas Competências de Liderança e Importância Relativa Atribuída a cada uma destas competências, pelos Oficiais Subalternos de Infantaria do Quadro Permanente do Exército Português.

Esta análise será conseguida através do estudo da relação entre, os indicadores de comportamento de Liderança, descritos no FM 6-22 Leadership, do Exército dos EUA, e a análise de frequência de utilização das competências de Liderança, descritas na Componente de Liderança, do FM 6-22.

O Questionário não pretende ser um teste de conhecimentos, ou avaliar o seu desempenho, pelo que não há respostas certas ou erradas. Responda de forma tão exacta quanto o possível, de modo a reflectir as suas experiências, tendo por base apenas os requisitos essenciais para o comportamento considerado.

Em cada página do Questionário vai encontrar listas de afirmações que comportam indicadores de comportamento. Pede-se que, pensando na sua actividade, no desempenho das suas funções como Oficial Subalterno de Infantaria, determine o grau de Frequência com que executa o comportamento indicado em cada afirmação, e decida o grau de importância que atribui a cada comportamento, através da resposta (por intermédio de uma escala concordância/discordância) á questão: “Este comportamento de liderança é Importante?”.

Exemplo:

Comportamento Importante?		Frequência	
Discordo Totalmente	1	Nunca ou Raras Vezes	1
Discordo	2	Algumas Vezes	2
Concordo	3	Muitas Vezes	3
Concordo Totalmente	4	Sempre ou Quase Sempre	4



Questionário de Análise de Frequência de Comportamentos de
Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria do Quadro
Permanente

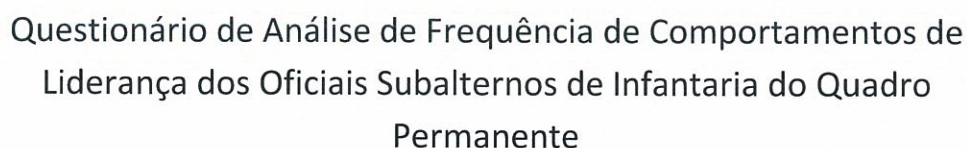
NOTA:

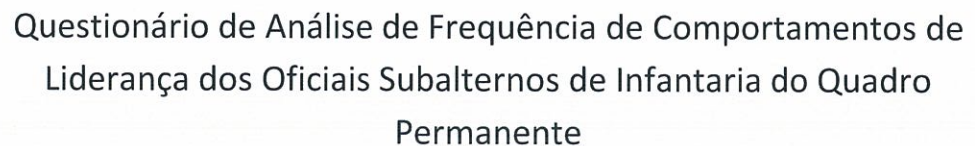
Toda a Informação é **CONFIDENCIAL** e ficará à responsabilidade da
ACADEMIA MILITAR.

Do lado direito de cada questão pede-se que coloque a sua avaliação para cada
afirmação, segundo as seguintes escalas:

Comportamento Importante?		Frequência	
Discordo Totalmente	1	Nunca ou raras vezes	1
Discordo	2	Algumas vezes	2
Concordo	3	Muitas vezes	3
Concordo Totalmente	4	Sempre ou quase sempre	4

	Comportamento Importante?			
	1	2	3	4
Eu:				
1. Determino metas e objectivos aos meus subordinados.	☐	☐	☐	☐
2. Determino aos meus subordinados quais as acções necessárias para atingir os objectivos pretendidos.	☐	☐	☐	☐
3. Restabeleço a missão do escalão superior de forma a poder transmiti-la aos meus subordinado	☐	☐	☐	☐

[illegible]



Comportamento Importante?

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

□ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □

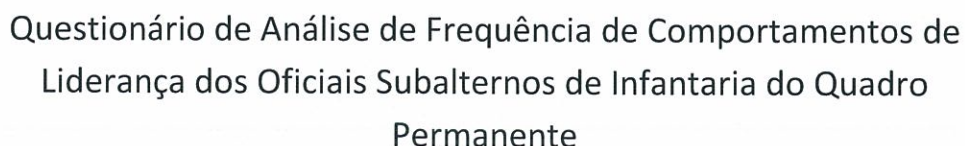
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

□ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □

[illegible]



Questionário de Análise de Frequência de Comportamentos de
Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria do Quadro
Permanente

	Comportamento Importante?				Frequência			
Eu:	1	2	3	4	1	2	3	4
47. Expresso ideias claras e objectivas aos meus subordinados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

48. Demonstro respeito pelos pontos de vista dos subordinados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Obrigado pela sua colaboração;

Aspirante Aluno Infantaria

Adriano Afonso

ANEXOS

ANEXO A – L'EXERCICE DU COMMANDEMENT DANS L'ARMÉE DE TERRE.....	84
ANEXO B – FM 6-22 APENDICE A.....	92
ANEXO C – CANADIAN ARMY: LEADERSHIP DEVELOPMENT.....	104
ANEXO D – AMOSTRA DOS DADOS ESTATISTICOS.....	109
ANEXO E – PARECER DO PROFESSOR DOUTOR HORÁCIO FERNANDES.....	114

ANEXO A

L`EXERCICE DU COMMANDEMENT DANS L`ARMÉE DE TERRE

L'EXERCI
CE COMMANDEMENT
ET
FRATERNITÉ DU
COMMAN
DEMENT
D A N S
L'ARMÉE
DE TERRE

État-major de l'armée de Terre
Paris, septembre 2003



Paris, le 1^{er} septembre 2003

Loue l'armée de Terre, plus que tout autre corps
ou organisme, le commandement des hommes est au
cœur du métier -

L'engagement au combat, en effet, ne peut pas être réduit à une simple « production opérationnelle ». Pour que des hommes et des femmes acceptent de servir leur pays jusqu'à, si nécessaire, « *infliger la destruction et la mort au risque de leur vie* », (1) il faut bien sûr que leurs chefs donnent des ordres, organisent, contrôlent. Mais, en réalité, il faut bien plus. Car un dévouement aussi extrême repose sur une adhésion sans réserve que seul peut susciter le *commandement* des hommes.

À l'origine, en effet, le mot commander signifie recommander. Ce n'est donc pas par hasard, qu'excluant toute idée de soumission ou d'obéissance aveugle, ce terme est particulièrement associé à une forme d'exercice de l'autorité qui trouve sa justification et sa finalité dans *l'engagement commun* au combat ; engagement commun que seule l'association étroite entre chefs et subordonnés rend possible.

Parce que le commandement est au cœur du métier particulier de l'armée de Terre, la façon dont on l'exerce influence profondément les rapports qui s'y développent entre individus, engendre un style particulier de relations humaines, modèle enfin son identité. C'est dire à quel point l'exercice du commandement doit faire l'objet d'une attention et d'un soin prioritaires. C'est dire aussi que cette attention et ce soin doivent s'attacher au comman-

(1) L'EXERCICE DU MÉTIER DES ARMES DANS L'ARMÉE DE TERRE : fondements et principes. Janvier 1999, page 14.

dement de tous, dans le respect, certes, des différences de statut et de condition, en tenant compte des nuances qui découlent des situations particulières, des stades de carrière et de l'ancienneté mais en s'inspirant toujours des mêmes principes, en respectant les mêmes fondements.

Ces principes et fondements ne sont pas neufs et leur rappel, en 1980, par le général Lagarde ⁽²⁾ a durablement inspiré l'exercice du commandement dans l'armée de Terre. Ils méritent cependant d'être réaffirmés au moment où notre armée termine sa mutation.

Certes, l'exercice d'un commandement respectueux de la dignité de l'homme, seul à même d'entraîner l'adhésion, de créer la fraternité d'armes, de susciter l'esprit de corps indispensable au succès des armes de la France a toujours constitué un impératif. Cependant, dans notre communauté désormais professionnelle, cet impératif prend une acuité particulière. Décourager la volonté d'hommes et de femmes servant leur pays dans nos rangs serait, aujourd'hui encore plus qu'hier, lourd de conséquences car ce service est devenu l'expression d'un choix délibéré. Ceux qui, nous rejoignant, prennent la décision d'associer une partie de leur vie à notre destin commun expriment spontanément leur adhésion. Rejeter ou simplement ne pas cultiver cette adhésion serait leur faire injure.

Ce serait aussi commettre une grave erreur. Car l'autorité sans adhésion se travestit souvent en autoritarisme, de même que la rigueur indispensable, si elle n'est pas étayée par la connaissance des subordonnés et la compréhension de leurs faiblesses, se transforme en un rigorisme vain.

Or, l'adhésion ne s'obtient pas sans travail. Certains (les plus nombreux) pensent être naturellement de bons chefs et pourraient être tentés de se reposer sur le charisme que chacun s'attribue volontiers. D'autres, inquiets et doutant d'eux-mêmes, désespèrent de posséder jamais ces qualités qui font les chefs naturels. Excès d'orgueil ou excès d'humilité sont fréquents, tant on a tendance à considérer qu'étant un art, le commandement ne s'apprend pas, pas plus qu'il ne supporte les recettes. Mais l'art ne s'affranchit pas de règles et le commandement ne doit pas obéir au seul instinct de celui qui l'exerce.

(2) L'EXERCICE DU COMMANDEMENT DANS L'ARMÉE DE TERRE. 1^{er} juillet 1980 n° 2 655/DEF/EMAT/CAB/21.

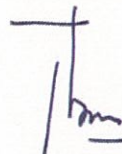
J'ai donc voulu, bien au-delà des slogans et des recettes, expliciter la façon dont j'entends que le commandement soit exercé au sein de l'armée de Terre. J'ai voulu que soient détaillés les processus complexes, les mécanismes dont dépendent le dévouement et l'initiative de tout subordonné, dont résulte toute cohésion, dont, enfin, procède toute expression féconde d'une volonté commune.

Règles et principes seront prolongés par des textes de portée intermédiaire qui, sans constituer des *vade-mecum*, préciseront la manière dont ils peuvent être mis en œuvre aux différents niveaux. Ces textes ne se substitueront cependant jamais à une réflexion sur l'exercice du commandement que chaque chef, à quelque niveau qu'il soit, a l'ardente obligation de mener de façon personnelle, approfondie et sans cesse renouvelée. C'est à cette réflexion que ce guide doit servir de base.

Ainsi, impégné des principes rappelés par ce texte,
chaque homme à son niveau, à sa manière,
avec sa personnalité, commandera en étant certain
d'être compris et suivi.

Je compte qu'il en soit ainsi.

Le général d'armée BERNARD THORETTE
chef d'état-major de l'armée de Terre



PRÉSENTATION GÉNÉRALE

COMMANDEMENT ET FRATERNITÉ. Pourquoi un exercice de l'autorité propre et commun à toute l'armée de Terre ?

Parce que le commandement est au cœur du métier particulier de l'armée de Terre, la façon dont on l'exerce influence profondément les rapports qui s'y développent entre individus, engendre un style particulier de relations humaines, modèle enfin son identité.

En quoi la nature du commandement et des relations humaines contribue-t-elle à la performance de l'armée de Terre ?

La performance de l'armée de Terre résulte, pour une part essentielle, de la force morale des individus et des groupes auxquels ils appartiennent. Cette force morale repose sur deux sentiments que chacun doit posséder au plus profond de soi : le sentiment d'appartenance à une communauté humaine fière d'elle-même et confiante dans son aptitude ; le sentiment d'une forte responsabilité individuelle et collective vis-à-vis des camarades, des chefs, de l'armée, de la Nation. Il s'agit là d'une véritable fraternité d'armes que seule la qualité de l'exercice du commandement permet de créer au sein des unités.

Quelles sont les conditions d'un commandement et d'un style de relations humaines fraternels ?

Quatre conditions permettent de créer cette fraternité. Il s'agit de responsabiliser les individus, de les valoriser, de créer une profonde satisfaction de servir et d'aboutir à une discipline librement consentie. Ces conditions s'enchaînent logiquement, chacune influençant les autres en retour.

LES FONDEMENTS INDIVIDUELS DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT

L'exigence

L'exigence du chef vis-à-vis de lui-même amène insensiblement ses subordonnés à le prendre pour modèle. L'exigence du chef pour ses subordonnés est une manière de manifester l'estime qu'il leur porte en reconnaissant leur capacité à se dépasser.

La compétence

Le chef doit, parallèlement à sa compétence technique, être capable d'associer, en les mettant en valeur, les compétences des subordonnés.

L'esprit de décision

Un chef qui ne décide pas se discrédite aux yeux de ses subordonnés et ne rend pas à ses supérieurs les services qu'ils en attendent.

L'humanité

Chefs et subordonnés sont d'abord des hommes qui collaborent à l'édification d'une œuvre commune. À ce titre, ils ont infiniment besoin les uns des autres et c'est cette dépendance mutuelle qui fonde la fraternité d'armes, laquelle ne saurait s'épanouir en dehors de l'expression sans faiblesse d'une profonde humanité.

La justice

Être juste, c'est autant sanctionner les manquements que récompenser les réussites.

La confiance

La confiance ne se décrète pas, elle se donne et elle se conquiert.

LES FONDEMENTS INSTITUTIONNELS DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT

L'individu dans la société contemporaine

Une urgence nouvelle

La société contemporaine place hommes et femmes au centre d'une forte tension entre individualisme et besoin d'appartenance au groupe.

Des exigences fortes

Chaque personne souhaite trouver sa juste place et être reconnue au sein de la collectivité pour y être entendue, y agir utilement et être justement rétribuée.

Procédés généraux indispensables à l'exercice du commandement dans l'armée de Terre

L'information

L'information ascendante et descendante constitue l'un des fondements majeurs du commandement.

La participation

Délégation et association sont les deux formes de la participation. Elles prennent une importance particulière au sein d'une armée professionnelle dans laquelle l'individu acquiert une expérience et une compétence accrues, tout en s'identifiant davantage au devenir d'une collectivité à laquelle il appartient par choix et non plus du fait d'une obligation légale. Dès lors la discipline, essentielle au bon fonctionnement de l'armée de Terre, devient plus active car elle est fondée sur le sentiment du devoir et la fraternité d'armes.

L'accompagnement individualisé de la carrière des subordonnés

Le projet de carrière de celui ou celle qui a décidé que son destin professionnel, pendant une durée plus ou moins longue, se confondrait avec le devenir de l'institution est, sans conteste, le moyen le plus sûr d'amener les jeunes à s'identifier toujours davantage aux ressorts les plus profonds de leur métier. Pour tout chef, l'élaboration et le suivi des carrières de ses subordonnés constituent donc une priorité absolue.

POUR CONCLURE. Façon d'être épanouie, style de relations humaines simple et direct, permettent l'instauration d'un climat de respect mutuel. Ce climat de respect mutuel, de confiance réciproque relèvent d'un état d'esprit fait de cohésion et de discipline librement consentie, celle par laquelle l'ordre est exécuté sans qu'il ait été besoin de le donner. Cet état d'esprit doit être celui de l'armée de Terre professionnelle.

ANEXO B

FM 6-22 – APÊNDICE A

Appendix A

Leader Attributes and Core Leader Competencies

A-1. The core leader competencies stem directly from the Army definition of leadership:

Leadership is influencing people by providing purpose, motivation, and direction while operating to accomplish the mission and improve the organization.

A-2. The definition contains three basic goals: to lead others, to develop the organization and its individual members, and to accomplish the mission. These goals are extensions of the Army's strategic goal of remaining relevant and ready through effective leadership. The leadership requirements model outlines the attributes and competencies Army leaders develop to meet these goals. (See figure A-1.)

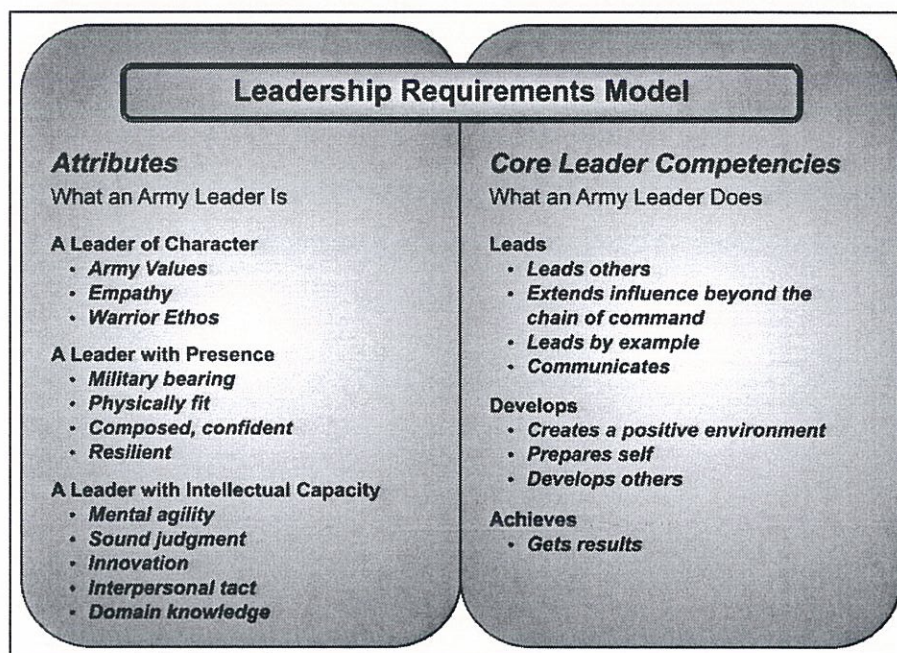


Figure A-1. The Army leadership requirements model

CORE LEADER COMPETENCIES

A-3. The core leader competencies emphasize the roles, functions, and activities of what leaders do. The following discussions and figures provide additional detail on component categories and actions that help convey what each competency involves. The action-based competencies do not include attributes of character (for example, enthusiasm, cooperativeness, flexibility), which are described separately.

LEADS

A-4. Leading is all about influencing others. Leaders and commanders set goals and establish a vision, and then must motivate or influence others to pursue the goals. Leaders influence others in one of two ways. Either the leader and followers communicate directly, or the leader provides an example through everyday actions. The key to effective communication is to come to a common or shared understanding. Leading by example is a powerful way to influence others and is the reason leadership starts with a foundation of the Army Values and the Warrior Ethos. Serving as a role model requires a leader to display character, confidence, and competence to inspire others to succeed. Influencing outside the normal chain of command is a new way to view leadership responsibilities. Leaders have many occasions in joint, interagency, intergovernmental, and multinational situations to lead through diplomacy, negotiation, conflict resolution, and consensus building. To support these functions, leaders need to build trust inside and outside the traditional lines of authority and need to understand their sphere, means, and limits of influence. (Figures A-2 through A-5 identify the first four competencies and associated components and actions.)

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

Figure A-2. Competency of *leads others* and associated components and actions

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

Figure A-3. Competency of *extends influence beyond the chain of command* and associated components and actions

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

Figure A-4. Competency of *leads by example* and associated components and actions

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

Figure A-5. Competency of *communicates* and associated components and actions

DEVELOPS

A-5. Developing the organization, the second category, involves three competencies: creating a positive environment in which the organization can flourish, preparing oneself, and developing other leaders. The environment is shaped by leaders taking actions to foster working together, encouraging initiative and personal acknowledgment of responsibility, setting and maintaining realistic expectations, and demonstrating care for people—the number one resource of leaders. Preparing self involves getting set for mission accomplishment, expanding and maintaining knowledge in such dynamic topic areas as cultural and geopolitical affairs, and being self-aware. Developing others is a directed responsibility of commanders. Leaders develop others through coaching, counseling, and mentoring—each with a different set of implied processes. Leaders also build teams and organizations through direct interaction, resource management, and providing for future capabilities. (Figures A-6 through A-8 [pages A-6 through A-8] identify the three developmental competencies and associated components and actions.)

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

Figure A-6. Competency of *creates a positive environment* and associated components and actions

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

Figure A-7. Competency of *prepares self* and associated components and actions

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

Figure A-8. Competency of *develops others* and associated components and actions

ACHIEVES

A-6. Achieving is the third competency goal. Ultimately, leaders exist to accomplish those endeavors that the Army has prescribed for them. Getting results, accomplishing the mission, and fulfilling goals and objectives are all ways to say that leaders exist at the discretion of the organization to achieve something of value. Leaders get results through the influence they provide in direction and priorities. They develop and execute plans and must consistently accomplish goals to a high ethical standard. (Figure A-9 identifies the eighth core leader competency and associated components and actions.)

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

Figure A-9. Competency of *gets results* and associated components and actions

ATTRIBUTES

A-7. The core leader competencies are complemented by attributes that distinguish high performing leaders of character. Attributes are characteristics that are an inherent part of an individual's total core, physical, and intellectual aspects. Attributes shape how an individual behaves in their environment. Attributes for Army leaders are aligned to identity, presence, and intellectual capacity. (See figures A-10 through A-12.)

A Leader of Character (Identity) Factors internal and central to a leader, that which makes up an individual's core.	
Army Values	• Values are the principles, standards, or qualities considered essential for successful leaders. • Values are fundamental to help people discern right from wrong in any situation. • The Army has set seven values that must be developed in all Army individuals: loyalty, duty, respect, selfless service, honor, integrity, and personal courage.
Empathy	• The propensity to experience something from another person's point of view. • The ability to identify with and enter into another person's feelings and emotions. • The desire to care for and take care of Soldiers and others.
Warrior Ethos	• The shared sentiment internal to Soldiers that represents the spirit of the profession of arms.

Figure A-10. Attributes associated with a leader of character (identity)

A Leader with Presence How a leader is perceived by others based on the leader's outward appearance, demeanor, actions, and words.	
Military bearing	• Possessing a commanding presence. • Projecting a professional image of authority.
Physically fit	• Having sound health, strength, and endurance that support one's emotional health and conceptual abilities under prolonged stress.
Confident	• Projecting self-confidence and certainty in the unit's ability to succeed in whatever it does. • Demonstrating composure and an outward calm through steady control over one's emotions.
Resilient	• Showing a tendency to recover quickly from setbacks, shock, injuries, adversity, and stress while maintaining a mission and organizational focus.

Figure A-11. Attributes associated with a leader with presence

A Leader with Intellectual Capacity The mental resources or tendencies that shape a leaders' conceptual abilities and impact of effectiveness.	
Agility	• Flexibility of mind. • The tendency to anticipate or adapt to uncertain or changing situations; to think through second- and third-order effects when current decisions or actions are not producing the desired effects. • The ability to break out of mental "sets" or habitual thought patterns; to improvise when faced with conceptual impasses. • The ability to quickly apply multiple perspectives and approaches to assessment, conceptualization, and evaluation.
Judgment	• The capacity to assess situations or circumstances shrewdly and to draw sound conclusions. • The tendency to form sound opinions and make sensible decisions and reliable guesses. • The ability to make sound decisions when all facts are not available.
Innovative	• The tendency to introduce new ideas when then opportunity exists or in the face of challenging circumstances. • Creativity in the production of ideas and objects that are both novel or original and worthwhile or appropriate.
Interpersonal tact	• The capacity to understand interactions with others. • Being aware of how others see you and sensing how to interact with them effectively. • Consciousness of character and motives of others and how that affects interacting with them.
Domain knowledge	• Possessing facts, beliefs, and logical assumptions in relevant areas. • Technical knowledge—specialized information associated with a particular function or system. • Tactical knowledge—understanding military tactics related to securing a designated objective through military means. • Joint knowledge—understanding joint organizations, their procedures, and their roles in national defense. • Cultural and geopolitical knowledge—understanding cultural, geographic, and political differences and sensitivities.

Figure A-12. Attributes associated with a leader with intellectual capacity

ANEXO C

CANADIAN ARMY: LEADERSHIP DEVELOPMENT

From The Directorate Of Army Training

Army Leadership Development

Leadership, and our practice of it, is perhaps the most emotive subject one could broach in this, or any other army journal. We would rather admit to being bad drivers than confess to an instant of poor leadership. Our exploits as tried and fearless leaders of soldiers are the stuff of legend, unassailable by any that have not undergone the same trials as us. The purpose here however, is not to philosophize, but rather to communicate the progress achieved to date in the area of leadership development and, more importantly, to outline where work will be focussed in the future.

In the past, the army has regarded the development of its key leaders somewhat as a process of osmosis. It was supposed that over time, and given a variety of exposures in both command and staff appointments, both officers, warrant officer and non-commissioned officers would naturally emerge equipped with the requisite skills, knowledge and traits to assume increased levels of responsibility, and higher rank. In the post-Second World War army when most officers, warrant officers and non-commissioned officers had experienced combat, it might have been reasonable to assume that as they rose through the hierarchy, they developed the desired characteristics to lead the army into the future. For the most part this proved to be true. The type of threat posed by the Warsaw Pact in the early phases of the Cold War did not differ drastically from that in the Second World War and the Korean Conflict. Both the enemy and the terrain were familiar and technological advances were limited, so there was no reason to suppose that the tried and true leadership paradigms of the recent past would not win the day.

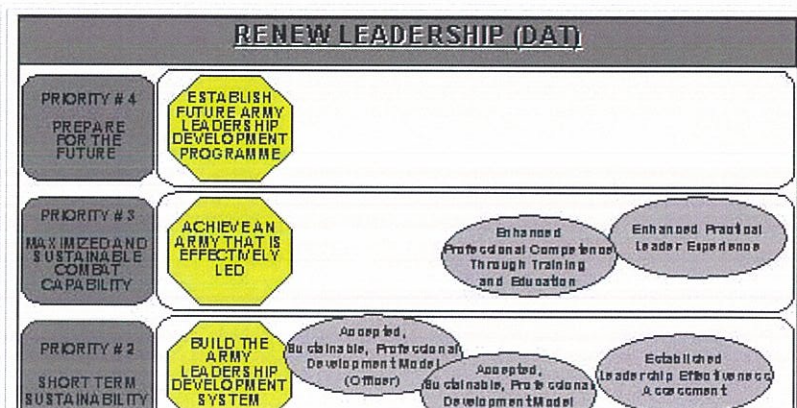
As we entered the mid-nineteen seventies however, several of the comfortable constants changed. First, the generation of experienced combat leaders, on which the 'leadership development through osmosis' hypothesis was predicated, retired from service, leaving a new, untried generation at the helm. Secondly, the much touted revolution in military affairs (RMA) began, bringing with it drastic and accelerating changes in both the nature of conflict and the technology available to fight it. Finally, both the enemy and the battlefield terrain completely changed at the beginning of this decade, eradicating completely any vestige of the 'comfortable constants'.

The 1990's have been painful. Significant budget and personnel cuts, Office of the Auditor General reports indicting our efficiency, gender integration, departmental business planning and performance measurement, Somalia, Bakovici and the Minister's Report to the Prime Minister have forced the realization that 'osmosis' can no longer be the fundamental tenet of leader development. Coping with an accelerating pace of change requires a re-think of how to prepare the sergeants and captains of today to be the army senior leadership of 2015.

The Army Senior Officer's Retreat

Having recognised these influences, the need to 'Renew Leadership' was acknowledged at the Army Senior Officer's Retreat (ASOR) in the fall of 1997. The goal was stated as:

The development of leaders who have earned the trust and confidence of their troops through proven, professional competence,



genuine caring for the welfare of subordinates, and ethical and accountable behaviour.

The Strategic Framework

'Renew Leadership' was developed into one of the six Strategies which form the basis of the Land Force Strategic Direction and Guidance (LFSDG). Figure 1 shows the goals and objectives of the strategy mapped against a framework that guides the co-ordinated development of all six of the Army Renewal Strategies. There are four priorities common to all, and they are represented in the boxes to the left in the diagram. Each priority generates an objective, depicted as an octagon, and a series of supporting sub-objectives shown as ellipses.



Figure 1 _ Renew Leadership Strategic Framework

Priority One: Unity

The centre of gravity in this renewal process is the establishment of unity; that is to say unity of thought, unity of action, and unity of purpose in Army Leadership Development.

- **Professionalism and Ethos.** The establishment of army professionalism and ethos is the first step. The professional and ethical foundation of army leadership is articulated in *Canada's Army*. It sets out the guiding principles by which army leaders are to be developed, and the traits, knowledge and skills they are expected to possess. It describes the moral component of combat power as the army ethos and provides guidance on how to foster it in the force. It is published now, and is compulsory reading for all army leaders.
- **Leadership Guidance.** Command guidance to elucidate the leadership tenets articulated in *Canada's Army* is being promulgated in such publications as the previously mentioned LFSDG and this journal. Separate guidance for leadership and conduct in training is planned. These documents will set out the commander's expectations for the practice of leadership by all his subordinates and explain how *Canada's Army* is to be interpreted. It is just as important that a professional and constructive dialogue with widespread participation of officers, warrant officers and non-commissioned officers be fostered. Captain Trollope's Stand Up Table commentary in Volume 1, Number 2 of this publication is an excellent start.
- **Quality Trainers.** Leadership example is the most powerful tool in the development of army leaders. Consequently, it is imperative that we ensure the correct instructional environment. Instructors at all levels must be carefully selected and prepared to operate within an environment that encourages professional development, allows sufficient preparation time and recognizes their contribution.
- **The Leader Development Model.** The process by which an individual is selected to be a leader, learns leadership principles, practises leading and is evaluated, is depicted in the leader development model (Figure 2). The aim of this process is to identify those who possess the desired traits, knowledge and skills to perform well at the next level of command, and provide them with the requisite training, education and experience to do so.

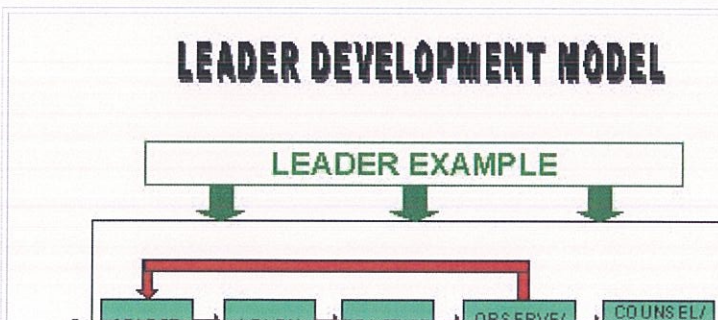


Figure 2 is the army Leader Development Model as it is currently envisaged. It is a process that depends upon leader example and clear standards and requirements. It depicts the steps required at each stage in a leader's professional development. After initial selection, whether a sergeant or colonel, one learns, practises, and is observed/evaluated, and then, if necessary,

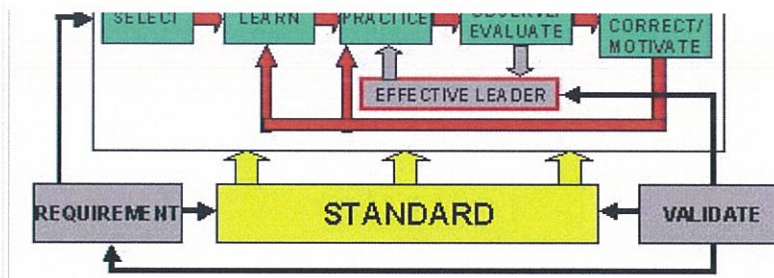


Figure 2 _ The Leader Development Model

counselled, corrected and re-motivated. At this point, one returns to the learn and practice steps to hone skills, and over time becomes an effective leader at that rank. Having achieved this standard one becomes eligible for selection to the next rank. Of course, validation of the requirements and standards is an ongoing process that ensures the

model continues to produce the required output: effective army leaders. The cycle is repeated at each successive professional development period with particular emphasis on selection for the next stage being based on potential.

Priority Two: Short Term Sustainability

Today more than ever, the profession of arms requires that leaders, both officers, warrant officers and non-commissioned officers, continue to improve their skills to meet the demands of the ever-changing operational environment. This implies the requirement for enhanced professional development models, and a more effective leadership assessment framework. The aim of the initiatives in priority two is to 'Build the Army Leader Development System'.

- **Sustainable Professional Development Models.** These models are built upon a framework of necessary tasks and skills at the Canadian Forces, army and Military Occupation Code (MOC) levels with separate models for both officers and non-commissioned members. They will align the training and employment in a leader's career profile to ensure the needs of the army are met, while the potential of the individual is developed to the fullest. This is a significant undertaking that has seen the Canadian Forces and Army Officer Specifications completed in draft, and MOC Writing Boards scheduled for spring of 1999. The Canadian Forces Non-Commissioned Member (NCM) General Specifications will be completely reviewed beginning in January and complete by June 1999. Army and MOC NCM Specifications will then follow. Once the requirement is established, training standard and training plan writing boards will determine how all army individual training is to be conducted. It is anticipated that changes from this first principles approach will be delivered in 2001 for officers and 2002 for NCMs.
- **Leadership Effectiveness Assessment.** Selection of future leaders is the key component of 'The Leader Development Model' at Figure 2. The new Canadian Forces Personnel Appraisal System (CFPAS) is the mechanism for selection, but further study is required to determine if CFPAS is entirely sufficient for Army purposes. What should be the role of course reports (for example, the Combat Team Commanders' Course)? Do we have the correct board methodology for the specific selection of commanding officers or regimental sergeants-major? Do good commanding officers necessarily make good strategic level commanders? Are there further appraisal measures necessary? Much work remains to be done.

Priority Three: Maximized And Sustainable Combat Capability

The aim of this priority is to ensure that the Army Leadership Development system continues to deliver leaders who can lead the army into the future.

- **Training and Education.** As with any skill, leadership requires honing through structured practical experience and continuous training and education. Having mapped the requirements for training and education for both officers and NCM's in the Professional Development Model, we must deliver programmes that answer this need. Initiatives as the university degree program at the Royal Military

College of Canada and the University of Ottawa are good examples. Technical training available to NCMs also requires updating and fresh approaches to delivery are being examined.

- **Practical Leader Experience.** Education and training do not stand-alone; they must be forged into ability through practise and evaluation. As field-training opportunities dwindle, an alarming percentage of leaders complete a tour of command without having led their soldiers in even the primary operations of war. A policy that states the minimum number and type of field evaluations required for a command tour to be 'complete' will have to be considered. Adventurous and arduous training exercises are particularly well suited to junior leader development, and although this type of training is an attractive target in cost cutting drives, evidence suggests that they are high value activities which should be pursued whenever possible.

Priority Four: Prepare For The Future

Finally, we must not allow our perception of effective leadership to calcify. Situational awareness and Command, Control and Information Systems (C2IS) developments are having real impact on how operational commanders will lead forces in the future, and that future is remarkably close. The key to understanding these impacts lies in the realization that, to date the army has focussed on fielding 'equipment' vice 'capability'. Consequently we potentially face the situation of deploying new command support tools within an environment where commanders have not been properly prepared to function.

Conclusion

Much of the leadership renewal strategy should be controversial. After all, it is the very basis of this changing profession. Many key questions must be answered—what is the correct (and affordable) balance between education, training and experience? Indeed, what is the future role of the officer? The NCM? How do we prepare and select leaders to function at the operational and strategic levels when the bulk of the army is focussed at the tactical level? What level of technical awareness do officers and NCMs require to function in the 21st Century? What does the army require of its militia leaders? How should the mission command philosophy be incorporated into training?

Answers to these and the hundreds of other questions must be sought, as part of the recovery process for army leadership development. The following initiatives are the beginning of what will be a long and detailed process:

- a joint Queen's University and Army Training Authority session scheduled for June 1999 to tackle 'The future role of the Army NCO';
- a full review of officer and NCM specifications—tasks, skills and knowledge requirements, underway now and complete in 2000; and
- a full occupational analysis to begin the summer 1999 to determine current and future career job and training profiles of combat arms officers and NCMs.

Inputs and discussion from the officer and NCO community at large will be a vital component that will factor directly and indirectly in the results achieved. Constructive debate therefore is encouraged and necessary to ensure that the army is prepared for the future.

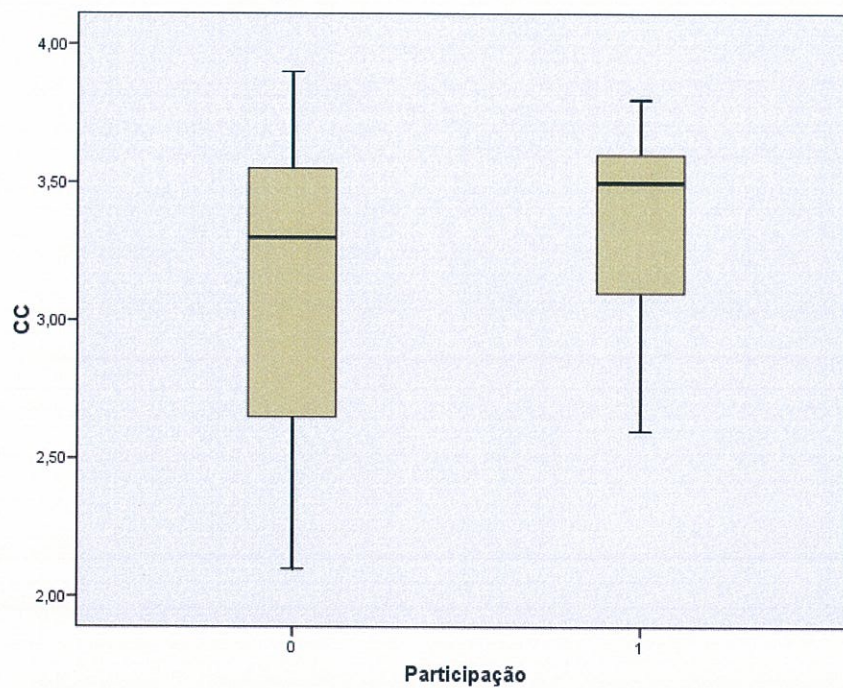


[Français]

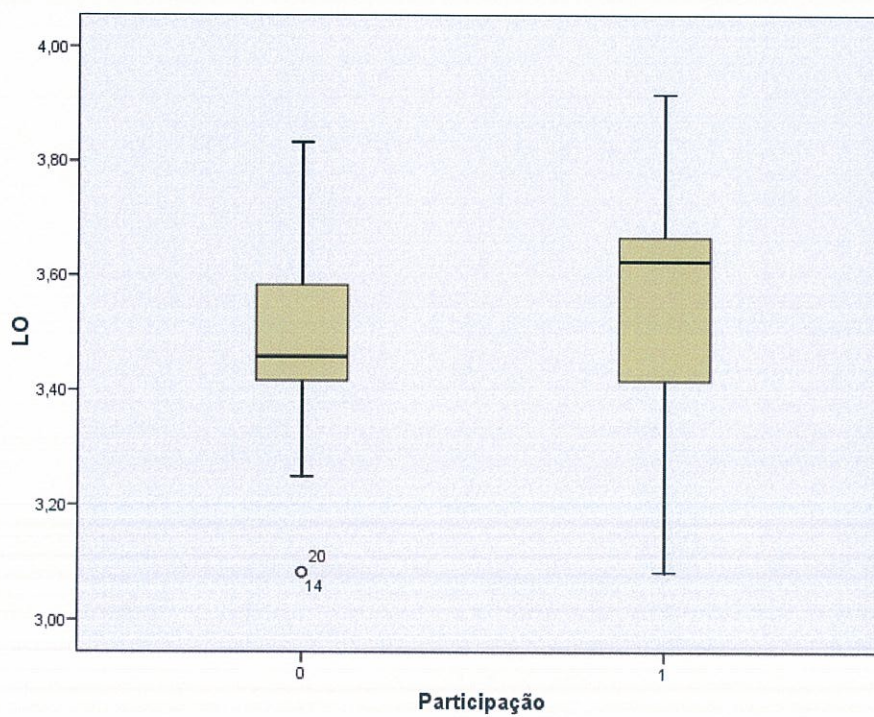
ANEXO D

AMOSTRA DOS DADOS ESTATÍSTICOS

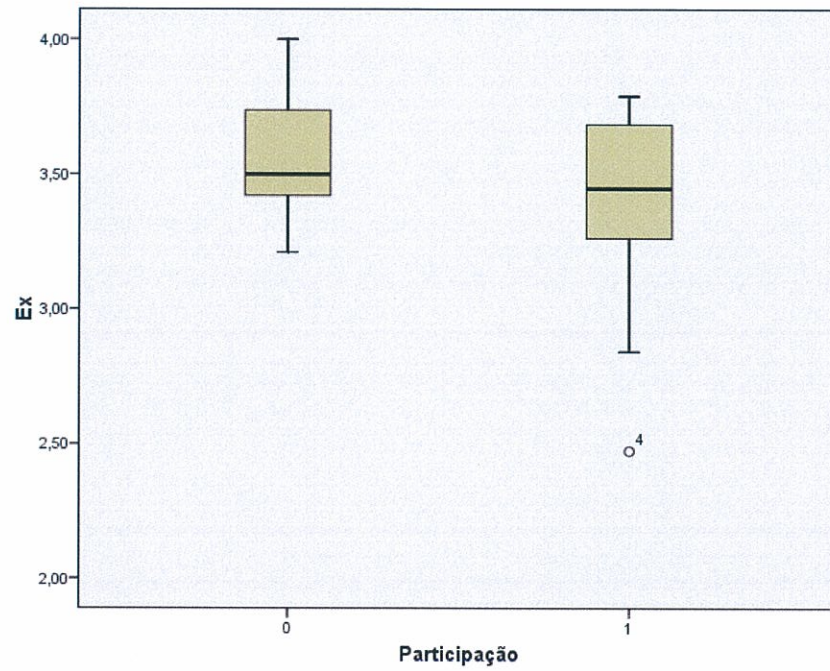
DADOS RELATIVOS À IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA LIDERAREM OS OUTROS



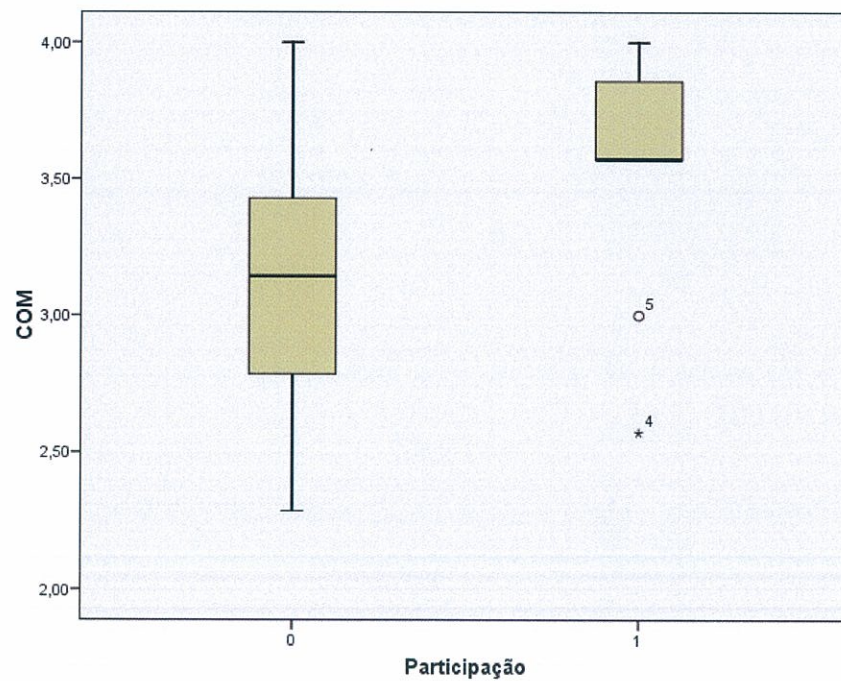
DADOS RELATIVOS À IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA ESTENDER INFLUÊNCIA PARA ALÉM DA CADEIA DE COMANDO



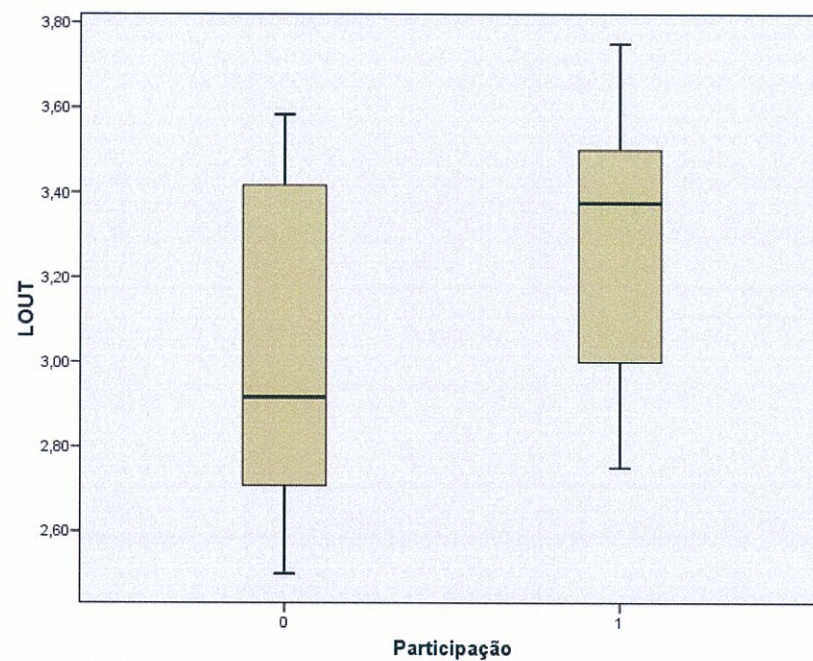
DADOS RELATIVOS À IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA LIDERAR PELO EXEMPLO



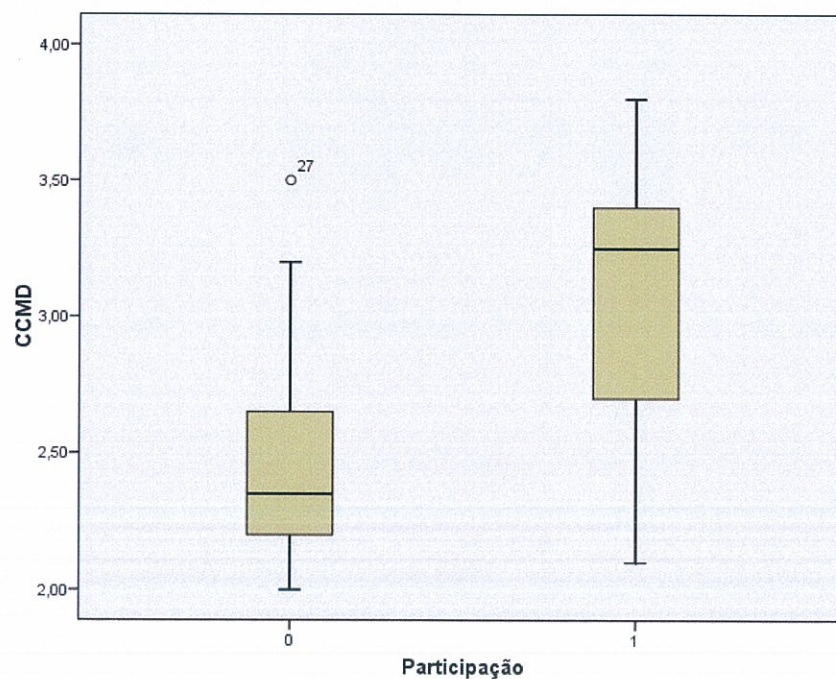
DADOS RELATIVOS À IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA COMUNICAR



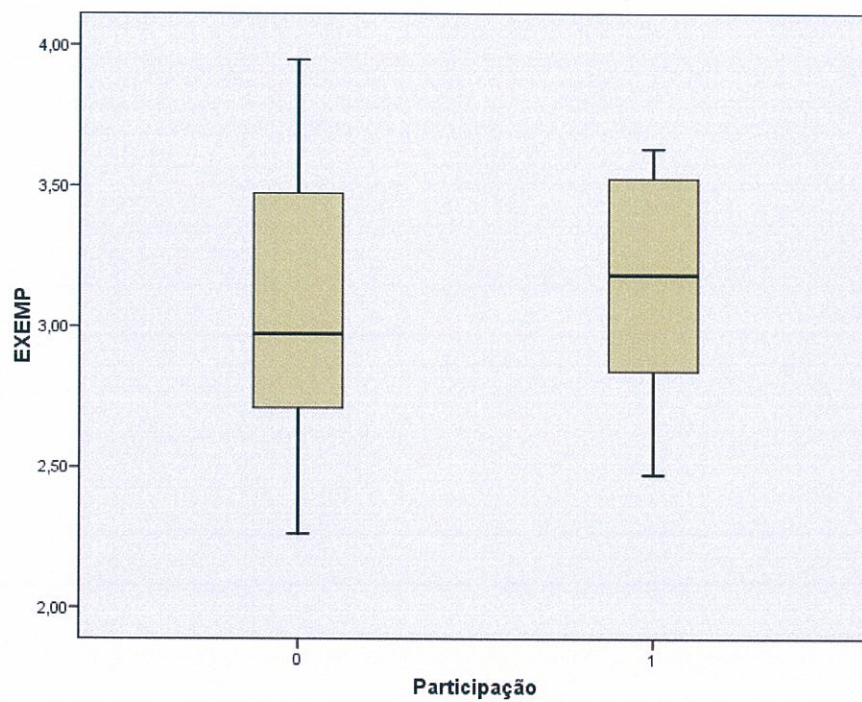
DADOS RELATIVOS À FREQUÊNCIA DA COMPETÊNCIA LIDERAR OS OUTROS



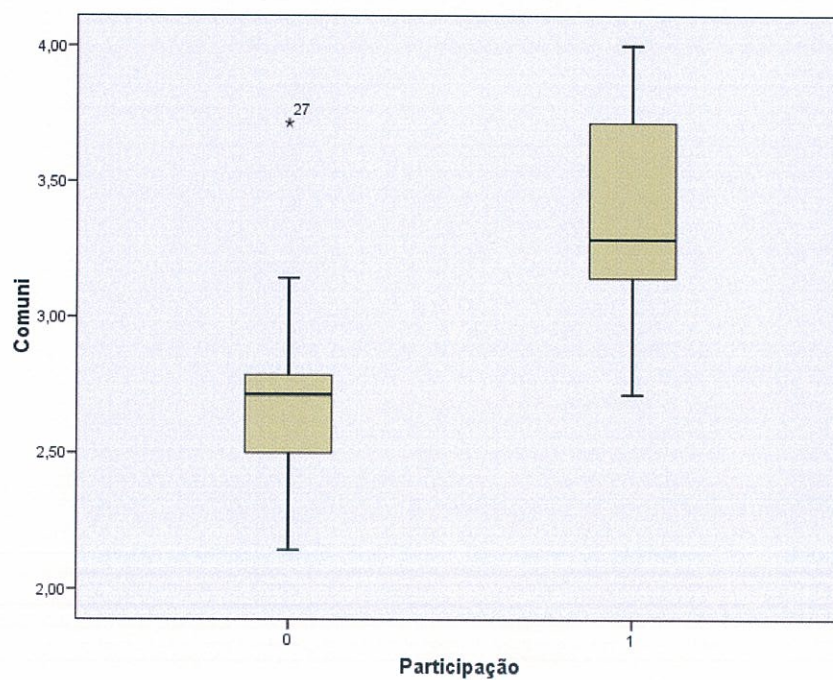
DADOS RELATIVOS À FREQUÊNCIA DA COMPETÊNCIA ESTENDER INFLUÊNCIA PARA ALÉM DA CADEIA DE COMANDO



DADOS RELATIVOS À FREQUÊNCIA DA COMPETÊNCIA LIDERAR PELO EXEMPLO



DADOS RELATIVOS À FREQUÊNCIA DA COMPETÊNCIA COMUNICAR



LEGENDA:

- 0 - SEM PARTICIPAÇÃO EM FND
- 1 - COM PARTICIPAÇÃO EM FND

ANEXO E

PARECER DO PROFESSOR DOUTOR HORÁCIO FERNANDES

Parecer:

Sou de Parecer que o trabalho de investigação do Aspirante de Infantaria, Adriano Afonso subordinado ao tema "Caracterização das Competências da Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas" estruturalmente está bem alicerçado.

O desenvolvimento do tema obedece a um plano, cuidadosamente estudado e o quadro teórico-metodológico da pesquisa apresenta-se bem concebido e adequado.

A busca permanente de respostas adequadas às hipóteses formuladas mostram a preocupação de uma pesquisa séria, acompanhada por um discurso baseado em autores fidedignos.

Parece-me, pois, que os cânones académicos são respeitados para um trabalho deste teor.

Lisboa, 28 de Julho de 2010.

Horácio Neto Fernandes