

O ENSINO DA LIDERANÇA NA MARINHA PORTUGUESA. UM ESTUDO EMPÍRICO

**Este capítulo resulta de um trabalho publicado
pelo autor no Proceedings ICERI 2024 m/ Sevilha /
Book ISBN 978-84-09-63010-3 / Series ISSN 2340-1095 /
DOI 10.21125/iceri.2024**

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA

Comodoro Reserva

Professor de Comportamento Organizacional

Escola Naval

A Escola Naval tem por missão formar os oficiais da Marinha nas especialidades e domínios necessários ao cumprimento das missões da Marinha. Isto implica o desenvolvimento para a condução do comando, direção e liderança. Este artigo descreve o modelo de ensino de liderança na Escola Naval, através das seguintes componentes: (i) a dimensão científica e tecnológica, destinada a satisfazer as qualificações profissionais para o desempenho de funções técnicas; (ii) a dimensão comportamental, baseada em sólida formação militar, moral e cívica, com vista a desenvolver as qualidades de comando, direção e liderança; e (iii) a preparação física e o treino militar, destinados a conferir a aptidão física e os treinos indispensáveis ao cumprimento das missões. Os métodos utilizados assumem domínios distintos da liderança. São apresentados os resultados respeitantes a vários anos de ensino da liderança. A eficácia dos líderes é medida através da produtividade das equipas lideradas, no atingir do objetivo final definido para cada tarefa. As competências de liderança das equipas funcionais (clarificação da situação, clarificação da estratégia, coordenação e facilitação da aprendizagem) são avaliadas através de grelhas de observação comportamental, sugerindo implicações práticas para as organizações.

2.1. Introdução

A missão da Escola Naval consiste na formação e desenvolvimento adequado dos futuros oficiais da Marinha Portuguesa, nos diversos perfis de especialização, de modo a poderem cumprir as missões atribuídas à Marinha Portuguesa e às Forças Armadas em geral. Para além disso, a Escola Naval pretende desenvolver os seus alunos nas dimensões de comando, direção e liderança.

Para o cumprimento da sua missão, o modelo de ensino adotado pela Escola Naval caracteriza-se e é influenciado pelo objetivo de preparar quadros altamente qualificados através das seguintes componentes de formação: (i) uma sólida formação científica e tecnológica, destinada a satisfazer as habilitações profissionais indispensáveis ao desempenho de funções técnicas no âmbito de cada uma das especialidades; (ii) uma formação comportamental consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica, com vista a desenvolver nos alunos qualidades de comando, direção e liderança inerentes à condição militar; e (iii) uma preparação física e treino militar que visa dotar os alunos da desenvoltura física e treino indispensáveis ao cumprimento das suas missões.

Depois de concluírem a sua educação na Escola Naval, os jovens oficiais vão desempenhar funções como oficiais subalternos a bordo dos navios de guerra da Marinha Portuguesa, geralmente como chefes de equipa. Na sua essência, o exercício da liderança envolve a condução e a gestão de equipas. Um elemento útil para compreender o trabalho em equipa é pensar nas competências que os membros da equipa necessitam, tanto para realizar as tarefas atribuídas, como para funcionar no seio de uma equipa interdependente e para analisar informações vastas, ambíguas e complexas, a fim de tomar as melhores decisões possíveis. O desenvolvimento destas competências de liderança não só desempenha um papel importante na aprendizagem ao longo da vida, como também ajuda os futuros oficiais a responder positivamente às várias situações e oportunidades com que irão deparar-se durante as suas carreiras profissionais.

Este artigo é composto por cinco secções. Após esta introdução, a segunda secção apresenta alguns antecedentes relevantes. A terceira secção aborda a metodologia utilizada. A quarta secção apresenta os resultados; e na quinta secção efetua-se uma discussão crítica, seguida de conclusões.

2.2. Antecedentes

Os mestrados realizados na Escola Naval estão organizados de acordo com um plano curricular específico para cada classe (ou especialização), embora exista um tronco comum com maior incidência na formação científica de base nos dois primeiros anos. As disciplinas que contribuem para a formação técnica avançada de cada classe são mais preponderantes no terceiro e quarto anos, proporcionando um corpo de conhecimentos que se traduz no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. O quinto e o sexto ano são dedicados às atividades complementares, à formação prática em unidades operacionais e à realização de uma dissertação de mestrado.

Ao concluírem os cursos, estes estudantes terão adquirido um conjunto de conhecimentos e de competências. Estes mestrados têm, portanto, por objetivo transmitir os conhecimentos e as competências necessárias para o desempenho das funções de um oficial nos diferentes escalões, o que, em termos de conhecimentos, abrange todo o material teórico necessário para desempenhar os papéis, as funções ou as tarefas exigidas pelo posto e pela especialização específicos.

Em termos de competências, estão cobertas as competências transversais obrigatórias exigidas por lei e pelas entidades reguladoras do ensino, nomeadamente pelo Regime Jurídico dos Graus Académicos e Diplomas de Ensino Superior (GADES) comumente utilizado no ensino superior, especificamente: (1) Investigação autónoma; (2) Capacidade de análise e síntese; (3) Comunicação e discussão de resultados; (4) Resolução de problemas multidisciplinares; (5) Aplicação prática de conhecimentos; e (6) Informática; e competências transversais específicas, não exigidas pelo GADES mas relevantes para as funções do oficial, nomeadamente: (i) Liderança de equipas; (ii) Capacidade de trabalho em equipa; e (iii) Trabalho individual.

Como referido, os futuros oficiais da Marinha irão desempenhar funções de liderança de equipas assim que terminam o curso de mestrado na Escola Naval, pelo que é importante analisar em que consiste a liderança de equipas e qual o modelo de desenvolvimento de competências de liderança utilizado pela Escola Naval.

A tendência das organizações para adotarem as equipas como unidade básica de trabalho levou à necessidade de compreender de que forma a "liderança de equipas" é

distinta e contribui para um desempenho eficaz das equipas. O que é que o líder tem de fazer? Quais os traços comportamentais mais adequados? Quais são as suas funções? Estas questões conduziram à chamada "abordagem funcional da liderança", em que a equipa se torna o elemento fundamental.

Vários investigadores sugeriram a abordagem da liderança funcional como um quadro capaz de ultrapassar as lacunas encontradas na teoria da liderança em geral, no que diz respeito à liderança de equipas (DeChurch & Haas, 2008, McGrath, 1962; Salas & Fiore, 2004). A liderança funcional pode ser caracterizada como um processo de resolução de problemas que afetam o desempenho e a eficácia duma equipa. Neste contexto, o líder é responsável por: (1) diagnosticar os problemas que podem impedir a realização dos objetivos da equipa, (2) gerar e planear as soluções adequadas, e (3) implementar essas soluções num contexto social complexo através de um conjunto sequencial de três funções genéricas que incluem: (i) procurar e estruturar informação, (ii) utilizar informação para resolver problemas, e (iii) gerir recursos humanos e materiais (Burke et al., 2006; Hackman & Walton, 1986).

Este modelo de liderança de equipas baseia-se em quatro competências de liderança: (1) *a competência para clarificar a situação*, (2) *a competência para clarificar a estratégia*, (3) *a competência para coordenar* e (4) *a competência para facilitar a aprendizagem*, e que se ajustam às fases sequenciais de um ciclo de tarefas. Neste ciclo de tarefas em três fases, a primeira fase, a fase de pré-ação, envolve a avaliação da situação e a estruturação estratégica. Na segunda fase do ciclo da tarefa - a fase da ação - tem lugar o envolvimento efetivo na ação, ou seja, a realização da tarefa de facto. Na terceira fase deste ciclo - a fase de pós-ação - deve haver uma reflexão sobre o desempenho realizado (Santos et al., 2008).

Durante a avaliação situacional, a competência para *clarificar a situação* assume um papel central. Esta manifesta-se nas ações do líder no sentido de facilitar os processos da equipa, nomeadamente nos processos de análise da missão e de clarificação de objetivos, e traduz-se na capacidade do líder em fazer com que os membros da equipa analisem os dados e a informação sobre os problemas considerados numa nova tarefa, bem como o contexto que envolve a sua execução, na tentativa de criar uma compreensão partilhada do problema. De uma forma estruturada, o líder cria uma avaliação situacional através de uma reunião de pré-ação em que promove: (1) a clarificação e definição da tarefa da equipa (i.e. o que é preciso fazer); (2) a explicação

do seu propósito e da finalidade da tarefa (i.e. porque é preciso fazer, para que serve e com que objetivo ou objetivos); (3) a caracterização dos recursos disponíveis, assim como dos constrangimentos ou limitações à sua realização (ou seja, quais são as fronteiras e os limites da ação); e (4) discutir esta informação e enriquecê-la com os contributos dos membros da equipa, conduzindo a uma compreensão partilhada do problema da equipa, ou seja, a um modelo mental partilhado da situação ou do problema. Este modelo partilhado permitirá, posteriormente, que todos contribuam para a definição da melhor estratégia a adotar para a realização da tarefa, porque todos conhecem os dados de partida.

A competência para *clarificar a estratégia* manifesta-se através das ações do líder que estimulam os processos de formulação e planeamento estratégico da equipa, através dos quais os membros da equipa "têm de decidir como resolver o seu problema de execução da tarefa, discutir expectativas, priorizar atividades, atribuir papéis e partilhar o plano entre todos os membros" (Santos et al., 2015). De uma forma estruturada, na segunda fase da reunião de pré-ação, o líder promove uma estruturação estratégica mediante diversas ações: (1) sugerindo uma estratégia concreta; (2) encorajando os membros da equipa a desenvolverem essa estratégia ou estratégias alternativas; (3) solicitando a clarificação dos papéis e do modo de interação; (4) clarificar a utilização dos recursos disponíveis; (5) estimular a integração de toda a informação acima referida num plano elaborado e partilhado com toda a equipa, assegurando que todos os membros partilham um entendimento comum da estratégia escolhida, ou seja, um modelo mental partilhado da tarefa; e também um entendimento comum da forma como os membros da equipa irão trabalhar em conjunto para a implementar (ou seja, um modelo mental partilhado de interação). No modelo de liderança proposto, a avaliação situacional e a estruturação estratégica que ocorrem no período de pré-ação visam precisamente desenvolver três modelos mentais partilhados, ou seja, o modelo da situação, o modelo da tarefa e o modelo da interação, que serão um suporte essencial para a fase de ação, onde funcionarão como mecanismos de coordenação implícitos (Salas & Fiore, 2004).

É durante a fase de ação que a coordenação surge como o processo central para o desempenho e, consequentemente, para a eficácia da equipa. A *competência para coordenar* revela-se na capacidade dos líderes otimizarem e sincronizarem os contributos dos membros, estimulando os processos de interação mais relevantes nesta

fase, nomeadamente: monitorização do cumprimento dos objetivos; monitorização do desempenho mútuo e, comportamentos de apoio mútuo (Marks et al., 2001). É também importante que os líderes tenham a capacidade de ajustar as ações da equipa quando necessário e de garantir que todos os membros compreendem essas adaptações (DeChurch & Haas, 2008). Os períodos de envolvimento na ação são altamente intensivos, criando condições para o surgimento de conflitos, pelo que os líderes devem garantir que os efeitos daí decorrentes são minimizados, sob pena de os resultados poderem ficar seriamente comprometidos. Assim, de uma forma estruturada durante a fase de ação, o líder promove: (1) a coordenação das atividades dos restantes membros; (2) o acompanhamento e atualização da evolução do desempenho, mantendo a equipa informada; (3) a cooperação entre os membros, prestando assistência e ajudando os membros em dificuldades; e (4) a manutenção de um clima favorável de interação, limitando os conflitos e estimulando a motivação, recorrendo ao reforço positivo e estimulando o empenho cooperativo.

Nos períodos de pós-ação, os líderes encontram-se numa posição privilegiada para fornecer o feedback necessário para "regular" as equipas, criando condições para a reflexão coletiva, que deve ocorrer no contexto do desempenho, com o objetivo de detetar e corrigir erros ocorridos, verificar falhas de coordenação e integrar novas informações decorrentes da execução da tarefa ou tarefas em questão; tudo isto com vista à introdução de melhorias e à sistematização de procedimentos para ações futuras, criando assim condições para consolidar oportunidades efetivas de aprendizagem nas equipas.

A *competência de facilitação da aprendizagem* revela-se na capacidade dos líderes promoverem um processo estruturado de reflexão crítica sobre os acontecimentos das fases anteriores, isto é, sobre a avaliação da situação, sobre a estruturação estratégica e sobre o envolvimento na ação, e promoverem de forma estruturada: (1) uma reflexão sobre a avaliação inicial da situação e a estratégia empreendida; (2) uma reflexão sobre o envolvimento na ação; e (3) sintetizar as lições aprendidas. Entre outras vantagens da abordagem da liderança funcional, destacam-se a centralidade da equipa no processo de liderança, ou seja, numa relação de liderança centrada nos processos da equipa (Hackman, 2010). Por outro lado, este modelo baseia-se nas componentes cognitivas do processo de liderança (Zaccaro, 2000), afastando-se dos modelos que se baseiam nas características dos líderes ou que prescrevem estilos,

levantando a possibilidade de estas funções de liderança poderem ser exercidas por outros membros da equipa que não o líder formal. Não menos importante é a possibilidade de o modelo poder ser utilizado como ferramenta de formação e desenvolvimento de líderes.

2.3. Estudo

2.3.1. Metodologia

O universo de participantes neste estudo consistiu num total de 164 alunos - Cadetes da Escola Naval Portuguesa. Os participantes foram maioritariamente do sexo masculino (85,3%) (14,7% do sexo feminino) e com idades compreendidas entre os 18 e os 21 anos.

2.3.2. Procedimento

O modelo de liderança funcional atualmente utilizado na Escola Naval compreende três áreas funcionais (tarefa, grupo e indivíduo) em que o líder tem de focar e desenvolver simultaneamente para atingir os objetivos funcionais. Estas três áreas sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente, e deste entrelaçamento resulta a necessidade de cada indivíduo participar no "esforço do grupo" para realizar a tarefa e atingir o objetivo comum. Este modelo é operacionalizado através das chamadas Tarefas Práticas de Liderança (TPL). A atribuição de uma missão ou tarefa a uma equipa significa que a equipa é confrontada com a situação de a realizar de acordo com os requisitos e condições estabelecidos. Uma vez atribuída uma tarefa à equipa, o modelo de liderança funcional desenvolve-se através das seguintes fases:

Fase 1 (Avaliação inicial da situação) - Nesta fase inicial, é particularmente importante recolher e tratar a informação que permitirá ao líder *clarificar a situação*.

Fase 2 (Avaliação da situação pela equipa) - Esta fase começa com a reunião preparatória da equipa onde o líder, ao clarificar a situação, facilita a equipa em termos de partilha, discussão e estruturação da informação considerada relevante para a realização da tarefa. Esta competência de liderança leva a equipa a desenvolver um modelo mental partilhado da situação.

Fase 3 (Estruturação Estratégica) - Esta fase visa desenvolver a forma como a equipa resolve a tarefa, formulando a estratégia e planeando as atividades, sendo promovida pelo líder através da competência de *clarificação da estratégia*. Os membros da equipa são confrontados com a necessidade de definir um plano de trabalho e de atribuir responsabilidades.

Fase 4 (Ação) - Nesta fase, de natureza essencialmente comportamental, a equipa é envolvida numa série de processos que conduzem à execução da tarefa e do planeamento, realizados na fase de estruturação estratégica. Durante a fase de ação, o papel principal do líder deve ser o de facilitar os processos de interação da equipa, através da competência de *coordenação*.

Fase 5 (Reflexão) - Uma vez concluída a tarefa, segue-se a fase de avaliação final com uma reunião pós-ação. A fase de reflexão termina com a análise coletiva da equipa sobre a eficiência dos processos e a eficácia dos resultados alcançados. Nesta fase, o papel do líder é o de incentivar a equipa a analisar as situações, refletir sobre elas e extrair aprendizagens e lições aprendidas que possam ser posteriormente utilizadas, através da competência de *facilitação da aprendizagem*.

O estudo realizado consistiu em duas fases: (1) a fase de pré-teste e (2) a fase de formação de intervenção. Durante a fase de pré-teste, os cadetes participantes foram informados sobre o objetivo e os métodos da liderança funcional e realizaram a primeira tarefa prática de liderança.

2.3.3. Avaliação

Uma das formas que temos para avaliar as competências, é através da definição operacional das competências. O objetivo é que esta seja uma ferramenta que auxilie os avaliadores na observação dos comportamentos que alunos devem manifestar em relação à respetiva competência e se essa competência está de facto presente.

Em termos de liderança de equipas, estas são conduzidas pelos alunos e são devidamente orientadas para o sucesso, conseguindo valorizar os elementos de cada equipa, independentemente dos objetivos, seguindo os seguintes indicadores:

Os *indicadores comportamentais* devem ser comportamentos específicos a atingir, nomeadamente se o líder nomeado:

- Foi claro e explícito na transmissão dos objetivos à equipa;
- Envolveu sempre os elementos da equipa na definição dos objetivos;
- Delegou tarefas e atribuiu recursos;
- Apoiou e prestou assistência à equipa.

Os *indicadores de medida* são factos ou indicadores que indicam que a competência está presente, verificando se os objetivos atribuídos à equipa são sempre cumpridos no prazo estabelecido.

Os *instrumentos de medida* são, como o nome indica, instrumentos usados para verificar os indicadores de medida, medir o nível da atualização da competência, como por exemplo inquéritos, ou grelhas de observação do líder.

Os cadetes foram então avaliados relativamente às seguintes competências:

Comunicação - Verificar se a comunicação é clara, concisa, precisa e se o cadete exprime bem as ideias, colocando-as de forma lógica. Verificar se o cadete se sente confiante para comunicar perante um público.

Liderança - Verificar a capacidade de influenciar o grupo, levando-o a segui-lo mesmo em condições adversas. O objetivo é verificar se o cadete é dinâmico, flexível na tomada de decisões, espontâneo, enérgico, toma a iniciativa e define os seus objetivos.

Planeamento - Verificar se o cadete mostra e demonstra padrões de planeamento e organização para completar a tarefa, gerindo o tempo de forma eficaz e demonstrando ser um gestor competente e flexível.

Tomada de decisão - Verificar como cada cadete define o curso de ação e a direção a seguir para resolver os problemas que lhe são apresentados.

Determinação - Verificar a persistência, a resiliência e a capacidade de suportar o stress físico e/ou mental, mantendo-se firme e confiante.

Iniciativa - Verificar a vivacidade, o dinamismo e a atenção constante de cada cadete, analisando a espontaneidade, a diligência e a energia que colocam na definição dos objetivos.

Autoavaliação – Esta competência é necessária para verificar se o cadete tem capacidades de avaliação, assume a responsabilidade pela execução, aprende com os erros e está sempre pronto a rever os objetivos e a planear de novo, se necessário.

Seguiu-se a seguinte grelha de avaliação, adaptada e desenvolvida no contexto dos militares da marinha e dos cadetes.

Tab.1. Dimensões avaliadas (FE- Facilidade de Expressão; P-Planeamento; TD-Tomada de Decisões; D-Determinação; I-Iniciativa; C-Conclusão; L-Liderança).

					Chefe da equipa					Critérios de avaliação						
					1	2	3	4	5	FE	P	TD	D	I	C	LI
1. BRIEFING																
a. Definiu o objectivo (O quê ?)																
b. Explicou a tarefa e constrangimentos (Como ?)																
c. Objectivou a tarefa (Para quê ?)																
d. Envolveu a equipa/Partilhou objectivo																
e. Ganhou aceitação																
2. PLANEAR/ORGANIZAR																
a. Produzir plano/Estabelecer prioridades																
b. Estabelecer objectivos/Verificar compreensão																
c. Consultar/Avaliar perícias																
d. Delegar/Responsabilizar																
e. Acordar padrões																
3. DAR INSTRUÇÕES																
a. Instruir a equipa																
b. Encorajar iniciativa																
c. Aconselhar/Saber escutar																
d. Entusiasmar/Apoiar/Premiar																
e. Obter feedback e ideias																
4. EXECUTAR																
a. Aperfeiçoar/Disciplinar																
b. Coordenar/Observar																
c. Manter padrões																
d. Reconciliar																
e. Fazer sugestões																
5. AVALIAR																
a. Discutir o desempenho																
b. Aprender com os erros																
c. Rever objectivos																
d. Avaliar/replanear																
e. Orientar/Treinar																
Total parcial:																
Total=LI:																

A eficácia dos líderes é medida através da produtividade das equipas que lideram, ou seja, a medida em que as equipas atingem o objetivo final definido para cada tarefa. Regra geral, as competências funcionais de liderança de equipas (clarificação da situação, clarificação da estratégia, coordenação e facilitação da aprendizagem) são avaliadas através da grelha de observação comportamental atrás referida. Inicialmente, é explicado o modelo funcional e as fases que o líder tem de realizar.

De seguida, são avaliadas as competências acima descritas. À medida que o modelo de liderança funcional se desenvolve, os cadetes são avaliados noutras tarefas práticas de liderança, que se tornam mais difíceis e aprofundam a prática da liderança de equipas com a aplicação da liderança funcional ao longo dos anos.

2.3.4. Resultados

Foi desenvolvido e testado um modelo de liderança de equipas que reúne os pressupostos básicos da liderança funcional, ou seja, a resolução de problemas emergentes no contexto da realização da tarefa de uma equipa, cujo ciclo se caracteriza por períodos de pré-ação, ação e pós-ação, em que os líderes intervêm especificamente como promotores e facilitadores dos processos de interação mais relevantes para a eficácia da equipa (Santos et al., 2015).

As tabelas 2 a 8 e as Figuras 1 a 7 apresentam os resultados.

Tab. 2. Competências de comunicação.

<i>Habilidade</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
COM1	10,16	2,433	164
COM2	11,75	2,357	164
COM3	11,53	2,264	164
COM_Final	13,94	2,759	164

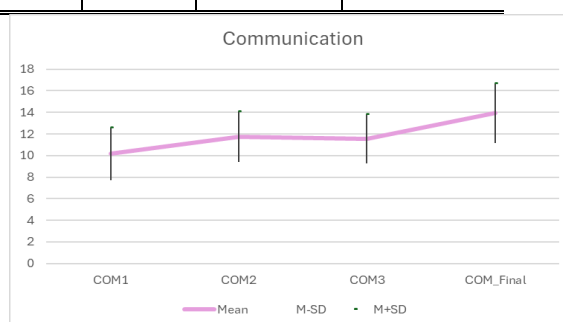


Figura 1. Competências de comunicação.

Fonte (Autor, 2024)

Tab. 3. Competências de liderança.

<i>Habilidade</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
LID1	9,991	2,404	164
LID2	11,63	2,297	164
LID3	11,43	2,252	164
LID_Final	13,481	2,798	164

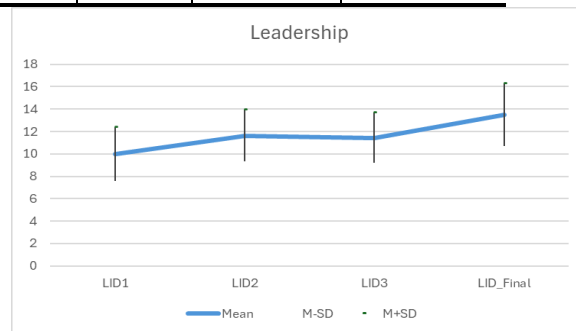


Figura 2. Competências de liderança.

Fonte (Autor, 2024)

Tab. 4. Competências de determinação.

<i>Habilidade</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
D1	9,759	2,935	164
D2	11,49	2,554	164
D3	11,66	2,889	164
D_Final	13,64	2,973	164

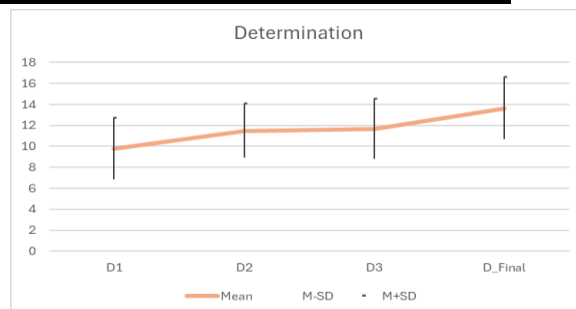


Figura 3. Competências de determinação.

Fonte (Autor, 2024)

Tab. 5. Competências de planejamento.

<i>Habilidade</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
P1	9,384	2,568	164
P2	11,19	2,36	164
P3	11,02	2,472	164
P_Final	13,45	2,968	164

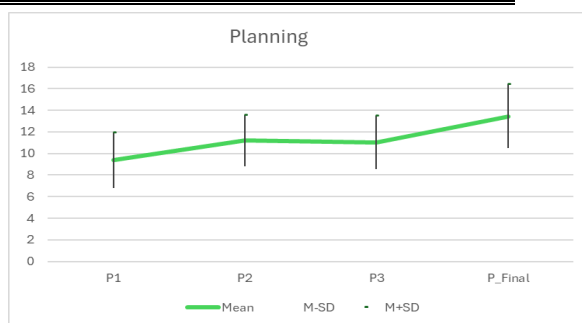


Figura 4. Competências de planejamento.

Fonte (Autor, 2024)

Tab. 6. Competências de tomada de decisão.

<i>Habilidade</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
DM1	9,773	2,928	164
DM2	11,4	2,467	164
DM3	11,37	2,644	164
DM_Final	14,29	2,89	164

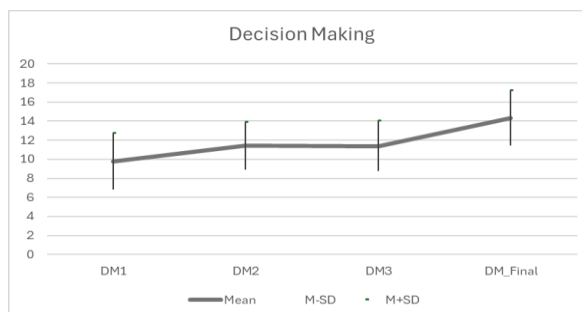


Figura 5. Competências de tomada de decisão.

Fonte (Autor, 2024)

Tab. 7. Competências de iniciativa.

<i>Habilidade</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
I1	9,299	2,754	164
I2	11,2	2,334	164
I3	10,71	2,628	164
I_Final	14,06	3,181	164

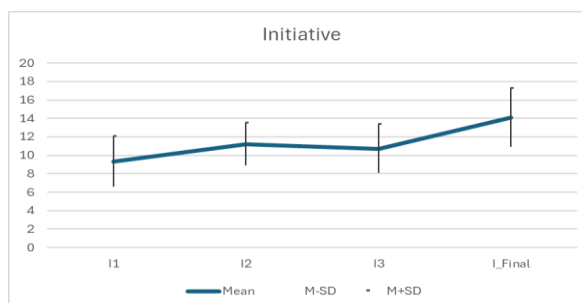


Figura 6. Competências de iniciativa.

Fonte (Autor, 2024)

Tab. 8. Competências de autoavaliação.

<i>Habilidade</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
SE1	9,601	2,888	164
SE2	11,47	2,649	164
SE3	10,94	3,353	164
SE_Final	14,496	3,031	164

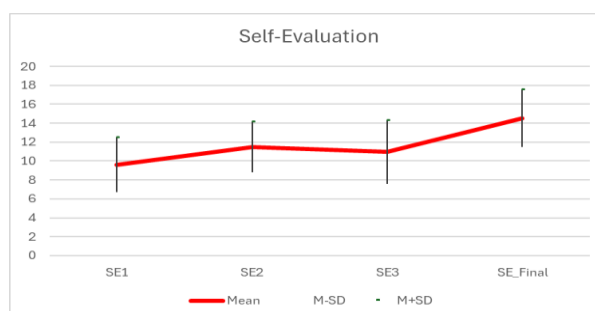


Figura 7. Competências de autoavaliação.

Fonte (Autor, 2024)

Os resultados revelaram um aumento geral das competências observadas (nalgumas competências o aumento foi de quase cinco valores), o que indica uma forte absorção das técnicas ensinadas, bem como a eficácia do modelo de liderança funcional em uso na Escola Naval.

2.3.5. Discussão e Conclusões

Foi através dos estudos de Santos et al. (2015) que se procurou avançar no conhecimento sobre a liderança de equipas na Escola Naval, nomeadamente através dos mecanismos pelos quais os líderes podem influenciar a eficácia de uma equipa, mostrando que a teoria da liderança funcional é um quadro teórico adequado para estudar a liderança de equipas e analisar a sua eficácia; que o modelo de liderança desenvolvido pode funcionar como uma ferramenta adequada para o desenvolvimento de competências de liderança e que esse desenvolvimento é uma intervenção eficaz para melhorar a eficácia das equipas, e que a intervenção dos líderes através do desenvolvimento de modelos mentais das equipas é um mecanismo adequado para promover a eficácia das mesmas.

A pergunta "o modelo de liderança de equipas baseado numa abordagem de liderança funcional é adequado para analisar a eficácia das equipas?" pode então ser respondida. Em primeiro lugar, o modelo teórico de liderança de equipas foi desenvolvido a partir de um quadro de modelos de liderança de equipas, juntamente com modelos para o desenvolvimento de capacidades adaptativas nas equipas, todos baseados na teoria da liderança funcional. Deste quadro emergiram quatro dimensões teóricas da liderança de equipas, correspondentes a quatro categorias de funções de liderança, que foram operacionalizadas no modelo proposto como competências de liderança funcional.

A pergunta "é possível que o desenvolvimento da liderança promova a eficácia da equipa?" também pode ser respondida. Mais uma vez, os estudos de Santos et al. (2015), sugerem que o programa de liderança que foi concebido para desenvolver as quatro competências de liderança de equipas, revelou-se eficaz no seu objetivo. De facto, os resultados mostraram que os indivíduos que participaram neste programa tiveram uma mudança positiva nas suas competências de liderança, quando comparados com a sua avaliação antes de serem submetidos ao respetivo programa de formação.

O modelo de liderança de equipas desenvolvido com base na liderança funcional enquadra-se num contexto de resolução de problemas associados a equipas que realizam tarefas não estruturadas, que exigem diferentes contributos dos seus membros. A resolução destas tarefas está fortemente condicionada pelo fator tempo (i.e. pela sua urgência ou emergência), sendo essa resolução um fator crítico (i.e. pela necessidade imperiosa da sua realização eficaz); por outras palavras, as tarefas têm de ser realizadas num curto espaço de tempo sem possibilidade de testar várias opções de resolução.

Outra conclusão importante a retirar desta investigação diz respeito ao impacto do programa de formação na eficácia da equipa. Muitas vezes, existem dúvidas sobre se as mudanças nos indicadores de aprendizagem, comportamentais ou organizacionais que ocorrem como resultado de programas de formação são um resultado desses programas ou um resultado de outros fatores concorrentes (Yukl, 2009). Os resultados sugerem que o programa de liderança funcional em questão, levou ao desenvolvimento da eficácia da equipa através do desenvolvimento de competências de liderança, principalmente através das competências de coordenação e clarificação da estratégia e, em menor grau, através das competências de clarificação da situação.

Para responder à questão "podem os líderes melhorar a eficácia das equipas através do desenvolvimento dos modelos mentais das equipas?", refere-se que no estudo e no modelo de liderança desenvolvido, duas das quatro competências de liderança desenvolvidas (i.e. a competência de clarificação da situação e a competência de clarificação da estratégia) visaram a intervenção do líder em processos de interação de natureza cognitiva, de modo a promover a criação de modelos mentais das equipas. Os resultados suportam a tese de que os líderes podem desenvolver os modelos mentais das equipas através destas competências.

Outra conclusão que pode ser retirada deste estudo diz respeito ao papel dos modelos mentais da "equipa de resolução de problemas", cujo impacto na eficácia da equipa ocorre através dos modelos mentais da "equipa de execução de tarefas", apoiando a ideia há muito defendida de que estes modelos funcionam como um quadro de referência, ou mesmo como um antecedente dos modelos mentais da "equipa de execução de tarefas" (Van Ginkel & Van Knippenberg, 2012).

O modelo desenvolvido é um primeiro contributo para a afirmação da teoria da liderança funcional como uma alternativa capaz de explicar como os líderes podem afetar a eficácia das equipas, contribuindo para o conhecimento específico da liderança

de equipas, que é uma área de conhecimento relativamente pouco desenvolvida (Marks, et al., 2001; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Os resultados mostraram que é através dos modelos mentais das equipas que a capacidade dos líderes para clarificar a estratégia afeta a eficácia da equipa.

Os resultados desta investigação mostraram que a liderança pode dar um contributo importante para a eficácia das equipas e que os decisores organizacionais devem prestar mais atenção e compreender melhor este processo. Com base no modelo teórico testado e na subsequente validação do programa de desenvolvimento de competências, os resultados obtidos sugerem que este modelo de liderança de equipas é um mecanismo útil para melhorar a eficácia das mesmas.

O modelo testado mostrou que o desenvolvimento das competências de clarificação da situação, clarificação da estratégia e coordenação se traduziu em melhorias na eficácia das equipas. Destaca-se, em particular, a mudança na competência de clarificação da estratégia que ocorreu durante os programas de formação.

Os resultados mostraram que o impacto da liderança na eficácia da equipa antes da formação se baseava fundamentalmente na competência de coordenação dos líderes. Após o programa de formação, a competência de clarificação da estratégia ganhou um peso equivalente ao da competência de coordenação, sendo responsável por um aumento significativo da variância da eficácia das equipas.

Em conjunto, os resultados sugerem que os responsáveis pelo desenvolvimento dos recursos humanos devem concentrar-se em programas de desenvolvimento da liderança que promovam fundamentalmente competências específicas de liderança de equipas (por exemplo, clarificação da situação, clarificação da estratégia e competências de coordenação). A prática mostra que as equipas que aplicam consistentemente o Modelo de Liderança Funcional se tornam mais eficazes, mesmo quando confrontadas com tarefas de complexidade crescente.