

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

OPERATIONAL LEADERSHIP: CONCEPTUAL REVIEW, FRAMEWORK AND CORE COMPETENCES

Duarte Miguel de Carvalho Cigre

Major de Cavalaria

Coordenador Área Divisão Doutrina, Normalização e Lições Apreendidas

Estado-Maior do Exército Português

Lisboa, Portugal

duartecigre@gmail.com

Resumo

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

Este estudo baseou-se numa estratégia mista, conjugando questionários, entrevistas e pesquisa bibliográfica. O objetivo geral consistiu em identificar as competências nucleares dos líderes operacionais do Exército Português, recorrendo para o efeito, ao modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano. Apurou-se que sete das oito competências nucleares são aplicáveis.

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

Palavras-chave: Competência nuclear, competências, KSAO, modelo de competências.

Como citar este artigo: Cigre, D., 2015. Natureza da liderança operacional: revisão conceptual, enquadramento e competências nucleares. *Revista de Ciências Militares*, novembro de 2015, III (2), pp. 137-181.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

Abstract

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

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

The framework of core competences should be tested and other models may be included as needed. It is recommended to shift the classic management model of human resources towards a new framework based on competences.

Keywords: *Competences, competences framework, core competences, KSAO.*

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O modelo de análise contempla oito dimensões (correspondentes às competências nucleares do modelo em estudo) validadas através da observação de um conjunto de indicadores relativamente a duas variáveis independentes: a importância e a frequência do uso das competências.

O percurso metodológico seguido teve como guia para a condução da investigação, a seguinte questão central (QC): Que competências são avaliadas como nucleares no modelo de competências dos líderes operacionais, de modo a atingirem o desempenho esperado pelo Exército Português? Da QC decorrem as seguintes questões derivadas (QD):

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

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

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

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

O artigo encontra-se organizado em cinco partes. Após a introdução, é efetuado um enquadramento concetual da noção de competência e são apresentadas as perspetivas de abordagem mais significativas. Introduce-se o modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano e o seu enquadramento em termos de modelos de competências. Aborda-se igualmente a estrutura teórica, o procedimento metodológico seguido e as técnicas e instrumentos de recolha e tratamento dos dados utilizados no estudo. Os resultados da investigação são apresentados, analisados e discutidos. Por fim, são feitas as conclusões que consubstanciam a resposta à QC e QD. São ainda formuladas algumas questões e recomendações tidas por pertinentes para a condução de investigações futuras.

1. Competência: conceito e perspetivas de abordagem

Nesta primeira parte da investigação procede-se a uma revisão concetual, abordando numa primeira instância, a origem e evolução do conceito de competência e a polissemia emergente do termo. Num segundo momento são apresentadas as perspetivas mais relevantes relativamente à noção de competência e uma abordagem aos componentes da competência e à gestão por competências nas organizações atuais.

a. Origem e evolução do conceito de competência

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

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

As palavras “competente” e “competência” surgiram mais tarde, associadas à lei e à psicologia clínica, onde aqueles termos evoluíram para definir padrões legais de capacidade mental e consciência. Em termos legais, a competência designava a capacidade de órgãos e indivíduos para efetuar um determinado julgamento. O termo passou a ser empregue

para classificar a capacidade de certos indivíduos se pronunciarem sobre determinados assuntos.

Pese embora a antiguidade do termo “competência”, apenas no séc. XX surge a primeira abordagem científica. Segundo Ceitil (2006), a literatura relevante aponta o movimento *taylorista* como sendo a génese do conceito de competência. O desiderato das empresas¹, em prover os seus quadros com pessoal eficiente, conferiu particular importância ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas, no desempenho das tarefas operacionais da função ou cargo. Esta tendência acentuou-se na década de 70, quando diversos autores norte-americanos questionaram a validade das medidas de capacidade cognitiva, como preditores para a seleção de pessoal.

Muito provavelmente, quem mais contribuiu para a popularidade do termo “competência” foi McClelland que questionou a fiabilidade dos testes de personalidade, percursos académicos, entre outras tipologias de testes e critérios utilizados, no âmbito da seleção de pessoal (Ceitil, 2006, p. 28).

Face às limitações encontradas, McClelland norteou a sua investigação com a finalidade de desenvolver formas de predição mais fiáveis e cuja base não assentasse em fatores socioeconómicos, étnicos, raciais ou relativos ao género. McClelland conduziu entrevistas comportamentais² a dois tipos de indivíduos: os que apresentavam um desempenho excecional e aqueles cujo desempenho era o suficiente para manterem os seus empregos. A observação destes grupos de indivíduos permitiu ao autor evidenciar as diferenças, o que designou por competências.

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

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

¹ Decorrente da crise económica mundial da década de 70.

² *Behavior Event Interview*.

Tabela n.º 1 – Definições de competência e respetivas ênfases.

Autor	Definição	Ênfase
Boyatzis (1982, p. 23)	Aspetos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação Comportamentos Resultados
Spencer & Spencer (1993, p. 9)	Refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para o desempenho no ambiente de trabalho.	Formação Resultados
Klemp (1980, p. 21)	Referenciação das características pessoais que levam a um desempenho eficiente ou superior no trabalho.	Resultados
Cascão (2005, p. 37)	Caraterística subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação.	Resultados
Parry (1996, p. 50)	Assentam no conhecimento, habilidades e atitudes, refletindo a maior parte do desempenho de um indivíduo no seu trabalho, medido através de padrões bem aceites e desenvolvidos recorrendo ao treino.	Formação Aptidão Resultados

Fonte: Autor (2015).

b. Perspetivas de abordagem

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

O termo “competência” é empregue como adjetivo para caracterizar indivíduos, sendo igualmente utilizado como substantivo, ou seja, no referente aos conteúdos. Esta “confusão” deriva do uso diferenciado do termo nas ciências sociais e na gestão, comparativamente com outras áreas não relacionadas com as profissões. Neste âmbito, Moore et al (2002, p. 314) sugerem que as diferentes definições dos termos possam ser utilizadas e frequentemente, interpermutáveis na sua forma singular. Esta perspetiva implica uma relação entre os

dois termos. A aplicação competente (*competence*) de uma habilidade conduzirá a um ato competente (*competency*) e *vice-versa*.

A primeira perspectiva é a abordagem funcionalista, na qual o conceito de competência é definido através da relação entre tarefas e atividades, materializado na combinação de atributos subjacentes a um desempenho bem-sucedido na resolução de problemas (Cascão, 2005, p. 37).

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



Figura n.º 1 – O modelo de competências iceberg.

Fonte: Adaptado de MSG (2013).

Os autores da corrente comportamental (McClelland, Boyatzis e Spencer & Spencer) definem competência como uma característica subjacente de um indivíduo que apresenta uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação (*ibidem*). Com a finalidade de explicar os diferentes níveis de competências, estes autores defendem o modelo *iceberg* (Ceitil, 2006, p. 93).

Segundo Boyatzis (1982), a competência é uma “caraterística subjacente de um indivíduo que tem uma relação de causa/efeito com o desempenho médio ou superior de função, podendo ser percebida como uma caraterística intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior desempenho na realização de uma atividade” (Boyatzis, 1982, cit.

por Ceitil, 2006, p. 96). Boyatzis diferenciou as competências em dois tipos: as críticas (associadas a elevados desempenhos) e as básicas (associadas aos desempenhos médios).

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

As teorias comportamentais influenciaram diversos autores no desenvolvimento de novas perspectivas. Whiddett & Hollyforde (1999, p. 3), com base nos fundamentos da teoria comportamental, classificam a competência como a manifestação irrefutável dos traços ou características individuais, ou seja, comportamentos ou ações passíveis de serem mensuráveis e observáveis.

Com particular incidência nos Estados Unidos da América, a maioria dos autores tem vindo a utilizar diversos modelos, sendo o mais comum, o modelo *Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics* (KSAO) (Tabela 2) que reúne os atributos necessários à prossecução das tarefas dos indivíduos em contexto laboral (Brannick & Levine, 2002, p. 106).

Tabela n.º 2 – Modelo KSAO.

Tipologia	Caraterização
<i>Knowledge</i>	Informação explícita que um líder deve compreender através da experiência ou estudo.
<i>Skills</i>	Aptidões sociais, inter-pessoais, táticas e técnicas. As aptidões sociais e inter-pessoais são a capacidade de interação do líder com diferentes indivíduos e motivações. Relacionadas com o desempenho em tarefas específicas, incluindo a sequência e precisão de comportamentos específicos.
<i>Abilities</i>	Atributos ou características necessárias para executar um conjunto de tarefas. Diferem das aptidões pois são atributos que os indivíduos herdaram ou adquiriram em situações passadas.
<i>Other characteristics</i>	Outras características, incluindo atributos, traços e experiências necessárias ao sucesso dos líderes.

Fonte: (Brannick & Levine, 2002)

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

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

Esta sistematização é importante para a implementação de modelos de gestão por competências que congregam um conjunto de práticas de carácter administrativo para a prossecução dos objetivos da organização. Assiste-se a uma mudança do foco dos modelos de gestão por competências. Inicialmente estes modelos eram centrados no controlo (modelo Taylor-Ford), sendo atualmente orientados para o desempenho (Dutra, 2001).

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

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

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

2. Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano

a. Conceito de modelo de competências

Um modelo de competências consiste num conjunto de competências³ e comportamentos relacionados que apresentam uma ligação direta à missão, visão e vetores estratégicos de uma organização, às tarefas a realizar e aos níveis de competências a atingir para cada comportamento. Segundo Oliveira (2009), um modelo de competências sem ligação à estratégia da organização, não tem qualquer utilidade.

Consoante a sua finalidade, os modelos de competências pode ser organizacionais ou de competências nucleares, funcionais⁴, técnicos ou do cargo⁵ e de liderança. No âmbito deste estudo, e por se tratar de liderança operacional, o modelo cuja aplicabilidade se irá testar assume características de dois modelos de competências (misto) – o organizacional ou de competências nucleares e o modelo de liderança.

b. Modelo organizacional do Exército Norte-Americano

O modelo organizacional (ou de competências nucleares) do Exército Norte-Americano, juntamente com um conjunto de atributos, corporiza o modelo de requisitos de liderança (Tabela 3). Este modelo, cujos componentes estão inter-relacionados, constitui uma base comum para o pensamento e aprendizagem sobre a temática da liderança militar e doutrina associada (Department of the Army, 2006, pp. 2-4), sendo aplicável a todos os níveis de liderança⁶. Os componentes básicos do modelo centram-se no que o líder é (atributos) e no que o líder faz (competências nucleares).

- Atributos

Ao nível dos atributos, o carácter, a presença e a capacidade intelectual do líder permitem a aplicação e desenvolvimento do modelo de competências ao longo de um processo de aprendizagem de longo termo (*ibidem*).

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

³ Dependendo do trabalho e ambiente organizacional, sete a nove competências são normalmente requeridas numa atividade específica e descritas no modelo de competências (Ennis, 2008, p. 4).

⁴ Descrevem padrões de *performance* necessários ao desempenho de uma tarefa ou função específica por parte de um indivíduo.

⁵ Descrevem comportamentos, aptidões e conhecimentos específicos, necessários para alcançar um desempenho excepcional num determinado cargo.

⁶ Direta, organizacional e estratégica.

Tabela n.º 3 – O modelo de requisitos de liderança do Exército Norte-Americano.

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

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

- Modelo de competências nucleares

As competências nucleares do líder resultam de uma combinação de valores institucionais, do autodesenvolvimento, do treino e experiência profissional. A construção das competências segue uma abordagem gradual e sistemática, desde o desenvolvimento das competências individuais, até à sua aplicação de forma ajustada às diversas situações

do dia-a-dia. Liderar indivíduos, através da atribuição de tarefas complexas, facilita o desenvolvimento progressivo da confiança e vontade em enfrentar desafios mais difíceis (*idem*, pp 2-7).

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

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

O modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano foi desenvolvido a partir de diversas fontes, incluindo doutrina de liderança, revisões de literatura sobre competências e liderança, bem como, o contributo de especialistas. Este modelo não assenta unicamente na tradicional análise de trabalho. Enfatiza as características do posto de trabalho e individuais desejáveis, definindo as características nucleares que permitem distinguir a organização das restantes.

Do modelo constam oito competências nucleares (Tabela 4) agrupadas em três categorias (liderar, desenvolver e alcançar) e assentes em componentes e ações a estes associadas.

Tabela n.º 4 – Modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano.

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

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

3. Metodologia

Nesta parte do artigo é abordado o procedimento metodológico seguido, as técnicas e instrumentos de recolha e o tratamento de dados. O modelo de análise da investigação engloba oito dimensões, correspondentes às competências nucleares e um conjunto de indicadores e duas variáveis independentes: a importância e a frequência do uso das competências.

a. Caracterização da amostra

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

Para a condução da investigação, optou-se pela constituição de duas amostras – por entrevista funcional e recorrendo à técnica do questionário.

A amostra do inquérito por entrevista funcional abrangeu sete oficiais de diversas Unidades, Estabelecimentos, Órgãos (UU/EE/OO) e Armas/Serviços do Exército Português (Tabela 5).

Tabela n.º 5 – Amostra do inquérito por entrevista funcional.

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

Fonte: Autor (2015).

Relativamente à amostra por questionário, foram obtidas 61 respostas das 125 possíveis (48,8%). Em termos de postos, a amostra por questionário teve a seguinte distribuição: 47 oficiais com o posto de Cap (77,0%), oito oficiais com o posto de Maj (13,1%) e seis oficiais com o posto de TCor (9,8%).

A amostra por questionário é igualmente representativa da totalidade das funções de combate da COSFE. Neste âmbito, a maioria da amostra refere-se a oficiais cujo desempenho de funções se enquadra na função de combate movimento e manobra (52,5%). Em oposição, a função de combate que registou a menor percentagem de respostas foi a proteção (6,6%) (Figura 2).

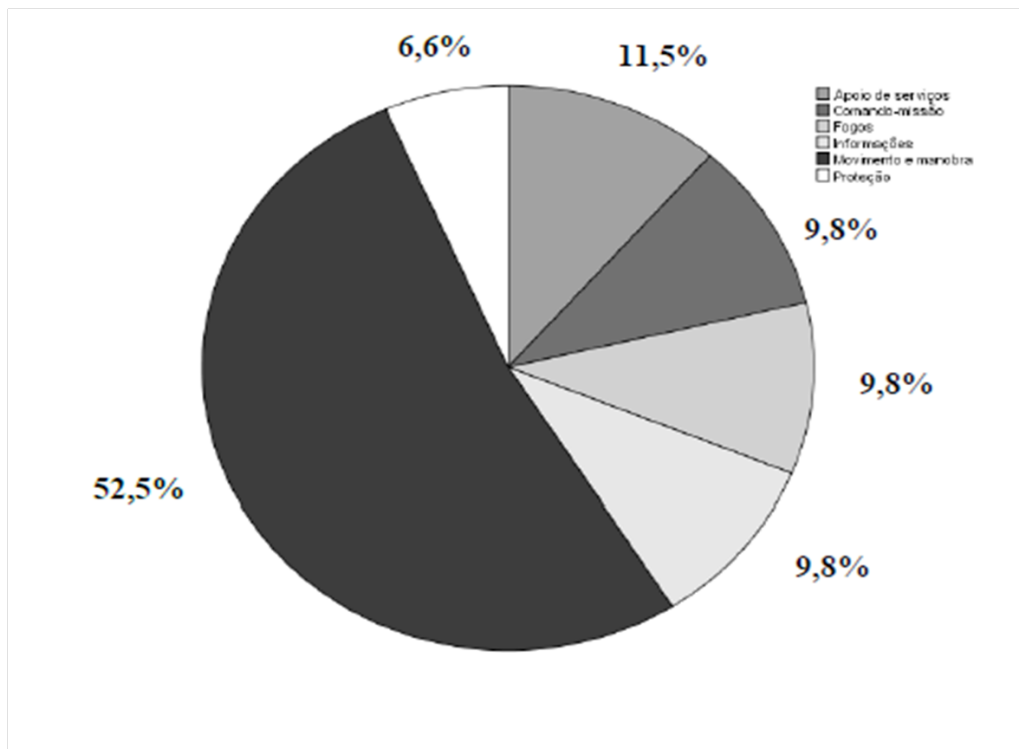


Figura n.º 2 – Distribuição da amostra por questionário, por funções de combate.

Fonte: Autor (2015).

b. Instrumentos

Com a utilização do questionário pretendeu-se medir a importância⁷ e frequência⁸ das competências do modelo de liderança Norte-Americano, no dia-a-dia de um líder operacional do Exército Português. O *Statistical Package for Social Science* (SPSS) e o *Microsoft Excel* permitiram o tratamento estatístico e analítico dos dados obtidos.

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

c. Procedimento

A estratégia adotada assentou na abordagem das diferentes teorias de referência, no referente aos conceitos de competência, o que traduziu no elencar de variados contributos disciplinares que, em última instância, enriquecem concetualmente o termo “competência”.

⁷ Com uma escala de medida de 1 a 5, sendo que 1 significa “irrelevante” e 5 significa “fundamental”.

⁸ Com uma escala de medida de 1 a 5, sendo que 1 significa “nunca” e 5 significa “sempre”.

No que respeita aos inquéritos por entrevista, foi conduzida uma análise de conteúdo, recorrendo a uma técnica qualitativa baseada nas dimensões (competências) e indicadores (componentes) das competências nucleares do modelo do Exército Norte-Americano (Tabela 6). A conjugação das competências e componentes com os atributos subjacentes ao mesmo modelo, possibilitou a formulação de um questionário.

Tabela n.º 6 – Dimensões e indicadores.

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

Tabela n.º 6 – Dimensões e indicadores (Cont.)

Dimensão	Indicador
Criar um ambiente positivo	• Estimular o trabalho em equipa, a coesão, cooperação e lealdade.
	• Encorajar os subordinados a praticar a iniciativa, a assumir responsabilidades e o controlo.
	• Criar um ambiente de aprendizagem.
	• Encorajar comunicações abertas e francas.
	• Encorajar a justiça e a integração.
	• Expressar e demonstrar preocupação pelas pessoas e pelo seu bem-estar.
	• Antecipar as necessidades das pessoas no trabalho.
	• Estabelecer e manter expectativas elevadas para indivíduos e equipas.
	• Aceitar retrocessos razoáveis e falhas.
Autopreparar-se	• Manter a saúde mental, física e o bem-estar.
	• Conhecer-se a si próprio (autocompreensão e impacto nos outros).
	• Avaliar e incorporar o feedback dado por outros.
	• Expandir o seu conhecimento técnico, tático e tecnológico.
	• Expandir as suas capacidades concetuais e interpessoais.
	• Analisar e organizar informação para criar conhecimento.
	• Manter uma compreensão cultural relevante.
	• Manter uma compreensão geopolítica relevante.
Desenvolver os outros	• Avaliar as necessidades de desenvolvimento dos outros.
	• Fomentar o desenvolvimento do trabalho, dos desafios e seu enriquecimento.
	• Aconselhar, treinar e mentorar.
	• Facilitar o desenvolvimento em curso.
	• Apoiar o desenvolvimento baseado na Instituição.
	• Construir aptidões de equipa ou grupos e processos.

Tabela n.º 6 – Dimensões e indicadores (Cont.)

Dimensão	Indicador
Alcançar resultados	• Priorizar, organizar e coordenar tarefas para equipas ou outras estruturas organizacionais ou grupos.
	• Identificar e contribuir para as capacidades individuais e de grupo, bem como, para o empenhamento na tarefa.
	• Designar, clarificar e desconflitar papéis.
	• Identificar, disponibilizar, gerir e lutar por recursos.
	• Remover barreiras do trabalho.
	• Reconhecer e recompensar a boa performance.
	• Procurar, reconhecer e tirar vantagem das oportunidades para melhorar a performance.
	• Integrar o feedback nos processos de trabalho.
	• Executar planos para cumprir missões.
	• Identificar e ajustar a missão, as tarefas e a organização às influências externas.

Fonte: Autor (2015).

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

Deste modo, foi definido um valor para as duas variáveis independentes (escalas de medida), ou seja, a importância e a frequência do uso de determinado componente ou ação (Tabela 7). Por exemplo, um componente ou ação cuja importância seja “2” e frequência “4” terá uma valorização de “3” (1+2).

Tabela n.º 7 – Critério de valoração para transformação das escalas de medida.

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

Fonte: Autor (2015).

Com base nos valores anteriores, foi concebido um quadro de transformação dos componentes ou ações (Tabela 8), cujos valores resultam da soma dos valores correspondentes à importância e frequência obtidos na valoração. O quadro de transformação contém quatro Q, decorrentes da combinação entre os valores atribuídos à importância e frequência:

- Q1 correspondente aos componentes ou ações irrelevantes (importância e frequência reduzidas);
- Q2 correspondente aos componentes ou ações críticas (importância elevada e frequência reduzida);
- Q3 correspondente aos componentes ou ações de rotina (importância reduzida e frequência elevada);
- Q4 englobando os componentes ou ações nucleares (importância e frequência elevadas).

A análise das competências foi conduzida utilizando a mediana dos respetivos componentes e ações. A classificação das competências seguiu a mesma metodologia adotada para os componentes e ações. Para o efeito, e após a transformação⁹ dos componentes e ações nos respetivos Q, procedeu-se à classificação das competências de acordo com o seguinte racional:

- Competência irrelevante: a maioria dos componentes e ações (>50%) são irrelevantes;
- Competência de rotina: a maioria dos componentes e ações (>50%) são de rotina;
- Competência crítica: a maioria dos componentes e ações (>50%) são críticas;
- Competência nuclear: a maioria dos componentes e ações (>50%) são nucleares.

Tabela n.º 8 – Método de transformação das escalas de medida “importância” e “frequência” em Q.

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

Fonte: Autor (2015).

⁹ Os arredondamentos foram efetuados através de majoração.

4. Apresentação, análise e discussão de resultados

a. Análise do conteúdo dos inquéritos por entrevista

Durante a realização das entrevistas, os oficiais entrevistados referiram diversos KSAO e competências que caracterizam o desempenho das suas funções. Com a finalidade de confirmar indicadores sobre as KSAO e competências mais importantes, procedeu-se à elaboração da análise de conteúdo relativamente às KSAO e competências mais referidas pelos oficiais entrevistados (Tabela 9).

Tabela nº 9 – KSAO apurados nos inquéritos por entrevista.

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

Tabela nº 9 – KSAO apurados nos inquéritos por entrevista.

	KSAO	Competência associada	Freq (N=7) (%)
Outras caraterísticas	Conhecer as suas limitações		40
	Honestidade		40
	Consciencialização		40
	Confiança		60
	Autoconfiança		60
	Moral	• Liderar pelo exemplo	40
	Coragem	• Autopreparar-se	40
	Disponibilidade		60
	Resiliência		40
	Orgulho		40
	Valores		60
	Postura		60
	Condição física		100
Compósitos	Experiência	• Liderar outros indivíduos	60
	Tomar decisões		100
	Planear	• Liderar outros indivíduos	100
	Aconselhar outros	• Criar um ambiente positivo	80
	Inspirar confiança	• Alcançar resultados	40
	Iniciar ações	• Desenvolver os outros	80
	Executar operações/exercícios		80
	Coordenar		80
Papéis	Motivar		60
	Preocupar-se com os outros		60
	Planear operações/exercícios	• Liderar outros indivíduos	80
	Planear e conduzir o treino	• Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando	100
	Supervisar		80
	Gerir recursos, tempo e risco	• Alcançar resultados	100
	Modelo de referência	• Desenvolver os outros	40
	Estabelecer condições de sucesso		40
	Representação da organização		60

Fonte: Autor (2015).

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

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

No âmbito das habilidades, a comunicação (oral inclusive) foi mencionada por todos os entrevistados como sendo essencial às tarefas e funções desempenhadas. Merecem igualmente destaque, a agilidade física, a avaliação (inclui o julgamento) e o caráter, com taxas de 60%. As restantes habilidades foram referidas por 40% dos entrevistados. As habilidades estão associadas às competências nucleares “comunicar”, “liderar pelo exemplo” e “influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando”.

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

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

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

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

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

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

A determinação dos valores referentes à consistência interna das categorias e respectivas competências foi conseguida através do alfa de Cronbach. Relativamente à estatística de confiabilidade (Tabela 10), o valor mais elevado (0.86) foi verificado na competência “liderar outros indivíduos” e o valor mais baixo (0.69) na competência “autopreparar-se”, o que confere uma consistência aceitável ao questionário.

Tabela nº 10 – Estatísticas de confiabilidade dos questionários.

Categoria	Competência	Alfa de Cronbach⁴⁰	Alfa de Cronbach (média)	N.º de Componentes
Liderar	Liderar outros indivíduos	0.86	0.82	6
	Influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando	0.82		4
	Liderar pelo exemplo	0.76		7
	Comunicar	0.84		6
Desenvolver	Criar um ambiente positivo	0.78	0.78	9
	Autopreparar-se	0.69		8
	Desenvolver os outros	0.81		6
Alcançar	Alcançar resultados	0.83	0.83	10

Fonte: Autor (2015).

c. Análise do conteúdo dos inquéritos por questionário

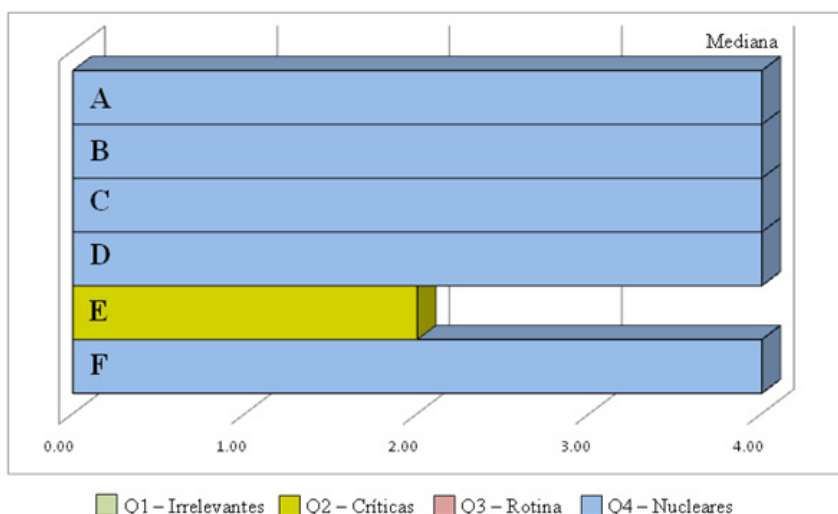
- Distribuição por Q

Em resposta às QD1 e 2, são apresentados os dados apurados, aplicando o método de transformação dos indicadores “importância” e “frequência” em Q.

- Categoria “liderar”
 - Competência “liderar outros indivíduos”

A competência “liderar outros indivíduos”, materializada por seis componentes e ações, obteve a classificação nuclear (Q4) dado que a maioria dos seus componentes revelou valores elevados de importância e frequência (Figura 3).

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



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

Figura n.º 3 – Classificação dos componentes e ações da competência “liderar outros indivíduos”.

Fonte: Autor (2015).

- Competência “influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando”

A competência “influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando” é composta por quatro componentes e ações. Trata-se de uma competência nuclear (Q4) decorrente da elevada importância e frequência dos componentes “desenvolver a confiança” (Q4) e “compreender a esfera, os meios e os limites de influência” (Q4). O componente “negociar para alcançar a compreensão, gerar consenso e resolver conflitos” (Q2), pela sua criticidade, deve igualmente integrar o modelo de competências (Figura 4). Relativamente a este último componente, apesar de não ser muito frequente na atividade diária, os resultados comprovam a sua elevada importância.

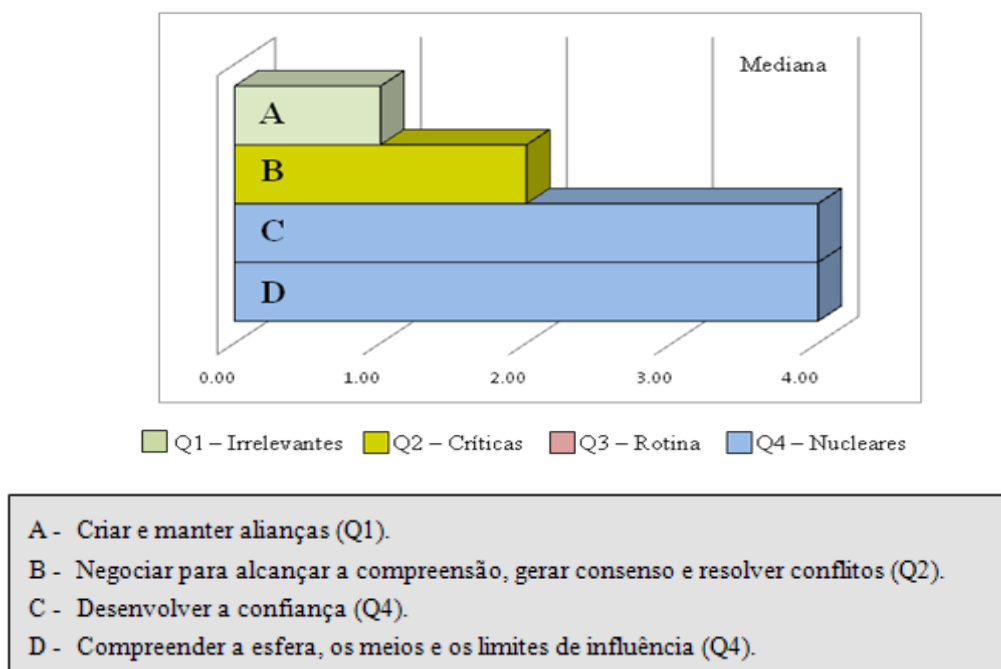


Figura n.º 4 – Classificação dos componentes e ações da competência “influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando”.

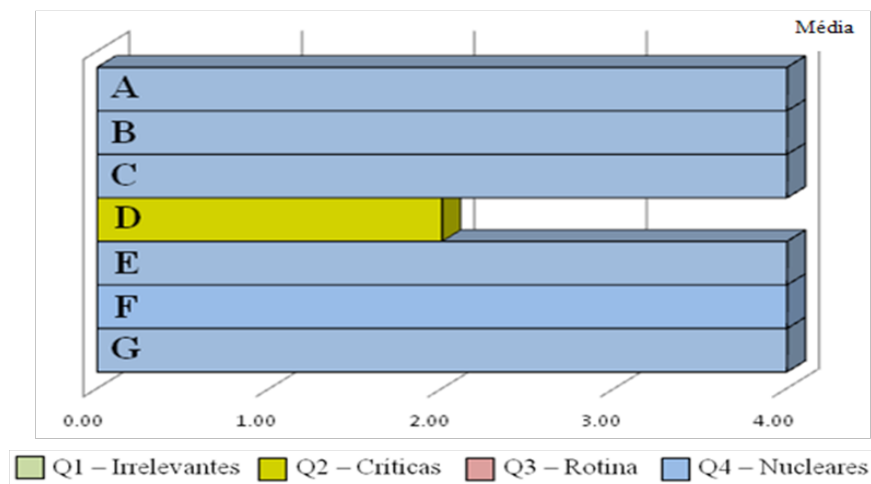
Fonte: Autor (2015).

- Competência “liderar pelo exemplo”

Esta competência, representada por sete componentes e ações, obteve a classificação de nuclear (Q4) dado que os seus indicadores revelaram elevada frequência e importância, com exceção para o componente “liderar com confiança em situações adversas”, cuja classificação é crítica (Q2) (Figura 5). Relativamente a este último componente, a sua baixa frequência está provavelmente associada ao facto dos militares inquiridos não estarem permanentemente em operações ou teatros de alta intensidade.

- Competência “comunicar”

Esta quarta e última competência da categoria “liderar” congrega seis componentes ou ações. Verifica-se que esta competência é nuclear (Q4), resultante da classificação obtida por quatro dos seus componentes. Apurou-se igualmente um componente crítico (Q2) – “ser sensível a fatores culturais na comunicação” – e um componente de rotina (Q3) – “apresentar recomendações para que outros entendam as suas vantagens” (Figura 6). Relativamente ao componente crítico apurado (Q2), a sua baixa frequência poderá estar associada à participação em operações multinacionais ou missões de apoio à paz. Quanto ao componente de rotina identificado (Q3), este poderá estar associado a questões de carácter prático inerentes ao contexto de trabalho.



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

Figura n.º 5 – Classificação dos componentes e ações da competência “liderar pelo exemplo”.

Fonte: Autor (2015).

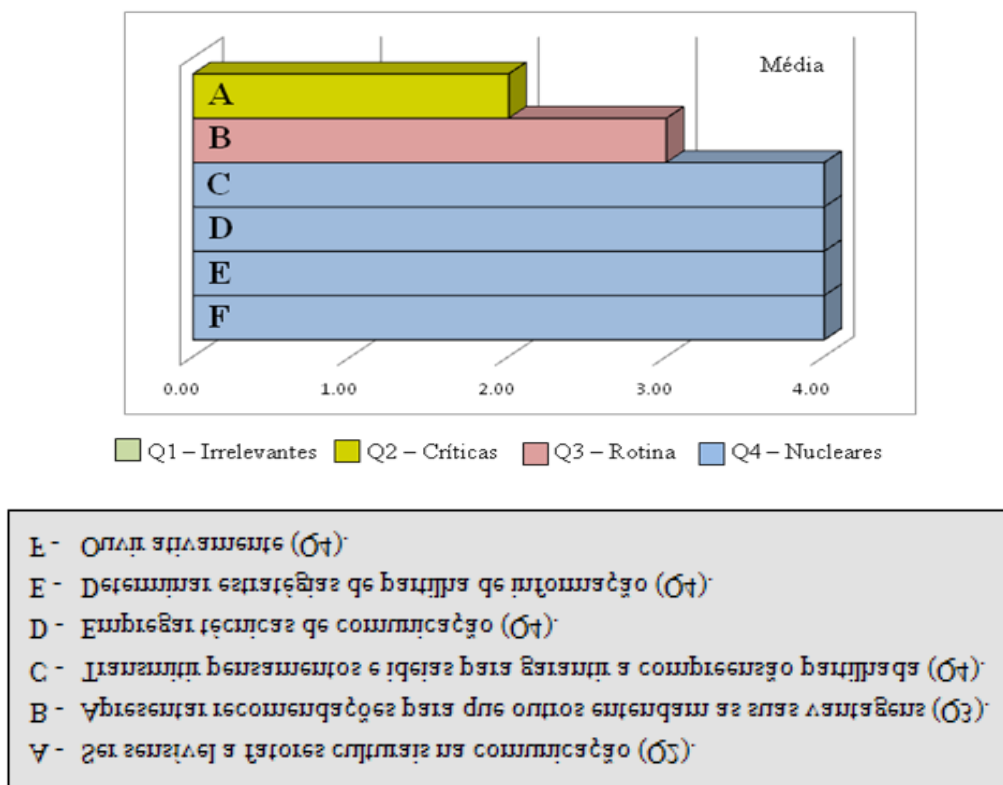


Figura n.º 6 – Classificação dos componentes e ações da competência “comunicar”.

Fonte: Autor (2015).

- Categoria “desenvolver”
 - Competência “criar um ambiente positivo”

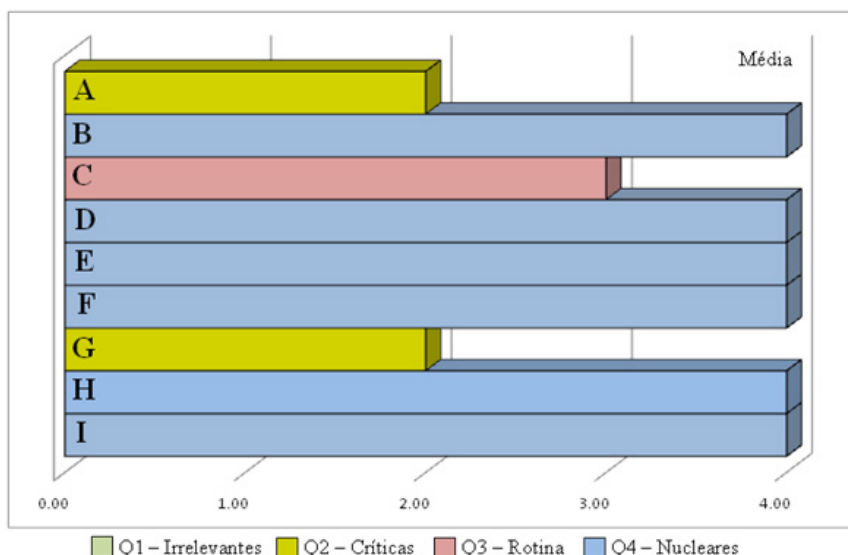
No que concerne a esta competência, apurou-se que a maioria dos seus componentes são nucleares (Q4), com exceção do componente “criar um ambiente de aprendizagem” e “aceitar retrocessos razoáveis e falhas”, classificados como críticos (Q2) e “antecipar as necessidades das pessoas no trabalho”, cujos resultados revelaram ser um componente de rotina (Q3) (Figura 7).

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

Analisando o componente crítico (Q2) “criar um ambiente de aprendizagem”, este revelou-se deveras importante, contudo, em ambiente operacional é exigido que os militares

possuam elevados padrões de desempenho para o cumprimento das tarefas e missões o que, empiricamente reduzirá as situações que exijam a aprendizagem de novas táticas, técnicas ou procedimentos. Neste âmbito, inserem-se por exemplo, as lições aprendidas.

O componente crítico (Q2) “aceitar retrocessos razoáveis e falhas” revela que os líderes operacionais são eficientes pois tendem a cometer falhas pontualmente, aceitando as consequências e melhorando os processos.



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

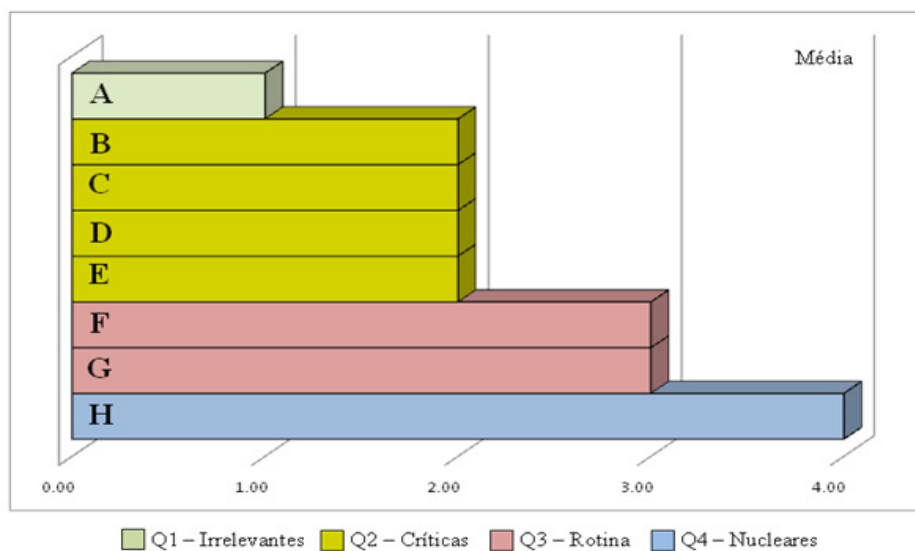
Figura n.º 7 – Classificação dos componentes e ações da competência “criar um ambiente positivo”.

Fonte: Autor (2015).

- Competência “autopreparar-se”

Esta competência é traduzida por oito componentes ou ações. Trata-se de uma competência crítica (Q2), decorrente da classificação da maioria dos seus componentes ou ações (Figura 8). Não obstante a sua classificação global, esta competência engloba um componente nuclear (Q4) – “manter a saúde mental e física e o bem-estar” e dois

componentes de rotina (Q3) – “conhecer-se a si próprio (autocompreensão e impacto nos outros)” e “avaliar e incorporar o *feedback* dado por outros”.



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

Figura n.º 8 – Classificação dos componentes e ações da competência “autopreparar-se”.

Fonte: Autor (2015).

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

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

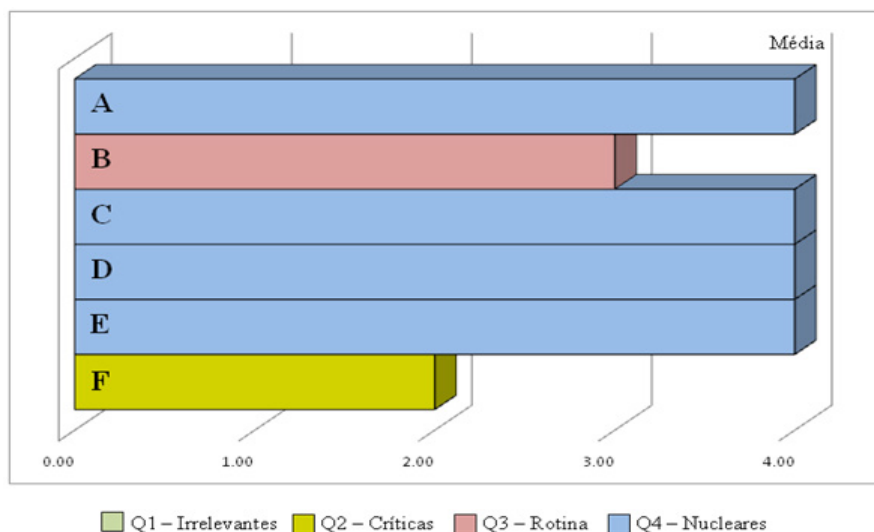
Relativamente ao componente crítico (Q2) “manter uma compreensão cultural relevante”, os líderes atribuem elevada importância à compreensão de outras culturas, embora seja pouco frequente o seu uso (em ambiente multinacional e missões de apoio à paz). Os componentes críticos (Q2) “expandir o seu conhecimento técnico, tático e tecnológico”, “analisar e organizar informação para criar conhecimento” e “expandir as suas capacidades conceituais e interpessoais” indiciam que a formação inicial e contínua que o Exército ministra aos seus líderes é atual e adequada.

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

Competência “desenvolver os outros”

Esta última competência da categoria “desenvolver” é constituída por seis componentes. A análise efetuada à mediana permite classificá-la como nuclear (Q4), pois a maioria dos seus componentes é considerado de importância e frequência elevadas, com exceção para os componentes “fomentar o desenvolvimento do trabalho, dos seus desafios e seu enriquecimento” e “construir aptidões de equipa ou grupos e processos” que revelaram ser de rotina (Q3) e crítico (Q2), respetivamente (Figura 9).

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



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

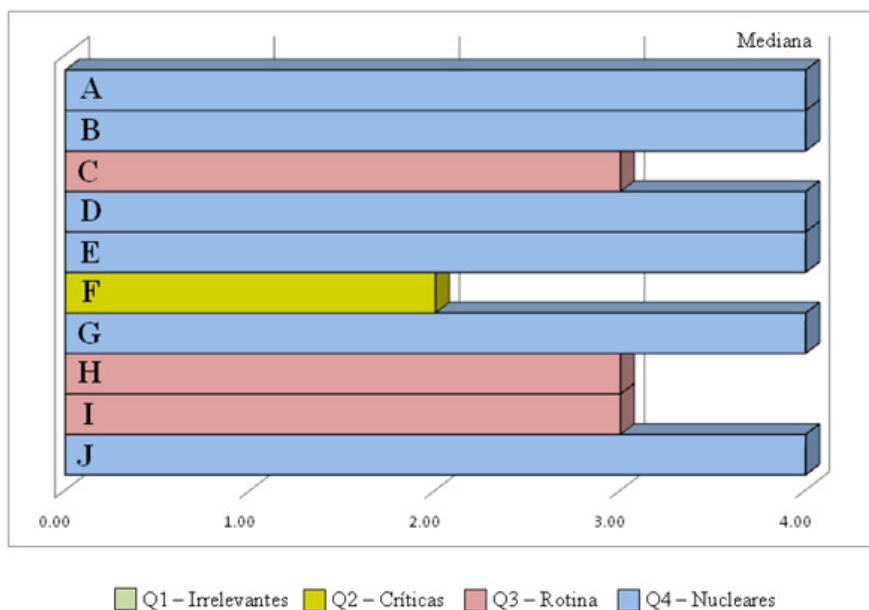
Figura n.º 9 – Classificação dos componentes e ações da competência “desenvolver os outros”.

Fonte: Autor (2015).

- Categoria “alcançar” – competência “alcançar resultados”

A terceira categoria do modelo de competências é composta por uma única competência que, por sua vez, assenta em dez componentes. Esta competência é classificada como nuclear (Q4), dado que a maioria dos seus componentes são de importância e frequência elevadas. Apurou-se ainda um componente crítico (Q2) e três componentes de rotina (Q3) (Figura 10).

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



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

Figura n.º 10 – Classificação dos componentes e ações da competência “alcançar resultados”.

Fonte: Autor (2015).

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

- Análise de eventuais diferenças significativas na amostra

Após a identificação das competências por Q tentou-se estabelecer uma relação com a tipologia dos cargos em análise. Os dados recolhidos através dos questionários apontam

para a inexistência de diferenças significativas. Na generalidade verificou-se que os oficiais superiores inquiridos atribuíram às variáveis (importância e frequência), valores ligeiramente superiores, sem contudo serem diferenciadores, ao ponto de permitirem uma análise nesse sentido. Responde-se deste modo à QD3.

d. Perfil de competências do líder operacional

Nesta parte são ilustradas, as competências por componentes e ações, em particular, as competências nucleares (Q4) e as competências críticas (Q2). Para efeitos de conceção dos perfis das diversas competências do modelo, foram excluídos os componentes ou ações avaliados como “irrelevantes”.

- Categoria “liderar”
- Competência “liderar outros indivíduos”

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

Neste âmbito, todos os componentes desta competência devem ser incluídos no perfil de competências nucleares, inclusive o componente “criar e difundir uma visão de futuro” (Q2) que, não obstante a sua reduzida frequência, se reveste de particular importância para a manutenção de elevados níveis motivacionais (Figura 11).

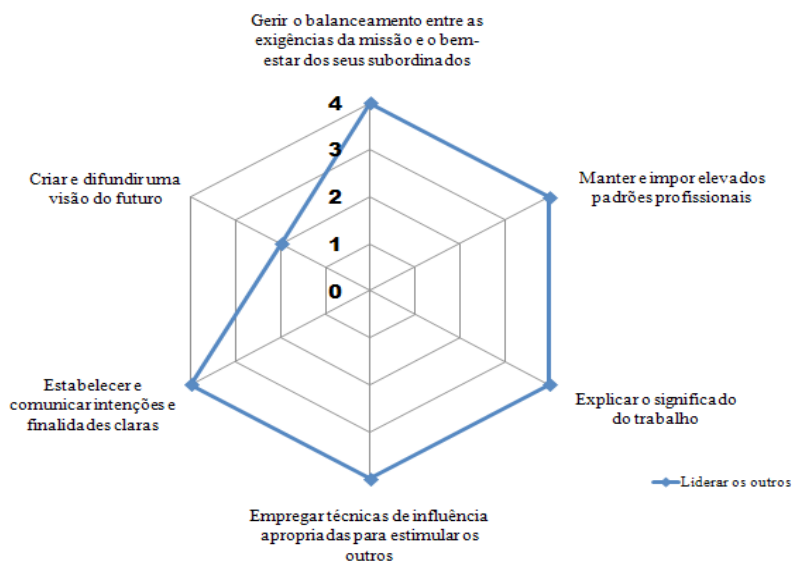


Figura n.º 11 – Perfil da competência nuclear “liderar outros indivíduos”.

Fonte: Autor (2015).

- Competência “influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando”

Relativamente a esta competência, exclui-se o componente “criar e manter alianças” por ter sido considerado “irrelevante” (Q1). Todavia, os componentes “desenvolver a confiança”, “compreender a esfera, os meios e os limites de influência” (ambos Q4) e “negociar para alcançar a compreensão, gerar consenso e resolver conflitos” (Q2) devem integrar o perfil desta competência nuclear (Figura 12).

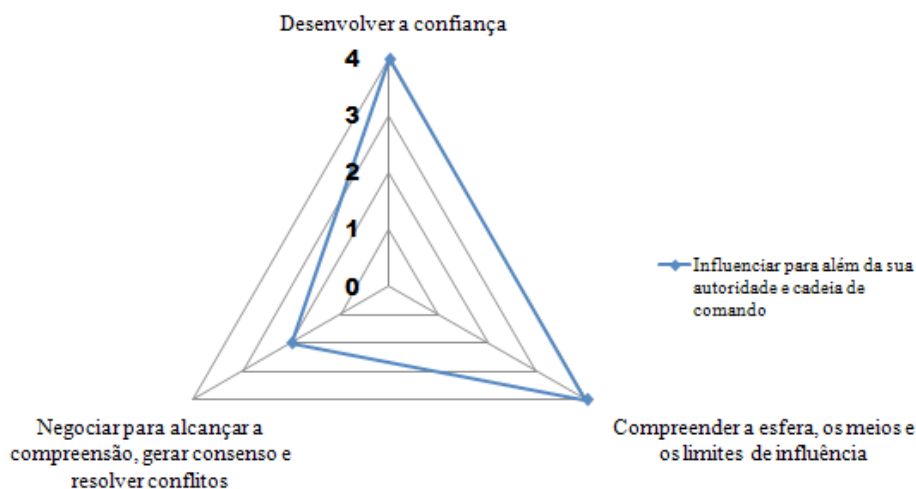


Figura n.º 12 – Perfil da competência nuclear “influenciar para além da sua autoridade e cadeia de comando”.

Fonte: Autor (2015).

- Competência “liderar pelo exemplo”

Relativamente à competência “liderar pelo exemplo”, todos os seus componentes e ações integram o perfil de competências do líder operacional, o que é revelador da sua importância (todos os componentes são Q4, excepto “liderar com confiança em situações adversas” – Q2) (Figura 13).

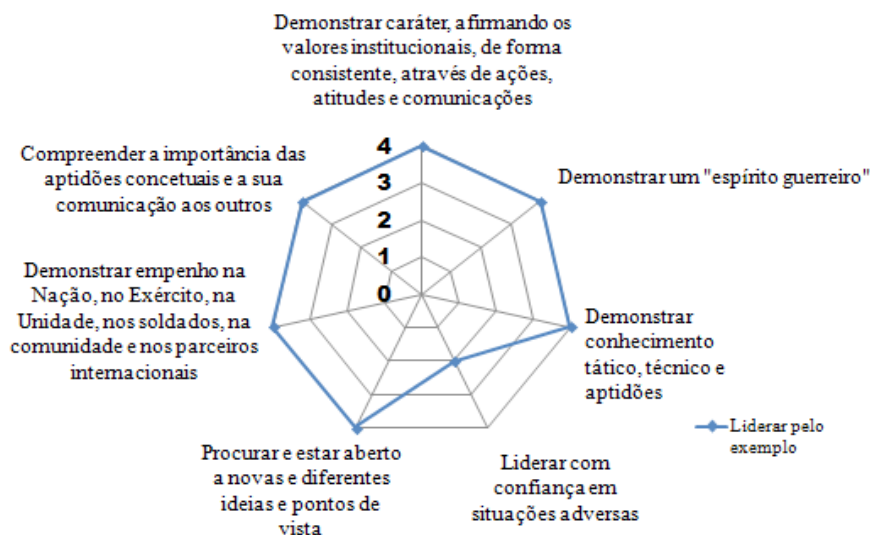


Figura n.º 13 – Perfil da competência nuclear “liderar pelo exemplo”.

Fonte: Autor (2015).

- Competência “comunicar”

“Comunicar” é classificada como nuclear (Q4) (Figura 14). Os líderes comunicam efetivamente através da expressão clara de ideias e ouvindo ativamente os outros. A comunicação é essencial para todas as competências de liderança.

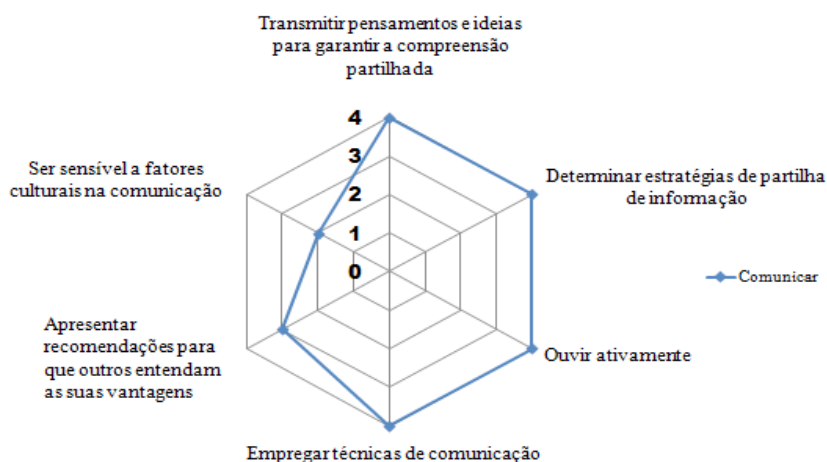


Figura n.º 14 – Perfil da competência nuclear “comunicar”.

Fonte: Autor (2015).

- Categoria “desenvolver”
 - Competência “criar um ambiente positivo”

A maioria dos componentes desta competência são nucleares (Q4), com exceção do componente “criar um ambiente de aprendizagem” e “aceitar retrocessos razoáveis e falhas”, classificados como críticos (Q2) e “antecipar as necessidades das pessoas no trabalho”, cujos resultados revelaram ser de rotina (Q3) (Figura 15).

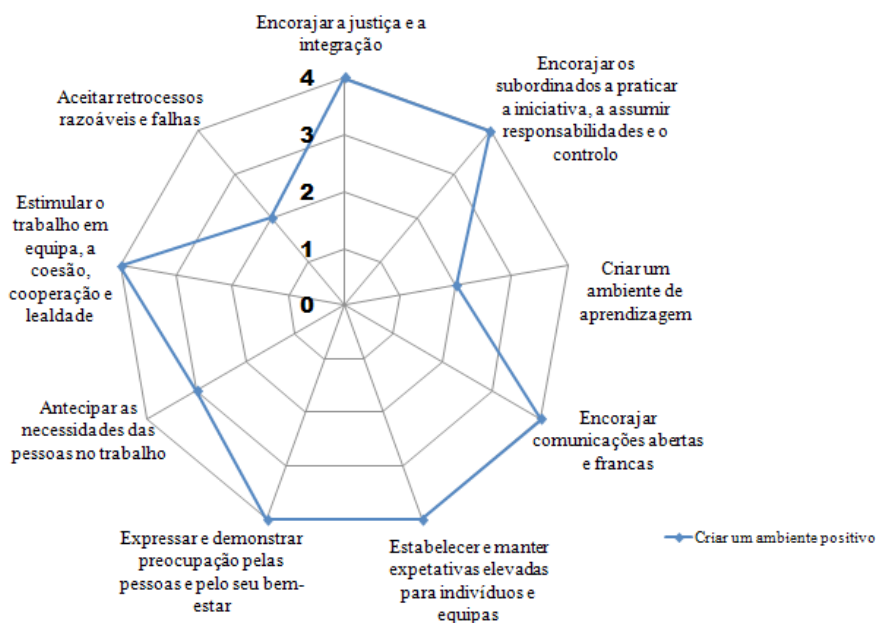


Figura n.º 15 – Perfil da competência nuclear “criar um ambiente positivo”.

Fonte: Autor (2015).

- Competência “autopreparar-se”

Esta competência é crítica (Q2), englobando um componente nuclear (Q4) – “manter a saúde mental e física e o bem-estar” e dois componentes de rotina (Q3) – “conhecer-se a si próprio” e “avaliar e incorporar o *feedback* dado por outros” (Figura 18). Responde-se desta forma à QD4, dada esta ser única competência crítica identificada.

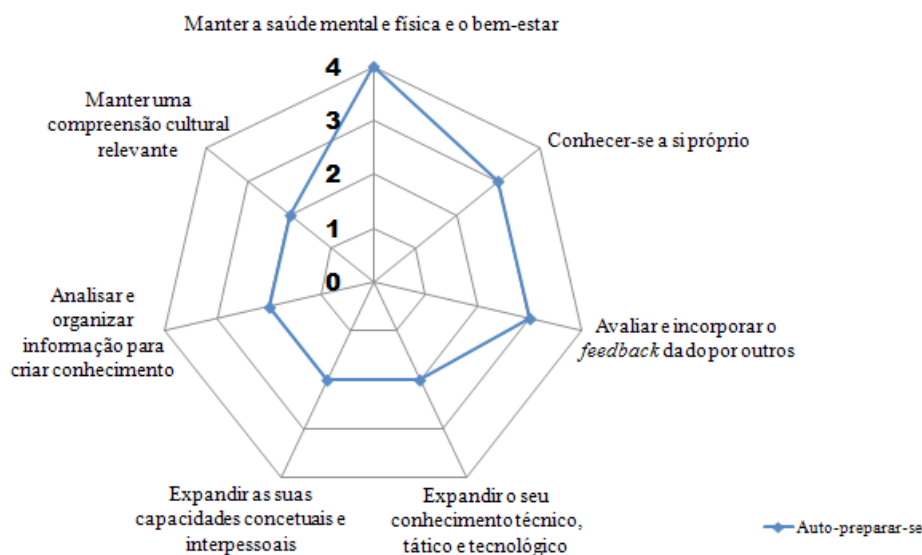


Figura n.º 16 – Perfil da competência crítica “autopreparar-se”.

Fonte: Autor (2015).

- Competência “desenvolver os outros”

Esta última competência da categoria “desenvolver” é nuclear (Q4), pois a maioria dos seus componentes é considerada de importância e frequência elevadas, com exceção para os componentes “avaliar as necessidades de desenvolvimento dos outros” e “apoiar o desenvolvimento baseado na instituição” que revelaram ser crítico (Q2) e de rotina (Q3), respetivamente (Figura 17).

Ao nível dos dados qualitativos, a maioria dos entrevistados referiu esta competência como muito importante, materializada em KSAO como as tarefas e os papéis.

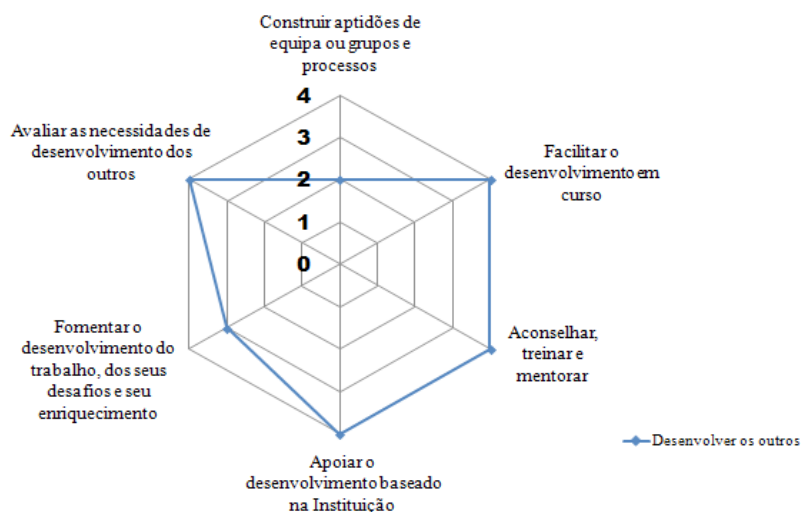


Figura n.º 17 – Perfil da competência nuclear “desenvolver os outros”.

Fonte: Autor (2015).

- Categoria “alcançar” – competência “alcançar resultados”

Esta última competência do modelo de competências revelou ser nuclear (Q4), embora englobando um componente crítico (Q2) e três componentes de rotina (Q3) (Figura 18). “Alcançar resultados” é a última finalidade de um líder.

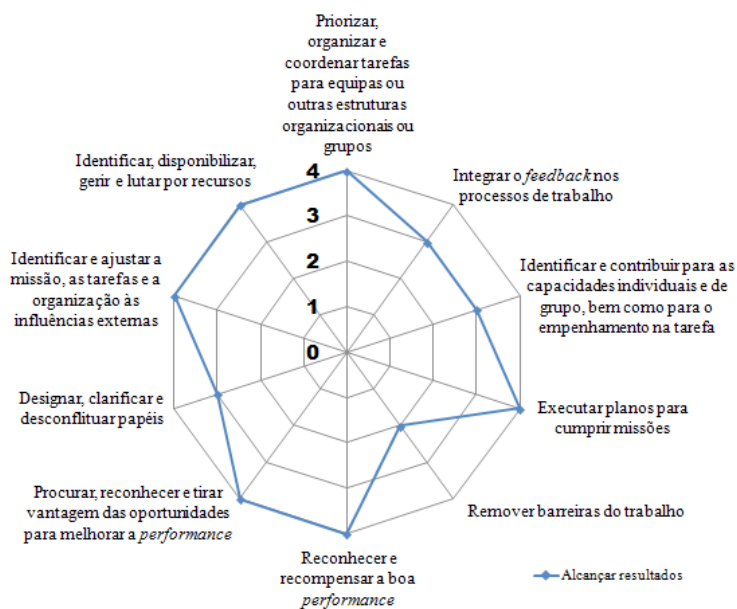


Figura n.º 18 – Perfil da competência nuclear “alcançar resultados”.

Fonte: Autor (2015).

- Perfil de competências nucleares

Em resposta à QC, finaliza-se a análise com a apresentação do perfil de competências nucleares, como resultado da aplicação do modelo de competências nucleares do Exército Norte-Americano ao Exército Português (Tabela 11 e Figura 19).

Tabela n.º 11 – Perfil de competências nucleares do líder operacional.

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

Fonte: Autor (2015).

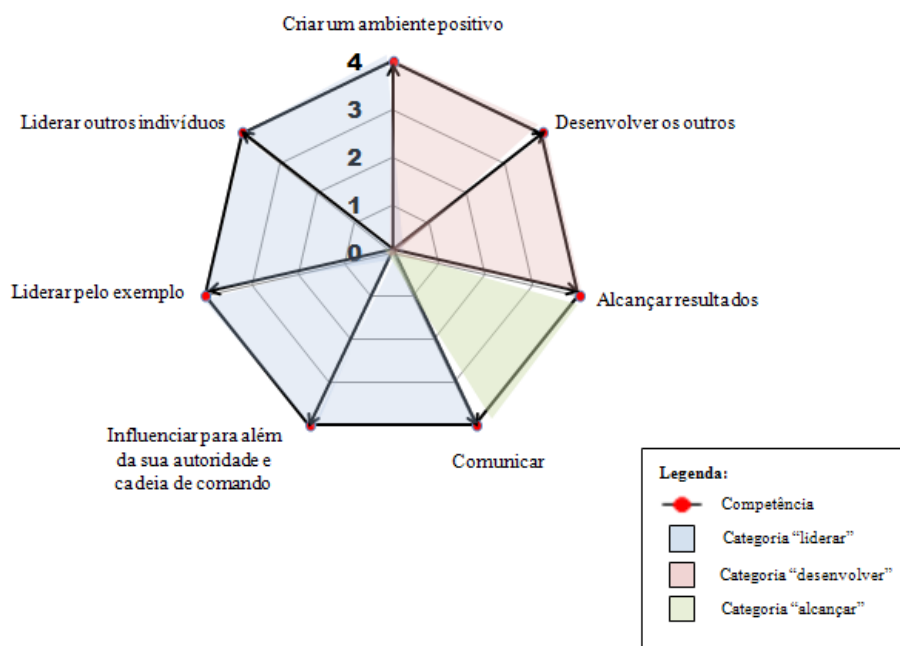


Figura n.º 19 – Perfil de competências nucleares por categoria de competência.

Fonte: Autor (2015).

Conclusões

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

É numa perspetiva operacional, de combinação dos KSAO e das competências que o modelo de competências é transposto concretizado em contexto organizacional. O modelo de competências deve consubstanciar uma ferramenta e não encerrar uma finalidade em si mesmo.

O objetivo geral do presente estudo consistiu em identificar as competências nucleares dos líderes operacionais do Exército Português que, juntamente com as competências críticas e de rotina, consubstanciam um modelo de competências dos cargos de comando, ao níveis de UEC e UEB da COSFE. Para o efeito, foi utilizado o modelo de competências

nucleares do Exército Norte-Americano que pressupõe a existência de oito competências que materializaram as dimensões de análise.

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

Ao longo do texto as QD formuladas foram sendo respondidas. Relativamente à QD1 “Quais são as competências mais importantes dos líderes operacionais no Exército Português?”, foram apuradas as competências identificadas (Tabela 11) que se revelaram fundamentais para o desempenho de funções dos líderes operacionais.

No referente à QD2 “Quais são as competências mais frequentes dos líderes operacionais no Exército Português?”, apurou-se que à semelhança da importância, a frequência é igualmente elevada, ou seja, as competências identificadas são usadas de forma permanente na atividade diária dos líderes operacionais, com exceção da competência “autopreparar-se” que foi avaliada como sendo crítica (Q2).

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

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

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

Considera-se que o objetivo proposto foi alcançado na sua generalidade, materializado no perfil de competências nucleares concebido. De realçar que, não se tendo verificado diferenças significativas entre os cargos em estudo, o modelo de competências nucleares aplicável é comum para os dois escalões de comando analisados.

Pese embora o facto de se ter alcançado um modelo de competências nucleares do líder operacional do Exército Português, limitações de diversas ordens restringem a sua aplicação efetiva. Em primeiro lugar, o modelo carece de avaliação e validação, ao nível do indivíduo e da própria Instituição. Com o estudo desenvolvido, não se pretendeu conceber

um modelo final (testado e validado), mas a construção de um referencial sustentável e passível de ser melhorado recorrendo a outras metodologias. Assim, sugere-se a inclusão de modelos de competências de outras forças, empresas ou instituições. O modelo agora concebido deverá ser testado em contexto de trabalho e recolhido o respetivo *feedback* dos intervenientes.

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

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

Obras citadas

- AAVV, 2001. *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Aiken, L., 1979. *Psychological Testing and Assessment*. 3.^a ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Barros-Duarte, C., Ramos, S., Cunha, L. & Lacomblez, M., 2001. *Instrumento de análise para Estudo de Caso*. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Bilhim, J., 2004. *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bitencourt, C., 2001. *A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Boterf, G. L., 1999. *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Les Éditions de l'Organisation. .
- Boyatzis, R., 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brannick, M. & Levine, E., 2002. *Job analysis: methods, research, and applications for human resource management in the new millenium*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Briscoe, J. & Hall, D., 1999. Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, Volume 28, pp. 37-52.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J., 2001. *Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cascão, F., 2005. *Gestão por Competências*. Porto: Edições IPAM.
- Cascão, F. & Cunha, N., 1998. *Gestão de Competências - Novas Perspectivas na Gestão de Recursos Humanos*. Porto: Edições IPAM.

- Ceitel, M., 2006. *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 1.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M., 2008. *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chomsky, N., 1965. *Aspects of the Theory of Syntax*. 1.^a edição ed. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Clot, Y., 1999. *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, 2014. Aprova a Lei Orgânica do Exército. In: *Decreto-Lei n.º 186/2014*. Lisboa: Diário da República.
- Decreto-Lei n.º 236/99, 1999. Aprova o Estatuto dos Militares das Forças. (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, com as alterações produzidas pela Lei n.º 25/2000, de 23 de agosto, produzidas pela Lei n.º 25/2000, de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003 de 30 de agosto. In: *Decreto-Lei n.º 70/2005, de 13 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008, de 23 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de março*). Lisboa: Diário da República.
- Department of the Army, 2003. *Field Manual 3-21.21, The Stryker Brigade Combat Team Infantry Battalion*. Washington, DC: United States Army.
- Department of the Army, 2006. *Field Manual 3-21.10, The Infantry Rifle Company*. Washington, DC: United States Army.
- Department of the Army, 2006. *Field Manual 6-22, Army Leadership*. Washington, DC: United States Army.
- Dutra, J., 2001. *Gestão por Competências*. 3.^a ed. São Paulo: Gente.
- Ennis, M., 2008. *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. Washington DC: U. S. Department of Labor .
- Exército Português, 2010. *Página oficial do Exército Português*. [Online] Available at: <http://www.exercito.pt/> [Acedido em 28 janeiro 2015].
- Exército Português, 2012. *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-00, Operações*. Lisboa: Exército Português.
- Flanagan, J., 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin - American Institute for Research and University of Pittsburgh* , 51(4), pp. 327-358.
- Fortin, M., 2009. *O Processo de Investigação da Conceção à Realização*. 5.^a ed. Loures: Lusociência.
- Freire, J., 1993. *Sociologia do Trabalho: uma Introdução*. Porto: : Afrontamento.
- Ghiselli, E., 1966. *The validity of occupational aptitude tests*. New York: Wiley.
- Green, P., 1999. *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hoge, M. A., Tondora, J. & Marrelli, A. F., 2005. The fundamental of workforce competency: Implications for Behavioral health. *Journal of Administration and Policy in Mental Health* N.º 5/6, Volume 32, pp. 509-531.
- Hughes, R., Ginnett, R. & Curphy, G., 2012. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. 7.ª ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc..
- Huot, R., 2002. *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- IEFP, 2007. *Da análise dos postos de trabalho ao estudo das profissões*. Lisboa: IIEFP.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2014. *NEP ACA - 018 - Regras de apresentação e referência para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. Lisboa: IESM.
- Klemp, G., 1980. *The Assessment of Occupational Competence*, Washington, DC: National Institute of Education.
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R., 1999. *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer .
- Magee, R. R., 1998. *Strategic Leadership Primer*. Carlisle Barracks: United States Army War College.
- Mayoral, M. R., Palacios, R. C., Gómez, J. M. & Crespo, Á. G., 2007. A Mobile Framework for Competence Evaluation: Innovation Assessment Using Mobile Information Systems. *Technology Management & Innovation* N.º 2, Volume 3, pp. 49-57.
- McLagan, P., 1997. Competencies: The Next Generation. *Training & Development*, N.º 5, Volume 51, pp. 40-47.
- Moore, D., Cheng, M. & Dainty, A., 2002. Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 51(6), pp. 314 - 319.
- MSG, 2013. *Management Study Guide*. [Online] Available at: <http://www.managementstudyguide.com/competency-iceberg-model.htm> [Acedido em 12 fevereiro 2015].
- Noulin, M., 1992. *Ergonomie*. Paris: Tecniplus.
- Oliveira, M., 2009. *O Recrutamento e a Seleção de Pessoal*. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Parente, C., 2008. *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Parry, S., 1996. The Quest for Competence. *Training Magazine*, pp. 48-56.
- Prahalad, C. & Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Volume maio - junho, pp. 79-90.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L., 1998. *Manual de investigação em ciências sociais*. 2.ª ed. Lisboa: Gravita.
- Raelin, J. & Cooledge, A., 1995. From generic to organic competencies. *Human Resource Planning*, Volume 18.

- Rowe, C., 1995. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*, 27(11), pp. 12 - 17.
- Schippman, J. S. et al., 2000. The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53, Volume 53, pp. 703-740.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. 6.^a ed. Lisboa: Lidel.
- Spencer, L. & Spencer, S., 1993. *Competence at Work*. New York: JohnWiley & Sons.
- Tremblay, M. & Sire, B., 1999. Rémuner les competences plutôt l'activité?. *Revue Française de Gestion*, novembro-dezembro, 126 (novembro-dezembro)(special issue), pp. 129-139.
- Vserve Management Systems, 2013. *Management Study Guide*. [Online] Available at: <http://managementstudyguide.com/> [Acedido em 22 janeiro 2015].
- Whiddett, S. & Hollyforde, S., 1999. *The Competencies Handbook (Developing Practice)*. Wimbledon: Institute of Personnel & Development.
- Woodruff, C., 1993. What is ment by a competency?. *Leadership and Organizational Development Journal*, p. 14.
- Yukl, G., 1999. Leadership competencies required for the new Army and approaches for developing them. In: J. Hunt, G. E. Dodge & L. Wong, edits. *Transforming the Twenty-First Century Army and Other Top Performing Organizations*. Leadership competencies required for the new Amy and approaches for developing them ed. Stamford: JAI Press, pp. 255-276.