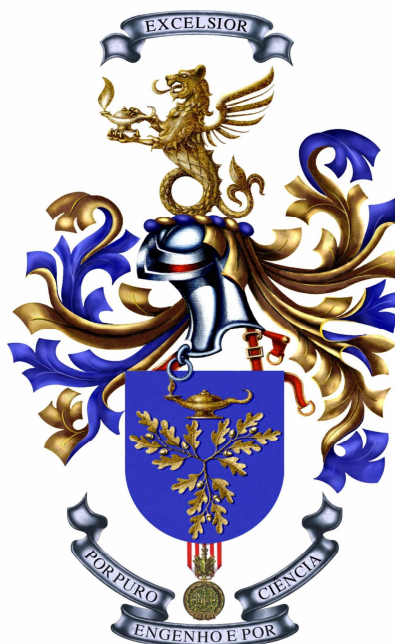


**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

2016/2017



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE LÍDERES MILITARES – MODELO DE
FORMAÇÃO ESPECÍFICA AO LONGO DA CARREIRA**

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

**Armindo Manuel Elias Barroso de Sampaio
COR/ADMAER**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERES MILITARES
– MODELO DE FORMAÇÃO ESPECIFICA AO LONGO
DA CARREIRA

COR ADMAER Armindo Manuel Elias Barroso de Sampaio

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2016/17

Pedrouços 2017



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERES MILITARES
– MODELO DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA AO LONGO
DA CARREIRA

COR ADMAER Armindo Manuel Elias Barroso de Sampaio

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2016/17

Orientador: COR TIR INF JOSÉ MANUEL DUARTE DA COSTA

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **COR Armindo Manuel Elias Barroso de Sampaio**, declaro por minha honra que o documento intitulado **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE LÍDERES MILITARES - MODELO DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA AO LONGO DA CARREIRA** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOG 2016/2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **28 de abril de 2017**

COR ADMAER Armindo Manuel Elias Barroso de Sampaio



Agradecimentos

Ao Coronel Tirocinado Duarte da Costa, orientador deste trabalho, pela forma como sempre me incentivou na prossecução dos objetivos deste trabalho de investigação, pela confiança que em mim depositou e pela camaradagem.

Ao Tenente-Coronel (Doutor) Carlos Rouco, quero agradecer a forma como sempre me incentivou na prossecução dos objetivos desta dissertação, pelas sugestões e discussões frutuosas, que tanto me ajudaram e para as quais sempre manifestou total disponibilidade.

Aos Professores Doutores Ivo Dias (Universidade Europeia) e Carlos Lopes (Instituto Superior de Psicologia Aplicada) pelo apoio académico e pela amizade.

Pela disponibilidade, apoio e entrevistas concedidas, agradeço aos Senhores Oficiais Gerais:

- General Teixeira Rolo
- Major General Vieira Borges
- Major-General Rafael Martins
- Contra-Almirante Henriques Gomes

Aos 641 Oficiais e Cadetes dos três Ramos das FFAA, que de forma voluntária preencheram os questionários, sem os quais não teria sido possível terminar este Trabalho de Investigação.

Aos Auditores do CPOG 2016/2017, pela partilha de ideias, conhecimento, amizade e camaradagem.

À minha esposa, Paula e aos meus filhos, Gonçalo, Margarida e Diogo dedico o presente trabalho de investigação, pelo apoio permanente e pela privação de muitas horas de convívio necessárias para o levar a efeito.



Índice

Introdução	1
1. Gestão e liderança	6
1.1. A abordagem clássica da organização	6
1.2. A abordagem humanística da administração	6
1.3. As abordagens sistémica e contingencial das organizações	7
1.4. Gestor, comandante e líder	8
1.5. As teorias dos traços de personalidade	9
1.6. As teorias sobre estilos de liderança	10
1.7. As teorias situacionais da liderança	12
1.8. Teorias neocarismáticas	15
1.9. Teorias Transacional e Transformacional	16
1.10. Síntese conclusiva	17
2. Formação e gestão de competências	19
2.1. Abordagens e tipologias de competências	19
2.2. Competências de liderança	23
2.3. Formação, modalidades e sua eficiência.....	24
2.4. Formação em liderança nas Forças Armadas Portuguesas	26
2.5. Modelos de formação e de gestão de competências em liderança militar.....	29
2.6. Síntese conclusiva.....	32
3. Metodologia, apresentação, análise e discussão dos resultados	33
3.1. Modelo conceptual das variáveis.....	33
3.2. Caracterização dos instrumentos utilizados.....	33
3.3. Técnicas de investigação para tratamento dos dados	34
3.4. Caracterização da amostra por categoria e ramo	34
3.5. Teste de confiabilidade ao questionário.....	35
3.6. Caracterização das Variáveis Independentes: Categorias e Ramos	37
3.7. Análise das competências com níveis mais elevados de eficácia de liderança nos Oficiais das FFAA quanto à categoria.....	37
3.8. Análise das competências com níveis mais elevados de eficácia de liderança nos Oficiais das FFAA por ramo.....	41



3.9. Análise das diferenças significativas do nível de proficiência das competências de liderança dos Oficiais das FFAA por categorias	43
3.10. Análise das diferenças significativas do nível de proficiência das competências de liderança entre os Oficiais dos três ramos das FFAA.....	44
3.11. Análise das relações significativas entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA.....	45
3.12. Análise da existência de competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA que são preditoras, do Esforço Extraordinário, da Eficácia da Liderança e da Satisfação	46
Conclusões.....	50
Bibliografia.....	55

Índice de Apêndices

Apêndice A – Conceitos	Apd A-1
Apêndice B – Questionário de competências de liderança.....	Apd B-1
Apêndice C – Tipologias e domínios das competências	Apd C-1
Apêndice D – Referencial de competências adaptado.....	Apd D-1
Apêndice E – Universo de efetivos	Apd E-1
Apêndice F – Nível de proficiência das competências de liderança por categoria	Apd F-1
Apêndice G – Nível de proficiência das competências de liderança por Ramo	Apd G-1
Apêndice H – Comparação múltipla de médias por categoria	Apd H-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo conceptual teórico	2
Figura 2 – Questão central, derivadas e hipóteses.....	3
Figura 3 - Metodologia de desenvolvimento do modelo de gestão de competências de liderança.....	4
Figura 4 - A Hierarquia das Necessidades de Maslow	7
Figura 5 - As organizações como sistemas abertos	8
Figura 6 - Matriz de Liderança de Ohio State University	11
Figura 7 - Resultados dos estudos sobre estilos de liderança nas Universidades de Michigan e Ohio	12



Figura 8 - Contínuo de liderança de Tannenbaum	13
Figura 9 - Grelha de liderança de Blake e Mouton.....	14
Figura 10 - Os quatro estilos de comportamento do líder	15
Figura 11 - As competências necessárias aos vários níveis da organização	21
Figura 12 - Modelo de Gestão de Formação dos Oficiais das FFAA.....	27
Figura 13 - O modelo de formação em liderança de Adair	29
Figura 14 - Modelo conceptual das variáveis.....	33
Figura 15 - Fiabilidade das escalas usando o Alpha de Cronbach	36
Figura 16 - Categoria dos Oficiais.....	37
Figura 17 - Distribuição por Ramos	37
Figura 18 - Nível de proficiência das competências pessoais e cognitivas por categoria... 38	
Figura 19 - Nível de proficiência das competências sociais por categoria.....	39
Figura 20 - Nível de proficiência das competências funcionais por categoria.....	39
Figura 21 - Nível de proficiência das competências organizacionais por categoria	40
Figura 22 - Nível de proficiência das competências pessoais e cognitivas por ramo	41
Figura 23 - Nível de proficiência das competências sociais por ramo	42
Figura 24 - Nível de proficiência das competências funcionais por ramo	42
Figura 25 - Nível de proficiência das competências organizacionais por ramo.....	43
Figura 26 – Modelo de Gestão de Competências em Liderança para as FFAA.....	53

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da amostra por categoria e ramo	35
Tabela 2 - Competências de liderança e Alpha de Cronbach.....	36
Tabela 3 - Fatores critério, itens e Alpha de Cronbach	37
Tabela 4 - Diferenças significativas do nível de proficiência das competências de liderança entre os Oficiais dos três ramos das FFAA.....	44
Tabela 5 - Relações significativas entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA	45
Tabela 6 - Regressão linear entre as competências de liderança e o esforço extraordinário	47
Tabela 7 - Regressão linear entre as competências e a eficácia da liderança.....	48
Tabela 8 - Regressão linear entre as competências e a satisfação da liderança.....	48
Tabela 9 - Tipologias e domínios das competências	Apd C-1



Tabela 10 - Referencial de competências adaptado.....	Apd D-1
Tabela 11 - Efetivos de Oficiais do QP e de Cadetes-alunos por Ramo	Apd E-1
Tabela 12 - Nível de proficiência das competências de liderança por categoria.....	Apd F-1
Tabela 13 - Nível de proficiência das competências de liderança por Ramo.....	Apd G-1
Tabela 14 - Comparação múltipla de médias por categoria	Apd H-1



Resumo

O presente trabalho de investigação define um Modelo de Gestão de Formação de Competências associadas à liderança para o desenvolvimento ao longo da carreira que permita: elaborar/adaptar um modelo de Competências de Liderança; identificar as competências de liderança; elaborar um modelo de Gestão de Formação de Competências de liderança para os Oficiais das Forças Armadas.

Para a investigação foi aplicado o Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar Rouco 2012, sendo a amostra constituída por 641 elementos, representando 9,1% dos Oficiais do Quadro Permanente, divididos em cinco categorias: Oficial General; Oficial Superior; Capitão; Oficial Subalterno; Cadete-aluno.

Face aos resultados apresentados, conclui-se que há competências com níveis mais elevados de eficácia de liderança e que existe uma evolução positiva no que respeita ao nível de proficiência das competências de liderança nas várias categorias de Oficiais.

Concluiu-se ainda que os Oficiais da Armada percecionam ter desempenhos mais elevados que os Oficiais dos restantes Ramos, em vinte e seis, das vinte e sete competências que constituem o referencial. Tais competências de liderança representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre os fatores critério: esforço extraordinário, eficácia da liderança e satisfação.

Palavras-chave: Gestão; Liderança; Competências Individuais; Formação; Gestão de Competências em Liderança.



Abstract

This research defines a Management Model of Competences Training associated with leadership for the development during the career of the Portuguese Armed Forces Officers.

For the research, it was used the Management Model of Leadership Competences Development in Military Context Rouco 2012 and the sample consisted of 641 elements representing 9.1% of the career personnel divided into five categories: General Officer; Senior Officer; Captain; Junior Officer; Cadet.

Given the presented results, it is concluded that there are competences with higher levels of leadership effectiveness and there is a positive evolution at leadership proficiency level competences in the various Officials categories.

It was also concluded that Navy Officers perceive their performances are higher than those of the other branch officers, in all but one of the twenty-seven competences. Such leadership competencies represent a significant predictive power over the following factors: extraordinary effort, leadership effectiveness and satisfaction.

Keywords: *Management; Leadership; Individual Competences; Formation; Leadership Competences Management.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AFA – Academia da Força Aérea

AM – Academia Militar

CADAL – Cadete-Aluno

CBC – Curso Básico de Comando

CEMC – Curso de Estado-maior Conjunto

GFCL – Gestão de formação de competências em liderança

CORG – Comportamento Organizacional

CPC – Curso de Promoção a Capitão

CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior

CPOG – Curso de Promoção a Oficial General

DIREC – Direção de Recursos

ECTS – *European Credit Transfer System*

EESPU – Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar

EMGFA – Estado-Maior-General das Forças Armadas

EN – Escola Naval

FFAA – Forças Armadas

GCL – Gestão de competências em liderança

HIP – Hipótese

IE – Inteligência Emocional

IM – Instituição Militar

IUM – Instituto Universitário Militar

N – Universo

n – Amostra

OG – Objetivo geral

QC – Questão central

QD – Questão derivada

QI – Quociente de Inteligência

QP – Quadro Permanente

QPFEST- Quadro Permanente fora da estrutura das Forças Armadas

RH – Recursos Humanos

TII – Trabalho individual de investigação

UC – Unidade de Crédito



Introdução

Introdução, enquadramento e justificação do tema

Terminado o envolvimento do país nas guerras em África, “os efetivos militares não eram necessários em tamanha quantidade e por outro lado, financeiramente, era asfixiante a manutenção de tão elevado número de oficiais” (Sampaio, 1997, p. 97) no seio das Forças Armadas.

A tendência assentou na exigência da “qualidade dos oficiais, em termos profissionais, pelo que se tornou necessário definir um quadro de formação técnico-cultural e científico de elevado nível, o que só era possível com ensino de qualidade. As chefias militares foram-se apercebendo de que só era possível a manutenção de uma relativa independência face ao poder político, se houvesse da sua parte a possibilidade de ombrear com as elites civis, em termos de conhecimentos culturais e científicos” (Sampaio, 1997, pp. 97-98).

Antevendo o futuro, as FFAA serão tanto mais capazes de cumprir a sua missão, estabelecida no âmbito da defesa nacional, e dos valores que intrinsecamente a caracterizam, quanto mais capacidade intelectual, técnica e científica os militares demonstrarem, sendo certo que estas capacidades só se adquirem se os processos de aprendizagem e de socialização tiverem sido adequados às exigências do período de mudança e de turbulência em que vivemos.

Desta forma assume uma maior exigência, os perfis e as competências dos Oficiais das FFAA, sendo a tónica colocada no desenvolvimento dos seus líderes visando o aumento da eficácia e da eficiência nos processos e comportamentos de liderança.

Efetuada a revisão da literatura na área da Gestão de Recursos Humanos e do Comportamento Organizacional (CORG) fica claro que a componente principal de qualquer organização são os seus Recursos Humanos (RH) e que a liderança, mesmo em ambiente militar, depende de muitos fatores.

Neste contexto um modelo de gestão de formação de competências de liderança constitui um instrumento para o desenvolvimento dos militares que desempenham funções de chefia, direção e comando, a todos os níveis da Instituição Militar (IM) e, simultaneamente permite satisfazer os desafios que a nível do ambiente externo se colocam, destacando-se a evolução tecnológica, as novas ameaças, riscos e desafios mais globais e imprevisíveis.

Face ao exposto, procura-se desenvolver um modelo teórico e prático de gestão de formação de competências em liderança (GFCL) que permita a maximização dos RH,



transversal aos três ramos das FFAA, no caso dos Oficiais dos Quadros Permanentes (QP), cujas competências estão associadas ao desempenho ao longo da carreira.

Em termos de investigação e, com base num modelo já testado, irão identificar-se os principais requisitos de liderança dos Oficiais que desempenham funções de comando, direção e chefia aos diferentes níveis da IM o que permitirá chegar ao perfil de comportamentos de liderança e consequentemente a um modelo de gestão de formação de competências em liderança.

Objetivos da investigação

O objetivo geral (OG) da investigação visa criar um modelo de gestão de formação de competências associadas à liderança (GFCL) que permita desenvolver os RH ao longo da carreira dos Oficiais das FFAA (figura 1).

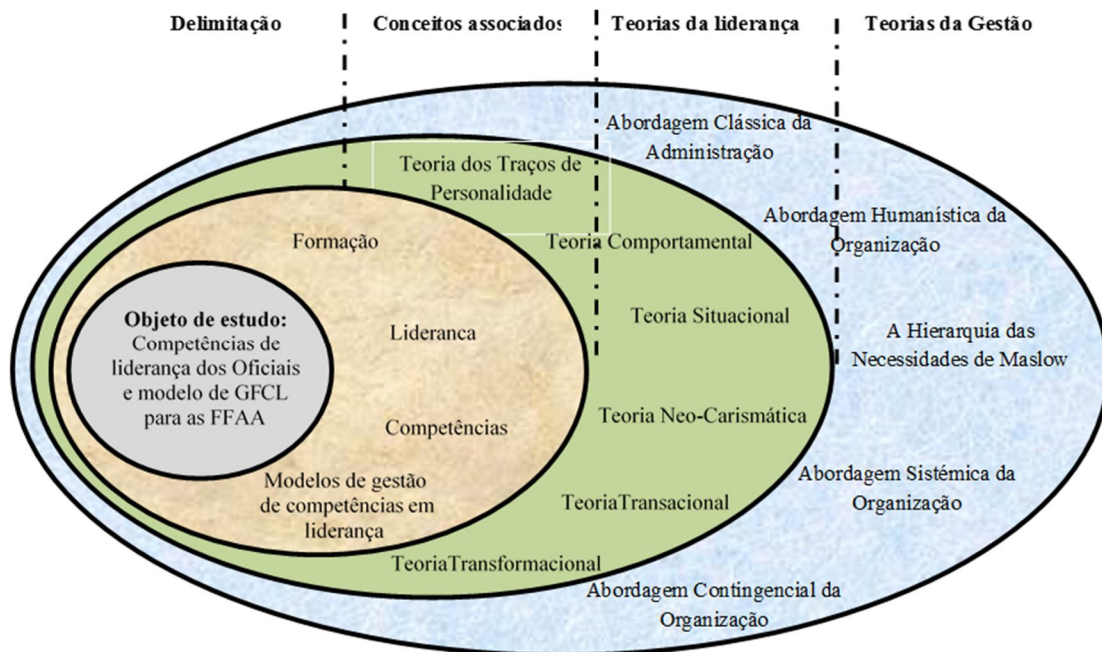


Figura 1 - Modelo conceptual teórico

Fonte: autor (2016)

O Trabalho de Investigação Individual (TII) terá como objetivos específicos:

- Elaborar/adaptar um modelo de Competências de Liderança;
- Identificar as competências de liderança dos Oficiais das FFAA no exercício das funções de comando, direção e chefia;
- Elaborar um modelo de GFCL para os Oficiais das FFAA.

Questões da investigação e hipóteses

Para alcançarmos o OG desta investigação, deduziu-se uma Questão Central (QC) e cinco Questões Derivadas (QD) e respetivas Hipóteses (HIP) (tabela 1).



QC	Quais são os níveis de proficiência das competências dos Oficiais das FFAA, ao longo da carreira, para obter a eficácia e satisfação da liderança e mobilizar os subordinados para o esforço extraordinário?	
QD1	Quais são as competências com níveis mais elevados de eficácia de liderança nos Oficiais das FFAA?	HIP 1 Existem competências com níveis mais elevados de eficácia de liderança nos Oficiais das FFAA, quanto: HIP 1.1: à categoria; HIP 1.2: ao ramo.
QD2	Será que existem diferenças quanto ao nível de proficiência das competências de liderança entre os Oficiais dos três ramos das FFAA?	HIP 2 Existem diferenças significativas do nível de proficiência das competências de liderança entre as categorias dos Oficiais das FFAA.
QD3	Será que o nível de proficiência das competências de liderança sofre alterações nas categorias dos Oficiais das FFAA?	HIP 3 Existem diferenças significativas do nível de proficiência das competências de liderança entre os Oficiais dos três ramos das FFAA.
QD4	Existem relações entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?	HIP 4 Existem relações significativas entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA, quanto ao: HIP 4.1: esforço extraordinário; HIP 4.2: eficácia; HIP 4.3: satisfação.
QD5	Existem competências de liderança praticadas pelos Oficiais das Forças FFAA que são preditoras do esforço extraordinário, eficácia e satisfação?	HIP 5 Existem competências de liderança praticadas pelos Oficiais das Forças FFAA que são preditoras, quanto: HIP 5.1: Esforço extraordinário; HIP 5.2: Eficácia; HIP 5.3: Satisfação.

Figura 2 – Questão central, derivadas e hipóteses

Fonte: autor (2016)

Breve síntese da metodologia da investigação

Em termos de metodologia, utilizou-se o método hipotético-dedutivo. Este método “constrói conceitos sistêmicos, hipóteses deduzidas e um verdadeiro modelo teórico (...) o modelo teórico é o único que, por efeito da construção, possui um poder explicativo” (Quivy e Campenhoudt, 1992, p. 139).

A pesquisa tem origem numa QC, donde são deduzidas as QD e formuladas HIP nas quais se procuram soluções. O modelo hipotético-dedutivo traduz-se inicialmente em “enunciados previamente aceite (...) que poderíamos denominar de predições (...) especialmente predições suscetíveis de serem submetidas facilmente à prova (...). A seguir procura-se chegar a uma decisão quanto a esses (...) enunciados deduzidos, confrontando-os com os resultados das aplicações práticas e dos experimentos. Se a decisão for positiva, isto é, se as conclusões singulares se mostrarem aceitáveis ou comprovadas, a teoria terá, (...) passado pela prova: não se descobriu motivo para rejeitá-la (...) se as conclusões



tiverem sido falseadas, esse resultado falseará também a teoria da qual as conclusões foram logicamente deduzidas (Popper, 1993, pp. 33-34).

A presente investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática, conforme figura 3.

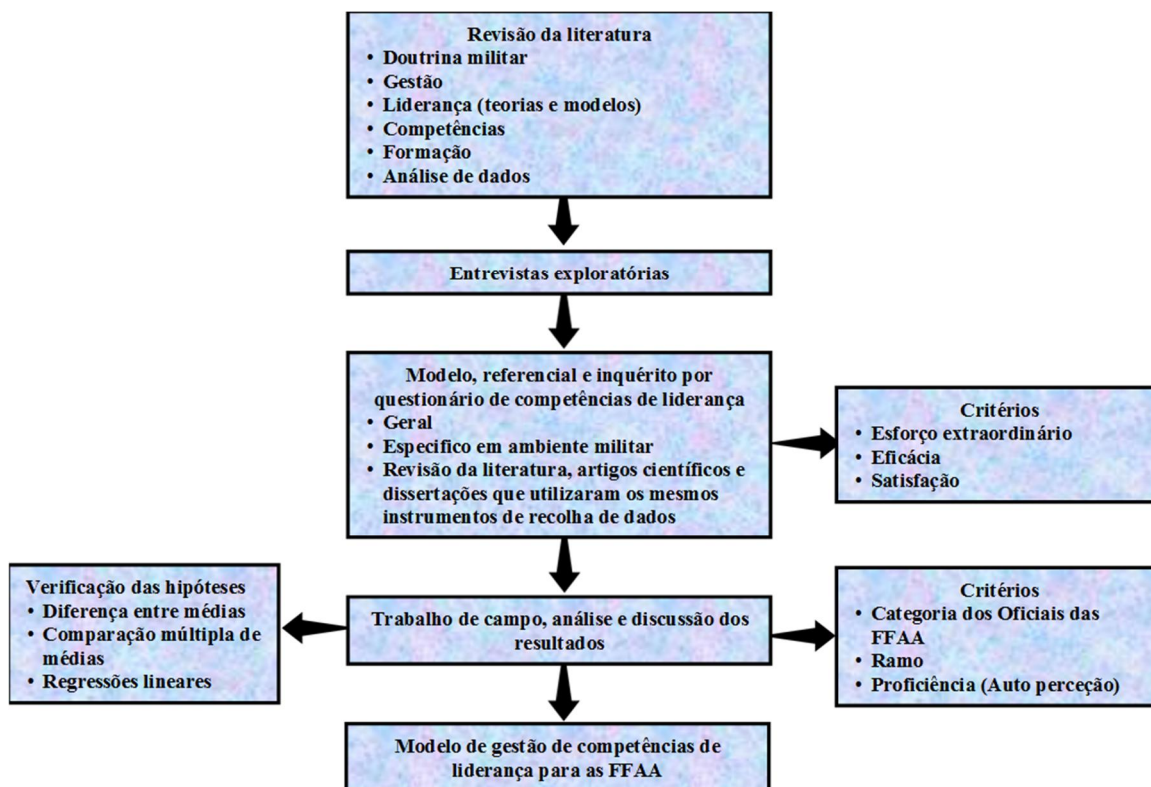


Figura 3 - Metodologia de desenvolvimento do modelo de gestão de competências de liderança

Fonte: autor (2016)

A metodologia de investigação qualitativa seguida para a parte teórica começou pela revisão da literatura em artigos científicos, livros, monografias, dissertações de mestrado e teses de doutoramento. Esta revisão foi complementada por entrevistas exploratórias realizadas a especialistas militares e a investigadores em ciências sociais na área da liderança.

Nesta parte enquadrou-se o tema desta investigação com as teorias que suportam as várias palavras-chave, nomeadamente, Gestão; Liderança; Competências Individuais; Formação e Gestão de Competências em Liderança (GCL). Ainda, durante a revisão da literatura foram confrontadas as definições que estão relacionadas com a investigação segundo diferentes abordagens.

Foram identificadas as competências associadas aos modelos de liderança, em geral, e em contexto militar em particular. Após a confrontação dos diferentes modelos de liderança, foi escolhido o Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em



Contexto Militar Rouco (2012), por já ter sido validado e efetuado o seu pré-teste, tendo em conta que se adapta á realidade do contexto das FFAA.

Para terminar a revisão de literatura da parte teórica, após a escolha do modelo, referencial e questionário, foram analisados os artigos científicos e dissertações que utilizaram os mesmos instrumentos de recolha de dados.

Na parte prática elaborou-se o modelo conceptual, que traduz a relação entre as várias variáveis (independentes, moderadoras e dependentes) e escolheram-se as técnicas estatísticas mais adequados para executar o tratamento dos dados.

Posteriormente ao encerramento do período de respostas ao questionário, efetuou-se a análise e discussão dos resultados de acordo com a revisão da literatura, validaram-se as hipóteses e elaborou-se o Modelo de Gestão de Competências em Liderança para as FFAA.

Organização do estudo

O presente TII é constituído pela revisão da literatura nos primeiros dois capítulos. No primeiro capítulo faz-se o enquadramento conceptual das teorias da gestão e da liderança consideradas relevantes para a investigação.

No segundo capítulo faz-se abordagem das competências individuais e suas tipologias, das competências de liderança, bem como a referência aos conceitos associados à formação e aos modelos de gestão de competências em liderança, em contexto geral e, em contexto militar em particular.

No terceiro capítulo, de cariz essencialmente prático, são apresentados, analisados e discutidos os resultados do inquérito por questionário e finalmente no ultimo capítulo são apresentadas as conclusões e validadas ou refutadas as hipóteses iniciais, em resposta às QD e conseqüentemente, à QC.



1. Gestão e liderança

1.1. A abordagem clássica da organização

Com a escola da Administração Científica surgiu a ideia da racionalização do trabalho. Os seguidores de Taylor (Chiavenato, 1993a, pp. 86-106) empenharam-se no estudo de tempos e movimentos e de outras formas de conseguir maior eficiência na produção, único objetivo básico prosseguido. O planeamento e a execução do trabalho foram separados, competindo à “Direção” realizar o planeamento e conseguir que os trabalhadores cumprissem o que havia sido planeado.

Tal como refere Blanchard e Hersey (1986, p. 106), "(...) na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização, e não nas da pessoa”. Esta abordagem incompleta das organizações fez com que o tema da liderança não constituísse assunto de grande interesse até meados dos anos 60.

1.2. A abordagem humanística da administração

O grande impulso do estudo da liderança surge com a abordagem humanística das organizações, nomeadamente com a Escola das Relações Humanas que, realçou a importância da satisfação humana para a produtividade e consequentemente para as organizações. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal.

A partir da conceção do homem social, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos da organização. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades individuais enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização. “Em vez de procurar traços, os pesquisadores examinavam comportamentos e seus efeitos na eficácia, como a produção e a satisfação dos liderados” (Gibson, e al., 2006, p. 316).

Associado a esta abordagem muitos foram os investigadores que se dedicaram ao estudo do comportamento humano e da motivação, relevando-se, pela sua importância para o estudo da liderança, principalmente a situacional, a Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Para Maslow as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia (figura 4) piramidal de importância e de dependência (1943, pp. 370-396).



Figura 4 - A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Sampaio (2004, p. 120)

“A pessoa procura satisfazer as suas necessidades básicas (ou primárias) e só depois de as satisfazer poderá procurar as necessidades de nível superior (secundárias). Sempre que surgem duas necessidades, simultaneamente, satisfaz primeiro as necessidades mais baixas. Da mesma forma que o topo da pirâmide é quase inatingível, pois quando se dá a autorrealização dá-se o regresso a novas necessidades sociais” (Sampaio, 2004, p. 118).

“As necessidades básicas estão fora do controlo das pessoas, não sendo por essa razão um fator de motivação, mas têm uma função preventiva de evitar a desmotivação do trabalhador e respetivas consequências” (Sampaio, 2004, p. 119).

1.3. As abordagens sistémica e contingencial das organizações

As abordagens clássica e humanística consideram a organização como um sistema fechado, totalmente voltada para o seu interior. A teoria dos sistemas trouxe uma nova visão, “encara a organização como um grupo de elementos inter-relacionados e com um fim comum”, onde “a ação de um elemento no modelo influencia os outros elementos (...)” (Donnelly, e al., 2000, p. 18).

As organizações passam a serem vistas como um sistema aberto, em ambientes hostis e em constante mudança. Na abordagem sistémica a ênfase é interna à organização, tendo esta capacidade para influenciar o ambiente externo.

Para Besseyre des Horts “o grande impacto na gestão de uma organização advém de todas as variáveis que estão neste ambiente” (1988, p. 106).

Os sistemas funcionam como ciclos constantes de eventos (figura 5) sujeitos a um processo de exaustão, de desorganização e tendencialmente de desintegração. Este processo entrópico é, no entanto, contrariado por um processo reativo de obtenção de energia ou de entropia negativa.

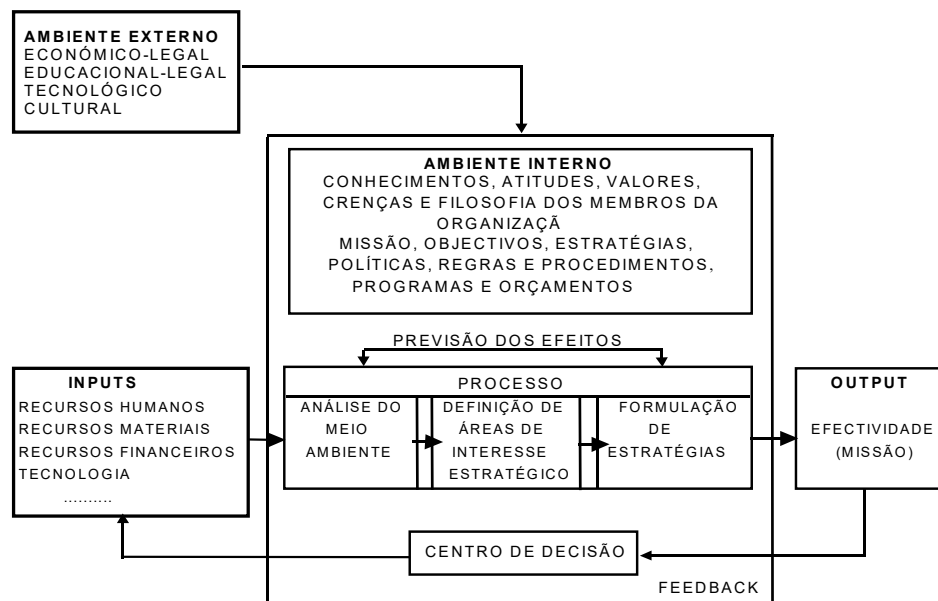


Figura 5 - As organizações como sistemas abertos

Fonte: Adaptado de Teixeira e Messeder (1989)

É com a abordagem contingencial que ocorre o deslocar da visualização de dentro para fora da organização, centrando-se a ênfase “(...) na identificação das variáveis contextuais e ambientais que exigem adaptações nas estruturas e práticas de gestão, estando a eficácia das opções tomadas dependentes da sua adequação ao meio externo e interno da organização” (Reis e Silva, 2012, p. 43).

Por um lado, a tecnologia utilizada pela organização determina quais as características organizacionais mais adequadas ao seu funcionamento, por outro, as alterações no ambiente (sistemas culturais, políticos, económicos, etc.), vão obrigar a uma reacção na organização, que por sua vez terá um determinado impacto.

Na perspectiva contingencial as organizações visam a produtividade, a efetividade e a qualidade dos *outputs*, posicionando-se num ambiente hostil e em constante mudança onde situações diferentes geram resultados diferentes.

“A ideia de base da abordagem contingencial é a de que não há uma melhor maneira de planear, organizar ou controlar. Em vez disso, os gestores devem encontrar diferentes maneiras, adaptáveis a diferentes situações” (Donnelly, e al., 2000, p. 18). Por esta razão a abordagem contingencial também é conhecida por situacional.

1.4. Gestor, comandante e líder

Abordadas as teorias da gestão relevantes para a investigação, iremos abordar os conceitos de gestor, comandante e de líder, para posteriormente analisarmos as teorias da liderança.



O gestor/comandante utiliza as funções da gestão, planeamento, organização, direção e controlo, havendo um relacionamento assente na tarefa, visando a eficácia individual, através do aumento da produtividade e consequentemente da eficácia da organização.

No entanto gestor e comandante são conceitos idênticos, mas que diferem no facto de o comandante, contrariamente ao gestor, “(...) ter autoridade para usar a força e sacrificar a vida dos outros para cumprir os objetivos vitais, superiormente definidos pela estratégia nacional” (Rouco, 2012, p. 32).

Se conseguirmos definir a fronteira entre o papel do gestor e o do comandante, o mesmo não acontece relativamente ao papel do gestor e do líder, pois o gestor, inerentes às suas funções, tem também que desempenhar a função de liderança que os autores consideram incluída na função direção (Chiavenato, 2000, p. 12) (Hampton, 1991, pp. 26-28).

Conforme refere Vieira “(...) a essência da liderança organizacional não se confina à direção de pessoas e das suas tarefas, mas inclui ainda uma componente de influência, para além e acima do cumprimento mecânico correspondente às exigências rotineiras da organização” (2002, p. 14).

Enquanto que o papel do gestor e do comandante são limitadas pela autoridade legal investida, exercida dentro da estrutura organizacional ou da cadeia de comando, a liderança encontra-se “não só na hierarquia da gestão, mas também em grupos de trabalho informais” (Reis e Silva, 2012, p. 338).

Independentemente do nível hierárquico a liderança passa ao nível da influência e da mobilização dos outros para o esforço extraordinário, para a eficácia de desempenho e para a satisfação, visando a eficácia coletiva.

“Para que um comandante seja bem-sucedido tem que ter um conjunto de qualidades mentais (intelectuais), morais (carácter) e físicas (temperamento), na qual a base do comando assenta na liderança, complementada por outros atributos tais como o conhecimento profissional, a integridade e o exemplo baseados nos valores e os padrões organizacionais. Geralmente, aos níveis hierárquicos mais elevados, é exigido um espectro mais largo de qualidades, colocando-se maior ênfase na capacidade para aplicar estas qualidades de acordo com a exigência da situação” (Rouco, 2012, p. 37).

1.5. As teorias dos traços de personalidade

Mais restritas e historicamente mais antigas, estas teorias da liderança pressupõem capacidades inatas indo “(...) no sentido de identificar os traços específicos de personalidade que permitiriam diferenciar um líder nato e não produzido de um não-líder” (Bateman e



Snell, 2007, p. 399). Assim, o líder apresenta características de personalidade através das quais pode influenciar o comportamento das restantes pessoas.

Stogdill identificou os traços de personalidade mais comuns dos líderes: “traços físicos como a energia, aparência e o peso (...) traços intelectuais como a adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança (...) traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa (...) traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa” (Chiavenato, 1993a, p. 263).

Rego afirma que “(...) os tipos de traços mais citados como conducentes ao sucesso foram a inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, energia, intuição penetrante e capacidade de persuasão” (1998, p. 58).

Stogdill vem reconhecer que nenhum traço garante o sucesso da liderança, havendo certas características que poderão ser adquiridas embora outras poderão ser inatas. “Dai a distinção do líder eficaz de pessoas comuns” (Bateman e Snell, 2007, p. 399). Estão no primeiro grupo a iniciativa, integridade, autoconfiança e o conhecimento das competências da organização.

1.6. As teorias sobre estilos de liderança

As teorias sobre estilos de liderança estudam a sua eficácia em termos de estilos de comportamento do líder, relativamente aos seus subordinados, independentemente das suas características pessoais. “Enquanto a abordagem dos traços refere-se aquilo que o líder é, as abordagens dos estilos de liderança referem-se aquilo que o líder faz” (Chiavenato, 1993a, p. 264).

White e Lippitt (1939) fizeram um estudo para verificar o impacto causado por três estilos diferentes de liderança, o autocrático, o democrático e o liberal.

No estilo autocrático o líder fixa as diretivas, sem que o grupo nelas participe, bem como e de forma rígida, o processo de organização do trabalho desde as tarefas até aos resultados. O líder mostra-se dominador sendo ele pessoalmente que elogia e que pune os subordinados que raramente considera como pessoas, mas antes como unidades de trabalho. “No autocrata, temos o patrão que, impelido pela compulsão inata de dominar os outros, retira as máximas vantagens da sua condição e poder para conseguir esse objetivo” (Goodworth, 1993, p. 22).

No estilo democrático as diretivas são debatidas e a decisão é partilhada pelo grupo. O grupo decide autonomamente os procedimentos e as tarefas necessárias para atingir os objetivos, bem como a sua forma de organização. O líder democrático para além de estimular



tem o papel de conselheiro, é objetivo nas críticas e nos elogios, indo a crítica no sentido da melhoria dos processos. “O democrata a todo o custo é mais ou menos uma pessoa que tudo aprova e espera desesperadamente que os seus subordinados encontrem as soluções adequadas” (Goodworth, 1993, p. 24).

No estilo liberal há liberdade completa para as decisões grupais e individuais. A participação do líder é mínima e incide sobre a sua sugestão de poder acrescentar algo ao grupo. O líder liberal, geralmente, “(...) dará aos membros do seu grupo uma liberdade absoluta para fazerem o que lhes apetercer sem o mínimo controlo ou participação do responsável” (Goodworth, 1993, p. 23). A divisão de tarefas e a constituição do grupo está a cargo do grupo. O líder não avalia o grupo, podendo tecer comentários sobre o seu funcionamento se para tal for questionado.

“Para além dos numerosos estudos efetuados sobre os efeitos dos estilos de liderança ao nível dos grupos primários procederam-se a investigações no âmbito do comportamento organizacional, envolvendo contextos mais complexos, populações mais numerosas e critérios mais pragmáticos” (Jesuino, 2005, p. 59).

Likert (1967), da Universidade de *Michigan*, distingue um contínuo com quatro estilos de gestão organizacional designados por Sistema 1, 2, 3 e 4. Do sistema 1, centrado no trabalho (autocrático explorador) ao sistema 4, centrado no trabalhador (democrático/participativo), acrescenta dois sistemas intermédios os 2 (autocrático benevolente) e 3 (consultivo). Ao contrário dos sistemas 1 e 2, os sistemas 3 e 4 favorecem a produtividade organizacional e a satisfação e as sugestões dos subordinados são tidas em consideração pelos líderes.

Esta contribuição esteve na origem dos estudos desenvolvidos em *Ohio State University*. “Uma série de estudos isolou dois comportamentos de liderança” e não um simples contínuo, “denominados comportamentos de estruturação (ou na terminologia de Likert centrados no trabalho) e consideração (centrada no trabalhador).

Consideração	Alta	3	4
	Baixa	1	2
		Baixa	Alta
		Estruturação	

Figura 6 - Matriz de Liderança de *Ohio State University*

Fonte: Gibson, e al. (2006, p. 319)

O fator consideração “reflete o grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, se preocupa com os subordinados e com o respetivo bem-estar” (Rego, 1998, p. 113). Por



seu turno o fator estruturação “representa o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos” (Rego, 1998, p. 113). “Uma alta pontuação nesta dimensão caracteriza os indivíduos que desempenham um papel mais ativo na direção das atividades de grupo, através do planeamento, comunicação, estabelecimento de prazos, ensaio de novas ideias” (Jesuino, 2005, p. 64).

A grande conclusão destas teorias é que deveria haver um equilíbrio entre os estilos adotados, pois nenhum deles reflete resultados ótimos para as organizações em busca de uma gestão eficaz, e que outros fatores situacionais deveriam ser levados em consideração para que se determinasse o melhor estilo de liderança.

DIMENSÃO COMPORTAMENTAL - Visão da Universidade de Michigan (Katz, 1950; Kahn, 1953; Likert, 1961)	Líderes centrados no trabalho (tarefas)	Líderes centrados no trabalhador (pessoas)
DIMENSÃO COMPORTAMENTAL - Visão da Universidade de Ohio (Shartle, 1945; Fleishman, 1962; Stogdill, 1975; Yukl, 1989)	Líderes voltados para estrutura; O líder define o seu próprio papel e o dos seus subordinados em relação ao cumprimento dos objetivos	Líderes voltados para consideração; O líder age de maneira amigável e oferece apoio, mostrando preocupação pelo subordinado, procurando o seu bem-estar
ORIENTAÇÃO DO LÍDER	Produção	Subordinados
ESTILO DO LÍDER	Autocrático	Democrático
MODOS DE AGIR	Os líderes dizem aos subordinados o que fazer	Os líderes concentram-se na satisfação, nas necessidades interpessoais e no conforto geral

Figura 7 - Resultados dos estudos sobre estilos de liderança nas Universidades de *Michigan* e *Ohio*

Fonte: Autor, (2016)

1.7. As teorias situacionais da liderança

“Os pesquisadores acabaram reconhecendo a ampla dependência situacional do comportamento de liderança necessário para melhorar o desempenho”. “Decidir como conduzir outros indivíduos é difícil e requer análise do líder, do grupo e da situação” (Gibson, e al., 2006, p. 321).

A abordagem situacional da liderança sugere uma gama ampla de padrões de comportamento de liderança que a chefia pode escolher para o seu relacionamento com os subordinados. Cada comportamento está relacionado com a autoridade utilizada pelo líder e pela autonomia concedida aos subordinados, no processo de tomada de decisão, dentro de um contínuo de padrões de liderança (Tannenbaum e Schmidt, 1973, pp. 162-180). O comportamento da chefia pode manter um alto grau de controlo sobre os subordinados ou, no outro extremo, permitir uma ampla liberdade de ação para os subordinados.

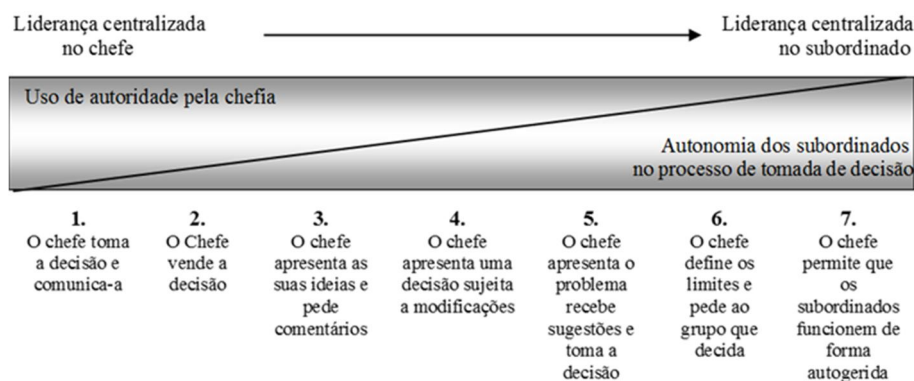


Figura 8 - Contínuo de liderança de Tannenbaum

Fonte: Adaptado de Tannenbaum e Schmidt (1973, p. 164)

Para que a chefia escolha qual o padrão de liderança a utilizar deve considerar e avaliar três processos, a chefia/líder (sistema de valores e convicções pessoais, confiança nos subordinados, inclinações pessoais a respeito de como liderar e sentimentos de segurança em situações de incerteza), os subordinados (necessidades de liberdade ou de orientação superior, disposição de assumir responsabilidade, segurança na incerteza e resistência à mudança, interesse pelo problema ou pelo trabalho, compreensão e identificação do problema, competências para resolver o problema e expectativa de participação nas decisões) e a situação (tipo de organização e suas linhas de orientação estratégicas, dinâmica do grupo, problema a ser resolvido e tempo para o resolver).

Na realidade, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a ser executada. Inicialmente o modo de um chefe liderar será influenciado por experiências vividas, pelas suas competências, e valores, posteriormente são tidas em conta as características dos subordinados e a situação. Para o mesmo subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança, de acordo com a situação. Quando o subordinado tem bons desempenhos, o líder pode dar-lhe maior capacidade de decisão, se o subordinado falhar, o líder pode impor-lhe maior autoridade e menor autonomia.

Para além do contínuo de liderança estão nesta lógica de bidimensionalidade a Grelha de Liderança de Blake e Mouton (1989, p. 13) e o Modelo de Liderança Situacional de Blanchard e Hersey (1986).



Preocupação com as pessoas	(alta)	9	1.9										9.9
	8												
	7												
	6												
	5					5.5							
	4												
	3												
	2												
	(baixa)	1	1.1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
		(baixa)				Preocupação com a produção							(alta)

Figura 9 - Grelha de liderança de Blake e Mouton

Fonte: Blake e Mouton (1989, p. 13)

A Grelha de Liderança é uma tabela de dupla entrada, composta por dois eixos, o eixo vertical representa a "preocupação com as pessoas" e o eixo horizontal representa a "preocupação com a produção". Os autores colocam nos principais pontos de interação das duas preocupações (nos quatro cantos e no centro da grelha), os cinco principais estilos de liderança, identificados em função da orientação para a tarefa ou para o relacionamento: *laissez-faire*, liberal (Donnelly, e al., 2000, p. 349) ou gestão empobrecida (Reis e Silva, 2012, p. 150) (1.1); paternalista / amigável (1.9); compromisso (5.5); autoritário (9.1); ideal /equipa (9.9).

Blanchard e Hersey (1986) desenvolveram o modelo da Liderança Situacional, “o qual parte da premissa de que a liderança eficaz é função de três variáveis: o estilo do líder (L), a maturidade do liderado (M) e a situação (S). A eficácia (E) da liderança seria, então, expressa através da seguinte fórmula: $E = f(L, M, S)$ ”.

A Liderança Situacional sugere o estilo de liderança adequado para os vários níveis de maturidade, indicando a probabilidade de sucesso das outras configurações de estilo, se o líder não for capaz de adotar o estilo desejável. Estes conceitos são válidos em qualquer situação em que alguém pretende influenciar o comportamento de outras pessoas e tipo de organização.

O comportamento do líder pode combinar a tarefa e o relacionamento ou apoio dado ao liderado (figura 10).

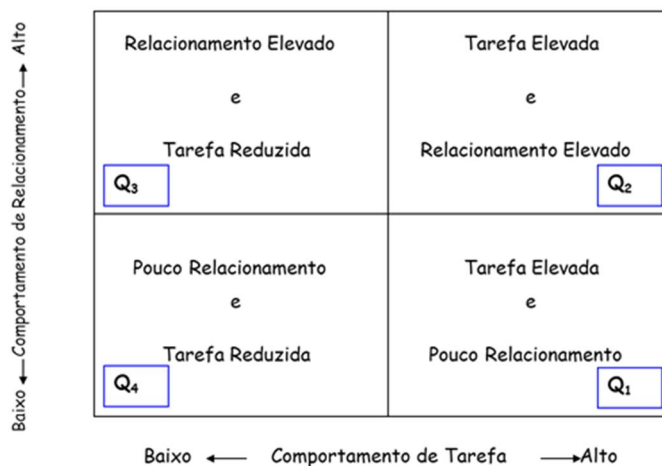


Figura 10 - Os quatro estilos de comportamento do líder

Fonte: Blanchard e Hersey (1986, p. 197)

O comportamento de tarefa relaciona-se com a organização do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planear, controlar, organizar e liderar os subordinados. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa estas atividades a cargo do subordinado.

O comportamento de relacionamento refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio emocional e canais de comunicação ao trabalhador.

Blanchard e Hersey em função da ênfase dada aos aspetos da produção (tarefa) e do empregado (relacionamento) estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto. Consideram não haver um estilo ideal de liderança, mas um estilo adequado a cada tipo de maturidade.

Na Liderança Situacional está subentendida a ideia de que o líder deve “adaptar o estilo de direção, *coaching*, suporte e delegação para ajustar-se aos níveis de maturidade dos seus seguidores” (Gibson, e al., 2006, p. 332), “(...) no entanto verifica-se quando o contexto muda, também os comportamentos dos líderes mudam” (Rouco e Sarmento, 2009, p. 144).

1.8. Teorias neocarismáticas

“Weber sugeria que alguns líderes possuíam um dom excepcional – carisma – que lhes permitia motivar seguidores a atingirem desempenho destacado” (Gibson, e al., 2006, p. 350). “O indivíduo carismático é um herói idolatrado (...)” (Bateman e Snell, 2007, p. 410), tal como refere Janowitz “(...) o líder heroico é uma perpetuação do tipo guerreiro, o oficial



montado que corporifica o espírito marcial e o tema do valor pessoal” (1967, p. 25). O líder carismático orienta o seu comportamento “para criar uma aura de competência e sucesso, inspiram confiança nos seguidores e transmitem altas expectativas” (Bateman e Snell, 2007, p. 410).

“Identificam-se na liderança carismática dois tipos baseados na ênfase no futuro, o líder visionário e o líder carismático baseado na crise e concentrado no curto prazo” (Gibson, e al., 2006, p. 351).

1.9. Teorias Transacional e Transformacional

“O papel da troca de líder é denominado transacional” (Gibson, e al., 2006, p. 354). “A liderança transacional está associada ao poder e assenta numa ótica imparcial de conciliação de interesses entre o líder e os subordinados” (Yukl, 1998, p. 325). “Bass considera duas dimensões na liderança transacional, a recompensa contingencial e a gestão por exceção” (Gibson, e al., 2006, p. 355).

O líder usa “o seu poder legítimo de recompensa e coerção para comandar e recompensar os seguidores pelos serviços prestados, numa espécie de relação contratual, recebendo em troca compromisso, lealdade e empenho” (Bateman e Snell, 2007, p. 411). O líder no seu papel de gestor muito virado para o trabalho “dá liberdade aos seus seguidores para trabalharem nas suas tarefas, intervindo somente se as metas não estiverem a ser cumpridas num prazo razoável e com custos razoáveis” (Gibson, e al., 2006, p. 355).

“A liderança transformacional é um caso especial de liderança transacional, sendo a recompensa do trabalhador interna (autorrecompensa)” (Gibson, e al., 2006, p. 355). Na liderança transformacional o líder “inicialmente carismático, (...) delega tarefas desafiadoras às pessoas merecedoras, mantém canais abertos de comunicação e oferece orientação individual para o desenvolvimento do seu pessoal, (...) é intelectualmente estimulante, (...) desse modo, consegue reconhecer o problema e identificar e implementar soluções de alta qualidade com o compromisso total dos seguidores” (Bateman e Snell, 2007, p. 411). “Bass defende que a liderança transformacional consiste em três dimensões: o carisma, a consideração individualizada e a estimulação intelectual” (Marques e Cunha, 2000, p. 267).

Comparativamente, as três “dimensões da liderança transformacional contribuem para uma proporção significativamente mais alta da variância da satisfação e eficácia dos subordinados, do que os comportamentos de liderança transacional” (Marques e Cunha, 2000, p. 267).



1.10. Síntese conclusiva

As abordagens clássica e humanística da gestão consideram a organização como um sistema fechado, totalmente voltada para o seu interior. Na abordagem clássica a liderança estava centrada nas necessidades da organização e não nas da pessoa, sendo o objetivo prosseguido a eficiência na produção. Com a abordagem humanística, a liderança passou a centrar-se nas necessidades individuais como forma de atingir os objetivos da organização. Marco desta abordagem para a liderança e motivação foi a Hierarquia das Necessidades de Maslow onde as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia piramidal de importância e de dependência.

A teoria dos sistemas vem alterar este paradigma. A organização passa a ser vista como um sistema aberto, inserida num ambiente hostil e em constante mudança. Na abordagem sistémica a ênfase é interna à organização, tendo esta capacidade para influenciar o seu ambiente externo. Com a abordagem contingencial ocorre o deslocar da visualização de dentro para fora da organização, centrando-se a ênfase no ambiente externo.

Abordadas as teorias da gestão, relevantes para a investigação, abordou-se os conceitos de gestor, comandante e de líder. O gestor/comandante utiliza as funções da gestão, planeamento, organização, direção e controlo. O comandante, contrariamente ao gestor tem autoridade para o uso da força. O papel do líder não se confina à gestão das pessoas e tarefas, mas também à influência e mobilização dos subordinados para o esforço extraordinário, para a eficácia do desempenho e para a satisfação.

A variedade de estudos sobre liderança tem levado a uma evolução conceptual das teorias. Historicamente as mais antigas, as teorias dos traços de personalidade referem-se às características de personalidade do líder. As teorias sobre estilos de liderança ao comportamento adotado pelo líder e não às suas características. Nestas o líder orienta o seu estilo situando-se entre as tarefas e as pessoas.

As teorias situacionais consideram as teorias atrás referidas, a personalidade do líder, o grupo e a capacidade de ajustamento da liderança à situação.

Nas teorias neocarismáticas o líder com base numa personalidade forte inspira os subordinados a realizarem feitos extraordinários colocando a ênfase no futuro, os líderes visionários, ou no curto prazo e baseados na crise, os líderes carismáticos.

Finalmente analisamos as teorias transacional e transformacional. A primeira assenta no reconhecimento do desempenho e na recompensa obtida em troca de compromisso, lealdade e empenho, a transformacional na transformação do desempenho dos subordinados



através de três dimensões, o carisma, a consideração individualizada e a estimulação intelectual.



2. Formação e gestão de competências

2.1. Abordagens e tipologias de competências

A gestão das competências é um tema cada vez mais debatido nas organizações, pois a sua performance está diretamente dependente da forma como se gerem as competências individuais em prol dos objetivos organizacionais.

McClelland definiu as variáveis das competências que podiam ser usadas como preditoras do desempenho de uma tarefa e que não eram baseadas em níveis socioeconómicos (McClelland, 1973, pp. 5-6). O seu modelo pode ser resumido a dois fatores, as competências (que comparam sistematicamente pessoas com desempenhos superiores a outras) e a identificação de conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos que estão causalmente relacionados com os resultados de sucesso.

Boyatzis (1994, pp. 64-66) insere neste âmbito uma discussão de “performance efetiva” (do gestor) importante para entender as relações de causalidade que se estabelece entre as competências e a performance efetiva. Para ele, a “ação ou comportamentos específicos” (para a performance efetiva) ocorrerá com a intersecção de três componentes críticas, a saber: as competências individuais, as exigências de tarefas e o ambiente organizacional. “A análise de funções revela primeiramente o que se espera que a pessoa realize. A componente do ambiente organizacional revela aspetos do que se espera que a pessoa realize na função, face às exigências da mesma. A componente das competências individuais revela o que uma pessoa é capaz de fazer; por que atua de determinada maneira” (Boyatzis, 1982, p. 16).

Spencer e Spencer acrescentam, a esta definição, a existência de diferenças entre as duas dimensões das competências, a visível (competências concebidas como comportamento, conhecimentos e aptidões – *output*) e a não visível (traços de personalidade, autoconceito e motivos – *inputs*), onde é mais difícil intervir para um efetivo desenvolvimento das competências (Spencer e Spencer, 1993, pp. 9-11). Estas duas dimensões “estarão causalmente relacionadas com desempenhos superiores no trabalho e generalizadas ao longo de várias situações, e com uma duração por longos períodos” (Spencer e Spencer, 1993, p. 9).

“McClelland, Boyatzis e Spencer definiram as variáveis das competências como preditoras de desempenhos superiores. Para estes autores “o critério de referência” de uma competência é um fator crítico, em que os mais usados são o desempenho superior e eficaz” (Rouco, 2012, p. 79).



No seguimento desta linha de pensamento, Zarifian restringe o impacto das competências às mudanças sociais dos seres humanos em relação ao trabalho definindo competência como “(...) uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso” (2001, p. 66). A competência manifesta-se e pode ser avaliada quando efetivamente é utilizada num determinado contexto.

As competências começam a ser vistas como atribuições e qualificações, traços ou características pessoais e ainda como comportamentos ou ações. Na perspectiva das atribuições e qualificações são consideradas como características externas à pessoa e são definidas “(...) como funções, competências, poderes ou prerrogativas inerentes a um cargo ou a uma tarefa (...)” e por “(...) conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional, seja ainda, por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida” (Ceitil, 2006, pp. 24-25). Como traços “(...) são consideradas como fenómenos intrapessoais e são definidas como capacidades”. Como comportamentos ou ações “(...) são consideradas como fenómenos interpessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de ação” (Ceitil, 2006, pp. 26-27).

Nesta perspectiva Blanchard e al. consideram que as competências podem ser adquiridas através de “educação formal, da formação no trabalho e da experiência que um individuo leva consigo para um objetivo ou tarefa” (2007, p. 91).

“O conceito de competência aparece associado tanto ao exercício de uma performance prática, visível, mensurável, como a processos internos necessários para a produzir”. “Cada individuo apresenta um certo número de características individuais que põe em funcionamento perante um dado problema, numa dada situação. O conjunto dessas características constitui um sistema dinâmico cujo resultado é, justamente a competência” (Caetano e Vala, 2002, pp. 351-352).

As competências “(...) são a manifestação visível de um processo mais complexo que envolve as variáveis organizacionais que intervêm como mecanismos de suporte dessas competências. Estes mecanismos constituem a parte não visível que é constituída por um conjunto de variáveis organizacionais que caracterizam o contexto onde as competências são atualizadas que irão facilitar a estratégia de desenvolvimento da organização” (Caetano e Vala, 2002, p. 353).

Ceitil (2006, pp. 108-109) considera que existem dois tipos de competências as transversais e as específicas, que diferem na sua aplicação, enquanto as primeiras podem ser



aplicadas a nível contextual, as segundas estão diretamente relacionadas com a atividade profissional do indivíduo.

Para Yukl “as competências podem ser técnicas, interpessoais e conceptuais” (1998, pp. 44-45). Para Davies e Newstrom “as competências técnicas referem-se ao conhecimento e habilidade pessoal em processos e técnicas e caracterizam-se pelo desempenho excelente e a execução dos trabalhos de acordo com especificações técnicas de grande qualidade” (1989, p. 205). Consistem na utilização de conhecimentos, métodos, técnicas, equipamentos e tecnologias necessários para a realização das tarefas que constituem uma função.

São importantes em funções de execução (cerca de 100%), onde se exige um conhecimento especializado, uma capacidade analítica dessa especialidade e um certo desembaraço na utilização das técnicas e ferramentas ligadas à função. À medida que o indivíduo vai progredindo na organização são relegadas para um papel menos importante, assumindo cerca de 10% em funções de alta direção.

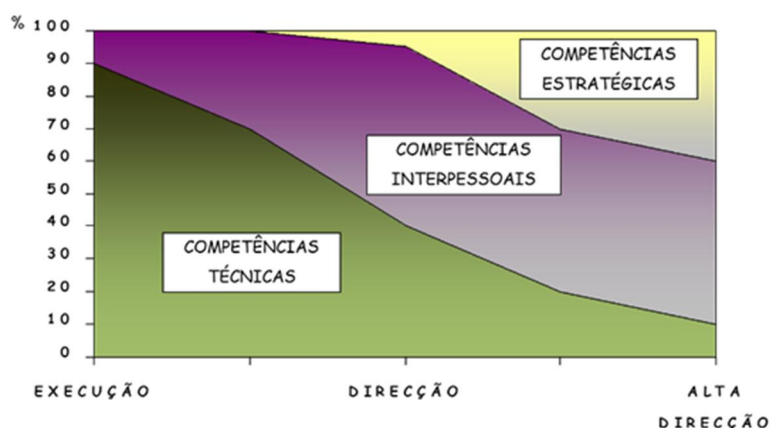


Figura 11 - As competências necessárias aos vários níveis da organização

Fonte: Davies e Newstrom (1989, p. 205)

As competências técnicas são facilmente adquiridas através de formação, da educação, e até, de uma forma combinada, das duas; inicialmente educação, posteriormente formação ou treino que pode ser na função ou em ações específicas. A sua aferição é importante no curto prazo, pelo que a projeção da carreira normal, levará o indivíduo a funções de nível de responsabilidade superior onde há a exigência de outro tipo de competências, as interpessoais.

As competências interpessoais estão em percentagem relativamente baixa no nível de execução, assumindo-se pouco relevantes nesta fase. À medida que a complexidade das funções é maior, e se vai avançando na estrutura hierárquica, começa a sua necessidade a ser crescente.



Hunt e al. definem-nas como “(...) a habilidade de trabalhar em interação com os demais elementos do grupo, facilitando a empatia do grupo (1994, p. 24). Caracterizam-se pela capacidade de desenvolver boas relações interpessoais e interdepartamentais, ou seja, de trabalhar em grupo, de criar coesão nas equipas e de as dinamizar, de negociar soluções adequadas para os problemas e de gerar um clima de abertura. Partem de um conhecimento de si próprio e das suas atitudes e sentimentos, assim como dos outros, levando à compreensão de modos diferentes de sentir, pensar e agir e à capacidade de, com uma liderança eficaz, dar a entender aos outros os seus próprios comportamentos.

Nos níveis mais elementares da organização, a necessidade deste tipo de competências é mínima, sendo a tónica colocada, como vimos, nas tarefas e nos processos. Aparecem a partir do nível de chefia intermédia e deverão estar presentes, independentemente do nível de chefia, vindo a ocupar cerca de metade das competências necessárias a este nível.

Ao avançarmos na estrutura organizacional novos desafios se levantam e o envolvimento no processo de planeamento estratégico (missão e objetivos) obriga ao aparecimento do terceiro tipo de competências - as estratégicas.

Estas caracterizam-se pela capacidade de agir e decidir com oportunidade e eficácia nos diferentes níveis da estrutura. Conceber a organização como um todo, conhecer e compreender as interdependências entre as suas partes e entre a organização e as entidades do seu meio ambiente são aspetos particulares desta competência. Para a exercer é necessário desenvolver uma visão global das situações, fazer destacamentos emocionais, aferir as perceções desenvolvidas face à realidade e possuir e utilizar de forma efetiva os recursos à disposição.

Esta capacidade visionária das grandes linhas e do futuro da organização vai permitir, através de uma análise dos pontos fortes e fracos, da previsão de oportunidades e de ameaças identificadas no envolvente da organização, selecionar as alternativas viáveis face ao empenhamento de recursos possível. A condução de qualquer organização, que pretenda manter-se competitiva em cenários de mudança constantes, requer pessoal que possua esta capacidade de visão. No topo da organização as competências técnicas e interpessoais assumem-se como básicas.

Goleman também abordou as competências necessárias para um líder. Assim dividiu as competências em três grupos, técnicas, cognitivas e de Inteligência Emocional (IE) (Torrington, e al., 2002, p. 334). Empiricamente concluiu que quanto mais elevado o nível hierárquico do líder, maior o papel desempenhado pelas competências de IE, sendo que as



competências cognitivas desempenham um lugar secundário e as competências técnicas, tal como já referido nas tipologias de Torrington e al. (2002), Yukl (1998), Hunt e al. (1994) e Davies (1989) assumem-se pouco relevantes.

Segundo Goleman a IE é a “capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar, de sentir empatia e de ter esperança” (Goleman, 1995, p. 54). Uma pessoa emocionalmente inteligente será, então, capaz de avaliar os seus estados de espírito e os dos outros, e de os usar em diferentes atividades, adaptando-os às respetivas situações. Assim, a IE diz respeito a capacidades intelectuais distintas daquelas normalmente valorizadas e medidas em testes de Quociente de Inteligência (QI), mas complementares a estas. “QI e IE não são competências opostas; serão antes competências separadas” (Goleman, 1995, p. 64).

Goleman teoriza a existência de cinco domínios subjacentes à IE cada um com competências específicas associadas e intimamente interligadas, autoconsciência (autoconsciência emocional, autoconsciência precisa e autoconfiança), autorregulação (autocontrolo, honestidade /integridade, ser consciente, adaptabilidade e inovação), automotivação (orientação para a realização, implicação e empenhamento, iniciativa e otimismo), empatia (compreender os outros, desenvolver os outros, orientação para o serviço, gerir a diversidade, consciência política) e competências sociais (influência, comunicação, gestão de conflitos, liderança, catalisador de mudança, construtor de uma rede de relações, colaboração e cooperação, capacidade para trabalhar em equipa) (Ceitil, 2006, p. 256).

2.2. Competências de liderança

As investigações na área da liderança focam o desenvolvimento das competências de liderança e “(...) a necessidade de desenvolvimento de um modelo teórico e prático de um modelo global de competências de liderança, para dotar os líderes com competências capazes de se afirmarem em todas as situações ambientais internas e externas às organizações” (Rouco e Sarmiento, 2009, p. 144).

Yulk considera no seu modelo de comportamentos de liderança um conjunto de 14 comportamentos agregados em quatro dimensões: tomada de decisão (planeamento e organização, resolução de problemas, consulta e delegação); influência (motivação, reconhecimento social e recompensa); relacionamento (trabalho em rede, dinâmica de



grupos, gestão de conflitos, autodesenvolvimento e dos outros, apoio); gestão da informação (monitoria, clarificação de papéis e informação) (Yukl, 1994, p. 65).

Bar-On (Mendes e Sarmiento, 2009, p. 139) desenvolveu um modelo de GCL que subdividiu em cinco dimensões: competências intrapessoais (autoconsciência emocional, assertividade, autoestima, autorrealização e independência); interpessoais (relações interpessoais, responsabilidade social e empatia); adaptabilidade (resolução de problemas, realismo e flexibilidade); gestão do stress (tolerância ao stress e controlo da impulsividade); humor geral (felicidade e otimismo).

Um estudo desenvolvido por Dias (Mendes e Sarmiento, 2009, pp. 126-127) sintetiza o perfil de competências, em liderança, segundo um modelo que tem quatro domínios: competências pessoais ou genéricas (atitudes sociais, pessoais, profissionais, éticas, emocionais, relacionais, de eficácia pessoal); saber ou competências específicas (conhecimentos gerais e específicos, acesso e aplicação de conhecimentos especializados e transdisciplinares, estratégias cognitivas, capacidade para trabalhar em grupo e sentido de organização); saber-fazer ou competências técnicas (comportamentos do domínio psicomotor, técnicas e procedimentos que determinaram os procedimentos); saber-ser no contexto de trabalho (socioefetivas, relacionais, comunicação e ético-morais).

2.3. Formação, modalidades e sua eficiência

Gibson, considera que “(...) a formação deve basear-se nas necessidades individuais e organizacionais” (Gibson, e al., 2006, p. 417). Peters e Waterman são apologistas de treinar sem limites. “A formação da força laboral deve passar a ser uma obsessão da empresa” (1990, p. 422), pois “(...) só a formação constante pode constituir a base para a adaptação constante” (1990, p. 423) da organização ao seu ambiente externo.

A formação é cada vez mais um investimento e não um custo, havendo uma aceitação generalizada das necessidades de formação adicional e contínua, desde níveis hierárquicos mais baixos até aos níveis de topo. “A formação refere-se habitualmente à melhoria das habilidades que se necessita para um melhor desempenho na função atual e o desenvolvimento à melhoria das competências futuras” (Dolan, e al., 2007, p. 167). Embora os métodos de aprendizagem sejam idênticos a perspectiva temporal é diferente.

A formação pode assumir três modalidades, a integração; o treino (reciclagem) e o desenvolvimento, podendo ainda ser reativa ou proactiva.

A integração dá-se sempre que temos um trabalhador novo numa função/organização, tendo uma componente de acolhimento/socialização e uma de treino propriamente dito e



pode definir-se como “(...) a condição de inter-relacionamento de muitas partes em uma” (Chiavenato, 1993a, p. 573). Esta interação entre o sistema social e os seus novos membros, tem duas facetas diferentes de acordo com o facto de o trabalhador ser ou não novo na organização. A integração, no segundo caso, não tem a vertente organização.

O treino prepara os trabalhadores para o desempenho atual das suas funções, podendo assumir a forma de atualização (novas tecnologias; condicionalismos legais; novos métodos e processos), especialização (adequação das competências a projetos determinados) e reconversão (aquisição de competências em funções do mesmo nível hierárquico).

O desenvolvimento prepara os trabalhadores para cargos futuros, podendo incidir, de acordo com a tipologia de Yukl, na área conceptual, interpessoal e técnico-profissional. O desenvolvimento visa dotar os trabalhadores de “(...) formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem os seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem” (Chiavenato, 1999, p. 573).

O desenvolvimento das competências interpessoais faz-se na comunicação, decisão, trabalho em equipa, liderança, entre outras. O desenvolvimento faz-se também na área técnico-profissional, sempre que há a necessidade de desenvolver competências técnicas, com vista ao preenchimento de funções de nível hierárquico superior ou de maior exigência. Neste caso, estamos igualmente a falar de reconversão.

As necessidades de formação de uma organização devem resultar “(...) de um diagnóstico da sua envolvente, das respostas necessárias para manter a eficácia organizacional e das exigências, em termos de competências técnicas e humanas, que as respostas ao meio exigem” (Câmara, e al., 1997, p. 319). O diagnóstico e planeamento das necessidades de formação envolvem quatro fases, a identificação das necessidades, a elaboração do plano, a implementação do plano e o controlo e validação da formação.

Para que uma ação de formação tenha sucesso é necessário à partida que sejam definidos os seus objetivos. Só desta forma se pode avaliar a sua eficiência e obter a retroação da aprendizagem. “Na avaliação, comparam-se os resultados com os objetivos do programa de treino/desenvolvimento” (...) “Sendo a formação reconhecida como variável estratégica, é necessário a avaliação dos seus efeitos a longo prazo” (Peretti, 2001, p. 401), “(...) sendo mais fácil avaliar os resultados de alguns tipos de programas que de outros” (Ivancevich, 2008, p. 427).



Estas são algumas das premissas que estiveram na base do desenvolvimento, por Kirkpatrick, do sistema de avaliação de vários critérios ou níveis para a medição da eficiência da formação (Dolan, e al., 2007, p. 190) (Rocha, 1997, p. 153).

A um primeiro nível a eficiência mede-se de acordo com a reação dos participantes na ação de formação, relativamente à qualidade da mesma, utilidade futura e relevância para o desempenho da função.

A um segundo nível mede-se a aprendizagem através, por exemplo, de testes, de simulação ou perante uma situação hipotética pela maneira como o formando a resolve.

Partindo-se dos resultados do segundo nível, a avaliação é feita posteriormente à formação (terceiro nível), através do impacto que esta teve na função. O objetivo deste nível de medição é verificar se o comportamento dos formandos, no posto de trabalho, se modificou como resultado da formação, isto é, “(...) até que ponto se produziram resultados tangíveis quanto à produtividade – melhoria da qualidade, menores custos de produção e menor tempo de resposta” (Dolan, e al., 2007, p. 190).

Enquanto no terceiro nível estamos à espera que haja “(...) a transferência da aprendizagem para a prática profissional”, no quarto e último nível, procuramos “(...) avaliar o impacto na performance da organização” (Peretti, 2001, p. 400). Este nível “(...) deve proporcionar resultados como o aumento da eficácia organizacional, a melhoria da imagem da organização, do clima organizacional, do relacionamento interpessoal” entre outros (Chiavenato, 1992, p. 437). Castillo refere que para estimar os benefícios da formação, a este nível, “(...) há que ter em conta que os mesmos podem ser classificados em quatro categorias genéricas: menor tempo de resposta, maior produtividade, maior qualidade e indicadores de gestão mais favoráveis” (2003, p. 235).

“O sucesso num nível, não dá à partida garantias do sucesso no nível seguinte. Será bem provável que se fique pelo primeiro e segundo nível de avaliação”. Como refere Rocha “(...) não existem métodos seguros e meios que possam medir a eficácia do custo da formação” (1997, p. 156).

2.4. Formação em liderança nas Forças Armadas Portuguesas

“As competências mais diretamente relacionadas com as funções de comando, direção ou chefia e estado-maior, são alvo de formação cuidada e integrada, normalmente organizada a três níveis de liderança (individual, grupo e estratégico), a que correspondem pesos diferentes das competências. Numa instituição em que a responsabilização é legítima e em que a obediência é obrigatória e enquadrada por um código de conduta, a preparação dos



comandantes que são simultaneamente líderes e liderados, tem necessariamente uma grande importância e uma especificidade única” (Borges, 2011, p. 10).

Conforme refere Adair (2003, p. 339) “(...) o potencial de liderança pode ser desenvolvido, mas deve estar lá desde o início (...)”, pelo que a formação específica em competências de liderança inicia-se, e com especial cuidado, nos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM).

A liderança é ministrada no âmbito da formação científica e técnica e no âmbito comportamental. A primeira de carácter técnico é da responsabilidade das Direções de Ensino, com Unidades Curriculares (UC) que conferem competências de liderança, sendo-lhes atribuídas Unidades de Crédito *European Credit Transfer System* (ECTS) [5ECTS+1,5ECTS na Escola Naval (EN), nas UC de Comportamento Organizacional (CORG) I (1º ano) e II (4º ano), 5ECTS na Academia Militar (AM) com a UC de Ética e Liderança (4º ano) e 6ECTS na Academia da Força Aérea (AFA), com a UC de Comando e Liderança (3º ano)].

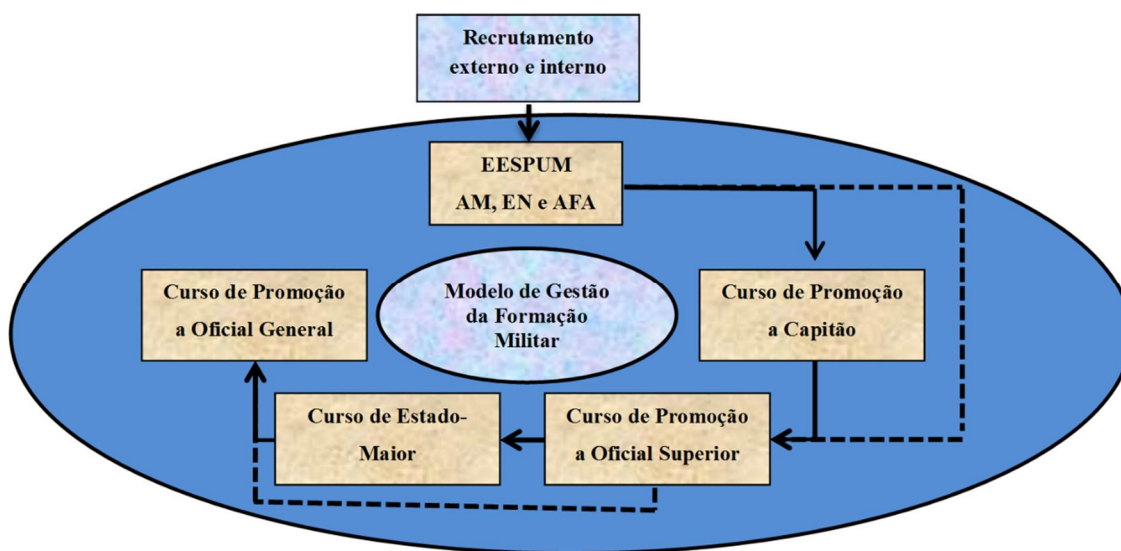


Figura 12 - Modelo de Gestão de Formação dos Oficiais das FFAA

Fonte: Autor, 2017

A formação comportamental é da responsabilidade do Corpo de Alunos, em coordenação com a Direção de Ensino, compreendendo cursos de pequena duração (na EN com um estágio de liderança no Centro de Liderança da Escola de Fuzileiros) e a realização de exercícios práticos que colocam à prova as competências de liderança (em exercícios de formação militar ao longo dos primeiros 4 anos de todos os cursos e ainda, no caso da AM, no comando de tropas e na AFA, em funções de instrução no estágio profissional, ambas no 5º ano).



Embora os EESPUM apresentem “(...) um modelo integrativo assente numa área académica com matérias científicas que contribuem para o processo reflexivo sobre a liderança (sociologia, psicologia, história, direito, gestão) mas também competências comportamentais e técnicas assentes, para além da área do Corpo de Alunos, em ambientes propiciadores de revelar a capacidade de liderança, como o internato (gerador de confiança, respeito, conhecimento mutuo, alinhamentos) e os desportos, quer individuais, quer coletivos” (Costa, 2015, p. 37).

Nos Cursos de Promoção a Capitão (CPC) do Exército e Curso Básico de Comando (CBC) na Força Aérea são ministradas matérias de âmbito científico e técnico, quer na vertente teórica quer na vertente prática, relacionadas com o desempenho de funções de Capitão, a nível de comando de unidade de escalão companhia ou de esquadrilha. “A Marinha não tem CPC ministrando um curso de especialização com formação específica e estágio para comandantes” (Costa, 2015, p. 30).

No Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) é ministrada uma área específica de liderança, já devidamente integrada com os restantes cursos do Instituto Universitário Militar (IUM). “O ensino da liderança desenvolveu-se ao nível individual, através do estudo dos elementos-chave do processo de liderança de nível individual, como: comunicação; desenvolvimento e motivação; objetivos; líder” (Borges, 2011, p. 18) (UC de Comando e Liderança, o CPOS da Marinha inclui um módulo de CORG na UC de Gestão das Organizações).

O Curso de Estado-maior Conjunto (CEMC) destina-se a preparar os Oficiais Superiores das FFAA para o desempenho de funções em estados-maiores conjuntos nacionais e internacionais, sendo o ensino da liderança efetuado a nível de grupo “(...) através do estudo dos elementos-chave do processo de liderança na organização a saber: grupo; inteligência emocional; líder; negociação e gestão de conflitos” (Borges, 2011, p. 19).

Entre o CEMC e o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) os ramos ministram o “Curso de Comando”, caso do Exército e da Força Aérea e o Curso Complementar Naval de Guerra na Marinha. O Curso de Comando destina-se aos Oficiais que irão assumir funções de comandos de escalão Regimento ou Unidade Base e compreende conferências sobre experiências de comando. No caso da Marinha a liderança está integrada no módulo de CORG.



O CPOG tem por finalidade habilitar os Oficiais com a preparação necessária para o exercício de funções de Oficial General. “O ensino da liderança desenvolve-se a nível da liderança estratégica” (Borges, 2011, p. 19).¹

2.5. Modelos de formação e de gestão de competências em liderança militar

“O conceito dos modelos de formação para o desenvolvimento de competências em liderança também não é consensual, dentro da comunidade científica, dado que alguns autores concedem as competências comportamentais essencialmente como traços de personalidade, que se encontram profundamente enraizados e dificilmente podem mudar, tratando-se de uma visão basicamente intuitiva, uma vez que as evidências empíricas apresentadas para a suportar são pouco consistentes” (Rouco e Sarmiento, 2009, p. 146).

“No âmbito da liderança em contexto militar, verifica-se que são poucos os Exércitos a nível internacional que adotaram modelos de gestão de competências, nomeadamente as mais importantes para o exercício das funções de comando, direção e chefia” (Rouco, 2012, p. 6).

Como refere Costa é necessário analisar as diferentes abordagens “(...) na delimitação de um referencial de competências associadas à liderança, em contexto militar, por forma a ficarmos dotados de ferramentas que possibilitem a identificação e a validação de um quadro de referência que nos seja útil na perspetiva de permitir a análise do seu desenvolvimento ao longo da carreira do oficial das FFAA” (2015, p. 20).



Figura 13 - O modelo de formação em liderança de Adair

Fonte: Adaptado de Adair, (1988) e (2006)

¹ No âmbito da liderança existe ainda na AM, o curso de Mestrado em Liderança- Pessoas e Organizações aberto à sociedade civil.



O modelo de formação em liderança de Adair, “Liderança Centrada na Ação”, por estar presente em muitas organizações, civis e militares, nomeadamente na AFA, na EN e na base do atual modelo da AM, constitui sempre uma referência obrigatória nos modelos de gestão de competências em liderança militar. Para Adair o modelo compreende três variáveis, “(...) o líder e as suas qualidades de personalidade e caráter, a situação, que em parte é constante, mas que, por outro lado, também vai sofrendo alterações e o grupo, os que se encontram na dependência do líder, as suas qualidades e os seus valores” (Adair, 1988, p. 36).

Para Adair os referenciais teóricos para as necessidades individuais são a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1988, p. 46), para as necessidades de conservação do grupo a Grelha de Blake e Mouton (1988, p. 41) e o Contínuo de Liderança de Tannenbaum (1988, p. 61), “(...) um bom líder suscita ou retira a liderança do grupo” (1988, p. 61).

Os manuais do Exército Americano FM 22-100 e FM 6-22 constituem também referências para o estudo da gestão de competências em liderança militar. O perfil do líder militar tem três níveis (direto, organizacional e estratégico), quatro dimensões, cada uma composta por competências: valores (lealdade, dever, respeito, abnegação, honra, integridade, coragem pessoal); atributos (querer/ vontade, autodisciplina, iniciativa, julgamento, autoconfiança, inteligência, multiculturalidade, competências físicas como a saúde e a aptidão física, e emocionais como autocontrolo, bom-senso e estabilidade emocional); competências (técnicas, interpessoais e conceituais); ações (influência, operativas, desenvolvimento). As duas primeiras dimensões caracterizam-se como o que o líder deve ser/estar, a terceira o que deve saber e a quarta o que deve fazer (US Army, 1999, p. 2).

Na base doutrinária, FM 6-22, que revisita o manual anterior, os atributos de liderança são divididos em dois grupos, o carácter (valores, disciplina e empatia), e a presença (resiliência, atitude militar e profissional, forma física) que evidenciam o que o líder é e as competências do líder que evidenciam o que o líder faz (lidera pela influência, relacionamento, exemplo, comunicação, desenvolve os outros criando bom ambiente e realização obtendo resultados) (US Army, 2015, p. 1.4).

“Sustentado numa liderança transformacional” (Borges, 2011, p. 29), o líder militar é “(...) alguém que em virtude do papel assumido ou da responsabilidade que lhe foi atribuída inspira e influencia, dentro e fora da estrutura de comando, às pessoas de modo que elas cumpram as metas organizacionais” (US Army, 2015, p. 1.3).



As Forças Armadas do Canadá adotaram um modelo de Gestão de Competências em Liderança, baseado no modelo de Yukl, que “(...) assenta numa liderança baseada nas organizações formais e ilustra a relação entre as diferentes variáveis que contribuem para um desempenho superior” (Rouco, 2012, p. 163).

Este modelo é um contínuo de liderança com cinco dimensões e 16 atributos (Canadian Forces, 2005, p. 19): conhecimentos e habilidades (aptidão técnica, tática e conceptual); aptidões cognitivas (pensamento analítico, pensamento crítico); capacidade social (flexibilidade, comunicação, persuasão, gestão de conflitos, inteligência social); traços de personalidade (integridade, carácter e credibilidade); valores profissionais (compromisso, responsabilidade social e valores militares).

As cinco dimensões variam num contínuo ao longo da carreira, do nível elementar caracterizado por competências técnicas, capacidade analítica, relacionamento interpessoal, abertura à mudança e compromisso individual, para o topo da organização onde predominam a criatividade, o relacionamento interinstitucional, a mudança de paradigma e o compromisso organizacional.

“A nível nacional, os esforços para a definição de perfis de liderança são praticamente inexistentes” (Santos, 2014, p. 35). Realça-se uma investigação concluída na AM em 2006² sobre o perfil de competências dos oficiais subalternos do Exército e da Guarda Nacional Republicana oriundos da AM (Silva, e al., 2006). Neste modelo a competência é vista como um conjunto de habilidades, conhecimento e ações (Silva, e al., 2006, p. 21).

Este modelo apresenta uma dimensão de competência central referente a valores e à ética que regulam e orientam as atitudes e o comportamento dos elementos da Instituição e cinco dimensões periféricas com 27 competências.

Três dimensões de nível individual, competências cognitivas (inteligência geral, raciocínio analítico, raciocínio crítico, pensamento criativo, resolução de problemas, consulta), competências emocionais (equilíbrio e estabilidade emocional, resiliência, autocontrolo, autoconfiança, assertividade, adaptação/flexibilidade), competências físicas (aptidão física), e duas de nível sistémico, competências de liderança (relacionamento, construção de redes sociais, influência, execução, decisão e julgamento eficaz e ético) e organizacionais (visão, envolvimento e comprometimento com a organização, burocrático-administrativa, tecnologia da informação e comunicação, valorização pessoal, conhecimento

² Conjuntamente com o Centro de Psicologia Aplicada do Exército.



técnico e tático, planeamento e análise, autonomia e iniciativa, supervisão), (Rouco, 2012, p. 158) (Santos, 2014, p. 36).

Rouco e Casademunt (2015, pp. 45-68) no modelo de gestão de competências de liderança para o Exército Português, consideram que as competências de liderança podem ser organizadas em quatro dimensões: pessoais / cognitivas (de si próprio); sociais (das relações com os outros); funcionais (do trabalho, atividade e tarefas); organizacionais (envolvente e gestão).

2.6. Síntese conclusiva

As investigações recentes evidenciam o desenvolvimento das competências e em particular das de liderança como fator de competitividade das organizações.

É consensual que quer consideradas como competências interpessoais, quer como competências cognitivas e de IE, as competências de liderança devem constar de um modelo global de modo a que as organizações tenham ferramentas que possibilitem a identificação e a validação de um quadro de referência útil na perspetiva do desenvolvimento ao longo da carreira.

Na IM as competências mais diretamente relacionadas com as funções de comando, direção ou chefia, são alvo de formação cuidada e integrada, normalmente organizada a três níveis de liderança, individual, grupal e estratégico. A formação específica em competências de liderança inicia-se, e com especial cuidado, nos EESPUM, continuando nas várias etapas de formação ao longo da carreira desde o nível individual, ao grupal e terminando no estratégico: CPC/CBC; CPOS, CEMC e CPOG.

O modelo de liderança situacional de Adair, “Liderança Centrada na Ação”, constitui o referencial para os modelos de GFCL na IM, sendo em parte exceção, o modelo utilizado no Exército a nível da AM, que resultou de uma investigação concluída em 2006 e que vem sendo aperfeiçoado ao longo dos anos.

No âmbito da liderança em contexto militar, verifica-se que nas FFAA, a nível internacional, há poucos casos de utilização de modelos GFCL, nomeadamente nas mais importantes para o exercício das funções de comando, direção e chefia. Fazem parte desta exceção as Forças Armadas Americanas e as Canadianas.



3. Metodologia, apresentação, análise e discussão dos resultados

3.1. Modelo conceptual das variáveis

Tendo presente o objetivo desta investigação identificaram-se as variáveis independentes e as dependentes, que a par das variáveis moderadoras constituem o modelo conceptual (figura 14).

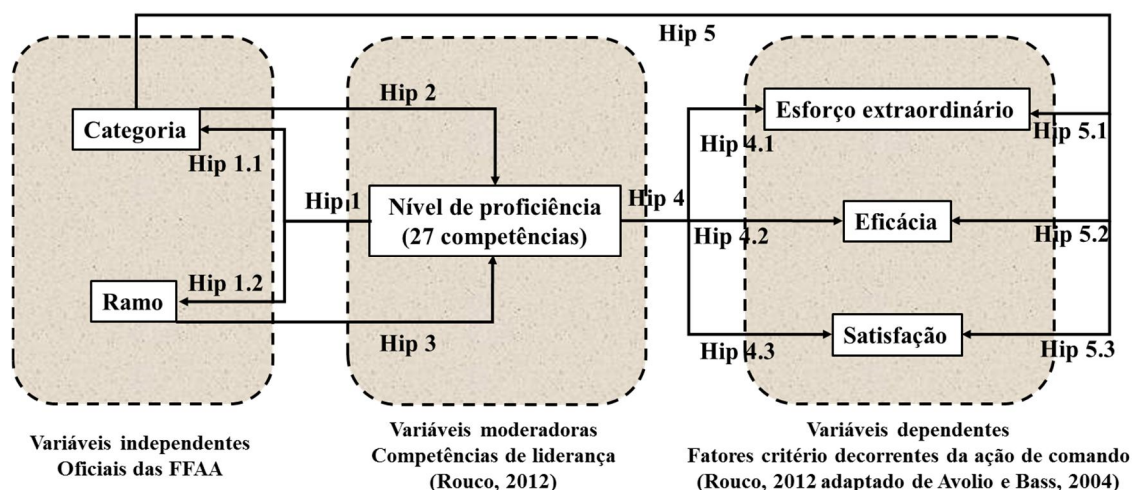


Figura 14 - Modelo conceptual das variáveis

Fonte: autor, (2016)

3.2. Caracterização dos instrumentos utilizados

O instrumento de pesquisa utilizado foi o inquérito por questionário (apêndice B), estruturado em três partes. A primeira parte é constituída por 5 perguntas, sobre os dados sociodemográficos dos inquiridos, que permitem caracterizar do ponto de vista estatístico a população em estudo: categoria dos oficiais, ramo, arma ou serviço, idade e género. Destes dados só se vão utilizar como variáveis independentes a categoria e o ramo.

A segunda parte é composta por 81 perguntas fechadas, que permitem medir o nível de proficiência (auto-percepção do desempenho praticado), de um conjunto de competências (traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos) associadas à liderança no exercício das funções de Comando, Direção e Chefia, de acordo com uma escala de 1 a 10 de Likert (adaptada), em que o 1 corresponde a discordo totalmente e o 10 a concordo totalmente.

Utilizou-se, nesta parte, o modelo de formação em liderança situacional de Adair e as suas três variáveis: o líder, a situação, e o grupo (1988, p. 36), replicadas a cada uma das 27 competências de liderança (variáveis moderadoras em apêndice C), correspondentes a quatro tipos de competências (pessoal-cognitivas, sociais, funcionais e organizacionais) e



respetivos domínios (de si próprio, das relações com os outros, do trabalho, atividades e tarefas e da gestão).

Finalmente, na terceira parte, o questionário é composto por 12 perguntas fechadas que permitem avaliar, de acordo com o exercício das atuais e, ou últimas funções dos inquiridos de Comando, Direção e Chefia, o nível de concordância relativamente a quatro itens de cada um dos fatores de critério, esforço extraordinário, eficácia e satisfação adaptados das teorias de liderança transacional e transformacional de Avolio e Bass (2004).

3.3. Técnicas de investigação para tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados obtidos, assim como para a sua análise, foram utilizados diversos programas informáticos. O questionário foi elaborado no *Google Docs*, tendo o seu envio e receção sido efetuado via Internet. Após a aplicação dos questionários foi construída uma base de dados no programa *Microsoft Office Excel 2016* e posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* para ser efetuado o seu tratamento estatístico.

Para verificar se existem diferenças significativas quanto ao nível de proficiência das competências de liderança dos Oficiais dos três ramos das FFAA, quer por Categorias, quer por Ramos, utilizou-se a comparação múltipla de médias - teste de *post-hoc-Tukey* – aplicado quando a análise da variância for significativa, utilizando para o efeito o método de *One-Way Anova*.

“O teste de *Tukey* é um dos mais potentes e robustos aos desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias (...) para amostras grandes” (Marôco, 2005, p. 216).

No sentido de confirmar se existem correlações significativas entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) procedeu-se à realização do teste de independência do Qui-Quadrado – coeficiente de correlação *Bravais-Pearson*.

Por fim, para identificar quais as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA que são preditoras do esforço extraordinário, eficácia e satisfação utilizou-se a regressão linear simples, através do método *Enter*, para modelar as relações entre variáveis e predizer o valor de uma ou mais variáveis dependentes (ou respostas) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras).

3.4. Caracterização da amostra por categoria e ramo

A população alvo da investigação foram os Oficiais das FFAA do QP, divididos por quatro categorias. Neste universo foi adicionado uma quinta categoria, Cadete-aluno, por



representar o nível de competências, em bruto, que se pretende trabalhar numa lógica de evolução ao longo da carreira enquanto futuros Oficiais das FFAA.

Tal como referido por Velsor e Wright, na sequência de um estudo efetuado a 462 gestores com funções de liderança, o desenvolvimento das competências em liderança deve iniciar-se antes dos 18 anos sendo os 21 anos a idade limite para se obterem os melhores resultados em programas de liderança (2015, p. 2).

A amostra obtida (n) não tem em conta a representatividade do universo (N) (apêndice E), sendo aleatória, isto é, todos os Oficiais das FFAA, independentemente da categoria, têm a mesma probabilidade de serem selecionados, porque foram escolhidos ao acaso. “Cada um dos N casos do Universo tem a mesma probabilidade de ser incluído na amostra retirada” (Hill e Hill, 2002, p. 45).

A construção da amostra teve como limitação o tempo para efetuar esta investigação e o facto de estarmos perante um estudo exploratório com o objetivo de elaborar um modelo de gestão de formação de competências associadas à liderança (GFCL) que permita desenvolver os RH ao longo da carreira dos Oficiais FFAA.

A amostra constituída por 641 elementos, representa 9,1% do universo dos Oficiais das FFAA do QP, conforme ilustrado na tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da amostra por categoria e ramo

Categoria	Armada			Exército			Força Aérea			TOTAL		
	Universo	Amostra	%	Universo	Amostra	%	Universo	Amostra	%	Universo	Amostra	%
Cadete-Aluno	223	36	16,1	254	52	20,5	172	80	46,5	649	168	25,9
Oficial Subalterno	324	88	27,2	2067	14	0,7	293	61	20,8	2684	163	6,1
Capitão	401	27	6,7	488	21	4,3	502	40	8,0	1391	88	6,3
Oficial Superior	597	104	17,4	1097	58	5,3	536	27	5,0	2230	189	8,5
Oficial General	35	10	28,6	45	9	20,0	27	14	51,9	107	33	30,8
Total	1580	265	16,8	3951	154	3,9	1530	222	14,5	7061	641	9,1

Fonte: autor, (2017)

3.5. Teste de confiabilidade ao questionário

Sempre que se utiliza um questionário já existente é “(...) importante testar a validade e a fiabilidade do questionário neste universo novo” (Hill e Hill, 2002, p. 77). Desta forma, para cada competência de liderança e fatores critério, calculou-se a sua consistência interna, usando, para o efeito, o coeficiente de *Alpha* de *Cronbach*.



<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência interna
Superior 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

Figura 15 - Fiabilidade das escalas usando o *Alpha de Cronbach*

Fonte: Adaptado de Hill e Hill (2002, p. 149)

De acordo com os valores constantes na tabela 2 considera-se que as respostas obtidas têm um grau de confiabilidade “Bom”, com 21% dos resultados com grau de consistência razoável, 68% com grau bom e 11% excelente, correspondente a 2 competências com um *Alpha* acima de 0,9. A média geral foi de 0.84 (Bom).

Tabela 2 - Competências de liderança e *Alpha de Cronbach*

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA (variáveis moderadoras)	Itens do questionário			<i>Alpha de Cronbach</i>
Determinação e perseverança	11	38	65	0,77
Otimismo e entusiasmo	12	39	66	0,90
Abertura à multiculturalidade	13	40	67	0,92
Orientação para as relações humanas	14	41	68	0,85
Consideração	15	42	69	0,88
Aptidão técnica e profissional	16	43	70	0,88
Autoconfiança	17	44	71	0,87
Autocontrolo	18	45	72	0,93
Capacidade para resolver problemas	19	46	73	0,88
Comunicação	20	47	74	0,90
Assertividade	21	48	75	0,74
Coragem	22	49	76	0,80
Desenvolver os outros	23	50	77	0,85
Empatia	24	51	78	0,84
Liderança Participativa	25	52	79	0,85
Liderança por Delegação	26	53	80	0,74
Flexibilidade e adaptabilidade	27	54	81	0,79
Trabalho de equipa	28	55	82	0,87
Gestão de conflitos	29	56	83	0,86
Influencia pelo exemplo	30	57	84	0,83
Orientação para tarefa	31	58	85	0,73
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	32	59	86	0,85
Relações interpessoais	33	60	87	0,82
Tomada de decisão	34	61	88	0,82
Transparência	35	62	89	0,86
Visão	36	63	90	0,86
Proatividade	37	64	91	0,88

Fonte: autor, (2017)

Nos fatores critério o grau de confiabilidade das respostas é “Excelente” com a média dos resultados de 0.91 e com todos os *Alpha de Cronbach* acima de 0.90 (tabela 3).



Tabela 3 - Fatores critério, itens e *Alpha* de Cronbach

FATORES CRITÉRIO DECORRENTES DA AÇÃO DE COMANDO (variáveis independentes)	Itens do questionário				ALFA DE CRONBACH
Esforço extraordinário	93	96	99	102	0,91
Eficácia da Liderança	94	97	100	103	0,90
Satisfação da liderança	95	98	101	104	0,93

Fonte: autor, (2017)

3.6. Caracterização das Variáveis Independentes: Categorias e Ramos

A categoria dos inquiridos encontra-se ilustrada na figura 16. Nesta é possível verificar que 25% a 30% dos inquiridos pertencem às categorias de Cadete-aluno, Oficial Subalterno e Oficial Superior. Abaixo destes valores temos a categoria de Capitão (14%) e de Oficial General (5%).

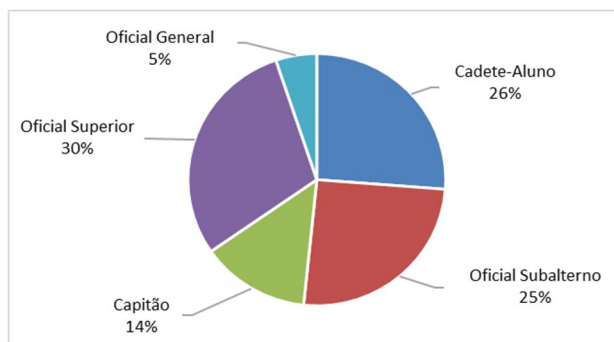


Figura 16 - Categoria dos Oficiais

Fonte: autor, (2017)

Na figura 17 verifica-se que 41% dos inquiridos são da Armada, 35% da Força Aérea e 24% do Exército.

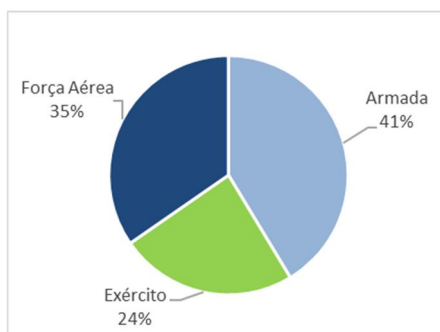


Figura 17 - Distribuição por Ramos

Fonte: autor, (2017)

3.7. Análise das competências com níveis mais elevados de eficácia de liderança nos Oficiais das FFAA quanto à categoria

A tabela 12, em apêndice F, sintetiza as médias das respostas dos Oficiais das FFAA segundo a perceção, ou autoavaliação, sobre o nível de eficácia em cada competência de liderança no exercício das suas funções de Comando, Direção e Chefia.

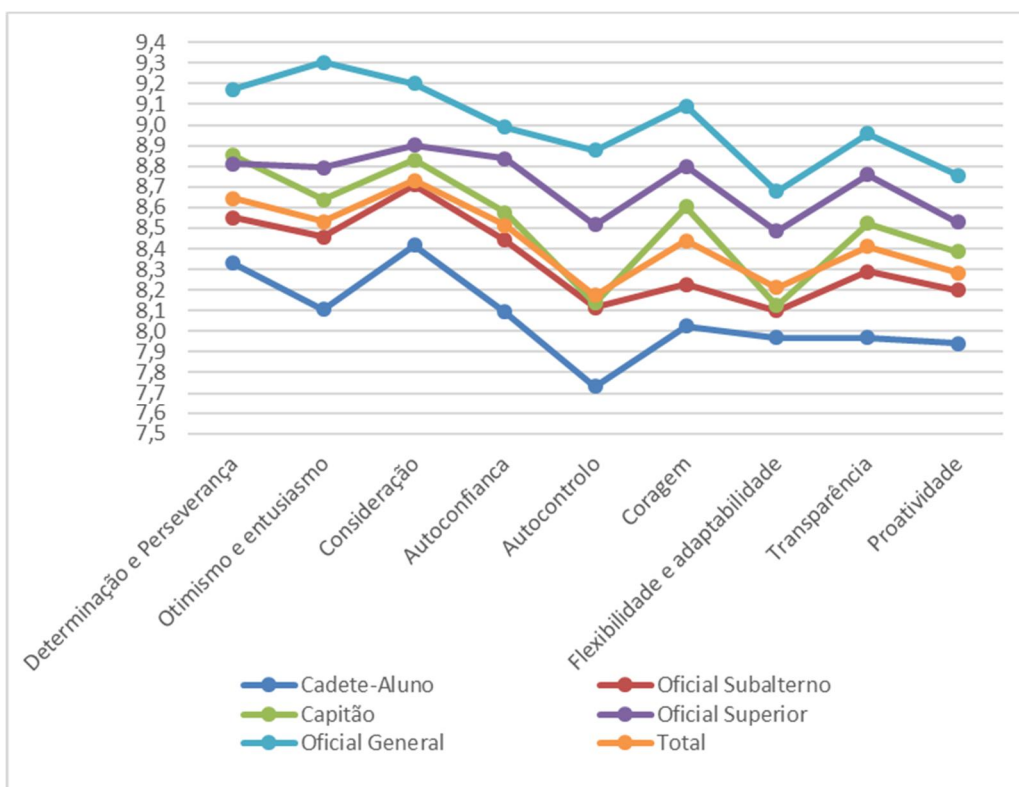


Figura 18 - Nível de proficiência das competências pessoais e cognitivas por categoria

Fonte: autor, (2017)

As competências pessoais e cognitivas (figura 18), domínio de si próprio, com níveis mais elevados de eficácia de liderança nos Oficiais das FFAA, são a “consideração” (8,73), a “determinação” (8,64) e o “otimismo e entusiasmo” (8,53).

Analisando por categorias, estas três competências têm níveis mais elevados exceto nos Oficiais Superiores, onde a “autoconfiança” aparece como a segunda competência com nível mais elevado, entre a “consideração” e a “determinação”.

A nível das competências sociais (figura 19), domínio da relação com os outros, as competências com níveis mais elevados de eficácia são o “reconhecimento feedback positivo e valorização” (8,77), o “trabalho de equipa” (8,55) e as “relações interpessoais” (8,51).

Analisando por categoria estas são também as competências com níveis mais elevados nas categorias de Capitães, Oficiais Subalternos e Cadetes. Nos Oficiais Gerais são o “reconhecimento feedback positivo e valorização”, o “trabalho em equipa” e a “influência pelo exemplo”. Nos Oficiais Superiores as duas primeiras e a “liderança por delegação”.

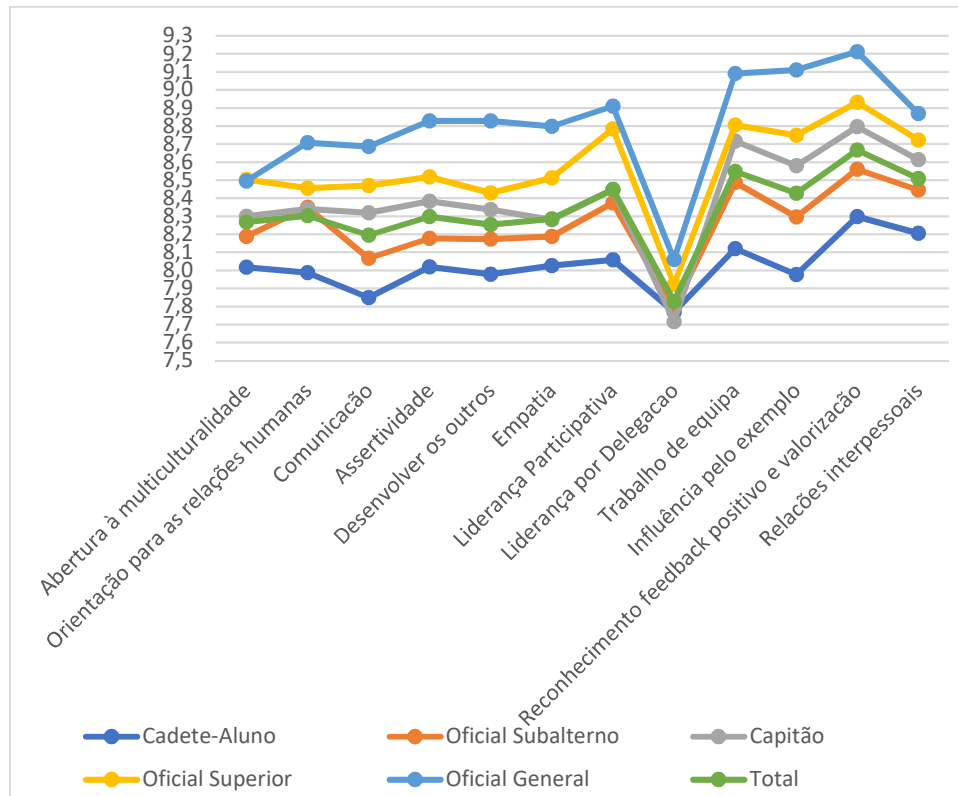


Figura 19 - Nível de proficiência das competências sociais por categoria

Fonte: autor, (2017)

Relativamente às competências funcionais (figura 20), domínio do trabalho, atividades e tarefas, a competência com nível mais elevado de eficácia, quer em termos totais, quer por categoria, é a “aptidão técnica e profissional”, seguindo-se a “tomada de decisão” e finalmente a “capacidade para resolver problemas”.

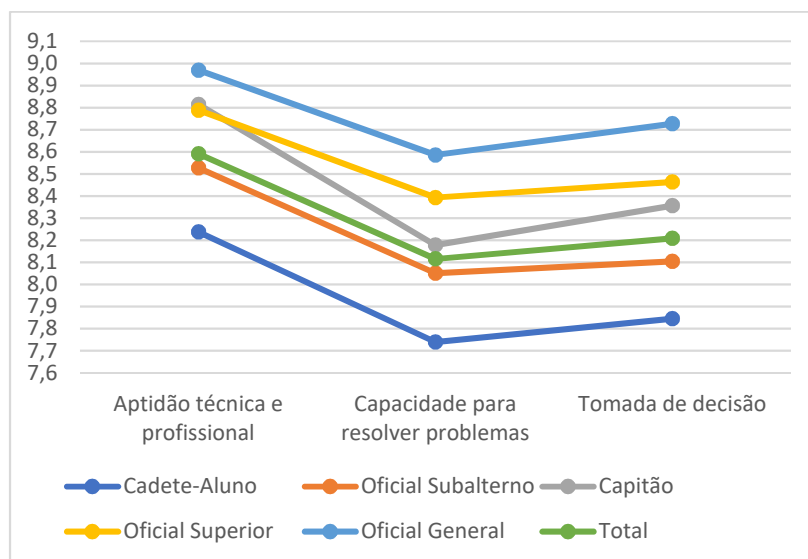


Figura 20 - Nível de proficiência das competências funcionais por categoria

Fonte: autor, (2017)



Nas competências organizacionais (figura 21), domínio da gestão, a competência com nível mais elevado de eficácia, quer em termos totais, quer por categoria, é a “gestão de conflitos”, seguindo-se a “orientação para a tarefa” e finalmente a “visão”.

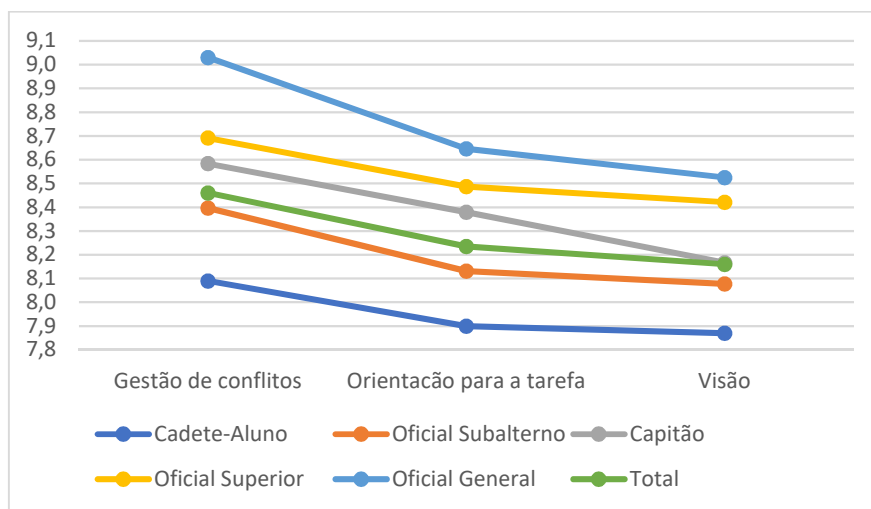


Figura 21 - Nível de proficiência das competências organizacionais por categoria

Fonte: autor, (2017)

Verifica-se, de uma forma geral, uma evolução positiva da categoria mais baixa, os Cadetes-alunos, até à hierarquicamente mais elevada, os Oficiais Gerais. Mumford e al., num estudo efetuado no Exército americano, com uma amostra de Oficiais das várias categorias, concluiu “que o nível de proficiência das competências de liderança aumenta à medida que se evolui na cadeia hierárquica, e que certas competências são mais importantes que outras, em determinados momentos da carreira de um líder e que podem ser desenvolvidas durante um longo período de tempo sendo este processo progressivo e contínuo” (2000, p. 99).

Excecionam-se desta evolução positiva, as competências “orientação para as relações humanas” e “liderança por delegação” em que os Oficiais Subalternos percecionam que têm um desempenho mais elevado que os Capitães. Igualmente na competência “abertura à multiculturalidade” os Oficiais Superiores percecionam que têm um desempenho mais elevado que os Oficiais Gerais.

Em relação às competências com os valores médios mais baixos, podemos assinalar a “liderança por delegação” (7,83), a “capacidade para resolver problemas” (8,12) e a “visão” (8,16).

Quanto ao desvio padrão, a dispersão das respostas tende a ser inferior à medida que os níveis hierárquicos são mais elevados. Nas competências “abertura à multiculturalidade” (1,25) e “liderança por delegação” (1,23), os níveis de dispersão são mais elevados, o que



significa que os Oficiais têm diferentes significados quanto a estas duas competências e que à medida que se progride na carreira, percebem que não são tão importantes. Embora com um nível de dispersão elevado na competência “autocontrole” (1,20), o inverso se passa, os Oficiais percebem que esta competência é importante.

De uma forma geral os resultados indicam uma dispersão equitativa de todas as competências com o desvio padrão, entre 0,97 e 1,25, o que significa que houve muita consistência nas respostas em todos os dados recolhidos, comprovando deste modo o elevado grau de confiabilidade do referencial de competências adaptado.

A hipótese 1.1 verifica-se totalmente, pois face aos resultados apresentados, há em todos os tipos de competências e respetivos domínios, competências com níveis mais elevados de eficácia de liderança nos Oficiais das FFAA.

3.8. Análise das competências com níveis mais elevados de eficácia de liderança nos Oficiais das FFAA por ramo

De uma forma geral, os dados indicam que os Oficiais dos três Ramos (tabela 13 em apêndice G), percebem que as competências associadas à liderança são todas importantes, tendo em conta que os valores se situam entre 7,77 e 8,81 numa escala de Likert adaptada de 1 a 10, estando a maior parte dos valores acima de 8,00, com exceção da competência “liderança por delegação”, com valores de 7.77 na Força Aérea, 7.83 no Exército e 7.88 na Armada e a “capacidade para resolver problemas” com 7.99 na Força Aérea.

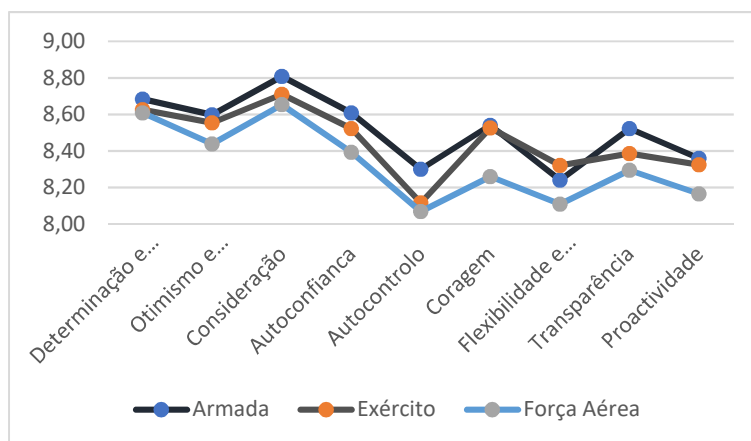


Figura 22 - Nível de proficiência das competências pessoais e cognitivas por ramo

Fonte: autor, (2017)

As competências pessoais e cognitivas (figura 22), domínio de si próprio, com níveis mais elevados de eficácia de liderança nos Oficiais das FFAA são a “consideração”, 8,81 na Armada, 8,71 no Exército e 8,65 na Força Aérea. Com valores ligeiramente abaixo temos a



“determinação e perseverança” (8,68 na Armada, 8,63 no Exército e 8,61 na Força Aérea) e o “otimismo e entusiasmo” (8,60 na Armada, 8,55 no Exército e 8,44 na Força Aérea).

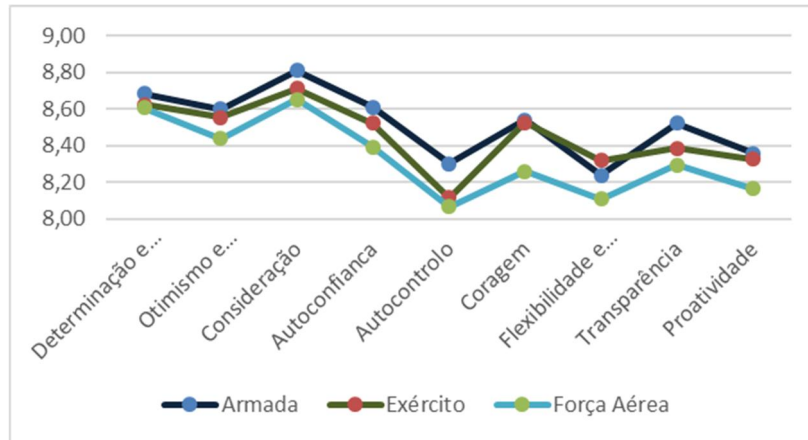


Figura 23 - Nível de proficiência das competências sociais por ramo

Fonte: autor, (2017)

A nível das competências sociais (figura 23), domínio da relação com os outros, as competências com níveis mais elevados de eficácia são o “reconhecimento feedback positivo e valorização” (8,75 na Armada, 8,62 no Exército e 8,60 na Força Aérea), o “trabalho de equipa” (8,63 na Armada, 8,51 no Exército e 8,47 na Força Aérea), a “liderança participativa” (8,61 na Armada, 8,42 no Exército e 8,28 na Força Aérea) e as “relações interpessoais” (8,59 na Armada, 8,49 no Exército e 8,42 na Força Aérea).

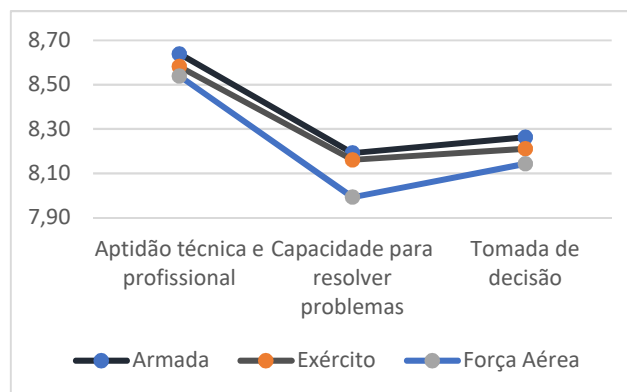


Figura 24 - Nível de proficiência das competências funcionais por ramo

Fonte: autor, (2017)

Relativamente às competências funcionais (figura 24), domínio do trabalho, atividades e tarefas, a competência com nível mais elevado de eficácia, quer em termos totais, quer por categoria é a “aptidão técnica e profissional” (8,64 na Armada, 8,58 no Exército e 8,54 na Força Aérea).

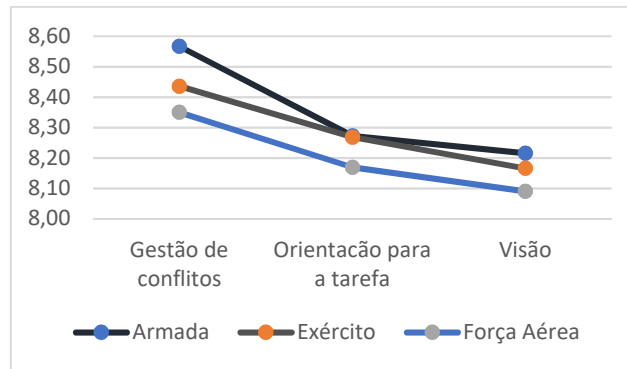


Figura 25 - Nível de proficiência das competências organizacionais por ramo

Fonte: autor, (2017)

Nas competências organizacionais (figura 25), domínio da gestão, a competência com nível mais elevado de eficácia, quer em termos totais, quer por categoria, é a “gestão de conflitos” (8,57 na Armada, 8,44 no Exército e 8,35 na Força Aérea).

Dos resultados alcançados, podemos verificar que para os Oficiais dos três Ramos as competências, “consideração” e “reconhecimento feedback positivo e valorização”, são aquelas em que percecionam obter maior eficácia.

As competências “liderança por delegação” e “capacidade para resolver problemas” são as que os Oficiais dos três Ramos percecionam ter maior dificuldade em materializar e estarem menos preparados.

Embora carecendo de uma investigação não exploratória, nomeadamente a nível da cultura de cada ramo, a Armada apresenta médias mais elevadas e os seus Oficiais percecionam ter desempenhos mais elevados que os Oficiais dos restantes Ramos em vinte e seis das vinte e sete competências do referencial adaptado. O Exército apenas apresenta uma competência, “flexibilidade e adaptabilidade”, com média mais alta. A Força Aérea é o ramo com médias de eficácia de liderança mais baixas. Face a estes resultados verifica-se totalmente a hipótese 1.2.

3.9. Análise das diferenças significativas do nível de proficiência das competências de liderança dos Oficiais das FFAA por categorias

Para a análise das diferenças significativas do nível de proficiência das competências de liderança para as dimensões do padrão de referência, quanto às categorias de Oficiais em estudo (hipótese 2), o procedimento estatístico utilizado foi o método da comparação múltipla de médias, o teste de post-hoc-Tukey.



A tabela 14, em apêndice H, regista os resultados da comparação múltipla de médias. De uma forma geral, pode verificar-se, que existem diferenças significativas nas várias categorias de Oficiais em praticamente todas as competências associadas à liderança.

No entanto, analisando os resultados, conclui-se que em todas as competências exceto na “coragem” e na “abertura à multiculturalidade”, as médias referentes à categoria de Oficial General e a de Cadete-aluno são significativamente diferentes, com um $\rho=0,00$, isto é não existe correlação entre as categorias. Nas competências “otimismo e entusiasmo”, “coragem” e “influência pelo exemplo” as médias são significativamente diferentes da categoria de Oficial General com a de Oficial Subalterno, com um $\rho=0,00$.

A hipótese 2. verifica-se parcialmente, pois face aos resultados, os Oficiais Gerais percebem de forma significativamente diferente das categorias de Cadete-aluno e de Oficial Subalterno, não havendo diferenças significativas para as restantes categorias.

3.10. Análise das diferenças significativas do nível de proficiência das competências de liderança entre os Oficiais dos três ramos das FFAA

Analisando a tabela 4, construída apenas com as diferenças significativas ($\rho < 0,05$), verifica-se que a competência “comunicação” é significativamente diferente, do Exército para a Força Aérea, o mesmo se passa, com um significado ligeiramente menor, com a Armada e a Força Aérea.

Nas competências “coragem”, “empatia”, “liderança participativa” e “influência pelo exemplo”, as médias da Armada são significativamente diferentes das da Força Aérea.

Tabela 4 - Diferenças significativas do nível de proficiência das competências de liderança entre os Oficiais dos três ramos das FFAA

Variáveis dependentes / Ramos		Diferença média (I-J)	Tuckey HSD significância	
Comunicação	Armada	Força Aérea	,27190*	,019
	Exército	Força Aérea	,30445*	
Coragem	Armada	Força Aérea	,27676*	,022
Empatia	Armada	Força Aérea	,28359*	,015
Liderança Participativa	Armada	Força Aérea	,31338*	,002
Influência pelo exemplo	Armada	Força Aérea	,24019*	,038

Fonte: autor, (2017)

A hipótese 3. verifica-se parcialmente, pois face aos resultados, os Ramos percebem de forma significativamente diferente algumas competências, no entanto nas restantes não existem diferenças significativas.



3.11. Análise das relações significativas entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA

Neste subcapítulo registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson*, quanto às relações significativas entre as competências praticadas pelos Oficiais das FFAA e os fatores critério, esforço extraordinário, eficácia e satisfação (hipótese 4).

O coeficiente de correlação linear de *Pearson* (r) expressa a intensidade e o sentido do modelo da relação linear univariado. Neste modelo relacionam-se duas variáveis numéricas havendo apenas “(...) uma variável dependente” (Hill e Hill, 2002, p. 206). O valor do coeficiente varia entre - 1 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 for o valor absoluto do coeficiente, mais intensa é a relação linear entre as duas variáveis. Para Marôco “considera-se que as correlações são fracas quando o valor absoluto de r é inferior a 0,25, são moderadas para $0,25 \leq r < 0,50$, são fortes para $0,50 \leq r < 0,75$, e são muito fortes se $r \geq 0,75$ (2005, p. 24).

Tabela 5 - Relações significativas entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA

Competências / Fatores critério	Esforço extraordinário	Eficácia da Liderança	Satisfação da liderança
Determinação e Perseverança	,755**	,750**	,685**
Otimismo e entusiasmo	,716**	,713**	,676**
Abertura à multiculturalidade	,575**	,573**	,548**
Orientação para as relações humanas	,742**	,709**	,713**
Consideração	,623**	,619**	,664**
Aptidão técnica e profissional	,698**	,728**	,662**
Autoconfiança	,730**	,792**	,705**
Autocontrolo	,589**	,635**	,588**
Capacidade para resolver problemas	,765**	,806**	,718**
Comunicação	,707**	,767**	,704**
Assertividade	,717**	,740**	,716**
Coragem	,684**	,701**	,620**
Desenvolver os outros	,796**	,742**	,729**
Empatia	,672**	,677**	,694**
Liderança Participativa	,725**	,688**	,728**
Liderança por Delegação	,487**	,459**	,519**
Flexibilidade e adaptabilidade	,699**	,722**	,660**
Trabalho de equipa	,790**	,760**	,766**
Gestão de conflitos	,741**	,728**	,757**
Influência pelo exemplo	,739**	,773**	,731**
Orientação para a tarefa	,781**	,747**	,722**
Reconhecimento feedback positivo e valorização	,729**	,717**	,720**
Relações interpessoais	,735**	,738**	,738**
Tomada de decisão	,791**	,846**	,751**
Transparência	,770**	,815**	,742**
Visão	,797**	,809**	,743**
Proatividade	,807**	,816**	,741**

Fonte: autor, (2017)



Segundo a percepção do nível de eficácia do desempenho das funções dos Oficiais das FFAA (tabela 5), verifica-se que a correlação de todas as competências de liderança com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação são fortes e muito fortes com valores entre $0,50 \leq r < 0,75$, por vezes com $r \geq 0,75$.

Com correlação muito forte com o “esforço extraordinário” temos as competências: “desenvolver os outros” ($r=0,80$), “visão” ($r=0,80$) “trabalho de equipa” ($r=0,79$), “tomada de decisão” ($r=0,79$), “orientação para a tarefa” ($r=0,78$), “transparência” ($r=0,77$), “capacidade para resolver problemas” ($r=0,77$), e “determinação e perseverança” ($r=0,76$),

Com a “eficácia da liderança” as competências: “tomada de decisão” ($r=0,85$), “proatividade” ($r=0,82$), “transparência” ($r=0,82$), “visão” ($r=0,81$), “capacidade para resolver problemas” ($r=0,81$), “autoconfiança” ($r=0,79$), “comunicação” ($r=0,77$), “influência pelo exemplo” ($r=0,77$), “trabalho de equipa” ($r=0,76$), “orientação para a tarefa” ($r=0,75$) e “determinação e perseverança” ($r=0,75$).

Com a “satisfação da liderança” as competências: “trabalho de equipa” ($r=0,77$), “gestão de conflitos” ($r=0,76$) e “tomada de decisão” ($r=0,75$).

Os valores de correlação mais elevados entre as competências de liderança e os três fatores critério, são: “capacidade para resolver problemas” ($r=0,77$, $r=0,81$ e $r=0,72$); “desenvolver os outros” ($r=0,80$, $r=0,74$ e $r=0,73$); “trabalho de equipa” ($r=0,80$, $r=0,76$ e $r=0,77$); “tomada de decisão” ($r=0,79$, $r=0,85$ e $r=0,75$); “transparência” ($r=0,77$, $r=0,82$ e $r=0,74$); “visão” ($r=0,80$, $r=0,81$ e $r=0,74$); “proatividade” ($r=0,81$, $r=0,82$ e $r=0,74$).

As hipóteses 4.1, 4.2 e 4.3 confirmam-se totalmente, pois da análise efetuada retira-se uma correlação com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação, forte e muito forte, com valores entre $0,50 \leq r < 0,75$, e por vezes com $r \geq 0,75$.

3.12. Análise da existência de competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA que são preditoras, do Esforço Extraordinário, da Eficácia da Liderança e da Satisfação

Para verificar se existem competências que são preditoras das variáveis moderadoras, esforço extraordinário, eficácia e satisfação (hipóteses 5.1, 5.2 e 5.3) utilizou-se a análise de regressão linear, através do método *Enter*.

Tendo em consideração o tamanho da amostra e as variáveis do modelo, o coeficiente de determinação (R^2), “...que em regressão linear é uma das estatísticas da qualidade de ajustamento mais populares” (Marôco, 2005, p. 683), é igual a 0,76, no esforço extraordinário, 0,79 na eficácia da liderança e 0,70 na satisfação da liderança.



Como nem todas as variáveis independentes têm um efeito significativo para predizer as variáveis dependentes, a análise irá ser efetuada com as 15 competências com poder preditor, através de um modelo de regressão linear agora, ajustado. Os valores atrás referidos indicam que 76%, 79% e 70% das variáveis dependentes, são explicadas pelas 15 competências e que apenas 24%, 21% e 30% se devem a fatores não incluídos no modelo, o que comprova o grande significado deste.

Tabela 6 - Regressão linear entre as competências de liderança e o esforço extraordinário

R=0,87; R²=0,76; R² ajustado=0,76						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constant)	,326	,257		1,268	,205
	Desenvolver os outros	,232	,060	,170	3,844	,000
	Empatia	-,121	,048	-,095	-2,499	,013
	Liderança Participativa	,045	,064	,033	0,706	,480
	Liderança por Delegação	,003	,031	,003	0,099	,921
	Flexibilidade e adaptabilidade	,089	,044	,066	2,017	,044
	Trabalho de equipa	,280	,065	,214	4,299	,000
	Gestão de conflitos	,020	,056	,016	0,359	,720
	Influência pelo exemplo	,063	,051	,047	1,243	,214
	Orientação para a tarefa	,157	,056	,115	2,811	,005
	Reconhecimento feedback positivo e valorização	-,069	,064	-,050	-1,082	,279
	Relações interpessoais	,016	,061	,012	0,261	,794
	Tomada de decisão	,279	,077	,204	3,610	,000
	Transparência	-,102	,080	-,074	-1,283	,200
	Visão	,269	,060	,202	4,479	,000
	Proatividade	,128	,065	,095	1,965	,050

Fonte: autor, (2017)

Como ilustra a tabela 6 as variáveis das competências de liderança que representam um poder preditivo estatisticamente significativo ($p < 0,05$) sobre o esforço extraordinário são: “desenvolver os outros”; “empatia”, “flexibilidade e adaptabilidade”; “trabalho de equipa”; “tomada de decisão”; “visão”. Estas competências explicam 76% da variância do fator critério, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,87$).

Na tabela 7 podemos verificar as competências de liderança que contribuem significativamente para predizer a variável dependente eficácia da liderança: “flexibilidade e adaptabilidade”; “trabalho de equipa”; “influência pelo exemplo”; “tomada de decisão”; “visão”; “proatividade”. Estas competências explicam 79% da variância do fator, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,89$).



Tabela 7 - Regressão linear entre as competências e a eficácia da liderança

R=0,89; R ² =0,79; R ² ajustado=0,78						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constant)	,473	,242		1,955	,051
	Desenvolver os outros	-,051	,057	-,037	-,899	,369
	Empatia	-,017	,046	-,013	-,366	,714
	Liderança Participativa	-,077	,060	-,056	-1,284	,200
	Liderança por Delegação	-,022	,029	-,019	-0,775	,439
	Flexibilidade e adaptabilidade	,139	,042	,104	3,333	,001
	Trabalho de equipa	,140	,061	,107	2,278	,023
	Gestão de conflitos	,081	,053	,064	1,536	,125
	Influência pelo exemplo	,193	,048	,145	4,029	,000
	Orientação para a tarefa	,006	,053	,004	,110	,912
	Reconhecimento feedback positivo e valorização	-,111	,060	-,081	-1,856	,064
	Relações interpessoais	,091	,057	,067	1,585	,114
	Tomada de decisão	,483	,073	,355	6,640	,000
	Transparência	,029	,075	,021	0,389	,697
	Visão	,218	,057	,164	3,861	,000
	Proatividade	,185	,061	,137	3,026	,003

Fonte: autor, (2017)

Na tabela 8 verifica-se que as competências de liderança predictoras da satisfação da liderança são: “liderança por delegação; “trabalho de equipa”; “gestão de conflitos”; “influência pelo exemplo”; “tomada de decisão”; “visão”. Estas competências explicam 70% da variância do fator, tendo também uma correlação positiva alta (R=0,84).

Tabela 8 - Regressão linear entre as competências e a satisfação da liderança

R=0,84; R ² =0,70; R ² ajustado=0,69						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	(Constant)	,348	,300		1,160	,246
	Desenvolver os outros	-,019	,070	-,013	-,266	,790
	Empatia	,051	,057	,038	,898	,369
	Liderança Participativa	,108	,075	,075	1,442	,150
	Liderança por Delegação	,082	,036	,068	2,301	,022
	Flexibilidade e adaptabilidade	,003	,052	,002	,056	,956
	Trabalho de equipa	,259	,076	,191	3,405	,001
	Gestão de conflitos	,204	,066	,154	3,103	,002
	Influência pelo exemplo	,224	,059	,161	3,759	,000
	Orientação para a tarefa	-,008	,065	-,005	-,120	,905
	Reconhecimento feedback positivo e valorização	-,074	,074	-,052	-1,003	,316
	Relações interpessoais	,088	,071	,062	1,243	,215
	Tomada de decisão	,379	,090	,267	4,197	,000
	Transparência	-,133	,093	-,093	-1,427	,154
	Visão	,185	,070	,134	2,635	,009
	Proatividade	-,045	,076	-,032	-,593	,553

Fonte: autor, (2017)

A hipótese 5.1 confirma-se parcialmente pois há apenas algumas competências de liderança que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre o esforço



extraordinário: “desenvolver os outros”; “empatia”; “flexibilidade e adaptabilidade”; “trabalho de equipa”; “tomada de decisão”; “visão”. Estas competências explicam 76% da variância do fator critério, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,87$).

A hipótese 5.2 confirma-se também parcialmente pois no modelo há algumas competências que são preditoras da eficácia da liderança: “flexibilidade e adaptabilidade”; “trabalho de equipa”; “influência pelo exemplo”; “tomada de decisão”; “visão”; “proatividade”. Estas competências explicam 79% da variância do fator critério, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,89$).

Finalmente a hipótese 5.3 confirma-se parcialmente pois há algumas competências que são preditoras da satisfação da liderança: “liderança por delegação”; “trabalho de equipa”; “gestão de conflitos”; “influência pelo exemplo”; “tomada de decisão”; “visão”. Estas competências explicam 70% da variância do fator critério, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,84$).



Conclusões

Sumário da metodologia utilizada na investigação

Neste capítulo irá efetuar-se a revisão das grandes linhas do procedimento metodológico utilizado, a verificação do cumprimento do OG definido, “criar um modelo de GFCL que permita desenvolver os RH ao longo da carreira dos Oficiais das FFAA”, serão abordadas as limitações da investigação terminando com algumas recomendações e linhas orientadoras para futuras investigações.

A metodologia de investigação qualitativa, seguida para a parte teórica, começou pela revisão da literatura complementada por entrevistas exploratórias realizadas a especialistas militares e a investigadores em ciências sociais na área da liderança. Nesta parte enquadrou-se o tema desta investigação com as teorias que suportam as várias palavras-chave.

Seguidamente foram identificadas as competências associadas aos modelos de liderança, em geral, e em contexto militar em particular. Após a confrontação dos diferentes modelos de liderança, foi escolhido o Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar Rouco (2012), por já ter sido validado e efetuado o seu pré-teste, tendo em conta que se adapta á realidade do contexto das FFAA.

Para terminar a revisão de literatura da parte teórica, após a escolha do modelo, referencial e questionário, foram analisados os artigos científicos e dissertações que utilizaram os mesmos instrumentos de recolha de dados.

Na parte prática foram elaborados o modelo conceptual com a relação entre as várias variáveis (independentes, moderadoras e dependentes), e escolhidas as técnicas estatísticas mais adequadas para executar o tratamento dos dados e a validação das hipóteses.

Posteriormente ao encerramento do período de respostas ao questionário, efetuou-se a análise e discussão dos resultados de acordo com a revisão da literatura, para finalmente se elaborar o Modelo de Gestão de Competências em Liderança para as FFAA.

Respostas às Questões Derivadas e Questão Central

Seguidamente expor-se-á as respostas às demais QD levantadas pela investigação, que pretendem ser resposta à QC: Quais são os níveis de proficiência das competências dos Oficiais das FFAA, ao longo da carreira, para obter a eficácia e satisfação da liderança e mobilizar os subordinados para o esforço extraordinário.

QD1 – Quais são as competências com níveis mais elevados de eficácia de liderança nos Oficiais das FFAA?



Os Oficiais das FFAA consideram que têm níveis mais elevados de eficácia de liderança nas seguintes competências, que se agregam em quatro tipos e respetivos domínios:

- Competências pessoais e cognitivas (domínio de si próprio): “consideração”, “determinação”, “otimismo e entusiasmo”. Analisando por categorias estas três competências têm níveis mais elevados em todas as categorias exceto nos Oficiais Superiores, onde a “autoconfiança” aparece como a segunda competência com nível mais elevado, entre a “consideração” e a “determinação”.

- Competências sociais (domínio da relação com os outros): “reconhecimento feedback positivo e valorização”, “trabalho de equipa”, “relações interpessoais”. Analisando por categoria estas são também as competências com níveis mais elevados nas categorias de Capitães, Oficiais Subalternos e Cadetes. Nos Oficiais Gerais são o “reconhecimento feedback positivo e valorização”, o “trabalho em equipa” e a “influência pelo exemplo”. Nos Oficiais Superiores as duas primeiras e a “liderança por delegação”.

- Competências funcionais (domínio do trabalho, atividades e tarefas): a competência com nível mais elevado de eficácia, quer em termos totais, quer por categoria, é a “aptidão técnica e profissional”, seguindo-se a “tomada de decisão” e finalmente a “capacidade para resolver problemas”.

- Competências organizacionais (domínio da gestão): a competência com nível mais elevado de eficácia, quer em termos totais, quer por categoria, é a “gestão de conflitos”, seguindo-se a “orientação para a tarefa” e finalmente a “visão”.

QD2 - Será que existem diferenças quanto ao nível de proficiência das competências de liderança entre os Oficiais dos três ramos das FFAA?

A Armada é o ramo que apresenta médias mais elevadas. Dos resultados pode ainda verificar-se que os Oficiais da Armada percecionarem ter desempenhos mais elevados que os Oficiais dos restantes Ramos em vinte e seis das vinte e sete competências do referencial adaptado. O Exército apenas apresenta uma competência, “flexibilidade e adaptabilidade”, com média mais alta. Verifica-se que a Força Aérea é o ramo com médias de eficácia de liderança mais baixas.

QD3 –Será que o nível de proficiência das competências de liderança sofre alterações nas categorias dos Oficiais das FFAA?

De acordo com os resultados obtidos verifica-se que, em geral, existe uma evolução positiva no que respeita ao nível de proficiência das competências de liderança nas várias categorias dos Oficiais das FFAA.



No entanto analisando os resultados conclui-se que em todas as competências exceto na “coragem” e “abertura à multiculturalidade”, as médias referentes à categoria de Oficial General e a de Cadete-aluno são significativamente diferentes. Nas competências “otimismo e entusiasmo”, “coragem” e “influência pelo exemplo” as médias referentes à categoria de Oficial General são significativamente diferentes da categoria de Oficial Subalterno.

QD4 - Existem relações entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das FFAA e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Da análise efetuada verifica-se que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

Com correlação muito forte temos a competência “proatividade” com o “esforço extraordinário”. Com a “eficácia da liderança” temos uma correlação muito forte com as competências “tomada de decisão”, “proatividade”, “transparência”, “visão”, e “capacidade para resolver problemas”.

Os valores de correlação mais elevados entre as competências de liderança e os três fatores critério, são: “capacidade para resolver problemas”, “desenvolver os outros”, “trabalho de equipa”, “tomada de decisão”, “transparência”, “visão”, “proatividade”.

QD5 - Existem competências de liderança praticadas pelos Oficiais das Forças FFAA que são preditoras do esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

As variáveis das competências de liderança que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre o “esforço extraordinário” são: “desenvolver os outros”, “empatia”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa”, “tomada de decisão” e a “visão”. Estas competências explicam 76% da variância do fator critério, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,87$).

As competências de liderança que são preditoras da “eficácia da liderança” são: “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa”, “influência pelo exemplo”, “tomada de decisão”, “visão” e “proatividade”. Estas competências explicam 79% da variância do fator, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,89$).

As competências de liderança que são preditoras da “satisfação da liderança” são: “liderança por delegação”, “trabalho de equipa”, “gestão de conflitos”, “influência pelo exemplo”, “tomada de decisão” e a “visão”. Estas competências explicam 70% da variância do fator, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,84$).



Recomendações

A análise dos dados, fruto da percepção de desempenho dos Oficiais das FFAA nas suas várias categorias, deverá ser entendida como um contributo para o objetivo da investigação e não deverá deixar de ser complementada por uma abordagem posterior que dê um significado mais amplo, fatural e representativo.

O modelo de liderança identificado, tendo em conta a ressalva atrás referida e depois de ser estudado numa amostra estratificada e representativa do Universo alvo desta investigação, deverá ser aplicado através de inquéritos por questionário no início dos vários cursos de formação ministrados pelas FFAA, com o objetivo de diagnosticar as necessidades de formação individuais e coletivas em liderança.

Consequentemente possibilitará no final de cada uma das fases, a validação a um 1º e 2º nível, ou até já no âmbito das funções de Comando/Direção/Chefia a um 3º nível, da formação dada e das competências adquiridas, permitindo desta forma o ajustamento dos conteúdos às necessidades de formação detetadas (figura 26).

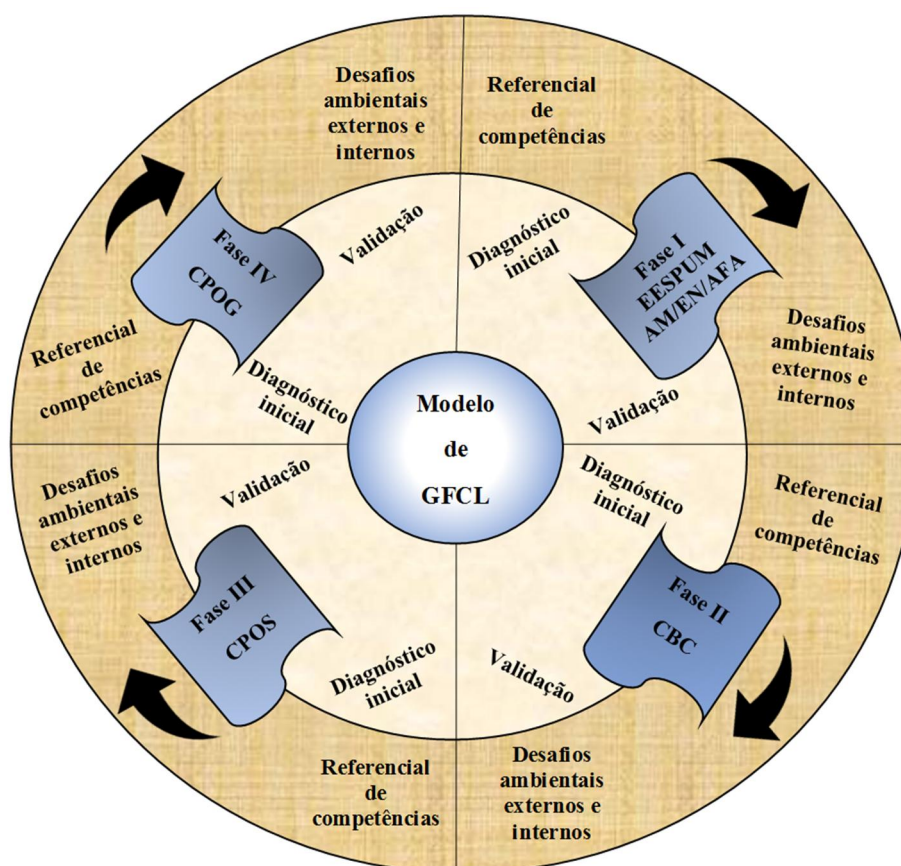


Figura 26 – Modelo de Gestão de Competências em Liderança para as FFAA

Fonte: autor, (2017)

Os resultados da aplicação do modelo devem ser disponibilizados a todos os Oficiais, possibilitando-lhes o conhecimento do seu nível de desempenho quanto ao referencial de



competências de liderança, permitindo-lhes ainda compará-los com os níveis de desempenho de referência para cada categoria.

Embora o inquérito por questionário incida sobre os Oficiais das FFAA, poderia ser replicado nos seus subordinados, que respondendo às mesmas questões, mas na ótica da percepção que têm sobre a ação de comando/direção/chefia, permitiria o ajustamento das escalas dos referenciais de competências.

Limitações da investigação

O alcance da representatividade da amostra, nomeadamente no que respeita ao tamanho das subamostras, como sejam a arma ou serviço/ especialidade, idade e género, bem como o tempo para a análise aos resultados do questionário não permitiu a realização do tratamento de dados destas variáveis dependentes.

Constituiu também uma limitação à investigação, a elaboração pela primeira vez, de um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança transversal às FFAA, o que não permitiu efetuar uma análise comparativa com outros resultados, assim como, com os modelos de outros países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), tendo em conta que apenas se conhecem os seus modelos finais.



Bibliografia

- Adair, J., 1988. *A Liderança Eficiente*. Mem-Martins: Publicações Europa América.
- Adair, J., 2003. *Aprenda com os grandes líderes*. Mem-Martins: Publicações Europa América.
- Adair, J., 2006. *Liderança para o sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.
- Avolio, B. e Bass, B., 2004. *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. 3ª ed. Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bateman, T. e Snell, S., 2007. *Administração. Liderança e colaboração no mundo competitivo*. 7ª ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Besseyre des Horts, C.-H., 1988. *Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines*. Paris: Les Editions d'Organization.
- Blake, R. e Mouton, J., 1989. *O Grid Gerencial III*. 4ª ed. São Paulo: Pioneira.
- Blanchard, K. e Hersey, P., 1986. *Psicologia para Administradores de Empresas: A Utilização dos Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Pedagógica.
- Blanchard, K., Hersey, P. e Johnson, D., 2007. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 9ª ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Borges, J., 2011. *A importância da formação em liderança nas Forças Armadas. Subsidio para um modelo renovado*. Pedrouços: IUM.
- Boudon, R., Besnard, P., Cherkaoui, M. e Lécuyer, B.-P., 1990. *Dicionário de Sociologia*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Boyatzis, R., 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Boyatzis, R., 1994. *Rendering unto competence the things that are competent*. *American Psychologist*, Volume 49, pp. 64-66.
- Caetano, A. e Vala, J., 2002. *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., 1997. *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Canadian Forces, 2005. *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine Kigston*. [Em linha] Disponível em: [publications.gc.ca/collections/collection_2013_\(dn-nd\)/D2-313-1-2005-eng.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2013_(dn-nd)/D2-313-1-2005-eng.pdf) [Acedido em 29 out. 2016].
- Castillo, M. e Pastor, E., 2003. *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.



- Ceitol, M., 2006. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Chiavenato, I., 1992. *Recursos Humanos*. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I., 1993a. *Teoria Geral da Administração*. Vol. I. 4ª ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Lda.
- Chiavenato, I., 1993b. *Teoria Geral da Administração*. Vol. II. 4ª ed. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus..
- Chiavenato, I., 2000. *Administração - Teoria Processo e Prática*. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Costa, J., 2015. *Desenvolvimento de liderança: um imperativo estratégico*. Pedrouços: IUM.
- Davies, K. e Newstrom, J., 1989. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 8ª ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. e Schuler, R., 2007. *La Gestion de los Recursos Humanos*. 3ª ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Donnelly, J., Ivancevish, J. e Gibson, J., 2000. *Administração - Princípios de gestão empresarial*. 10ª ed. Lisboa: McGraw-Hill.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas, 2017. *Dados dos efetivos do QP (Oficiais)*. Lisboa: Direção de Recursos.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. e Konopaske, R., 2006. *Organizações – Comportamentos, Estruturas e Processos*. 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Goleman, D., 1995. *Inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goodworth, C., 1993. *Técnicas de Gestão de Pessoal*. 2ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Hampton, D., 1991. *Administração - Processos Administrativos*. São Paulo: McGraw Hill.
- Hill, M. e Hill, A., 2002. *Investigação por Questionário*. 2ª ed. Lisboa: Sílabo.
- Hunt, J., Schermerhorn, J. e Osborn, R., 1994. *Managing Organizational Behavior*. Hudson: John Wiley and Sons Inc.
- Ivancevich, J., 2008. *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Janowitz, M., 1967. *O Soldado Profissional*. Rio de Janeiro: Edições GMD.
- Jesuino, J., 2005. *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Likert, R., 1967. *The Human Organization. Its management and value*. New York: McGraw Hill.
- Marôco, J., 2005. *Análise Estatística com Utilização de SPSS*. 5ª ed. Lisboa: Sílabo.



- Marques, C. e Cunha, M. (coord.), 2000. *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. 2ª ed. Lisboa: Publicações D.Quixote.
- Marques, R., 2000. *Dicionário Breve de Pedagogia*. 2ª ed. Lisboa: Presença.
- Maslow, A., 1943. A theory of Human motivation. *Psychological Review*, [Em linha] Volume 50. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0B-5-JeCa2Z7hNjZINDNhOTEtMWNkYi00YmFhLWI3YjUtMDEyMDJkZDExNWRm/edit> [Acedido em 10 nov. 2016].
- McClelland, D., 1973. Testing for Competence rather than intelligence. *American Psychologist*. [Em linha] Volume 28. Disponível em: <https://servicelearning.msu.edu/upload/2.8.pdf> [Acedido em 5 out. 2016].
- Mendes, J. e Sarmiento, M., 2009. A importância da gestão de competências nas organizações. *Economia e Empresa*, pp. 114-139.
- Mumford, M. e al., 2000. Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*. [Em linha] Volume 11. Disponível em: <http://158.132.155.107/posh97/private/management-general/Mumford-leader.pdf> [Acedido em 20 mar. 2017].
- Peretti, J.-M., 2001. *Recursos Humanos*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, T. e Waterman, R., 1990. *A Gestão em tempo de mudança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Popper, K., 1993. *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Editora Pensamento - Cultrix Lda.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V., 1992. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Rego, A., 1998. *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Reis, F. e Silva, M., 2012. *Princípios da Gestão*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rocha, J. A. O., 1997. *Gestão de Recursos Humanos*. 1ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Rouco, J., 2012. *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, J. e Lucia-Casademunt, A., 2015. Do conhecimento tácito às competências de liderança. [Em linha] Disponível em: https://issuu.com/telmornunes/docs/proelium_n.8.2015_edio_eletr [Acedido em 15 nov. 2016].



- Rouco, J. e Sarmiento, M., 2009. A liderança e o trabalho em equipa. *Economia e Empresa*, n^o9.
- Sampaio, A., 1997. *Política Governamental e Formação das Forças Armadas*. Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Sampaio, A., 2001. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: EDIUAL.
- Sampaio, A., 2004. *Comportamento e Cultura Organizacional*. Lisboa: EDIUAL.
- Sampson, D. e. F. D., 2008. Competence Models in Technology enhanced Competence-based Learning. [Em linha] Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/c4e9/498fe86ed6f6208692a136edbcebeb5227e4.pdf> [Acedido em 15 nov. 2016].
- Santos, L., 2014. Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas. Cadernos do IESM n^o1.
- Silva, A. e al., 2006. Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, pp. 07-39.
- Spencer, L. e Spencer, S., 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley e Sons.
- Stoner, J. e Freeman, R., 1995. *Administração*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil.
- Tannenbaum, R. e Schmidt, W., 1973. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, May-June.
- Teixeira, G. e Messeder, J., 1989. A Administração de Recursos Humanos para a década de 90. *Cadernos EBAP*, 11, Volume 46.
- Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S., 2002. *Human Resource Management*. Harlow: Prentice Hall.
- US Army, 1999. Military Leadership - FM 22-100. [Em linha] Disponível em: <http://www.armyheritage.org/images/Education/FMs/FM%2022-100%20Aug99.pdf> [Acedido em 22 dez. 2016].
- US Army, 2015. Leader Development– FM 6-22. [Em linha] Disponível em: <http://www.armyheritage.org/images/Education/FMs/FM%2022-100%20Aug99.pdf> [Acedido em 22 dez. 2016].



Velsor, E. e Wright, J., 2015. *Developing Next-Generation Leaders*. [Em linha] Disponível em: <http://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2015/04/ExpandingLeadershipEquation.pdf> [Acedido em 28 fev. 2017].

Vieira, G. B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.

Yukl, G., 1994. *Leadership in Organization*. 3ª ed. New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G., 1998. *Leadership in Organizations*. 2ª ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Zarifian, P., 2001. *Objetivo competência – por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.



Apêndice A — Conceitos

Ambiente externo da organização: subdivide-se em dois, o transacional e o contextual. O ambiente mais próximo, o transacional, é constituído a montante por fornecedores e demais prestadores de serviços, a jusante pelos clientes e a nível colateral por todas as organizações que, a nível externo, mantêm um relacionamento próximo e direto com a organização e que são determinantes nas suas orientações estratégicas.

A nível contextual estão as várias variáveis ambientais sob as quais a organização não tem qualquer grau de controlo, tais como: variáveis sociais; políticas; legais; económicas; tecnológicas; ecológicas.

“O ambiente contextual é também chamado de macro ambiente (...)” geral e estratégico e, “(...) é constituído por um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolve e influencia difusamente todas as organizações (Chiavenato, 1993a, p. 600).

Autoridade: “modo de regulação normativa podendo assumir a forma de coerção ou ser baseada na competência” (Boudon, e al., 1990, pp. 22-23).

Autoconceito ou competência percebida: “perceção que o sujeito tem de si próprio. Constrói-se a partir da avaliação que o sujeito faz dos seus desempenhos ao longo do tempo e da comparação com o desempenho dos seus pares” (Marques, 2000, p. 11).

Carisma: “palavra de origem grega que significa graça, dom divino” (Gibson, e al., 2006, p. 350). É “a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados devidos ao verdadeiro comportamento do líder. (...) Os líderes carismáticos têm uma elevada necessidade de poder, elevada autoconfiança e uma forte convicção nas suas próprias crenças e ideais” (Marques e Cunha, 2000, p. 266).

Comando: “autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada” (Vieira, 2002, p. 9).

Competência: “combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso” (Zarifian, 2001, p. 66);

“Conjunto de características intrapessoais que estão diretamente relacionados com o desempenho no trabalho ou resultados importantes no quotidiano e que se diferenciam entre os desempenhos médios e superiores” (Sampson, 2008, p. 5).



Eficácia: “comparação entre as realizações, os resultados e/ou os impactos efetivos com os que eram esperados ou estimados. A eficácia pode ser quantificada através de indicadores de realização, de resultado ou de impacto” (Chiavenato, 1992, p. 46).

Eficiência: “relação entre os bens produzidos ou os serviços prestados e os recursos utilizados” (Chiavenato, 1992, p. 46).

Formação: “processo que visa desenvolver as capacidades ou competências das pessoas que possibilitem simultaneamente a adoção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à sua valorização pessoal e profissional” (Rocha, 1997, p. 140).

Gestão: “processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (Stoner e Freeman, 1995, p. 5).

Inquérito por questionário: “técnica que consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, a sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores. O inquérito por questionário de perspectiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses e a análise de correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy e Campenhoudt, 1992, p. 190).

Liderança (definições de vários autores):

- “Processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 11);

- “Influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1992, p. 259).

- “Fenómeno social e que ocorre apenas em grupos sociais, ou seja, o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas com as tarefas de um grupo” (Stoner e Freeman, 1995, p. 344).

- “Processo contínuo de escolhas que permitam à organização atingir os seus objetivos, num ambiente interno e externo hostil e em constante mutação” (Sampaio, 2001, p. 183).



- “Processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo nos seus esforços para a realização do objetivo em determinada situação” (Blanchard e Hersey, 1986, p. 86).

- “Capacidade de influenciar o comportamento e o desempenho dos liderados” (Gibson, e al., 2006, p. 313).

Maturidade: “Capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade e de dirigir o seu próprio comportamento” (Blanchard e Hersey, 1986, p. 197). A capacidade está relacionada com o conhecimento e a habilidade necessários, ou seja, com o aspeto de saber o que fazer e como fazer, o que pode ser conseguido através de comunicação e de formação. A disposição está relacionada com a confiança e o empenho, com o querer fazer, com a motivação.

Modelo: “procurar compreender um fenómeno social, é fazer-se dele uma representação, ao mesmo tempo simplificada e, no entanto, respeitadora da sua complexidade. Essa representação, que se apoia na observação, é uma construção que visa explicar o objeto, na sua sincronia e na sua diacronia. Chamar-se-á “modelo” ao produto dessa elaboração. Resulta de um esforço de formalização do objeto estudado e tem como finalidade propor uma interpretação - do ponto de vista do investigador - desse objeto” (Boudon, e al., 1990, pp. 163-164).

Sistema:

- “(...) agrupamento de elementos que estabelecem individualmente relações uns com os outros e que interagem com o próprio ambiente tanto individual como coletivamente” (Gibson, e al., 2006, p. 533).

- “(...) um conjunto de componentes em constante interação. Desta forma todos os elementos constituintes de qualquer sistema mantêm uma continuada inter-relação com o meio no qual o sistema está inserido” (Reis e Silva, 2012, p. 41).

Um sistema é constituído por quatro elementos essenciais, entradas, processamento, saídas e retroação ou *feedback*:

- As entradas (*inputs*) são os recursos materiais (máquinas e equipamentos, matérias primas, tecnologia e processos, energia elétrica, combustíveis), os humanos, os financeiros (operações ativas e passivas), a informação, entre outros.

- O processamento (ambiente interno) é o processo de transformação dentro do sistema.

- As saídas (*outputs*) podem ser bens e ou serviços, mas também recursos humanos que saem da organização, resultados financeiros, ou outros.



- A retroação (*feedback*), fruto da leitura efetuada ao ambiente externo da organização, permite a adaptação e a correção de procedimentos.

Sistema fechado: “são os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental” (Chiavenato, 1993b, p. 484).

Sistema aberto: “são os que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente através de entradas e saídas” (Chiavenato, 1993b, p. 485).



Apêndice B — Questionário de competências de liderança

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

(Adaptado de Rouco, 2012)

Este questionário tem como objetivo recolher informação para um trabalho de investigação na área das competências de liderança. A investigação é conduzida no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General no Instituto Universitário Militar. Os dados recolhidos têm em vista identificar o nível de proficiência das competências de liderança ao longo da carreira dos Oficiais das Forças Armadas. As respostas são estritamente anónimas e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual.

Este questionário tem um conjunto de itens, no qual é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada um, podendo escolher uma resposta na seguinte escala:

- Discordo totalmente (1)
- concordo totalmente (10)

Por favor responda a todas as questões, mesmo que hesite em alguns casos. O preenchimento do questionário não demora mais que 20 minutos.

Obrigado pela sua cooperação.

O Investigador



Parte I

Dados Sociodemográficos

1. Categoria de Oficiais

- Oficial General
- Oficial Superior
- Capitão
- Oficial Subalterno
- Cadete-Aluno

2. Ramo

- Armada
- Exército
- Força Aérea

3. Arma ou Serviço

4. Idade

5. Género

- Feminino
- Masculino



Parte II

No exercício das atuais e/ou últimas funções de comando / direção / chefia, indique o seu nível de proficiência (auto-percepção do desempenho praticado) relativamente a cada afirmação, colocando uma cruz no espaço respetivo da escala de 1 a 10 de Likert (adaptada)	Extremamente Ineficaz ↔ Extremamente Eficaz									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Afirmação/escala										
6. Trabalho com determinação para o sucesso da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Encorajo os outros para alcançar os objetivos da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Trabalho facilmente com equipas com elementos de diferentes culturas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Alinho os objetivos individuais com os da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Tenho respeito pela opinião dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Aprendo novas competências para ser melhor no que faço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Acredito nas minhas capacidades para fazer bem as tarefas na maioria das situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Mantenho a calma nas situações de elevada tensão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Tenho facilidade a identificar os problemas da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Quando falo com os outros, tenho a sua atenção	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Defendo a minha opinião de modo apropriado e socialmente aceitável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Não tenho receio de tomar decisões difíceis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Ajudo os outros a identificar os seus pontos fortes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Convido os outros a participar no processo de tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Convido os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Adapto os meus comportamentos a cada situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Desenvolvo nos outros o sentimento de que somos uma equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Encorajo a resolução construtiva de conflitos na equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Influencio os outros através do meu exemplo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Procuro focalizar os outros na realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



(cont.)	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Reconheço a contribuição dos outros no sucesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Trabalho com a equipa durante a realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Analiso os problemas em tempo e de forma sistemática	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Sou franco e aberto com os outros na equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Consigo diagnosticar as oportunidades externas para a equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Crio oportunidades para melhorar o desempenho da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Trabalho arduamente para atingir o sucesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Encaro a realização das tarefas com entusiasmo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Trabalho bem com pessoas de culturas diferentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Apoio os outros nas suas necessidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Tenho respeito pelas ideias dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Melhoro os meus conhecimentos para trabalhar mais eficazmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Estou confiante quando tomo decisões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Mantenho a calma em situações de stress	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Apresento soluções para problemas difíceis da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Falo com os outros sem nervosismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Expresso o meu ponto de vista mesmo quando pode haver pressão para suprimir a minha opinião.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Não tenho receio em lutar por aquilo que considero certo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Ajudo os outros a identificar as suas áreas de desenvolvimento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Sou capaz de compreender as perspetivas dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Encorajo os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Deixo os outros decidirem a realização das suas tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Trabalho eficazmente em diferentes situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Promovo o trabalho de equipa na equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Ouço todas as partes na resolução de conflitos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



(cont.)	Extremamente Ineficaz ↔ Extremamente Eficaz									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Consigo influenciar os outros de acordo com as regras da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Desenvolvo a construção de redes sociais com pessoas que podem contribuir para os objetivos da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Dou reconhecimento aos outros membros da equipa pelas suas contribuições	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Relaciono-me bem com os outros durante a execução das tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Dou soluções para resolver os problemas da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Admito os meus erros abertamente com a equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Consigo avaliar o ambiente interno e externo da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Procuo melhorar estruturas e praticas para a equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Se falho, recomeço de novo para atingir o sucesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Realizo as tarefas com entusiasmo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Trabalho bem com todo o tipo de pessoas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Apoio as aspirações dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Tenho respeito pelas crenças dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Realizo o meu trabalho com elevada qualidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Confio nas minhas capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Mantenho a calma nos ambientes de incerteza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Consigo resolver facilmente os problemas da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Comunico claramente as minhas ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Quando não concordo com alguém, ouço-o primeiro antes de mostrar o meu desacordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Não tenho receio da mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Ajudo os outros a melhorar as suas capacidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Forneço informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. Deixo os outros tomar decisões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Adapto os meus comportamentos de acordo com as diferentes situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



(cont.)	Extremamente Ineficaz ↔ Extremamente Eficaz									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Procuo agir como um mediador na resolução de conflitos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Procuo ser um exemplo através dos meus comportamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. Encorajo os outros a realizar as tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. Promovo o sucesso dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Asseguro uma boa comunicação com os outros durante a execução de tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. Tenho a capacidade para antecipar as situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
84. Admito as minhas falhas perante o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
85. Avalio os recursos disponíveis para alcançar os objetivos da equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. Faço mudanças para melhorar a equipa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Parte III

No exercício das atuais e/ou últimas funções de comando / direção / chefia, indique o seu nível de concordância, colocando uma cruz no espaço respectivo da escala de 1 a 10 de Likert (adaptada). Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.	Discordo totalmente ← → Concordo totalmente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
89. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90. Promovo no grupo o desenvolvimento de padrões além dos normais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
92. A satisfação no meu grupo é elevada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93. Faço os outros irem além das suas expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94. Sou eficaz a liderar o grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
95. Uso métodos de liderança que satisfazem o grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
97. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
98. A forma como me relaciono satisfaz o meu grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Concluiu com êxito o questionário. O investigador agradece a sua cooperação.



Apêndice C — Tipologias e domínios das competências

Tabela 9 - Tipologias e domínios das competências

Tipologia das competências			
Pessoal - cognitivas	Sociais	Funcionais	Organizacional
Domínio das competências			
De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, atividades e tarefas	Da gestão
<ul style="list-style-type: none">• Coragem• Auto-confiança• Auto-controlo• Flexibilidade e adaptabilidade• Determinação e perseverança• Otimismo e entusiasmo• Consideração• Transparência• Proatividade	<ul style="list-style-type: none">• Liderança participativa• Relações interpessoais• Liderança por delegação• Influência pelo exemplo• Abertura à multiculturalidade• Empatia• Reconhecimento, feedback positivo e valorização• Comunicação• Assertividade• Trabalho de equipa• Desenvolver os outros• Orientação para as relações humanas	<ul style="list-style-type: none">• Tomada de decisão• Capacidade para resolver problemas• Aptidão técnica e profissional	<ul style="list-style-type: none">• Visão• Gestão de conflitos• Orientação para a tarefa

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)



Apêndice D — Referencial de competências adaptado

Tabela 10 - Referencial de competências adaptado

Competência	Descrição
Determinação e perseverança	Luto arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie
Otimismo e entusiasmo	Encaro as coisas pelo seu lado positivo esperando sempre um desfecho favorável, mesmo em situações muito difíceis
Abertura à multiculturalidade	Trabalho em equipas multiculturais e interculturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros
Orientação para as relações humanas	Reconheço e diagnostico as necessidades, aspirações dos meus subordinados e procuro conciliá-los com os objetivos da organização
Consideração	Crio, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhece-los, a perceber as necessidades e a preocupar-me com as suas expectativas
Aptidão técnica e profissional	Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido
Autoconfiança	Confio nas minhas capacidades para agir, escolher as soluções e realizo as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária
Autocontrolo	Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos meus subordinados
Capacidade para resolver problemas	Identifico problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises
Comunicação	Comunico, com facilidade, de forma oral e ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; tenho um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo
Assertividade	Defendo os meus direitos e exprimo pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais
Coragem	Alcanço dos objetivos sem olhar ao perigo, quando executo ações necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantendo um comportamento eticamente aceitáveis
Desenvolver os outros	Formo e treino os meus subordinados fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais
Empatia	Escuto de forma atenta, aberta e interessada, e compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros
Liderança Participativa	Aconselho-me com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão



Liderança por Delegação	Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas e forneço a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados
Flexibilidade e adaptabilidade	Adapto-me eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidere, e penso, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) lhe reserva
Trabalho de equipa	Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objetivos estratégicos
Gestão de conflitos	Incentivo e facilito, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas
Influencia pelo exemplo	Promovo em mim e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação
Orientação para tarefa	Fixa-se, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos meus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados
Relações interpessoais	Relaciono-me de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos
Tomada de decisão	Identifico os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam
Transparência	Sou franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros
Visão	Manifesto de forma doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolvo os outros nesta visão de aspiração partilhada
Proatividade	Ter iniciativa para fazer acontecer as coisas e pensar antecipadamente nas soluções para resolver os problemas

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)



Apêndice E — Universo de efetivos

Tabela 11 - Efetivos de Oficiais do QP e de Cadetes-alunos por Ramo (referido a 13JAN17)

CATEGORIA/ RAMO	Marinha				Exército				Força Aérea			
	QP FFAA	QP F.Est	QP Total	CADAL	QP FFAA	QP F.Est	QP Total	CADAL	QP FFAA	QP F.Est	QP Total	CADAL
Of. General	30	5	35	223	35	10	45	254	25	2	27	172
Of. Superior	495	102	597		1005	92	1097		477	59	536	
Primeiro-tenente/capitão	374	27	401		476	12	488		491	11	502	
Of. Subalternos	315	9	324		437	0	437		291	2	293	
TOTAL	1214	143	1357		1953	114	2067		1284	74	1358	
	1580				2321				1530			

Fonte: EMGFA - DIREC (2017)

Legenda:

QP FFAA – Quadro Permanente na estrutura orgânica das Forças Armadas (Ramos e EMGFA);

QP F.EST - Quadro Permanente fora da estrutura orgânica das Forças Armadas;

CADAL – Cadetes-alunos (engloba também os Sargentos do QP e militares RC a frequentar as Academias);

Of. General - inclui os Postos: General/ Almirante; Tenente-general/ Vice-almirante; Major-general/ Contra-almirante; Brigadeiro-general/Comodoro;

Of. Superior - inclui os Postos: Coronel/ Capitão-de-mar-e-guerra; Tenente-coronel/ Capitão-de-fragata; Major/ Capitão-tenente;

Capitão - Primeiro-tenente/Capitão;

Of. Subalterno- inclui os Postos: Segundo-tenente/Tenente; Subtenente ou Guarda-marinha/Alferes; Aspirante a Oficial.



Apêndice F — Nível de proficiência das competências de liderança por categoria

Tabela 12 - Nível de proficiência das competências de liderança por categoria

Competências / categorias	Cadete-Aluno			Oficial Subalterno			Capitão			Oficial Superior			Oficial General			Total		
	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N
Determinação e Perserverância	8,33	1,08	168	8,55	1,00	163	8,85	0,76	88	8,81	0,87	189	9,17	0,73	33	8,64	0,97	641
Otimismo e entusiasmo	8,11	1,18	168	8,46	1,10	163	8,64	0,96	88	8,79	0,93	189	9,30	0,71	33	8,53	1,09	641
Abertura à multiculturalidade	8,02	1,27	168	8,19	1,38	163	8,30	1,17	88	8,50	1,15	189	8,49	1,01	33	8,27	1,25	641
Orientação para as relações humanas	7,99	1,17	168	8,35	0,99	163	8,34	0,96	88	8,46	1,05	189	8,71	0,81	33	8,30	1,06	641
Consideração	8,42	1,16	168	8,71	1,14	163	8,83	0,90	88	8,90	1,00	189	9,20	0,62	33	8,73	1,07	641
Aptidão técnica e profissional	8,24	1,13	168	8,53	1,12	163	8,81	0,85	88	8,79	0,83	189	8,97	0,85	33	8,59	1,02	641
Autoconfiança	8,09	1,15	168	8,44	1,13	163	8,58	0,90	88	8,84	0,83	189	8,99	0,85	33	8,51	1,05	641
Autocontrole	7,73	1,26	168	8,11	1,20	163	8,14	1,16	88	8,52	1,04	189	8,88	0,95	33	8,18	1,20	641
Capacidade para resolver problemas	7,74	1,14	168	8,05	1,06	163	8,18	1,05	88	8,39	0,89	189	8,59	0,88	33	8,12	1,06	641
Comunicação	7,85	1,23	168	8,07	1,11	163	8,32	1,05	88	8,47	0,96	188	8,69	0,85	33	8,19	1,11	640
Assertividade	8,02	1,17	168	8,18	1,00	163	8,38	1,00	88	8,52	0,97	189	8,83	0,69	33	8,30	1,05	641
Coragem	8,02	1,23	167	8,23	1,14	162	8,60	1,03	88	8,80	0,99	189	9,09	0,84	33	8,44	1,15	639
Desenvolver os outros	7,98	1,05	168	8,17	1,05	163	8,34	1,11	88	8,43	0,96	189	8,83	0,95	33	8,25	1,05	641
Empatia	8,03	1,17	168	8,19	1,14	163	8,28	1,13	88	8,51	1,04	189	8,80	0,87	33	8,29	1,12	641
Liderança Participativa	8,06	1,07	168	8,37	1,01	163	8,45	0,97	88	8,78	0,92	189	8,91	0,77	33	8,45	1,03	641
Liderança por Delegação	7,77	1,12	168	7,79	1,25	163	7,72	1,25	88	7,92	1,29	189	8,06	1,26	33	7,83	1,23	641
Flexibilidade e adaptabilidade	7,97	1,13	168	8,10	1,08	163	8,13	0,89	88	8,49	1,00	189	8,68	0,97	33	8,21	1,06	641
Trabalho de equipa	8,12	1,22	168	8,49	1,11	163	8,72	0,92	88	8,80	0,96	189	9,09	0,77	33	8,55	1,09	641
Gestão de conflitos	8,09	1,19	168	8,40	1,07	163	8,58	0,93	88	8,69	1,14	189	9,03	0,87	33	8,46	1,13	641
Influência pelo exemplo	7,98	1,23	168	8,30	1,09	163	8,58	0,88	88	8,75	0,83	189	9,11	0,82	33	8,43	1,07	641
Orientação para a tarefa	7,90	1,14	168	8,13	1,07	163	8,38	0,88	88	8,49	0,93	189	8,65	0,85	33	8,24	1,04	641
Reconhecimento feedback positivo e valorização	8,30	1,12	168	8,56	1,08	163	8,80	0,90	88	8,93	0,91	189	9,21	0,70	33	8,67	1,04	641
Relações interpessoais	8,21	1,18	168	8,45	1,10	163	8,61	0,86	88	8,72	0,91	189	8,87	0,79	33	8,51	1,04	641
Tomada de decisão	7,85	1,15	168	8,10	1,12	163	8,36	0,89	88	8,46	0,87	189	8,73	0,84	33	8,21	1,05	641
Transparência	7,97	1,14	168	8,29	1,08	163	8,52	0,90	88	8,76	0,81	189	8,96	0,75	33	8,41	1,04	641
Visão	7,87	1,18	168	8,08	1,12	163	8,17	1,00	88	8,42	0,92	189	8,53	0,93	33	8,16	1,07	641
Proatividade	7,94	1,13	168	8,20	1,13	163	8,39	0,90	88	8,53	0,94	189	8,76	0,80	33	8,28	1,06	641

Fonte: autor, (2017)



Apêndice G — Nível de proficiência das competências de liderança por Ramo

Tabela 13 - Nível de proficiência das competências de liderança por Ramo

Competências / categorias	Armada			Exército			Força Aérea			Total		
	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N
Determinação e Perserverância	8,68	0,98	266	8,63	1,00	153	8,61	0,93	222	8,64	0,97	641
Otimismo e entusiasmo	8,60	1,13	266	8,55	1,12	153	8,44	0,99	222	8,53	1,09	641
Abertura à multiculturalidade	8,37	1,30	266	8,31	1,29	153	8,12	1,16	222	8,27	1,25	641
Orientação para as relações humanas	8,40	1,09	266	8,27	1,16	153	8,20	0,94	222	8,30	1,06	641
Consideração	8,81	1,04	266	8,71	1,25	153	8,65	0,97	222	8,73	1,07	641
Aptidão técnica e profissional	8,64	1,02	266	8,58	1,16	153	8,54	0,93	222	8,59	1,02	641
Autoconfiança	8,61	1,04	266	8,52	1,18	153	8,39	0,96	222	8,51	1,05	641
Autocontrole	8,30	1,18	266	8,12	1,29	153	8,07	1,13	222	8,18	1,20	641
Capacidade para resolver problemas	8,19	1,09	266	8,16	1,15	153	7,99	0,94	222	8,12	1,06	641
Comunicação	8,29	1,03	265	8,32	1,17	153	8,00	1,14	222	8,19	1,11	640
Assertividade	8,34	1,01	266	8,40	1,08	153	8,18	1,07	222	8,30	1,05	641
Coragem	8,54	1,15	266	8,53	1,24	153	8,26	1,05	220	8,44	1,15	639
Desenvolver os outros	8,35	1,03	266	8,25	1,18	153	8,14	0,96	222	8,25	1,05	641
Empatia	8,40	1,09	266	8,33	1,20	153	8,12	1,09	222	8,29	1,12	641
Liderança Participativa	8,61	1,01	266	8,42	1,15	153	8,28	0,92	222	8,45	1,03	641
Liderança por Delegação	7,88	1,28	266	7,83	1,31	153	7,77	1,11	222	7,83	1,23	641
Flexibilidade e adaptabilidade	8,24	1,07	266	8,32	1,15	153	8,11	0,99	222	8,21	1,06	641
Trabalho de equipa	8,63	1,08	266	8,51	1,23	153	8,47	1,01	222	8,55	1,09	641
Gestão de conflitos	8,57	1,09	266	8,44	1,32	153	8,35	1,01	222	8,46	1,13	641
Influência pelo exemplo	8,52	1,02	266	8,47	1,21	153	8,29	1,02	222	8,43	1,07	641
Orientação para a tarefa	8,27	1,05	266	8,27	1,17	153	8,17	0,94	222	8,24	1,04	641
Reconhecimento feedback positivo e valorização	8,75	1,04	266	8,62	1,17	153	8,60	0,93	222	8,67	1,04	641
Relações interpessoais	8,59	1,05	266	8,49	1,16	153	8,42	0,95	222	8,51	1,04	641
Tomada de decisão	8,26	1,05	266	8,21	1,14	153	8,14	0,98	222	8,21	1,05	641
Transparência	8,52	1,01	266	8,39	1,13	153	8,29	0,99	222	8,41	1,04	641
Visão	8,22	1,07	266	8,17	1,19	153	8,09	1,00	222	8,16	1,07	641
Proactividade	8,36	1,07	266	8,32	1,17	153	8,16	0,95	222	8,28	1,06	641

Fonte: autor, (2017)



Apêndice H — Comparação múltipla de médias por categoria

Tabela 14 - Comparação múltipla de médias por categoria

Variáveis dependentes			Diferença média (I-J)	Tuckey HSD Significância
Determinação e perseverância	Capitão	Cadete-Aluno	,52092 [*]	,000
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,48191 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,84037 [*]	,000
		Oficial Subalterno	,62513 [*]	,005
Otimismo e entusiasmo	Capitão	Cadete-Aluno	,53120 [*]	,001
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,69240 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	1,19787 [*]	,000
		Oficial Subalterno	,85583 [*]	,000
Abertura à multiculturalidade	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,47080 [*]	,003
Orientação para as relações humanas	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,47089 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,71898 [*]	,003
Consideração	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,47688 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,78535 [*]	,001
Aptidão técnica e profissional	Capitão	Cadete-Aluno	,57630 [*]	,000
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,55074 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,73160 [*]	,001
Autoconfiança	Capitão	Cadete-Aluno	,48250 [*]	,003
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,74619 [*]	,000
		Oficial Subalterno	,40673 [*]	,002
	Oficial General	Cadete-Aluno	,89665 [*]	,000
Autocontrole	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,78269 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	1,14665 [*]	,000
		Oficial Subalterno	,76699 [*]	,005
Capacidade para resolver problemas	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,65608 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,84578 [*]	,000
Comunicação	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,61220 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,83766 [*]	,001
Assertividade	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,49499 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,80844 [*]	,000
Coragem	Capitão	Cadete-Aluno	,57832 [*]	,001
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,77360 [*]	,000
		Oficial Subalterno	,57464 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	1,06696 [*]	,000
Oficial Subalterno		,86799 [*]	,000	
Desenvolver os outros	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,45114 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,85011 [*]	,000
Empatia	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,48555 [*]	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,77219 [*]	,002
Liderança Participativa	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,72606 [*]	,000
		Oficial Subalterno	,41507 [*]	,001
	Oficial General	Cadete-Aluno	,85155 [*]	,000
Flexibilidade e adaptabilidade	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,51667 [*]	,000
		Oficial Subalterno	,39167 [*]	,004
	Oficial General	Cadete-Aluno	,70653 [*]	,004

... / ...



... / ...

Variáveis dependentes			Diferença média (I-J)	Tuckey HSD Significância
Trabalho de equipa	Capitão	Cadete-Aluno	,59488*	,000
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,68351*	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,96988*	,000
Gestão de conflitos	Capitão	Cadete-Aluno	,49802*	,005
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,60229*	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,94499*	,000
Influência pelo exemplo	Capitão	Cadete-Aluno	,60335*	,000
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,77425*	,000
		Oficial Subalterno	,46265*	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	1,13492*	,000
Oficial Subalterno		,82333*	,000	
Orientação para a tarefa	Capitão	Cadete-Aluno	,47998*	,003
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,58112*	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,74766*	,001
Reconhecimento feedback positivo e valorização	Capitão	Cadete-Aluno	,49784*	,002
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,62908*	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,91450*	,000
Relações interpessoais	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,51442*	,000
Tomada de decisão	Capitão	Cadete-Aluno	,51082*	,001
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,61026*	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,88203*	,000
Transparência	Capitão	Cadete-Aluno	,55249*	,000
	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,78892*	,000
		Oficial Subalterno	,47552*	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,98936*	,000
Oficial Subalterno		,67595*	,003	
Visão	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,55131*	,000
Proactividade	Oficial Superior	Cadete-Aluno	,59530*	,000
	Oficial General	Cadete-Aluno	,81710*	,000

* Diferença média significativa ao nível 0.05.

Fonte: autor, (2017)