



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

**Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças
Armadas Angolanas**

Autor: Tenente-Coronel Dinis Jerónimo Máquina

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Lisboa, 2016



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

**Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças
Armadas Angolanas**

Autor: Tenente-Coronel Dinis Jerónimo Máquina

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Lisboa, 2016

Dedicatória

À memória dos meus Pais, paradigmas em valores morais e em todos os aspetos da vida. À minha família, esposa, filhos e netos.

Agradecimentos

Durante a realização desta Dissertação para a obtenção do grau de mestre, várias foram as Instituições e pessoas que possibilitaram que as metas, inicialmente traçadas, fossem atingidas, sendo natural que um trabalho desta complexidade resultasse do trabalho de equipa. Por isso, quero agradecer às seguintes pessoas e Instituições:

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco, da Academia Militar Portuguesa, pela forma como sempre me incentivou na prossecução dos objetivos desta dissertação, pelos desafios que me foi colocando de forma sábia etapa a etapa, pelo rigor académico e científico que sempre exigiu, pelo apoio e esclarecimentos em todos os momentos críticos, pela total disponibilidade, pela camaradagem e amizade.

Ao meu País e Comando da Academia Militar Angolana por me terem proporcionado mais uma etapa da minha vida académica – Bem-haja.

A todos os Oficiais das Forças Armadas Angolanas que me apoiaram no preenchimento dos questionários, sem os quais não teria sido possível terminar este Trabalho de Investigação.

À Academia Militar Portuguesa pelo apoio e compreensão prestada durante todo o meu percurso académico, nomeadamente quanto aos assuntos administrativos.

Aos meus camaradas e colegas do Mestrado de Liderança – Pessoas e Organizações, por toda a camaradagem, espírito de corpo, espírito de entreatajuda e amizade demonstrada durante estes três anos.

Um reconhecido e orgulhoso agradecimento à minha família e amigos por me acompanharem durante este percurso e por nunca me deixarem esmorecer na vontade de concretizar um sonho.

A todos vós o meu sincero obrigado!

Epígrafe

“É preciso promover o estímulo aos valores e atitudes construtivas dos Jovens, o aproveitamento de suas potencialidades intelectuais e o combate ao consumo sem regra de álcool, de drogas e todas as práticas anti-sociais.”

José Eduardo dos Santos (2008).

Resumo

O presente trabalho de investigação define um Modelo de Gestão de Competências de Liderança para o Sistema de Ensino Militar das Forças Armadas Angolanas, que permite: (1) Gerir os programas educativos e formação; (2) Identificar as necessidades de educação e formação; (3) Desenvolver competências de liderança aos Recursos Humanos para obter desempenhos superiores, quer ao nível da sociedade, quer ao nível da organização; (4) Apoiar linhas de investigação nas áreas do comportamento organizacional.

Para identificar o Modelo de Competências de Liderança, foi utilizado o método quantitativo através da aplicação dos Questionários de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e Fatores Critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) (Rouco, 2012) adaptado de (Avolio e Bass, 2004). A amostra foi de 99 Oficiais dos três Ramos das Forças Armadas Angolanas, divididos em três categorias, a saber, Oficiais Subalternos, Capitães e Oficiais Superiores.

O Modelo de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas, em que os Oficiais consideram como mais importantes para obter desempenhos superiores, são as seguintes dimensões e competências: (1) Competências pessoais/cognitivas - autoconfiança e aberta a experiência; (2) Competências sociais - coesão e trabalho de equipa, comunicação assertiva, influencia os outros, liderança participativa, multiculturalidade, orientação para as pessoas e, reconhecimento e valorização; (3) Competências funcionais - tomada de decisão, aptidão técnico-profissional e características militares; (4) Competências organizacionais - orientação para a tarefa, gestão de conflito e visão. As competências que caracterizam o Modelo de Competências de Liderança estão todas correlacionadas positiva e fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

Palavras-Chave: Modelo de Gestão, Competências, Liderança, Educação e Formação, Oficiais, Forças Armadas Angolanas.

Abstract

The present research work defines a Leadership Competencies Model Management for the Military Education System of Angolan Armed Forces, that allows: (1) Manage the educational and training programs; (2) Identify the needs of education and training; (3) Develop leadership competencies in the Human Resources for superior performance, in terms of society, in terms of organization; (4) Support lines of investigation in the areas of organizational behavior.

To identify the Leadership Competencies Model, quantitative method was used through the application of Leadership Competencies Questionnaires (Rouco, 2012) and Criteria Factors (extraordinary effort, effectiveness and satisfaction) (Rouco, 2012) adapted from (Avalio and Bass, 2004). The sample was of 99 Officers of the three branches of the Angolan Armed Forces, divided into three categories, namely, Junior Officers, Captains and Senior Officers.

In the Leadership Competencies Model for the Angolan Armed Forces, the Officers consider as most important to obtain higher performances the following dimensions and competencies: (1) Personal/cognitive competencies - self-confidence and open to experience; (2) Social competencies - cohesion and teamwork, assertive communication, influences others, participative leadership, cross-cultural awareness, people-orientation and, recognition, evaluation and positive feedback; (3) Functional competencies - decision making, technical and professional skills and, military characteristics; (4) Organizational competencies – task-orientation, conflict management and vision. The competencies that characterize the Leadership Model are all correlated positive and strongly with the extraordinary effort, effectiveness and satisfaction.

Key-Words: Management model, Competencies, Leadership, Education and Vocational Training, Officers, Angolan Armed Forces.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Índice de Apêndices e Anexos	xii
Lista de Abreviaturas e Acrónomos	xiii
Parte I	1
Capítulo 1 - Enquadramento Metodológico e Teórico	1
1.1- Enquadramento.....	1
1.2 - Justificação do Tema.....	2
1.3 - Objeto, Objetivo Geral e Específicos.....	3
1.4 - Pergunta de Partida da Investigação e Perguntas Derivadas.....	4
1.5 - Modelo Metodológico de Investigação.....	6
1.6 - Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos.....	8
Capítulo 2 - Modelo de Gestão de Competências de Liderança	9
2.1 - Introdução.....	9
2.2 - Ensino e Formação nas Forças Armadas.....	11
2.2.1 - Organização Geral do Sistema de Ensino Militar das Forças Armadas Angolanas (Coronel Costa e Cunha, 2014).....	14
2.2.2 - Componentes do Sistema de Ensino das Forças Armadas Angolanas (Coronel Costa e Cunha, 2014).....	15
2.2.3 - Modelo Atual - Documentação Estruturante (Coronel Costa e Cunha, 2014)....	16

2.2.4 - Educação e Formação nos Sistemas Ensino Militar.....	17
2.3 - Conceitos Associados ao Trabalho de Investigação.....	21
2.3.1 - Modelos Gestão.....	21
2.3.2 - Gestão dos Recursos Humanos por Competências.....	26
2.3.3 - Liderança.....	28
2.4 - Modelos de Competências de Liderança.....	33
2.5 - Investigação da Liderança em Contexto Militar.....	39
ParteII.....	42
Capítulo 3 - Metodologia e Procedimentos da Parte Prática.....	42
3.1 - Introdução.....	42
3.2 - Objetivos do Caso Prático e Hipóteses.....	42
3.3 - Metodologia da Parte Prática.....	45
3.3.1 - Teorias Enquadrantes para a Investigação da Parte Prática.....	46
3.3.2 - Abordagem da Investigação.....	46
3.3.3 - Estratégia da Investigação.....	47
3.3.4 - Métodos de Investigação para a Recolha de Dados.....	48
3.3.5 - Técnicas de Investigação para Tratamento de Dados.....	48
3.3.6 - Horizonte Temporal.....	49
3.4 - Caracterização dos Construtos para a Recolha de Dados.....	50
3.4.1 - Referencial de Competências Adaptado.....	50
3.4.2 - Fatores Critério: Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação.....	51
3.5 - Fase da Elaboração do Questionário para a Recolha de Dados.....	52
3.5.1 - Questionário Preliminar.....	52
3.5.2 - Pré-Teste ao Questionário Preliminar.....	54
3.5.3 - Inquérito Final.....	56
3.6 - Caracterização do Universo.....	57
3.7 - Dimensão da Amostra.....	57
Capítulo 4 - Apresentação, Análise e Discussão de Resultados.....	59
4.1- Introdução.....	59
4.2 - Caracterização das Variáveis Independentes: Ramos das Forças Armadas Angolanas, Postos, Género e Escalões Etários dos Oficiais Angolanos.....	59
4.2.1 - Caracterização da Amostra por Ramos das Forças Armadas de Angolanas.....	60
4.2.2 - Caracterização da Amostra por Postos.....	60

4.2.3 - Caraterização da Amostra por Género.....	61
4.2.4 - Caraterização da Amostra por Escalões Etários.....	61
4.3 - Caracterização das Variáveis Dependentes - Análise Descritiva: Competências de Liderança, Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação.....	62
4.3.1 - Análise Descritiva das Variáveis Dependentes: Amostra Total.....	62
4.3.2 - Análise das variáveis Dependentes - Por Ramos das Forças Armadas Angolanas.....	65
4.3.3 - Análise Descritiva das Variáveis Dependentes - Por Postos dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas.....	68
4.4 - Comparação de Médias entre o Grau de Importância e o Nível de Eficácia dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas - Amostra Total.....	75
4.5 - Comparação Múltipla de Médias: Diferenças Significativas entre a Perceção dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas quanto à Importância e Eficácia das Competências de Liderança.....	77
4.6 - Comparações entre as Competências de Liderança e os Fatores Critério.....	82
4.7 - Regressões Lineares entre as Competências de Liderança e os Fatores Critério.....	88
Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações.....	91
5.1 - Introdução.....	91
5.2 - Respostas às Perguntas Derivadas e Pergunta de Partida.....	91
5.3 - Resposta à Pergunta de Partida da Investigação.....	95
5.4 - Conclusões Finais.....	96
5.5 - Propostas Resultantes do Trabalho da Investigação.....	99
5.5.1- Modelo de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas.....	99
5.5.2 - Referencial de Competências de Liderança.....	99
5.5.3 - Modelo de Gestão de Competências de Liderança.....	101
5.6 - Cumprimento dos Objetivos.....	103
5.7 . Limitações da Investigação e Repto para as Futuras Investigações.....	103
Bibliografia.....	105

Índice de Figuras

Figura n.º 1.1 – Modelo concetual sobre as teorias e conceitos enquadrantes.....	4
Figura n.º 1.2 – Modelo metodológico utilizado.....	6
Figura n.º 1.3 – Estrutura do trabalho.....	8
Figura n.º 2.1 – Desafios do futuro e competências.....	19
Figura n.º 2.2 – Modelo de gestão da formação.....	21
Figura n.º 2.3 – Liderança em contexto militar.....	31
Figura n.º 2.4 – Modelo de competências do Exército dos EUA.....	36
Figura n.º 2.5 – Modelo de desenvolvimento de competências do Exército.....	38
Figura n.º 3.1 – Modelo conceptual da relação entre as variáveis.....	43
Figura n.º 3.2 – Esquema metodológico adaptado para investigação.....	45
Figura n.º 4.1 – Caraterização da amostra por Ramos das Forças Armadas Angolanas.....	60
Figura n.º 4.2 – Caraterização da amostra por Postos.....	60
Figura n.º 4.3 – Caraterização da amostra por género.....	61
Figura n.º 4.4 – Caraterização da amostra por escalões etários.....	61
Figura n.º 4.5 – Apresentação do grau de importância e nível de eficácia – amostra total..	76
Figura n.º 5.1 – Modelo de gestão de competências de liderança	101

Índice de Tabelas

Tabela n.º 2.1 – Modelos de gestão em contexto organizacional.....	23
Tabela n.º 2.2 – Teorias da liderança enquadrantes da investigação.....	24
Tabela n.º 2.3 – Categoria das competências.....	28
Tabela n.º 2.4 – Componentes principais da liderança transformacional	32
Tabela n.º 2.5 – Traços de personalidade e atributos, princípios e estilos de liderança.....	33
Tabela n.º 2.6 – Domínios e tipos de competências associadas à liderança.....	34
Tabela n.º 2.7 – Modelo de liderança estratégica.....	35
Tabela n.º 2.8 – Modelo de comportamentos e competências de liderança.....	36
Tabela n.º 3.1 – Referencial de competências adaptado.....	50
Tabela n.º 3.2 – Fatores critério decorrentes da ação do comando.....	52
Tabela n.º 3.3 – Constituição do inquérito.....	53
Tabela n.º 3.4 – Fiabilidade das escalas usando o <i>Alpha</i> de <i>Crombach</i>	54
Tabela n.º 3.5 – Competências de liderança, itens e <i>Alpha</i> de <i>Crombach</i> do Inquérito Preliminar.....	55
Tabela n.º 3.6 – Fatores critério, itens e <i>Alpha</i> de <i>Crombach</i> do inquérito preliminar.....	56
Tabela n.º 3.7 – Constituição do inquérito final.....	56
Tabela n.º 3.8 – Constituição da amostra.....	58
Tabela n.º 4.1 – Média de valores quanto ao grau de importância das competências de liderança – amostra total.....	63
Tabela n.º 4.2 – Média de valores quanto ao nível de eficácia – Amostra total.....	64
Tabela n.º 4.3 – Média de valores quanto ao grau de desempenho – Amostra total.....	65
Tabela n.º 4.4 – Média de valores quanto ao grau de importância por Ramos.....	66
Tabela n.º 4.5 – Média de valores quanto ao nível de eficácia por Ramos.....	67
Tabela n.º 4.6 – Média de valores quanto aos fatores critério por Ramos das Forças Armadas Angolanas.....	68
Tabela n.º 4.7 – Média de valores quanto ao grau de importância por Postos.....	70
Tabela n.º 4.8 – Média de valores quanto ao nível de eficácia por Postos.....	71

Tabela n.º 4.9 – Média de valores quanto aos fatores critério por Postos dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas.....	72
Tabela n.º 4.10 – Comparação múltipla (Tukey HSD) de médias quanto ao grau de importância por Ramos das Forças Armadas Angolanas.....	78
Tabela n.º 4.11 – Comparação múltipla (Tukey HSD) de médias quanto ao nível de eficácia por Ramos.....	79
Tabela n.º 4.12 – Comparação múltipla (Tukey HSD) de médias quanto ao grau de importância por Postos.....	80
Tabela n.º 4.13 – Correlações entre as competências de liderança segundo a percepção nível de eficácia e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação – amostra total.....	83
Tabela n.º 4.14 – Correlações entre as competências de liderança segundo a percepção grau de eficácia e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação – Exército.....	85
Tabela n.º 4.15 – Correlações entre as competências de liderança segundo a percepção nível de eficácia e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação – Marinha de Guerra.....	86
Tabela n.º 4.16 – Correlações entre as competências de liderança segundo a percepção nível de eficácia e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação – Força Aérea Nacional.....	87
Tabela n.º 4.17 – Regressão linear entre as competências de liderança e o esforço extraordinário.....	88
Tabela n.º 4.18 – Regressão linear entre as competências de liderança e a eficácia.....	89
Tabela n.º 4.19 – Regressão linear entre as competências de liderança e a satisfação.....	90
Tabela n.º 5.1- Modelo de competências de liderança para as Forças Armadas Angolanas.....	99
Tabela n.º 5.2 – Referencial de competências de liderança.....	100
Tabela n.º 5.3 – Modelo de gestão de competências de liderança.....	102
Tabela n.º 5.4 – Cumprimento dos objetivos.....	104
Tabela n.º 5.5 – Limitação da investigação e repto para as futuras investigações.....	104

Índice de Apêndices e Anexos

Apêndice A – Glossário.....	114
Anexo A – Questionário de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e Questionário de Fatores Críticos (Rouco,2012) adaptado de (Avolio e Bass, 2004) Preliminar.....	115
Anexo B – Questionário de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e Questionário de Fatores Críticos (Rouco,2012) adaptado de (Avolio e Bass, 2004) Final.....	122

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

- AEM:** Altos Estudos Militares
- BGSEM:** Bases Gerais do Sistema de Ensino Militar
- CEDEAO:** Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
- CEMGFAA:** Chefe Estado Maior General das Forças Armadas Angolanas
- CPLP:** Comunidade de Países de Língua Portuguesa
- EESM:** Estabelecimentos de Ensino Superior Militar
- EESPUM:** Ensino Superior Público Universitário Militar
- EMFARPor:** Estatuto Militar das Forças Armadas Portuguesas
- ESM:** Ensino Superior Militar
- FAA:** Forças Armadas Angolanas
- FFAAP:** Forças Armadas
- FFAAP:** Forças Armadas Portuguesas
- GRH:** Gestão de Recursos Humanos
- MCL:** Modelo de Competências de Liderança
- MDN:** Ministério da Defesa Nacional
- MG:** Modelo de Gestão
- MGCL:** Modelo de Gestão de Competências de Liderança
- ONU:** Organização das Nações Unidas
- RFA:** Ramos das Forças Armadas Angolanas
- RH:** Recursos Humanos
- SADC:** Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
- SEM:** Sistema de Ensino Militar
- TGS:** Teoria Geral dos Sistemas
- U/E/O:** Unidade/Estabelecimento/Órgão
- UA:** União Africana

Parte I

Capítulo 1

Enquadramento Metodológico e Teórico

1.1 Enquadramento

Hoje a vivência das pessoas nas organizações tornou-se uma realidade complexa e em constante evolução. No âmbito das ciências sócio – comportamentais, ao analisar detalhadamente a forma como as organizações funcionam, fica claro que a componente principal para cumprir a missão é o fator humano e, que a liderança e a sua eficácia representam um fator estratégico para a obtenção dos objetivos organizacionais. Neste sentido, o líder assume um papel determinante no acolhimento, integração, socialização e mobilização dos recursos humanos para o sucesso organizacional.

No que respeita à Defesa Nacional e de acordo com os princípios gerais, os objetivos fundamentais das Forças Armadas Angolanas¹ (FAA) são: (1) garantir a independência nacional; (2) a integridade territorial; (3) o exercício livre das Instituições Democráticas; (4) assim como, a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externa no quadro da ordem constitucional instituída e do direito Internacional.

A República de Angola, depois de um período conturbado de guerra, resolve no presente novas tarefas históricas. De entre elas referimos com particular relevo a reedificação das FAA. Esta tarefa constitui um processo em que se envolvem todos os Ramos (Exército, Marinha de Guerra e Força Aérea Nacional), incluindo todas as Armas, Serviços e Especialidades num Corpo coeso ao serviço de Angola. Este processo também é influenciado pelo ambiente externo que ocorrem nas Organizações Internacionais (ONU, UA, entre outras), Organizações Regionais (SADC, CEDEAO), com garante da segurança e defesa da Nação Angolana.

De acordo com o Coronel Costa e Cunha (2014) as FAA enfrentam hoje sérios

¹ Lei nº 2/93, de 27 de Março, Capítulo I dos princípios gerais, artigo 1º da Defesa Nacional.

problemas relacionados com a baixa qualidade da formação da maioria dos seus profissionais, que fruto da guerra, não tiveram acesso a uma preparação consistente e voltada para o futuro, situação que tem clara tradução no fraco nível de qualificação do seu produto final, pelo que se impõem mudanças rápidas do quadro estruturante da formação militar. Neste sentido, os resultados desta investigação podem ser um excelente meio para desenvolver de forma transversal os profissionais das FAA para um cabal desempenho na área do comando e liderança.

Ao nível do ambiente externo, as organizações têm introduzido a Gestão de Recursos Humanos (GRH) por competências, umas vezes para acompanhar as tendências das mudanças organizacionais, outras para ir ao encontro das orientações oficiais nacionais e internacionais, permitindo neste último caso, a facilidade de mobilidade na região austral, no continente e no mundo. Ainda, em contexto militar, tem-se assistido à introdução de modelos de competências associados à liderança nas Forças de Segurança e Defesa de outros países com as quais as Forças Armadas Angolanas têm acordos de cooperação, nomeadamente as pertencentes à Comunidade dos Países de Língua Portuguesa para preparar os seus quadros para os desafios do Século XXI.

Por outro lado, a área do comando e liderança nas instituições militares sempre representou um fator fundamental para o exercício do Comando/ Direção/ chefia na mobilização dos subordinados para o cumprimento da missão em ambientes de elevado stress e incerteza, cuja própria vida não está assegurada. Neste sentido, considera-se de maior relevância, a disponibilização de um modelo de gestão de competências de liderança como um instrumento para atualização de todos os intervenientes que desempenham funções de comandante e líder nas FAA. E ainda, o modelo de gestão de competências de liderança pode representar um excelente instrumento pedagógico de ensino militar, e que possa ser introduzido nos Estabelecimentos de Ensino Superior Militar (EESM), na dependência hierárquica do Comando das FAA.

1.2 Justificação do Tema

Nas organizações militares, todos os que comandam e lideram sabem que uma das componentes principais que para garantir o cumprimento da missão é o fator humano. A liderança representa uma dimensão nuclear para o comandante na medida em que o auxilia

a estabelecer as relações interpessoais com o subordinado e, conseqüentemente garantir o cumprimento da missão através do alinhamento entre as expectativas e necessidades de cada um com as da Instituição. Ao analisar o exercício da função comando, desde o nível da equipa até ao estratégico, este influencia diretamente os seus membros e indiretamente os seus comportamentos e desempenhos, ao afetar o ambiente interno e externo da organização. Nesta Perspetiva, os líderes afetam todos os aspetos e processos de funcionamento de uma organização (Rouco, 2012), e por isso todas organizações devem conter nos seus objetivos estratégicos programas de desenvolvimento para as áreas da liderança.

Face à importância que a liderança representa em cada organização e verificando-se que o ensino desta área do conhecimento nas Instituições de Ensino Militar das FAA ainda não está argumentado de forma científica para ser desenvolvido no processo educativo, considera-se de elevada relevância para a educação e formação dos futuros Oficiais e, manutenção de elevados padrões de comportamentos e atitudes ao que se encontram nas fileiras. A introdução deste modelo, irá permitir aos jovens Oficiais serem líderes mais aptos para enfrentar as novas responsabilidades e desafios inerentes às funções que irão desempenhar durante a progressão na sua carreira, tomando consciência dos seus pontos fortes e fracos relativamente às suas capacidades de liderança. Por outro, lado este modelo permitirá uma harmonização dos padrões comportamentais de comando e liderança nos Jovens que ingressam nas Instituições Militares e que manifestam diversos níveis culturais, étnicos e diversidade política.

1.3 Objeto, Objetivo Geral e Específicos

No contexto militar das FAA, o objeto de investigação é o estudo e a identificação das competências de liderança. O objetivo geral da investigação visa propor um Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas. As competências identificadas servirão de referência, constituindo-se como um referencial exigidos pela Instituição, a partir dos quais será desenvolvido um Modelo de Gestão de Competências de Liderança para os militares das FAA. Este modelo permitirá verificar a existência de lacunas na gestão de competências e, possibilitar a elaboração de planos de educação e formação adequados às “reais” necessidades da organização e de cada militar.

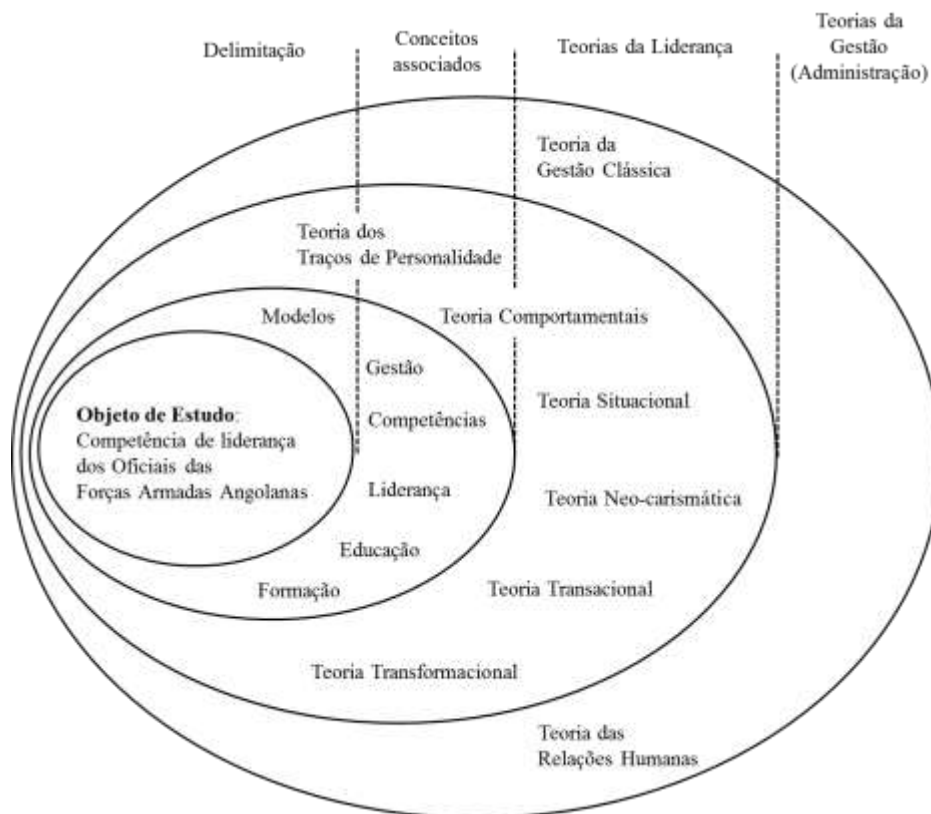


Figura n.º 1.1: Modelo conceitual sobre as teorias e conceitos enquadrantes

Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, este trabalho de investigação está orientado para obter os seguintes objetivos:

- Compreender a abordagem das Forças Armadas Angolanas sobre os conceitos de comando, direção e chefia, liderança e gestão;
- Identificar um referencial de competências de liderança adaptado à realidade do contexto militar Angolano;
- Elaborar um Modelo de Gestão de Competências de Liderança que possa ser introduzido na área da seleção, educação, formação e treino;
- Dotar os Recursos Humanos das Forças Armadas Angolanas de competências de comando e liderança para cumprir de forma cabal as funções de direção e chefia.

1.4 Pergunta de Partida da Investigação e Perguntas Derivadas

Segundo Quivy (2003, p. 257) a “*elaboração de uma problemática decompõe-se em duas operações: a primeira, fazer o balanço das problemáticas possíveis a partir de leituras e entrevistas; em seguida, escolher e explicitar a orientação ou a abordagem por meio da qual tentará responder-se à pergunta de partida*”. Para orientar o presente trabalho ao longo da investigação e garantir uma coerência com os objetivos, formulou-se a seguinte pergunta de partida: **Quais são as competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas dos diferentes níveis hierárquicos necessitam para obter desempenhos superiores?**

Para um melhor desenvolvimento do trabalho de investigação torna-se crucial elaborar perguntas derivadas, as quais permitem conduzir a objetivos mais concretos por forma a obter mais informação que auxiliam a atingir o objetivo geral e específicos. Para este trabalho de investigação foram levantadas as seguintes perguntas derivadas:

Pergunta derivada n.º 1: Quais são as competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas consideram mais importantes para obter desempenhos superiores?

Pergunta derivada n.º 2: Quais são as competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas têm níveis mais elevados de eficácia para obter desempenhos superiores?

Pergunta derivada n.º 3: Existem diferenças entre o grau de importância e o nível de eficácia (desempenho) que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas atribuem às competências de liderança para obter desempenhos superiores?

Pergunta derivada n.º 4: Será que o grau de importância e os níveis de eficácia (desempenho) das competências de liderança são significativamente diferentes entre os Oficiais dos diferentes Postos ou Ramos das Forças Armadas Angolanas?

Pergunta derivada n.º 5: Será que os níveis de eficácia (desempenho) das competências de liderança sofrem alterações à medida que o Oficial das Forças Armadas Angolanas vai ocupando postos superiores?

Pergunta derivada n.º 6: Existem relações entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das Forças Armadas Angolanas e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Pergunta derivada n.º 7: Existem competências de liderança praticadas pelos

Oficiais das Forças Armadas Angolanas que são preditores do esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

No âmbito desta investigação foram formuladas hipóteses que serão apresentadas no capítulo 3, conforme preconizado na Figura n.º 1.1.

1.5 Modelo Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação seguida para se obter o “Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas” é ilustrada na Figura n.º 1.2.

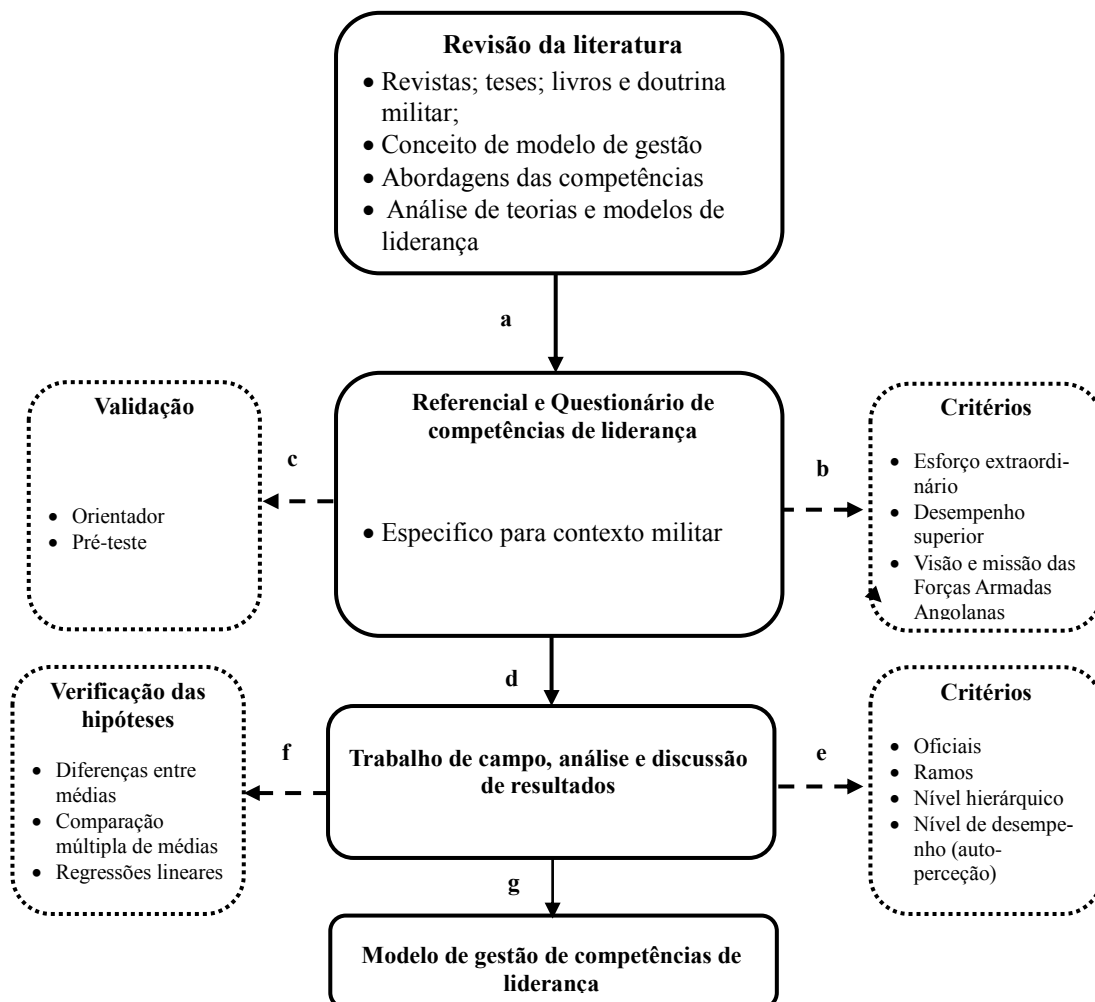


Figura n.º 1.2: Modelo metodológico utilizado

Fonte: Elaborado pelo autor

A presente investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática. Nesta subsecção, as várias fases são apresentadas de uma forma geral e de forma cronológica, tendo em conta que a sua descrição detalhada será efectuada ao longo dos vários capítulos e de acordo com as normas para a redacção para as dissertações.

A metodologia seguida para a **parte teórica** começou pela **análise documental (método qualitativo)** em artigos científicos, livros, monografias, teses de doutoramentos, dissertações de mestrado e documentos das FAA e de outros países. Nesta parte enquadrou-se o tema desta investigação com as teorias que suportam as várias palavras-chave, principalmente, os modelos de gestão, competências e outras que lhe estão associadas. Ainda, durante a revisão de literatura foram confrontadas as definições dos conceitos que estão relacionadas com a investigação segundo diferentes abordagens. Por fim, foram identificadas as competências associadas aos modelos de liderança em contexto militar dos diferentes países e, ainda foi realizada uma comparação com modelos de âmbito civil de forma a verificar quais as competências mais comuns que estão associadas à liderança. 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) (Fase a) tendo em conta que se adapta á realidade do contexto das FAA.

Ainda, são acrescentados três fatores critério (Fase b) que permitem avaliar o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação. Os três fatores critério são uma adaptação e validação por Rouco (2012) dos originais de Avolio e Bass (2004) que tendo em consideração as críticas dos investigadores internacionais acrescentou itens a cada fator e as validou para a população em contexto militar. Após a escolha do modelo e dos fatores critérios, seguiu-se uma discussão e reflexão com o orientador e, ainda foi aplicado um pré-teste (Fase c).

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

Na **parte prática** (Fase d) foram realizados os seguintes passos: (1) realização de uma revisão de literatura sobre as teorias que suportam os métodos científicos; (2) elaboração do modelo concetual e a relação entre as várias variáveis (independentes, moderadoras e dependentes) (Fase e); (3) foram escolhidos os métodos científicos mais adequados para enquadrar esta investigação; (4) foi escolhido o método do **questionário**

(**perguntas fechadas**) para a recolha de dados (**método quantitativo**); (5) escolha dos métodos e técnicas estatísticas (Fase f) mais adequados para executar o tratamento de dados; (5) Apresentação e análise dos resultados; (6) Discussão dos resultados com a revisão de literatura; (7) Elaboração das conclusões; e (8) Elaboração do Modelo de Gestão de Competências para as FAA (Fase g).

1.6 Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos

O presente trabalho está dividido em duas partes: parte teórica (I) e parte prática (II), conforme ilustra a Figura n.º 1.3. A Parte Teórica contempla dois capítulos, a saber, o primeiro capítulo faz um enquadramento da temática a estudar; e o segundo capítulo corresponde à revisão de literatura. A parte II corresponde ao terceiro capítulo que descreve a metodologia e procedimentos seguidos; e o quarto capítulo em que são apresentados, analisados e discutidos os resultados; e o quinto capítulo no qual são apresentadas as conclusões e recomendações.

Tendo em conta que o trabalho de investigação não seria possível sem o contributo de outras investigações, obras e documentos realizados por outros autores, apresentam-se por último as referências bibliográficas, assim como os apêndices e os anexos.

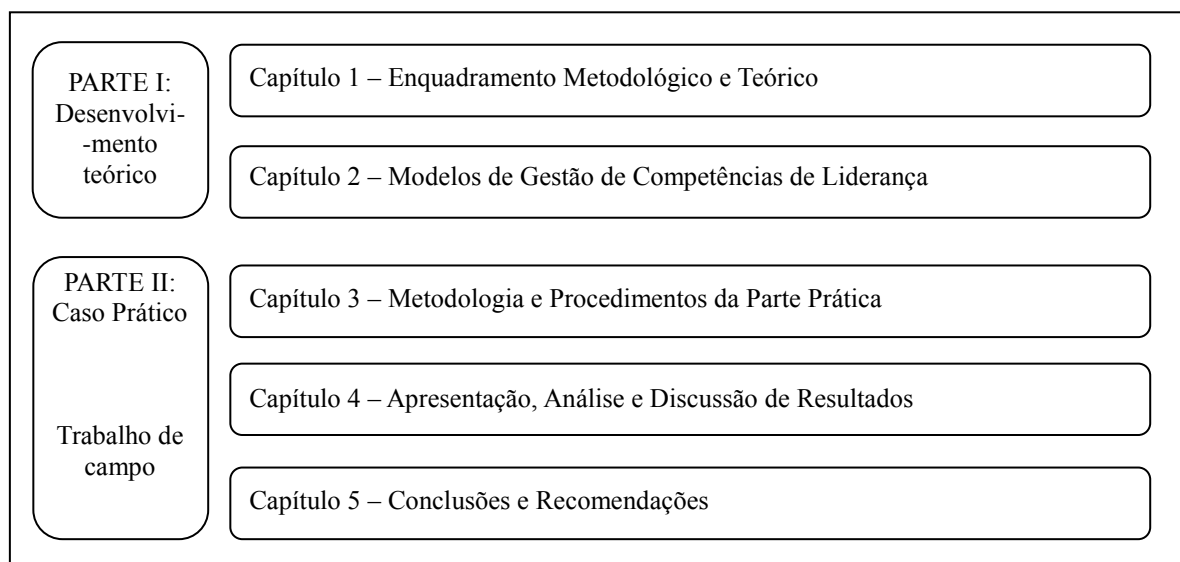


Figura n.º 1.3: Estrutura do trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

Capítulo 2

Modelo de Gestão de Competências de Liderança

2.1 Introdução

Enquadrado pela teoria clássica da gestão² e segundo Fayol (1917), durante várias décadas, as organizações foram geridas num modelo perfeitamente estruturado e sob rígidas hierarquias, cuja variável mudança raramente era introduzida. Na era da globalização, competitividade, incerteza, gestão do risco e mudanças constantes, estes fatores estimularam as organizações a conduzir os processos através de uma gestão ágil³ e inteligente, procurando em cada momento desenvolver as competências necessárias nos seus colaboradores, através de uma aprendizagem contínua, para os manter competitivos e serem capazes de dar uma resposta cabal aos vários desafios organizacionais com que se deparam em cada momento (Atkinson & Moffat, 2005).

Atualmente, as organizações estão constantemente com os avanços tecnológicos alinhados ao desenvolvimento da era da informação, e estes são fatores imperativos para que se desenvolvam agentes de mudanças nos modelos de gestão praticados nas organizações. Também, na era do conhecimento, houve uma mudança no modo de trabalhar, nos processos de produção, no perfil dos colaboradores e, sobretudo na Gestão dos Recursos Humanos. Por outro lado, esta nova era do conhecimento trouxe a valorização de outro recurso, para além dos tradicionais, o conhecimento.

Este novo recurso tem sido apontado como um dos ativos mais valiosos e

² Teoria clássica da gestão idealizada por Henri Fayol e publicada no seu livro “Teoria Geral da Administração” em 1917, caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do homem económico e pela busca da máxima eficiência. No qual, a Administração ou função administrativa engloba as funções da gestão – planejar, organizar, comando, coordenar e controlar. Ainda, Fayol identificou 14 princípios básicos, a saber: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direcção; subordinação do interesse individual (ao interesse geral); remuneração; centralização (ou descentralização); linha de comando (hierarquia); ordem; equidade; estabilidade dos funcionários; iniciativa; e espírito de equipa.

³ Para Chin (2004) o princípio fundamental da gestão ágil é transferir a importância do planeamento para a execução ou implementação, onde são tomadas grande parte das decisões que determinam o sucesso ou fracasso da missão. Ainda para o mesmo autor, a gestão ágil é uma abordagem que procura a flexibilidade, simplicidade, interações para agregar valor ao produto de forma incremental.

importantes da organização. No entanto, a gestão do conhecimento coloca em cada momento o desafio às organizações de o valorizar no capital humano ⁴ e, conseqüentemente transformá-lo em capital intelectual ⁵ competitivo. Para Bento (2006) a mudança para a economia do conhecimento foi marcada pelo aparecimento do capital humano, pessoas habilitadas e educadas, onde o mais importante é a posse de informações e conhecimento ⁶, bem como a utilização deste capital.

Face às alterações que se verificaram nas organizações nas últimas décadas, quer em contexto militar, quer em contexto civil, em que houve a necessidade de mudanças de paradigmas, por um lado a gestão do trabalho assente na estrutura e em sistemas rígidos orientados para as tarefas e, por outro, a GRH por competências, no qual é dado maior ênfase a cada indivíduo ⁷ e na relação que este estabelece com os outros e, no seu contributo intelectual para com a organização assente numa atitude proativa.

Ainda, de acordo com as cinco funções administrativas preconizadas por Mayo (1933), que são as seguintes: planejar, organizar, comandar (direcção), coordenar e controlar. A função comando (direcção) tem particular interesse para esta investigação na medida em que materializa o seu objeto de estudo. Pois, é nesta função que os comandantes e líderes têm que interagir ou estabelecer relações interpessoais com os seus subordinados para os motivar a cumprir a missão (Rouco & Sarmiento, 2012).

Assim, enquadrado pela teoria da gestão clássica, teoria das relações humanas, comportamentais e comportamentos organizacionais e, à importância que cada indivíduo assume nas organizações, os que exercem funções de comando e liderança têm que estar capacitados para operar em ambientes organizacionais dinâmicos,

⁴ Bohlander (2003) afirma que para as organizações que querem formar um capital humano de qualidade, necessitam de desenvolver estratégias que garantam pessoas com conhecimento, habilidades e experiências superiores através da educação, formação e treino.

⁵ Para Stewart (1998) o capital intelectual é a soma do conhecimento de todas as pessoas da organização, que envolve o conhecimento, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. Para o mesmo autor, o capital intelectual é todo o capital intangível da organização, que mesmo sendo de difícil mensuração é o fator que proporciona vantagem competitiva. Ainda, para Chiavenato (2004) o capital intelectual é um ativo intangível e de difícil mensuração e avaliação, mais que representa o ativo mais importante da organização. Para o autor, o capital intelectual é o ativo da empresa que entra e sai pelas portas todos os dias, ou seja é o conhecimento que as pessoas trazem nas suas mentes.

⁶ Entende-se que conhecimento é a capacidade para aplicar a informação no local de trabalho ou obter um resultado específico. Apenas o ser humano possui essa capacidade, levando as organizações a investirem recursos financeiros na educação, formação e treino (Bento, 2006).

⁷ As Teoria das Relações Humanas assentam no conceito de que o homem, o indivíduo na organização, tem de ser o ponto de partida e chegada e, qualquer análise do funcionamento das organizações. Mayo (1933) concluiu que os aumentos de produtividade tinham mais a ver com o espírito de grupo e as relações entre as chefias que com as condições físicas em que se desenvolvia o trabalho. Ainda para o mesmo autor, a liderança e a motivação dos indivíduos eram as variáveis que melhor explicavam os resultados da sua experiência.

interactivos e de gestão do capital intelectual dos seus subordinados. Face ao exposto, considera-se que é neste contexto e pressupostos que o Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as FAA deve ser desenvolvido.

De acordo com Ferreira et al. (2005) um modelo de gestão é o processo de gerir através de um exemplo já existente e introduzir as modificações necessárias para as necessidades de uma determinada organização cumprir os seus objetivos estratégicos. Mas antes de abordar o tema desta investigação que se insere nos modelos de gestão de competências de liderança, importa em primeiro lugar perceber os significados que estão associados aos conceitos de modelo, gestão, competência e liderança segundo as diferentes abordagens académicas e científicas. Estes significados serão apresentados ao longo deste capítulo. A crítica a estes conceitos segundo diferentes abordagens ajuda o investigador a ter uma clarividência sobre o assunto que vai investigar e, assim poder fazer uma ponte entre as várias áreas do conhecimento para poder concluir a investigação de forma equilibrada no que respeita às contribuições multidisciplinares.

2.2 Ensino e Formação nas Forças Armadas

Segundo Feliciano (2012, p. 8) *“tipificar uma profissão na organização social é entender a sua essência, a sua finalidade e a forma como se desenvolve, tentando encontrar o que é comum com outras profissões e aquilo que, de facto, a distingue. Nesta dialética, a profissão militar só poderá ser entendida pela construção de um percurso de vida contractual de longa duração, a designada «carreira militar»”*.

Independentemente da abordagem, para o General Belchior Vieira (2001) cit. por Feliciano (2012), aos cidadãos militares é entregue a responsabilidade de serem os gestores da violência armada, legítima e organizada, sempre sob a direção política democraticamente instituída. Desta característica decorre uma disponibilidade interior, génese de um regime jurídico tipificador da condição militar, com carácter absoluto, sem qualquer equiparação aos demais servidores do Estado. Num mundo complexo, o exercício responsável e eficaz da profissão militar requer uma multidisciplinaridade de saberes e de competências, exigindo-se aos Oficiais um conjunto de competências – conhecimento, valores e atitudes – transversais a diferentes áreas científicas.

Madeira (2006, p. 208) cit. por Feliciano (2012) reforça esta abordagem quando afirma que *“o exercício da profissão militar (...) requer uma multidisciplinaridade e transversalidade de saberes e de competências que tornam indispensável uma interligação das Forças Armadas com o meio académico, cultural e social”*. Para o General Espírito Santo *“a par desta formação [académica], que não pode ser encontrada numa única Universidade, junta-se uma carga horária específica que é inerente à condição militar: qualificação física, comportamental e de sobrevivência em meio hostil de violência, que é uma instrução militar básica”* (Santo, 2005, pp. 438-439) cit. por Feliciano (2012). Neste enquadramento e segundo o General Barrento (2013, p. 9) *“formar Oficiais impõe fazer com que os jovens, que deste modo pretendam servir nas Forças Armadas, sejam pessoas fisicamente aptas, moral e civicamente bem formadas, patriotas e militares”*.

Nas organizações militares, para Vieira Borges (2011, p. 24) *“as fronteiras entre o tático e estratégico da guerra, serão mais ténues, e os militares terão maior autonomia e responsabilidade nos diferentes escalões, o que implica o desenvolvimento da competência «tomar decisões» aos mais baixos escalões”*. Conforme afirma Vieira Borges, é necessário preparar os futuros comandantes aos baixos escalões, mas, por outro lado Rodrigues (2014, p. 60) também afirma que o *“pensamento estratégico e conseqüente planeamento estratégico, na ausência de um líder estratégico, é uma “camisa-de-forças” na organização, porque ninguém vê o futuro, só se vêem as obrigações e rigidez do planeamento estratégico formal (...) o líder estratégico é para o sucesso da organização”*.

Neste dilema entre o tático e o estratégico, Costa (2015, p. 49) afirmou que a *“preparação de líderes nas Forças Armadas é um objetivo estratégico (...) estruturante da identidade nacional (...) em que se exige um determinado comportamento moral, marca distintiva da sua responsabilidade em que o desenvolvimento e a manutenção de padrões éticos constituem a chave da dimensão da liderança militar”*.

Por outro lado, será maior a pressão dos órgãos de comunicação social (que facilmente transformam vitórias militares em derrotas políticas) em todos os escalões. Em face deste «ambiente contextual», os principais desafios do futuro para as FFAA em geral e para as FFAAP em particular (Vieira, 2006b, p. 13) cit. por Vieira Borges (2011, p. 24), passam pelo empenhamento em missões diversificadas e complexas, em cenários de guerra e de «não guerra», por uma maior concertação, entre todos os actores (militares ou civis), na luta contra as crescentes ameaças e riscos globais, e

pela consolidação estrutural e operacional da ligação entre a Segurança e a Defesa.

Vieira Borges (2011, p. 11) afirmou que *“estes desafios exigem que o comando, a direcção e a chefia sejam sustentados crescentemente em mais do que a autoridade e a hierarquia, ou seja, numa liderança mais proactiva, baseada em novas competências, em valores, no exemplo e na confiança”*. Para Rouco, Quinta e Mariano (2013, p. 38) na preparação dos comandantes do século XXI, o desafio está em desenvolver indivíduos para desempenhar dois papéis, *“o comandante é essencial para ajudar a organização a encontrar os compromissos num clima de estabilidade (...) o líder para dirigir a mudança e os climas de grande instabilidade (...) e ambos através do exemplo dos valores castrenses”*.

Face à especificidade da educação e formação no contexto militar, considera-se que ao elaborar um modelo de gestão de competências de liderança para as FAA deve-se salvaguardar estas linhas orientadoras sobre a tipologia do que é ser comandante nas fileiras militares, na condução de homens e mulheres em cenário violentos e, na defesa da sua «Pátria». Mas, na salvaguarda destas linhas orientadoras, verifica-se que os Regulamentos Militares, os valores dos princípios da guerra e os procedimentos utilizados em combate residem no fator humano e, existe uma preocupação permanente em dotar os militares de uma educação moral, uma excelente preparação física e uma sólida instrução profissional.

Assim, para elaborar e propor integrar um modelo de gestão de competências numa Instituição Militar, julga-se pertinente, começar por fazer uma breve caracterização sobre o Sistema de Ensino Militar (SEM) das FAA. Deste modo, as três páginas seguintes deste capítulo fazem um enquadramento sobre o SEM que é o resultado do Trabalho de Investigação Individual do Coronel Cunha e Costa (2014) durante a frequência do Curso de Promoção a Oficial General no Instituto de Ensino Superior Militar e que, pela sua natureza e importância para o enquadramento desta investigação irão ser feitas algumas transcrições na sua íntegra, tendo-se a consciência que em algumas situações ultrapassa as regras de citação para a elaboração de dissertações, mas que face à dificuldade em conseguir documentação sobre este tema e á realidade que este texto espelha sobre o Sistema de Ensino Militar em Angola, considerou-se oportuno coloca-lo no corpo principal do trabalho e não em apêndice como é recomendado.

Segundo o Coronel Cunha e Costa (2014) os estudos e investigações para a concepção e definição de um SEM, foram iniciados a seguir à independência. Por razões históri-

cas, o primeiro modelo do SEM teve a inspiração dos modelos russo-cubano, doutrinas político-ideológicas e militares de referência em presença na Guerra Fria, que enformaram todo o período da designada «Guerra de Libertação» e o período pós independência. A adoção do sistema multipartidário e a implantação da democracia no país, levou à reformulação das FAA e, por consequência, do SEM, cujo objetivo seria a preservação e transmissão de conhecimentos sobre o património «científico», cultural e histórico, referente à Arte e à Doutrina Militar desenvolvidas ao longo das etapas da História Militar do país. Após a estabilidade democrática em Angola e ter terminado o período de Guerra Civil, foi pensado e criado o SEM que existe atualmente que, apesar dos vários problemas de que ainda o enferma, tem por base um sistema concebido e definido para responder aos desafios da modernidade, encontrando-se ainda em fase de experimentação e implementação.

2.2.1 Organização Geral do Sistema de Ensino Militar das Forças Armadas Angolanas (Coronel Cunha e Costa, 2014)

O projeto das Bases Gerais do Sistema de Ensino Militar (BGSEM) das FAA estabelece e define os conceitos básicos e genéricos sobre a organização do processo de ensino-aprendizagem. Assim, “ (...) o SEM é definido como o conjunto de estruturas, processos de ensino e de formação militar dos quadros e efetivos das FAA, de carácter profissional e interdependentes, com objetivos comuns (...)” (FAA, 2012, p. 3) e o Ensino Militar “ (...) é o conjunto de atividades que engloba as componentes académicas e técnico-militar no âmbito das grandes áreas do conhecimento científico que concorrem para a formação dos quadros e das tropas (...)” (Ibidem).

Juridicamente o SEM baseia-se na Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (Governo Angolano, 1993), e na Lei de Bases do Sistema de Educação Nacional (Governo de Angola, 2001, p. 5), desenvolvendo-se nas FAA tendo como agentes o Ministério da Defesa Nacional (MDN), o EMGFAA e Ramos das FAA (RFA), tendo como objetivos primários: “ (1) Formar e habilitar os recursos humanos com conhecimentos técnico-científicos, tendentes ao eficaz e eficiente desempenho da carreira militar visando a defesa militar do país; (2) Desenvolver as capacidades físicas, intelectuais, morais e cívicas dos militares, elevar o seu nível científico, técnico e tecnológico; e (3) Desenvolver nos militares os valores castrenses, o amor à Pátria, a solidariedade, o espírito de corpo, o respeito

pelas instituições democráticas e a consequente subordinação ao poder político instituído na República de Angola (...)” (FAA, 2012, p. 4).

2.2.2 Componentes do Sistema de Ensino das Forças Armadas Angolanas (Coronel Cunha e Costa, 2014)

“O SEM separa, conceitualmente, três componentes fundamentais: (1) A inserção genérica no SNE, que pretende obter resultados a longo prazo, traduzindo-se no desenvolvimento geral do indivíduo, estimulando-o à capacidade de raciocínio e de reflexão, à memória, o espírito e à análise críticas, à criatividade e à inovação, que é designada por ensino; (2) Incorporar a formação necessária à satisfação das necessidades das FAA e da Defesa Nacional, visando o desempenho eficiente e eficaz das tarefas ou missões atribuídas constitucionalmente aos militares, objetivando a aquisição de saberes, de capacidades e de qualidades pessoais, exigidas por uma atividade ou função particular, que se designa por formação; e (3) Traduzir a capacidade de manter a eficiência e a eficácia do desempenho dos militares nas suas funções, permitindo através da prática sistemática e planeada, de caráter individual ou coletiva, aperfeiçoar e/ou manter as performances (saberes; aptidões) obtidas através das duas primeiras componentes que foi designada por treino“ (FAA, 2012, p. 11).

O atual sistema acautela o fato de as definições e os conceitos não atenderem exclusivamente à especificidade da profissão militar, mas considerarem a adoção e utilização de conceitos comuns às demais instituições, não apenas para aproximar e facilitar o interrelacionamento, mas também, para que seja mais facilmente compreendido o ensino ministrado nas FAA.

A componente operacional do Sistema de Forças deve ser influenciada pelo nível de profissionalização e qualificação dos seus membros, impondo assim que o SEM permita a adoção de medidas e critérios que visem o incentivo dos cidadãos à adesão a prestação do serviço militar, garantindo desta feita a manutenção do seu potencial humano.

O E&F são estruturados, em qualquer dos seus níveis de planeamento e execução, em Formação Inicial (FI), Formação Contínua (FC) e Altos Estudos Militares (AEM). Na Diretiva do Comandante-em-Chefe sobre a reedificação das FAA e nas BGSEM, foi estabelecida a seguinte organização estrutural do sistema: (1) Subsistema de Ensino do Estado-

Maior General; (2) Subsistema de Ensino do Exército; (3) Subsistema de Ensino da Força Aérea Nacional; e (4) Subsistema de Ensino da Marinha de Guerra Angolana.

2.2.3 Modelo Atual – Documentação Estruturante (Coronel Cunha e Costa, 2014)

O modelo em vigor foi desenhado a base de uma reflexão sobre os Sistemas de Formação de Portugal, de Cuba e da Federação da Rússia, tendo resultado na estruturação e organização do SEM de acordo com o que se apresentou no parágrafo anterior.

Tem sido desenvolvido um esforço significativo para que o sistema se adapte à realidade nacional, até porque, tal como se apresenta organizado e estruturado, o modelo colide, em vários aspetos doutrinários com as opções atuais, pois o paradigma que vigora, pois tem por base uma mistura de formas incompatíveis com o emprego operacional atual, nomeadamente a do ex-Pacto de Varsóvia e a do “Ocidente”, situação que exige clarificação na organização e a estruturação do E&F em Angola.

Esta dicotomia assume especial relevância pois os princípios administrativo-logísticos são a base da doutrina do ocidente, enquanto a base da componente operacional é a da Federação Russa. A simbologia utilizada, quer em ambiente académico quer em ambiente operacional, continua a ser uma combinação das duas, até que entre em vigor o Manual de Símbolos das FAA, criando assim constrangimentos e afetando o PEA, chegando mesmo a criar confusões entre docentes e discentes.

Apesar do atual modelo se encontrar, na sua génese e base infra-estrutural, bastante inadequado para a atividade de E&F, já existe uma base documental estruturante, que apesar de ainda não estar aprovada pelos Órgãos competentes, pretende regular toda a atividade que é desenvolvida nas FAA e pretende adequar o E&F ao desempenho operacional.

A Lei de Bases do Sistema Nacional de Educação, reconhece a autonomia do SEM face as suas especificidades, ao omitir o SEM na lei, situação que permite criar um modelo próprio e específico, que salvaguarde as necessidades das FAA e permite consubstanciar as opções doutrinárias que Angola tem assumido. (Governo de Angola, 2001, p. 5).

Segue-se depois um conjunto de projetos de documentação, legislativa, regulamentar e organizativa nomeadamente: (1) Lei das Carreiras dos Militares das FAA, que estabelece o perfil do militar ao longo da sua carreira; (2) Lei de Bases do SEM, estruturante para a

organização e funcionamento do sistema; e (3) Lei do Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar, com uma base conceitual muito importante para a estruturação e definição de Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar.

Neste esforço de reestruturação do SEM foram estabelecidos programas específicos por capacidades que resultaram na elaboração e aprovação de documentos estruturantes com grande importância para o processo em curso, como sejam a Estratégia de Funcionamento do Ensino nas FAA (FAA, 2010a) e a Diretriz Estratégica do Ensino (FAA, 2010b).

Torna-se evidente, que o suporte documental para colocar em funcionamento o SEM de forma harmoniosa se encontra ainda num estado bastante incipiente, exigindo um esforço de uniformização e de harmonização com as opções estratégico-militares assumidas. No seu enriquecimento e conseqüente aprovação, assume-se como determinante a inclusão de documentação oficial que refira o papel do formador nas FAA, estabelecendo as competências e perícias, tipos de formadores, documentação sobre a qualidade da formação.

2.2.4 Educação e Formação nos Sistema Ensino Militar

De acordo com o Estatuto Militar das Forças Armadas Portuguesas (EMFARPor), “*o ensino ministrado (...) tem como finalidade a habilitação profissional do militar, a aprendizagem de conhecimentos adequados à evolução da ciência e da tecnologia e, bem assim, ao seu desenvolvimento cultural. (...) e garante a continuidade do processo educativo e integra-se nos sistemas educativo e formativos nacionais*”. De acordo com este parágrafo, o desenvolvimento de todo o profissional militar é realizado através de duas componentes, a saber, a educação e a formação.

De acordo com Raleiras (2011, p. 1) “*ao excelente desempenho profissional está associada uma sólida formação militar e humana (...) a qualidade da formação ministrada nos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM) é comprovada pelos padrões de desempenho dos Oficiais, quer no âmbito interno, quer quando são chamados a participar (...) missões e cursos (...). O processo educativo dos oficiais decorre ao longo da carreira militar, incluindo a frequência de cursos de pós-graduação, quer nos EESPUM, quer noutros estabelecimentos de Ensino Superior*”.

Para Rodrigues (2014) a educação e a formação no ESM tem que desenvolver

comandantes para que na área da liderança estratégica *“sejam capazes de mover o seu mundo com as alavancas que tem ao seu dispor”*. Tal como Arquimedes: *“Dê-me um ponto de apoio e moverei a Terra”* (Assis, 2008, p. 16) cit. Rodrigues (2014, p. 2).

Para Luck (2009) a educação, na sociedade complexa e desafiante em que se vive, requer, como forma de inserção na sociedade e no mundo do trabalho, e também de usufruir dos bens culturais e tecnológicos que a sociedade oferece, o desenvolvimento de capacidades, tais como: (1) de resolver problemas com proatividade; (2) de trabalho colaborativo e em equipa; (3) de raciocínio rápido e crítico; (4) de visão estratégica; (5) de atuação autónoma, ética e elevada auto-estima; (6) de aprender e atuar criativamente; (7) de liderança; (8) de reflexão crítica; (9) de organização, com capacidade de concentração; (10) de trabalho integrado e em equipa; e (11) de fazer uso criativo de recursos. Essas capacidades gerais apoiam-se na capacidade para ler, interpretar, escrever, questionar e analisar e, que são desenvolvidas na «escola».

A formação, instrução e treino militares, doravante designados abreviadamente por Formação Militar, visam continuar a preparação do militar para o exercício das respetivas funções e abrangem componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física. De uma forma geral, as Forças Armadas propiciam uma formação oportuna e contínua aos militares, adequada às capacidades individuais e aos interesses da própria Instituição. A Formação Militar é responsabilidade da Instituição Militar, que a patrocina, e do militar, a quem se exige empenhamento.

Para Vidal-Salazar, Hurtado-Torres e Matías-Reche (2012), a formação pode designar-se pois como um esforço planeado da organização e na disponibilização de competências relacionadas com o trabalho, com o intuito de que os colaboradores detenham as competências e as apliquem no seu dia-a-dia. É algo que potencia as capacidades dos colaboradores e portanto deve estar alinhado com a estratégia do negócio, a missão, a visão e os objetivos da organização. Também para Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000, p. 416) *“a formação e o desenvolvimento compreendem numerosas atividades, que informam os colaboradores de políticas, que desenvolvem as suas capacidades de trabalho e que os preparam para a sua evolução futura”*.

Para Vieira Borges (2011, p. 24) *“novas competências implicam reajustamentos na formação (...) que deverá ser alvo de estudos rigorosos, desenvolvidos por grupos de trabalho que incluam todos os actores intervenientes no processo, entre psicólogos,*

comandantes, gestores da formação, professores e investigadores”. Para fechar o ciclo de formação e como ilustra a Figura n.º 2.1, segue-se a avaliação, destinada a aferir o impacto da formação nas competências.

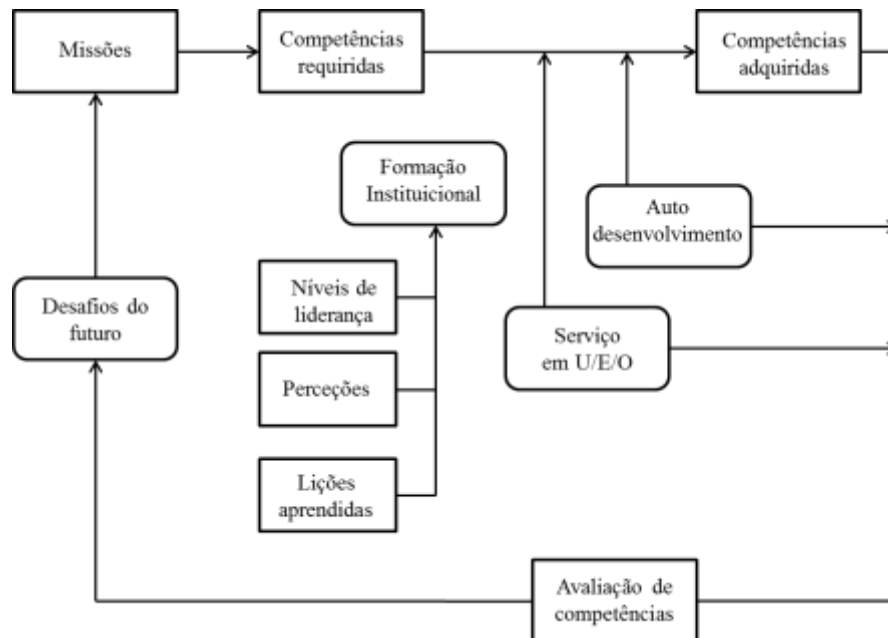


Figura n.º 2.1: Desafios do futuro e competências

Fonte: Adaptado de Véria Borges (2011, p. 25)

Também para Chatzimouratidis, Theotokas e Lagoudis (2012) a formação tem que de ser sistematizada e programada segundo de acordo com as que são verificadas através da aplicação do diagnóstico de necessidade de formação. Segundo Saks e Burke (2012) e como qualquer actividade, também a formação deve ser sujeita a avaliação.

Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000, p. 417) “*a formação deve basear-se nas necessidades individuais e organizacionais*”. Por isso, diagnosticar necessidades de formação implica a razoabilidade de conceção e utilização de modelos e metodologias integradas que simultaneamente e de forma clara permitam: (1) conhecer os objetivos estratégicos organizacionais e pontos facilitadores e dificuldades da sua prossecução; (2) conhecer as mudanças ou «crises» organizacionais, ocasionadas por alterações financeiras, tecnológicas ou de gestão; (3) conhecer a relação cultural e formal entre os níveis de planeamento e decisão e os níveis de enquadramento organizacional dos meios humanos da organização; (4) conhecer as situações atuais ou de previsível problema ao nível da gestão integrada de Recursos Humanos; (5) desempenho profissional, carreiras formais, reconversões e mobilidade, in-

tegração profissional, adequação ao posto de trabalho; (6) conhecer os objetivos e alterações de curto e médios prazos das várias áreas organizacionais, que irão ter especial incidência nos meios humanos respetivos.

Para que a formação seja efetiva é necessário que esta resulte em aprendizagens por parte dos colaboradores. Por conseguinte, revela-se necessário recolher um conjunto de indicadores que permita averiguar a eficácia da formação (Noe, 2010). Poder-se-á avaliar então a formação, como mais comumente se faz, através da análise do modelo de quatro níveis de Kirkpatrick, avaliando-se: (1) as reações (*will they like it?*); (2) a aprendizagem (*will they learn it?*); (3) os comportamentos (*will they do it?*); (4) os resultados (*will it matter?*) e, em última instância em momento posterior, analisar-se o *Return on Investment*, comparando-se os benefícios da formação com o custo da mesma (Noe, 2010; Chatzimouratidis et al., 2012; Vidal-Salazar et al., 2012).

De uma forma geral, as organizações cingem-se à avaliação das reações à formação (primeiro nível de Kirkpatrick). A verdade é que uma medida de análise na pós-formação deve ser considerada a melhor prática para assegurar a efetividade da transferência, a qual é mais evidente *ex post* do que considerando um grupo temporal de seis meses a um ano, evidenciando assim que a transferência da formação é efetiva pela existência de um processo formal de avaliação (Saks & Burke, 2012).

A avaliação da formação deve pois ser um “*processo sistemático de recolha de dados que permita determinar a eficiência e/ou a eficácia dos programas de formação segundo um padrão – aspeto mais delicado da avaliação de desempenho*” (Donnelly, Gibson & Ivancevich; 2000, p. 418). Deve ainda permitir, encontrar lacunas e tomar decisões acerca da formação relativamente à sua continuidade ou não e à melhoria dos programas futuros, pelo que é fundamental que as organizações compreendam e assegurem a transferência da formação após a sua ocorrência, por forma a evidenciar resultados organizacionais positivos, sustentando consequentemente a alavancagem do negócio (Donnelly, Gibson & Ivancevich; 2000; Saks & Burke, 2012).

Nas FAA, o processo sistemático da formação tem a configuração ilustrada na Figura n.º 2.2, que começa com o recrutamento, selecção e formação básica. Após a formação básica, os cadetes-alunos frequentam a Academia Militar durante cinco 5 anos para obter um grau académico do Ensino Superior. Ao longo da carreira militar os Oficiais

frequentam o curso para Capitães; o curso de Oficial Superior; e o Curso de Oficial General, para além de outros cursos de qualificação.

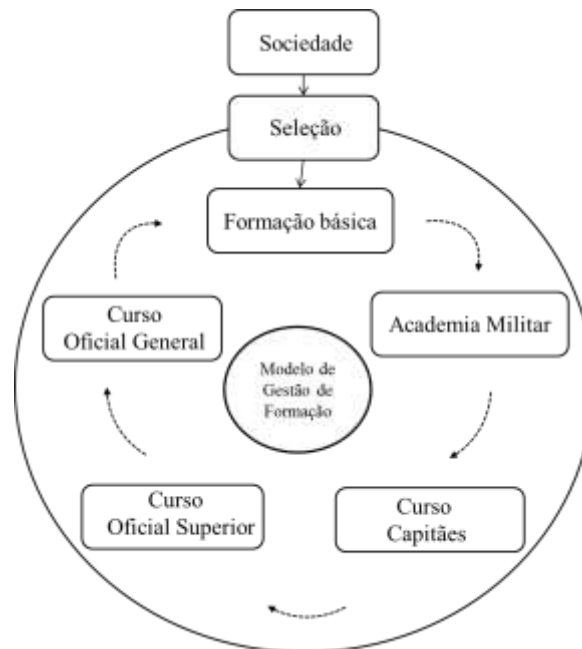


Figura n.º 2.2: Modelo de gestão da formação

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3 Conceitos Associados ao Trabalho de Investigação

2.3.1 Modelos Gestão

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006) palavra modelo tem a sua origem no latim «*modulus*» que significa molde ou forma. Na organização, refere-se à sua estrutura global, em que se procura “*criar novas formas de estrutura de tarefas, autoridades e relações interpessoais, para alinhar o comportamento individual e colectivo para a melhoria no desempenho em termos de qualidade*” (p. 13).

Por outro lado, para Groppo (2006) e Cury (2007) o termo gestão é derivado do latim «*gestio*», que significa ação de dirigir, chamar a si, executar, exercer ou gerar e portanto não perde a essência também estabelecida para a administração⁸. Neste contexto, para

⁸ O termo gestão, teoricamente teve seus referenciais desenvolvidos a partir de críticas à expressão “administração”, originária do sistema fabril.

Rodrigues (2004) a gestão é a atividade de gerir os recursos humanos, financeiros, materiais e tempo para alcançar os objetivos definidos pela organização. Ainda, para Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000, p. 3) a gestão “*é um processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das atividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela acção isolada de uma pessoa*”.

Assim, na combinação dos dois termos, o modelo de gestão refere-se à forma como as organizações organizam as atividades e os recursos com a aplicação de procedimentos, normas e regras (Santos, 1992). Para Catelli (1995) o modelo de gestão é o conjunto de normas e princípios que orientam os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a organização a cumprir sua missão com eficácia.

Muito semelhante ao preconizado por Fayol, atualmente, entende-se que a gestão tem basicamente por quatro funções: planeamento, organização, direção e controlo (Donnelly, Gibson & Ivancevich (2000). Para Chiavenato (1999) as quatro funções são definidas do seguinte modo: (1) planear, como o ato de definir objetivos e atribuir meios para alcançá-los; (2) organização, como o ato de dividir o trabalho, agrupando-o em órgãos e cargos, definir autoridade e responsabilidade e atribuir recursos; (3) direção, como o ato de nomear pessoas e dirigir os seus esforços, motivá-las, liderá-las e estabelecer canais de comunicação; e por fim, (4) controlo, refere-se à definição de padrões para a monitorização das tarefas e à avaliação do desempenho dos colaboradores. Como se pode analisar, as quatro funções complementam-se e constituem a totalidade do trabalho da gestão.

Neste estudo tem particular interesse aprofundar a função direção, que segundo Chiavenato (1999) é neste ato que o gestor/ comandante estabelece relações interpessoais com os seus colaboradores/ subordinados para os nomear e dirigir os seus esforços, motivá-los, liderá-los e estabelecer canais de comunicação. Apesar dos autores apontarem que é nesta função que está o ato de liderar, outros defendem que a liderança deveria ser uma função distinta da direção, por exemplo Mintzberg (1973) cit. por Rouco (2012) considera que a liderança representa um papel assumido pelos gestores/ comandantes.

Para enquadrar este estudo importa analisar os modelos de gestão que têm sustentado a prática dos gestores/ comandantes nas últimas décadas à luz das teorias e, por outro lado, perceber como estes servem de suporte aos novos desafios para a área da educação e da formação nas FAA. A Tabela n.º 2.1 ilustra os quatro modelos de gestão do século XX.

Tabela n.º 2.1: Modelos de gestão em contexto organizacional

Modelo	Características	Funções do gestor
Meta racionais	<ul style="list-style-type: none"> Os critérios de eficácia organizacional são a produtividade e o lucro; Crença que uma direção clara acarreta resultados produtivos; Clima organizacional económico-racional; O objetivo principal é a maximização dos lucros. 	Ser um gestor decisivo e um produtor pragmático
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> Conhecido como “burocracia profissional”; Complementa o modelo anterior; Os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade; Convicção de que a rotina promove estabilidade; Ênfase em processos como a definição de responsabilidades; Mensuração, documentação e manutenção de registos; Clima organizacional hierárquico; As decisões são tomadas com base nas regras, estruturas e tradições existentes; O objetivo principal é a eficiência do fluxo de trabalho. 	Monitor e coordenador
Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> Os critérios de eficácia são o compromisso, a coesão e a moral; Premissa de que o envolvimento resulta em compromisso; Valores centrais giram em torno da participação, resolução de conflitos e construção de consenso; Processo decisório através do envolvimento; Organização centrada em equipas. 	Assume o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos
Sistemas abertos	<ul style="list-style-type: none"> Os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo; Premissa de que adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos; Os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e a gestão da mudança; As decisões são tomadas com agilidade; Importância da visão comum e dos valores partilhados. 	Inovador criativo, negociador/ mediador dotado de substancial astúcia política (usa o poder e influência na organização)

Fonte: Adaptado de Quinn (2004, p. 11)

Para fazer uma comparação entre os modelos de gestão propostos por Quinn (2004) e as teorias da liderança foi elaborada a Tabela n.º 2.2, com o objetivo de fazer uma análise crítica quanto à evolução destas duas áreas nas organizações e as suas implicações nos diferentes subsistemas, nomeadamente nas dimensões da gestão/ comando/ liderança.

Tabela n.º 2.2: Teorias da liderança enquadrantes da investigação

Teoria da liderança	Características	Autores
Teoria dos Traços de Personalidade	Associada aos traços da personalidade	Bowden (1926); Bingham (1927); e Tead (1929)
Teoria Comportamental	Concentram-se nas acções do líder, e não nas suas características. Diferentes padrões de comportamento categorizam diferentes estilos de liderança, situando-se o comportamento do líder entre as pessoas e a tarefa.	McClelland (1985) e Barrick e Mount (1993)
Teorias situacional	A liderança é determinada pelo contexto em que é exercida, sugerindo que, consoante os níveis da organização e a receptividade dos seguidores, diferentes estilos de liderança são exigidos. Partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação, sendo o conhecimento e a adequação à situação que define a eficácia de um líder.	Fiedler (1964); Hersey e Blanchard (1969); House (1971); e Vroom e Yetton (1973)
Teoria neo-carismática	Centra-se nos feitos verdadeiramente extraordinária e raros de determinados indivíduos.	Weber (1947); e Shamir House e Arthur (1993)
Teoria Transaccional	Consideram a liderança essencialmente como uma transacção, uma troca mútua de benefícios entre líderes e seguidores, baseada numa espécie de relação contratual, através da qual os líderes oferecem recompensas e reconhecimento em troca de compromisso, lealdade e empenho por parte dos seguidores. Não esclarecem o impacto de alguns líderes sobre a motivação, desempenho e satisfação dos seguidores.	Howell e Avolio (1993); Bass (1985); e Avolio e Bass (2004)
Teoria Transformacional	O papel da liderança é transformar o desempenho dos seguidores, através da influência e motivação, desafiando-os e inspirando-os a transcender os objectivos organizacionais.	Burns (1978) e Bass (1985).

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a Tabela n.º 2.1 e a Tabela n.º 2.2, os dois primeiros modelos, que se complementam, estão associados às teorias clássicas da gestão e à liderança transaccional. No primeiro modelo – metas racionais – o foco ou a orientação está na realização das tarefas. No segundo modelo – processos internos – o foco está na criação de regras e normas, bem como na definição de responsabilidades para cada função. Nestes dois modelos, o colaborador/ subordinado é um especialista para a execução de uma tarefa. Nos dois primeiros modelos a gestão foca-se na execução da tarefa (objectivos) e na produtividade e, neste contexto, os gestores atuam de forma centralizada e racional.

No terceiro modelo associado à teoria das relações humanas e à liderança transformacional, a maior preocupação volta-se para os colaboradores/ subordinados, no qual procura-se satisfazer as suas necessidades e expectativas. Nesta abordagem, iniciada por Elton Mayo, nos anos 30 do século XX, verificou-se que as dimensões associadas ao ser humano, nomeadamente: à relação que estabelecem com o grupo de trabalho, às condições físicas do trabalho, às condições de segurança, etc, estavam relacionadas ao seu desempenho. Nesta abordagem, as organizações passaram a preocupar-se com a dimensão ou fator humano, como por exemplo, a motivação, a satisfação, a qualidade de vida, a interacção organizacional, a autonomia, etc, dos seus colaboradores/ subordinados. Associado a esta abordagem e concretamente ao estudo sobre as necessidades e expectativas, muitos foram os investigadores que se dedicaram à motivação dos colaboradores/ subordinados, no qual surgiram as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg, McGregor, Likert.

No quarto modelo – de sistemas abertos – o foco está na procura da flexibilidade e de apoios externos, em que o colaborador é visto como parte do sistema. A origem desse modelo de gestão está na Teoria Geral dos Sistemas (TGS) que foi desenvolvida por Boulding e Bertalanffy, por volta da década de 60, procurando responder às novas necessidades da sociedade.

De acordo com Rouco (2012) e ao comparar as duas tabelas, verifica-se nos modelos de gestão, que a liderança transaccional e a transformacional complementam-se, na medida em que, a primeira ajusta as expectativas relativas ao desempenho e estabelece um nível de confiança mínimo entre o gestor/ comandante e o colaborador/ subordinado. A segunda representa a eficácia máxima de uma escala de comportamentos de liderança e auxilia o gestor/ comandante na liderança transaccional a atingir os objectivos do grupo, através da capacidade de motivar os colaboradores/ subordinados para realizar esforços extraordinários. Em conclusão, a liderança transformacional e transaccional, embora distintas, não constituem processos exclusivos, podendo o mesmo indivíduo usar o papel de gestor ou líder, conforme a situação. Face a esta análise conclui-se que a liderança situacional está sempre presente, na medida em que o gestor tem que em cada momento exercer um dos dois papéis (Rouco, 2015).

Ou seja, um gestor tem diferentes estilos de gestão e que “*entendem-se como os tipos de comportamentos que este adota em relação aos seus colaboradores, isto é, o modo como o orienta sua conduta*” (Romani & Dazzi, 2002, p. 58). Também Vieira (2002, p. 87)

anunciou que o comandante tem diferentes estilos de liderança e, que *“é o modo pessoal de exercer liderança, isto é, o modo de interação directa entre o líder com os seus seguidores”*. Kinicki e Kreitner (2006) também afirmaram que um líder eficaz adota estilos de liderança diferentes conforme as pessoas e as situações.

Da análise às diferentes teorias e integradas nos modelos de gestão apresentados nesta subsecção, coloca-se a questão: Qual o modelo a seguir em contexto militar? Face às características do contexto militar, conclui-se que o modelo de gestão de competências de liderança devem ter integrados os princípios que definem os quatro, dado que a primeira prioridade do comandante é cumprir a missão com os *“sacrifício da sua vida e dos subordinados”* (Rouco e Sarmiento, 2010, p. 73), tendo em conta que são vitais para qualquer nação. Por outro lado, o comandante tem que desempenhar o papel de líder para mobilizar os seus subordinados de forma voluntária para a execução de tarefas que podem exigir o sacrifício da vida, e ainda, manter a coesão e o moral da sua Unidade no campo de batalha.

2.3.2 Gestão dos Recursos Humanos por Competências

Tradicionalmente, as práticas de GRH têm-se baseado na função. Estas práticas desde sempre constituíram uma pedra base para as áreas da selecção, avaliação, recompensação e, formação e treino. No entanto, as mudanças têm criado as condições para uma economia baseada cada vez mais em serviços e conhecimento. Perante uma envolvente menos estável e mais ambígua, as organizações precisam de ter respostas oportunas. Neste contexto, a tradicional análise e descrição de funções perdem relevância, em que as organizações baseadas em serviços e conhecimento necessitam de grande flexibilidade e capacidade de resposta às condições e aos desafios da envolvente, exigindo-se duas fontes de competitividade: (1) colaboradores com competências diversas que permitam lidar com as novas exigências e desafios; e (2) processos de desenvolvimentos permanentes que assegurem a aquisição de novas competências pelos antigos e por novos colaboradores. A GRH *“consiste em medidas e atividades que implicam RH e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização”* (Alis et al., 2012, p. 22). Para

Neste processo *“as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional. O impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado*

empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação” (Pina e Cunha et al.,2012, p. 58). Para os mesmos autores, a gestão de pessoas representa uma das áreas funcionais da organização que visa atrair, desenvolver e reter o capital humano necessário à prossecução dos objetivos estratégicos da organização. Por isso, cada organização deve promover “uma cultura de desempenho e dos resultados.

Lucia e Lepsinger (1999, p. 5) cit. por Pina e Cunha et al. (2012) “*um modelo de competências descreve a combinação peculiar de conhecimentos, competências e características necessárias para executar eficazmente um papel na organização, sendo usado como uma ferramenta de GRH para a seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e os planos de sucessão”.*

A gestão de competência representa uma importante fonte de informação e alinhamento para desenvolvimento dos colaboradores e das ações estratégicas de qualquer organização. O ato de se promover a identificação de competência no local de trabalho cria a possibilidade de se detetarem lacunas entre as competências existentes na organização ou no grupo de colaboradores e as exigidas pela função ou tarefa de acordo com as estratégias da organização para o cabal cumprimento. Consequentemente, este processo permite alinhar as competências de seus colaboradores com as exigidas pela função e alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Rodrigues (2004) afirmou que as competências organizacionais estão associadas com a imagem da organização. Estes indícios sinalizam como a organização está a desenvolver suas competências que irão fortalecer a sua imagem perante o mercado. Para Rouco (2012) e Sousa, Duarte, Sanches, e Gomes (2006) identificar os modelos de competências para cada organização, existem vários métodos, para este estudo, e considerando que se trata de competências transversais considera-se que o mais adequado é o processo *Topdown*, sendo que o objetivo deste levantamento tem que estar conjugado com as ações estratégicas que a organização pretende desenvolver. Após a identificação das mesmas, estas necessitam estar associadas a um acompanhamento de resultados visando à possibilidade de avaliar o desempenho das pessoas, detetando assim a relevâncias das competências existentes e a necessidade de novas competências.

Segundo Luck (2009, p. 13) “*todo e qualquer profissional desempenha um conjunto de funções, associadas entre si, em que para o seu desempenho são necessários conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos específicos e articulados entre si”.* A

definição de padrões de desempenho focados nas competências constitui em condição fundamental para que as organizações possam selecionar, avaliar e reter os profissionais com as melhores condições para o seu desempenho.

Rouco e Sarmiento (2012) efetuaram um trabalho exaustivo sobre as definições de competência e concluíram que não existe uma definição consensual. No contexto organizacional, entende-se como oportuno considerar a competência como “*um conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização*” (Rouco, 2012, 81). Ainda de acordo com o autor a revisão da literatura sobre as competências realça-se ainda que podem ser organizadas segundo diferentes domínios: de si próprio; das relações com os outros; do trabalho, atividade e tarefas; da envolvente; e da gestão.

Para Ceitil (2007), conforme ilustra o Tabela n.º 2.3, as competências agrupam-se como se segue:

Tabela n.º 2.3: Categorias das competências

Categorias	Agrupamentos	Designação
Elementos intrapessoais específicas (Atributos)	Atribuições	Direitos de que as pessoas podem (devem) fazer uso, inerentes a cargos/ funções
	Qualificações	
Características intrapessoais (Capacidades)	Traços ou características pessoais	Conjunto de traços, motivações, aptidões que diferenciam os indivíduos com desempenhos destacados daqueles que pouco se destacam
Fenómenos interpessoais (Desempenho)	Comportamentos ou ações	As competências são realidades em ato, pelo que são visíveis, observáveis e mensuráveis com objetividade

Fonte: Adaptado de Ceitil (2007, p. 24)

2.3.3 Liderança

O contexto pós-moderno⁹, em que nos inserimos, tem promovido o ritmo vertiginoso da mudança, o desenvolvimento tecnológico crescente, assente em redes, no entanto, pode-

⁹ De acordo com Moskos (2000) a era pós-moderna, na qual nos encontramos, começou no final da Guerra Fria, seguindo-se à era moderna tardia, que decorre durante o período da Guerra Fria (1945-1990). Que por sua vez se sucede à era moderna, de 1900 a 1945.

se afirmar, que os meios não funcionam sem a ação do homem, constituindo este o principal ativo da organização militar. Por isso, se por um lado é exigido às organizações comandantes e líderes capazes de gerir em ambientes complexos, por outro lado, os mesmos comandantes e líderes têm que desenvolver competências para estar aptos a enfrentar os novos desafios. Neste seguimento, também é importante que as organizações tenham a capacidade para identificar e programar uma educação e formação que vá ao encontro das exigências em cada momento, que no caso da Instituição Militar assume particular realce na medida em que é uma obrigação estatutária.

Conforme se verificou na análise sobre modelos de gestão, a Instituição Militar nos seus programas de educação e formação irá estar sempre num dilema, por um lado capacitar indivíduos para exercer as funções de comando, segundo as teorias da gestão clássica, para garantir o cumprimento dos objetivos vitais da sua nação e sob rígidas regras e, por outro lado, capacitar indivíduos para estabelecer relações interpessoais e influenciar os outros de forma voluntárias para aderir a causas em redes cada vez mais complexas.

Neste sentido, o desenvolvimento de processos para desenvolver indivíduos para liderar em diferentes ambientes e mais complexos, tem vindo a afirmar-se como um dos mais importantes atributos exigidos a um militar, nomeadamente, aos que exercem funções de Comando/ Direção/ Chefia, independentemente do posto ou função que desempenhem (Rouco, Sarmiento & Rosinha, 2011).

Ao rever a definição da liderança e para a enquadrar com o objeto de estudo desta investigação, verifica-se que não há uma definição única. Pois, as suas múltiplas variáveis fazem da liderança uma fórmula complexa com diferentes resultados. Para enquadrar esta investigação, importa a partir da revisão de literatura analisar e confrontar algumas definições de liderança, por forma a verificar quais são os elementos comuns que lhe estão subjacentes e poder seleccionar aquela que concorre para os objetivos deste trabalho.

Para Campbell (2008) todas as organizações estão envolvidas na permanente busca de um herói, um símbolo icónico que ajude a organizar, explicar, orientar e dar sentido à vida, sugerindo que a procura deste herói é, na realidade, a procura de liderança, uma constante antropológica e uma condição da vida em sociedade, consequência das necessidades básicas humanas de segurança, certeza, ordem e estabilidade.

Schriesheim, Tolliver e Behling (1978) cit. por Kinicki e Kreitner (2006, p. 347) definiram a liderança como um "*processo de influência social em que o líder busca a*

participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos organizacionais". Para Kotter (1990, p. 3) a liderança é um “*processo de influenciar e mobilizar pessoas, sendo ao mesmo tempo um fenómeno de grupo pois envolve duas ou mais pessoas para alcançar objetivos*”. Neste processo, um membro do grupo influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação, a manutenção das relações de cooperação e, a obtenção de apoio e cooperação externa (Yukl, 1998).

De acordo Covey (2003, p. 246) o líder influencia os seus seguidores através de uma forte visão e, um esforço extraordinário baseado no trabalho da equipa e nos valores. Ainda, a liderança pode ser definida como uma “*influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos*” (Chiavenato, 2005, p. 183).

Segundo Hunter (2006, p. 20) a liderança não é mais do que a capacidade pra mobilizar as pessoas e envolvê-las na excelência do serviço, por forma a “*fazer com que algo extraordinário aconteça*”. Também para Kouzes e Posner (2007, p. 24) a liderança “*é uma relação entre aqueles que querem liderar e os que querem ser seguidores e, (...) a intensidade dos canais comunicacionais representa o fator principal para fazer esforços extraordinários*”. Assim, a liderança está impregnada de atos comunicacionais, sendo que os líderes com boas competências comunicacionais mobilizam mais eficazmente as capacidades dos seguidores (Rego, 2007). Neste conceito podemos analisar e concluir que a liderança segundo esta abordagem está relacionada com a teoria das Relações Humanas.

Face à análise e confrontação destas definições pode-se concluir que existem quatro elementos que são comuns nas diferentes abordagens da definição de liderança, sendo eles: (1) a influência de uma ou mais pessoas para uma determinada atividade; (2) as pessoas, pois é sobre elas que se exerce a influência e que estas seguem de forma voluntária o líder; (3) comunicação; e por fim, (4) os objetivos ou metas, na qual os líderes têm uma posição chave e responsabilidade para o seu cumprimento. Jesuíno Correia (2005) destaca como elementos fundamentais presentes na maioria das definições, o exercício intencional do poder (informal) e influência por parte de um actor, a natureza colectiva do destinatário, a preocupação com os objectivos comuns e a legitimação predominantemente psicológica.

Para este trabalho de investigação importa analisar a definição de liderança em contexto militar. Segundo Vieira (2002, p. 11) é um “*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”. Nesta definição, que é a adoptada para enquadrar este estudo, podemos verificar que o líder militar, para além da autoridade formal que lhe é conferida pela organização, tem de influenciar os seus subordinados através da autoridade informal para o cumprimento os objetivos (Rouco, 2012).

Face ao limite de páginas e após uma breve revisão da literatura sobre o conceito da liderança e as conclusões retiradas sobre os modelos de gestão, considera-se que as teorias da liderança que se enquadram no objeto de estudo, é a transacional e a transformacional que estão associadas aos papéis do comandante e do líder respetivamente. Assim e, antes de iniciar a revisão de literatura sobre os modelos de liderança na seção seguinte, importa fazer uma breve caracterização destas duas teorias nos parágrafos seguintes e, consequentemente identificar o modelo de competências que satisfaz esta investigação. Por outro lado, a liderança militar é também fruto de uma combinação destas duas teorias, obtendo a satisfação e desempenho por parte dos subordinados necessária para o cumprimento da missão através da motivação, conforme ilustra a Figura n.º 2.3.

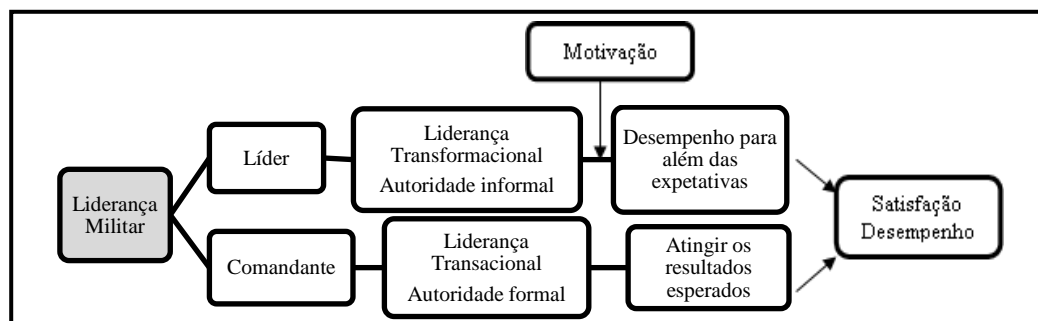


Figura 2.3: Liderança em contexto militar

Fonte: Rouco (2010) cit. por Borralho (2012)

Uma das características da liderança transacional, é que existe uma ligação estreita entre as metas e as recompensas, limitando-se os subordinados a dar o indispensável para cumprir o especificado em contrato e definido pelo gestor. Por outro lado, a liderança transformacional, segundo Burns (1978) cit. por Rego (1998, p. 366), é a “liderança exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia

necessários para o alcance dos objectivos, deixando marcas indeléveis”. Para Burns (1973) cit. por Rouco (2012) a liderança transformacional é um processo que apela à consciência dos subordinados, aos valores morais positivos com o objetivo de lhes ativar as necessidades de auto-realização e dos converter em líderes e agentes da mudança durante o processo de transformação da organização.

No modelo de Bass (1985) cit. por Rouco (2012) o líder transaccional dirige e motiva os seus liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando papéis e exigências da tarefa. Para Fiedler (1964) o estilo de liderança centrado na tarefa favorece a prossecução dos objetivos do grupo, independentemente da situação ser mais favorável ou não para o líder. O líder transformacional está associada a níveis superiores de dedicação e desempenho por parte dos membros do grupo, conforme indica a Tabela n.º 2.4.

Tabela 2.4: Componentes principais da liderança transformacional

Componentes	Comportamentos
Motivação inspiradora	<ul style="list-style-type: none"> • Partilhar a visão; • Comunicar com confiança; • Mostrar optimismo e entusiasmo.
Influência idealizada	<ul style="list-style-type: none"> • As necessidades dos outros em primeiro lugar; • Promover o colectivismo; • Ter comportamentos exemplares; • Ter comportamentos.
Consideração individualizada	<ul style="list-style-type: none"> • Atender às necessidades dos outros; • Dar atenção individualizada; • Dar oportunidades; • Desenvolver e treinar.
Estimulação Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Desafiar para pensar em novas formas; • Incentivo à experimentação; • Incentivar à criatividade e inovação; • Dar apoio moral.

Fonte: Adaptado de Bass (1985)

No final desta subsecção pode afirmar-se que é *“necessário um comandante com capacidades de operar num ambiente informal, adaptativo, elevada complexidade de redes networking e que seja suficientemente ágil para estar à frente dos nossos adversários”* (Atkinson & Moffat, 2005, p. 169).

2.4 Modelos de Competências de Liderança

Para Pina e Cunha et al. (2012, p. 433) os “*modelos de competências apresentam diversas vantagens. Uma delas é que os indicadores comportamentais associados às competências permitem que a avaliação esteja sujeita a uma menor probabilidade de erro e de arbitrariedades. Outra vantagem resulta da utilização integrada das competências para efeitos de selecção, avaliação, desenvolvimento e compensação*”.

A Academia Militar Portuguesa teve o seu primeiro modelo de liderança constituído por um conjunto de traços de personalidade e atributos, princípios e estilos de liderança (Vieira, 2002) cit. Rouco & Lucia-Casademunt (2013). Este referencial de competências é o adoptado na formação para os alunos da Academia Militar Portuguesa e que leva um comandante a obter níveis superiores de desempenho, como ilustra a Tabela n.º 2.5.

Tabela 2.5: Traços de personalidade e atributos, princípios e estilos de liderança

Traços de personalidade e atributos	Princípios de liderança	Estilos de liderança
Apresentação	Conhece-te a ti próprio e procura desenvolver as tuas aptidões	Directivo
Coragem	Sê proficiente técnica e tacticamente	Participativo
Capacidade de decisão	Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade das tuas acções	Por delegação
Confiança		
Capacidade de resistência	Toma decisões corretas e oportunas	
Entusiasmo	Dá o exemplo	
Iniciativa	Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar	
Integridade	Mantém os teus subordinados informados	
Discernimento	Desenvolve nos teus subordinados o sentido da responsabilidade	
Espírito de Justiça	Assegura-te que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida	
Competência	Treina os teus subordinados como uma equipa	
Lealdade	Emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades	
Tacto		
Generosidade		

Fonte: Adaptado de Vieira (2002)

Para Vieira (2012, p. 43) este conjunto de traços de personalidade e atributos, princípios de liderança e, estilos de liderança “*só têm valor quando são aplicados de forma eficaz*” para tal definem-se as linhas de orientação comprovadas através da acção e conduta dos líderes de sucesso que se traduzem em princípios de liderança universais.

Recentemente, a Academia Militar Portuguesa passou a ter o Modelo de Competência de Liderança (MCL) (Rouco, 2012). Conforme a Tabela n.º 2.6 este modelo é constituído por 26 competências e agrupadas nas seguintes tipologias: (1) pessoais ou cognitivas; (2) sociais; (3) funcionais; e organizacionais. Esta tipologia de competências é aceite de uma forma geral pela comunidade científica. Estas competências e o seu agrupamento estão em consonância com a abordagem francesa (saber, saber-fazer, saber-ser). Esta perspectiva é muito utilizada em modelos de competências de diversas organizações internacionais apenas com a designação de SER, SABER e FAZER e, muito usada nos manuais de liderança militares dos Estados Unidos da América.

Tabela n.º 2.6: Domínios e tipos de competências associadas à liderança

Tipologia das competências			
Pessoal - cognitivas	Sociais	Funcionais	Organizacional
Domínio das competências			
De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, actividades e tarefas	Da gestão
<ul style="list-style-type: none"> • Coragem • Auto-confiança • Auto-controlo • Flexibilidade e adaptabilidade • Determinação e perseverança • Optimismo e entusiasmo • Consideração • Integridade • Transparência 	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma • Liderança participativa e envolvimento • Influência pela referência • Abertura à multilateralidade • Reconhecimento, feedback positivo e valorização • Comunicação e assertividade • Coesão e trabalho de equipa • Desenvolvimento dos 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 • Avaliação organizacional • Orientação para a missão • Comando e direcção

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

Para a obtenção de desempenhos superiores, o modelo de competências de liderança elaborado por Rouco (2012) é agrupado em seis dimensões. As dimensões associadas aos comportamentos orientados para tarefa são: (1) a orientação para a missão pelo exemplo e ética e determinação; (2) a tomada de decisão e planeamento; (3) e a visão e ambiente externo e interno. As dimensões orientadas para as pessoas são: (1) a coesão, trabalho de equipa e cooperação; (2) a gestão de conflitos pela transparência; (3) e a liderança partici-

pativa e envolvimento. Borralho e Rouco (2013) afirmaram que a eficácia da liderança está associada à satisfação dos subordinados, conforme o desempenho do líder, e à capacidade de mobilizá-los para o esforço extraordinário. Bass (1985) definiu três critérios que podem ser associados à ação de comando: eficácia da liderança dos líderes, satisfação dos subordinados face ao estilo de liderança e ao esforço extraordinário dos subordinados.

De acordo com a Tabela n.º 2.7, Rodrigues (2014, p. 44) preconiza um modelo de liderança estratégica que assenta em duas dimensões, que são: (1) competências nucleares; e (2) competências críticas.

Tabela n.º 2.7: Modelo de liderança estratégica

Competências nucleares (N)		Competências críticas (C)	
Ser – Agir (Ser/agir)	Ter carisma; ética; valores; impato e influência nas pessoas	Ver-Falar (Visionar/comunicar)	Visão – Ter e saber comunicá-las “Visão de Alfaiate”; Saber adequar recursos ao futuro desejado; Ter um rumo
Pensar – Mover (Pensar/planear)	Pensar – Formular – Planear uma estratégia; Decidir com risco entre duas coisas certas; Ponderar com sabedoria	Falar – Articular (Negociar/decidir)	Saber negociar e influenciar; Saber obter consensos
Pensar – Mover (Agir/dinamizar)	Ter energia física/ mental dinamizadora para gerir – Controlar objetivos; Dinamizar para realizar a missão; Orientar para cumprir objetivos	Pensar – Mover (Refletir/ agir)	Ter inteligência: pensar conceptual e analiticamente com abordagens sistémicas e multidisciplinares
Pensar - Experimentar (Construir/ aprender)	Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente; Reengenharia organizacional; Eficácia – eficiência e efectividade	Pensar – Mover (Agir/Valorizar)	Estimular - considerar - Desenvolver – Energizar pessoas (potenciar talentos e construir valor humano); Interação pessoal individualizada; Descentralizar estrategicamente
		Ouvir – Cheirar – Sentir (Construir com equipa e perceber)	Construir e desenvolver (com mestria) relações sociais e relações externas e apoio; ter sensatez; ter astúcia e tato

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2014, p. 44)

Costa (2015) preconiza um modelo de comportamentos e competências de liderança constituído por duas dimensões, como ilustra a Tabela n.º 2.8.

Tabela n.º 2.8: Modelo de comportamentos e competências de liderança

Comportamentos	Competências
Influenciar e Alterar Comportamentos	Exemplo; inteligência emocional; apuro; valores e compromisso com a instituição; carisma; autoconfiança; confiança; comunicação verbal.
Tomar Decisões	Decisão; coragem; ponderação; resiliência; bom senso.
Ter Consciência Situacional	Motivação; multiculturalidade; prospetivo; pesponsabilidade; abertura a experiências; flexibilidade.
Gerir o Relacionamento	Respeito; proximidade interpessoal; estabilidade emocional; autoestima; extroversão; empatia; gestão de conflitos.
Cumprir Missão	Determinação; Gestão de Recursos; Eficácia; Saber Fazer; Espírito de Missão.

Fonte: Adaptado de Costa (2015, p. 24)

O modelo de competências do Exército dos Estados Unidos da América é constituído por duas dimensões, como indica a Figura n.º 2.4 e, que são as seguintes: (1) atributos; e, (2) competências.

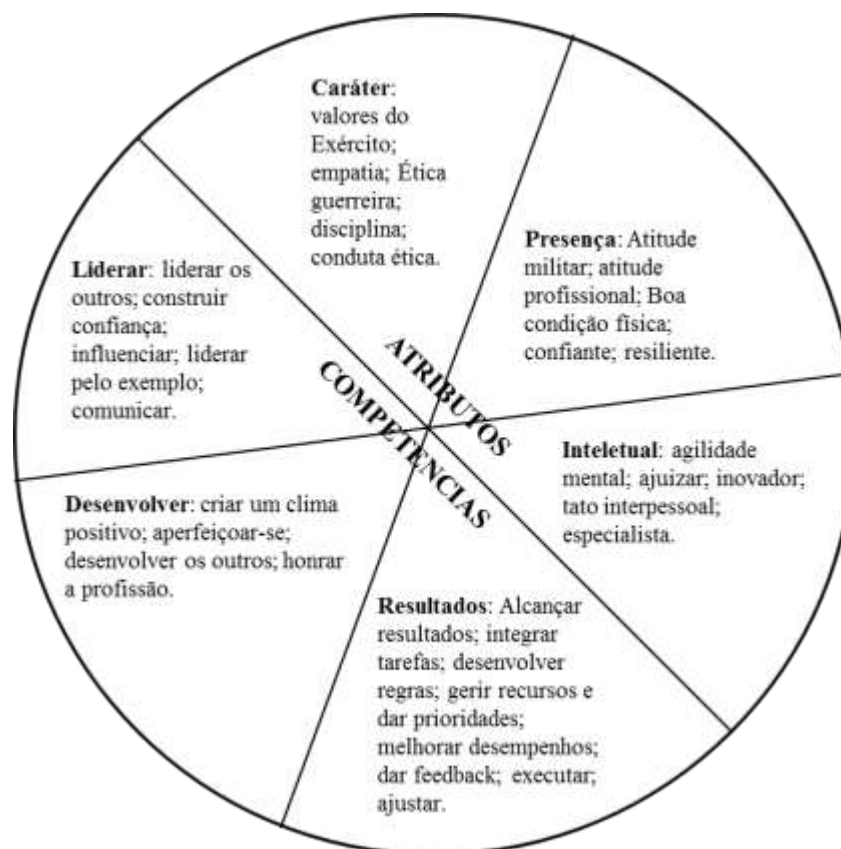


Figura n.º 2.4: Modelo de competências do Exército dos EUA

Fonte: Adaptado de U.S. Army. (2015)

Como ilustra a Figura n.º 2.5, Rouco (2012) desenvolveu um Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança, em que afirma que este deve ser um instrumento dinâmico, para permitir a sua atualização face às tecnologias educativas, às exigências e mudanças da Instituição Militar.

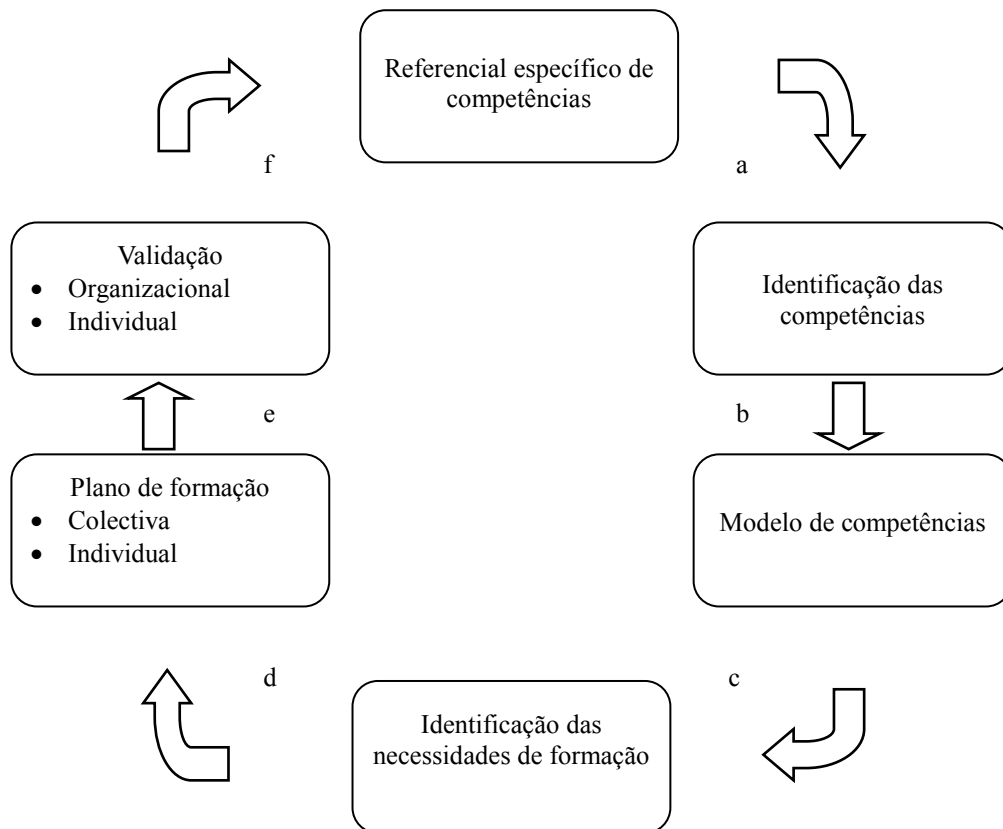


Figura n.º 2.5: Modelo de gestão de desenvolvimento de competências do Exército

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, pp. 340, 341)

O modelo assenta nas seguintes etapas:

- **Etapa 1:** Construção e actualização de um referencial específico de competências associadas à liderança resultante da revisão de literatura sobre a investigação mais actual e das lacunas detectadas na organização na área da liderança. O directório deve ainda estar sempre actualizado com a cultura, visão, missão de cada Instituição Militar e políticas de Gestão de Recursos Humanos.
- **Etapa 2:** Com base no referencial, e através das metodologias mais adequadas (relação **a**) será possível identificar (relação **b**) e elaborar um modelo de competências com os respectivos **padrões de referência** para o desempenho superior. A partir do

modelo de competências poder-se-á construir um inquérito (relação **c**) para identificar as necessidades de formação ao nível individual e colectivo, no início de um curso de formação ministrado pela Instituição Militar ou em qualquer outro momento.

A identificação de necessidades de formação pode ser realizada através da percepção de cada indivíduo ou da percepção de terceiros, sendo recomendável o cruzamento de dados.

- **Etapa 3:** Após a aplicação do inquérito e recolha de dados (nível de desempenho), os mesmos devem ser comparados com os padrões de referência (nível de desempenho superior) para cada dimensão, e, assim, será possível identificar as lacunas de formação.
- **Etapa 4:** Com base nas necessidades formativas devem ser elaborados os planos de formação (relação **d**) a introduzir nos respectivos cursos.
- **Etapa 5:** No final de cada curso de formação ou, de preferência, já no exercício das funções de comando, direcção ou chefia, o inquérito deve voltar a ser aplicado para validação do plano de formação e verificação do decréscimo das necessidades de formação (relação **e**).
- **Etapa 6:** O modelo deve permitir que as falhas detectadas sejam eliminadas do referencial específico de competências, pelo que o mesmo deve ser dinâmico e periodicamente revisto e corrigido (relação **f**).

Tendo em conta o tema deste trabalho de investigação - Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas e as definições anteriormente apontadas, considera-se oportuno definir o modelo de gestão para este estudo como - a capacidade de gerir segundo métodos ou técnicas pedagógicas um modelo de competências de liderança nos Estabelecimentos de Ensino das FAA para desenvolver traços, conhecimento, atitudes e comportamentos nos seus Oficiais e outros militares. Após a análise dos diferentes modelos de gestão e de competências, considera-se que o modelo mais adequado para enquadrar este trabalho de investigação é o referencial e modelo de Rouco (2102).

2.5 Investigação da Liderança em Contexto Militar

Nesta subsecção é efectuada uma revisão de literatura sobre a investigação conduzida em contexto militar sobre os modelos de competências e em particular as realizadas com o instrumento de medida de Rouco (2012) para que no Capítulo 4 se possam confrontar os resultados alcançados no presente estudo.

Cruz (2015) conduziu uma investigação sobre o impacto dos Oficiais Caboverdianos na gestão da mudança e concluiu que os comportamentos de liderança mais evidenciados segundo a percepção dos subordinados são os seguintes: (1) o capacitar os outros para agir; e (2) inspirar uma visão partilhada e encorajar a dedicação. O mesmo autor, confirmou que estes comportamentos de liderança estão positiva e fortemente correlacionados com a motivação e satisfação dos subordinados.

Lopes (2015a) verificou que os subordinados perceberam nos seus comandantes comportamentos de liderança, quer orientados para a tarefa, quer orientados para as relações humanas. Neste estudo, os comportamentos de liderança que apresentaram valores mais elevados foram os seguintes: (1) orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação; e (2) gestão de conflitos pela transparência. O estilo de comunicação percebido pelos subordinados nos seus comandantes foi o assertivo e que está positiva e fortemente correlacionado com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação. Lopes (2015b) identificou que os comportamentos de liderança praticados pelos comandantes associados à visão do ambiente externo e interno, tomada de decisão e planeamento, liderança participativa e envolvimento e coesão e trabalho de equipa estão positiva e fortemente correlacionados com a satisfação dos subordinados.

Oliveira (2015) conclui que nas operações em áreas edificadas, os comandantes devem praticar, com elevados níveis de proficiência, os seguintes comportamentos de liderança: (1) aptidão técnica e profissional; (2) capacidade de resolver problemas; (3) coragem; (4) promoção desenvolvimento; (5) liderança participativa; (6) flexibilidade e adaptabilidade; (7) influência/referência; e (8) tomar decisões. No contexto das operações em áreas edificadas, os comandantes devem ter comportamentos de liderança associados à tomada de decisões, promoção de desenvolvimento, liderança participativa e influência/referência para obter dos subordinados elevados níveis de esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

Pinto (2015) conduziu um estudo para verificar o impacto da acção de comandante no compromisso dos subordinados e confirmou que alguns comportamentos de liderança estão mais associados, tais como: (1) orientação para a missão pelo exemplo e ética; (2) tomada de decisão e planeamento; (3) visão do ambiente externo e interno; (4) coesão, trabalho de equipa e cooperação; (5) gestão de conflitos pela transparência; e (6) liderança participativa e envolvimento.

Lopes (2015c) confirmou que os subordinados percecionam que os seus comandantes (Oficiais Subalternos e Capitães) são mais proficientes nas seguintes competências: (1) aptidão técnica e profissional; (2) comunicação assertiva; (3) orientação para a tarefa; e (4) reconhecimento, feedback positivo e valorização. Covelo (2014) confirmou que os subordinados percecionam que os seus comandantes (Oficiais Subalternos) focam-se essencialmente na orientação para as tarefas através dos seguintes comportamentos: (1) orientados para a missão pelo exemplo, ética e determinação; e (2) visão e ambiente externo e interno.

Faustino (2014) concluiu que existem vários comportamentos que um comandante deve ter para motivar os seus subordinados. Os comportamentos que mais se salientaram, são os que estão relacionados com a orientação para a missão através do exemplo e da ética e visão do ambiente externo e interno.

Tavares, Rouco e Carvalho (2015) concluíram que os comportamentos de liderança mais notórios na mediação dos conflitos são: a capacidade para motivar através do exemplo, criar o sentimento de relevância e importância dentro do grupo, reconhecimento de um bom desempenho, a capacidade de antever situações de difícil previsão e de tomarem decisões com coragem e confiança, o facto de possuírem a capacidade de desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo; Os Oficiais Subalternos Comandantes, agem como mediador e não como adversário, e procuram apoiar os seus subordinados, na execução das suas tarefas, sem lhes remover a responsabilidade, bem como a procura do entendimento das necessidades, a capacidade para adequar os recursos disponíveis ao cumprimento de objetivos e a capacidade para desenvolver nos subordinados o sentimento de união e o espírito de corpo através de uma comunicação aberta são um conjunto de comportamentos que concorrem para um aumento da colaboração entre os elementos.

Loureiro (2014) identificou seis competências de liderança que os comandantes de baixos escalões devem praticar nas Operações em Áreas Edificadas e que são as seguintes:

(1) orientação para tarefa; (2) tomar decisões; (3) flexibilidade e adaptabilidade; (4) auto-controlo; (5) comunicação; e (6) promoção do desenvolvimento.

Sousa, Rouco e Carvalho (2015) verificaram que os subordinados percebem nos seus comandantes (Oficiais Subalternos e Capitães) os seguintes comportamentos de liderança com níveis de proficiência mais elevados: orientação para a tarefa, nomeadamente na orientação para a missão pelo exemplo e ética e, a tomada de decisão e planeamento. Os comportamentos praticados pelos Oficiais relacionam-se positiva e fortemente com o estilo de comunicação assertiva. Ainda, todos os comportamentos de liderança dos Oficiais estão fortemente associadas aos fatores critério, com exceção para a dimensão de liderança «visão do ambiente externo e interno» que apresenta correlações mais fracas. As dimensões de liderança que os Capitães podem praticar para promover a satisfação é a gestão de conflitos e, a liderança participativa e envolvimento. Dos resultados conclui-se que dos estilos de comunicação, os Oficiais têm uma comunicação assertiva, a qual compreende uma comunicação direta, promovendo a liberdade de opiniões sem interferir com os outros.

Rouco e Casademunt (2013b) verificaram que os Oficiais identificaram para obter desempenhos superiores e eficácia os seguintes comportamentos de liderança: (1) os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria devem ter resiliência e entusiasmo; (2) os Oficiais Subalternos e Capitães de Engenharia devem ter capacidade de decisão e tacto; (3) os Oficiais Subalternos e Capitães da Guarda Nacional Republica consideram importante a aparência e a lealdade.

Rouco, Vieira Borges, Lemos Pires, et al. (2013) verificaram que na liderança directa e a partir de estudo sobre o conhecimento tácito, os Oficiais como mais importantes para obter sucesso no exercício da sua função, as seguintes competências: (1) tomada de decisão; (2) resiliência; (3) entusiasmo; (4) iniciativa; (5) tato; (6) exemplo; e (7) justiça.

Parte II

Capítulo 3

Metodologia e Procedimentos da Parte Prática

3.1 Introdução

Neste capítulo começa-se por definir os objetivos do caso prático, definir as hipóteses, descrever a metodologia da parte prática, identificar os programas informáticos e os métodos estatísticos usados no tratamento de dados, caracterizar o referencial e questionário utilizado como instrumento de medida, descrever as fases da elaboração do questionário para recolha de dados e, por fim caracterizar o Universo e definir o tamanho da amostra.

3.2 Objetivos do Caso Prático e Hipóteses

Conforme ilustrado na Figura n.º 1.1, do Capítulo 1, o desenvolvimento do Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas parte da análise documental no domínio das Teorias da Gestão (Administração), e face ao objeto de estudo, foram revistas as Teorias Clássicas da Liderança. Ao longo desta revisão, foram identificadas, analisadas e confrontadas as definições dos conceitos presentes no estudo e no final, foram escolhidas as que melhor satisfazem este trabalho e, as que melhor se adaptam ao SEM das FAA, conforme foi devidamente caracterizado no início do Capítulo 2 e constam do Glossário. Ainda, no Capítulo 2, identificaram-se os modelos de gestão e das competências de liderança que estão correlacionadas positiva e fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação (fatores critério) constantes no Referencial e Questionário de Competências de Liderança de Rouco (2012), dado serem os instrumentos de medida adaptados para este estudo.

Durante o trabalho de campo e com o auxílio do Referencial e Questionário de Com-

petências de Liderança (Rouco, 2012), a investigação recai nos indivíduos que desempenham as funções de Comando/ Direção/ Chefia nas Forças Armadas Angolanas.

Assim, os objetivos do caso prático para esta investigação e que concorrem para a materialização dos objetivos gerais e específicos, são os seguintes:

- Identificar as competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas consideram mais importantes para obter desempenhos superiores;
- Identificar as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das Forças Armadas Angolanas no exercício das funções de Comando/ Direção/ Chefia; e
- Elaborar um referencial e um modelo de competências de liderança dos militares (Oficiais) das Forças Armadas Angolanas predictoras de desempenhos superiores.

Face à análise das teorias e conceitos no início desta subsecção e explanados ao longo do Capítulo 2 e, tendo presente os objetivos deste estudo, foram identificadas e relacionadas as variáveis para o estudo da parte prática, como ilustra a Figura n.º 3.1.

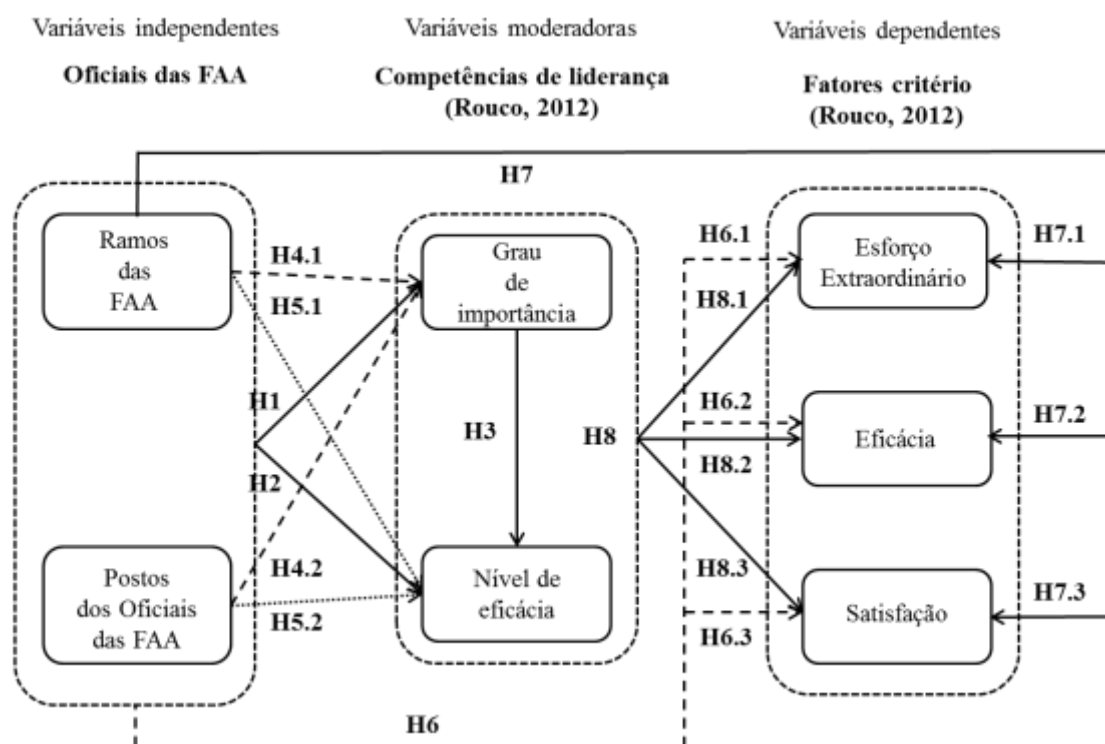


Figura n.º 3.1: Modelo conceptual da relação entre as variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme afirmou Quivy (2003, p. 262) ao “*construir um modelo, designam-se os resultados esperados a partir das hipóteses, isto é, os resultados que seria necessário obter para que o modelo e as suas hipóteses fossem confirmadas*”. Para materializar os objetivos previamente definidos, responder à pergunta de partida e às perguntas derivadas e identificar o modelo de competências de liderança e, confirmar o quadro teórico levantado no Capítulo 2, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese n.º 1: Os Oficiais das Forças Armadas Angolanas percecionam que existem competências de liderança mais importantes que outras para obter desempenhos superiores.

Hipótese n.º 2: Os Oficiais das Forças Armadas Angolanas percecionam que têm níveis mais elevados de eficácia (desempenho) em determinadas competências de liderança do que noutras para obter desempenhos superiores.

Hipótese n.º 3: Existem diferenças entre o grau de importância e o nível de eficácia (desempenho) nas competências associadas à liderança praticadas pelos Oficiais das Forças Armadas Angolanas.

Hipótese n.º 4: Existem diferenças significativas quanto ao grau de importância das competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas percecionam, tendo em conta:

Hipótese n.º 4.1: Aos Ramos;

Hipótese n.º 4.2: Ao Posto.

Hipótese n.º 5: Existem diferenças significativas quanto ao nível de eficácia (desempenho) das competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas percecionam, tendo em conta:

Hipótese n.º 5.1: Aos Ramos;

Hipótese n.º 5.2: Ao Posto.

Hipótese n.º 6: De acordo com a perceção dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas, existem relações significativas entre as competências de liderança (nível de eficácia) e os seguintes fatores critério:

Hipótese n.º 6.1: Esforço extraordinário;

Hipótese n.º 6.2: Eficácia;

Hipótese n.º 6.3: Satisfação.

Hipótese n.º 7: De acordo com a perceção dos Oficiais dos diferentes Ramos das Forças Armadas Angolanas, existem relações significativas entre as competências de

liderança (nível de eficácia) e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação:

Hipótese n.º 7.1: Exército;

Hipótese n.º 7.2: Marinha de Guerra;

Hipótese n.º 7.3: Força Aérea Nacional.

Hipótese n.º 8: Existem competências de liderança (nível de eficácia) predictoras dos seguintes fatores critério:

Hipótese n.º 8.1: Esforço extraordinário;

Hipótese n.º 8.2: Eficácia;

Hipótese n.º 8.3: Satisfação.

3.3 Metodologia da Parte Prática

A Figura n.º 3.2 ilustra as opções e o caminho metodológico percorrido durante a parte prática.

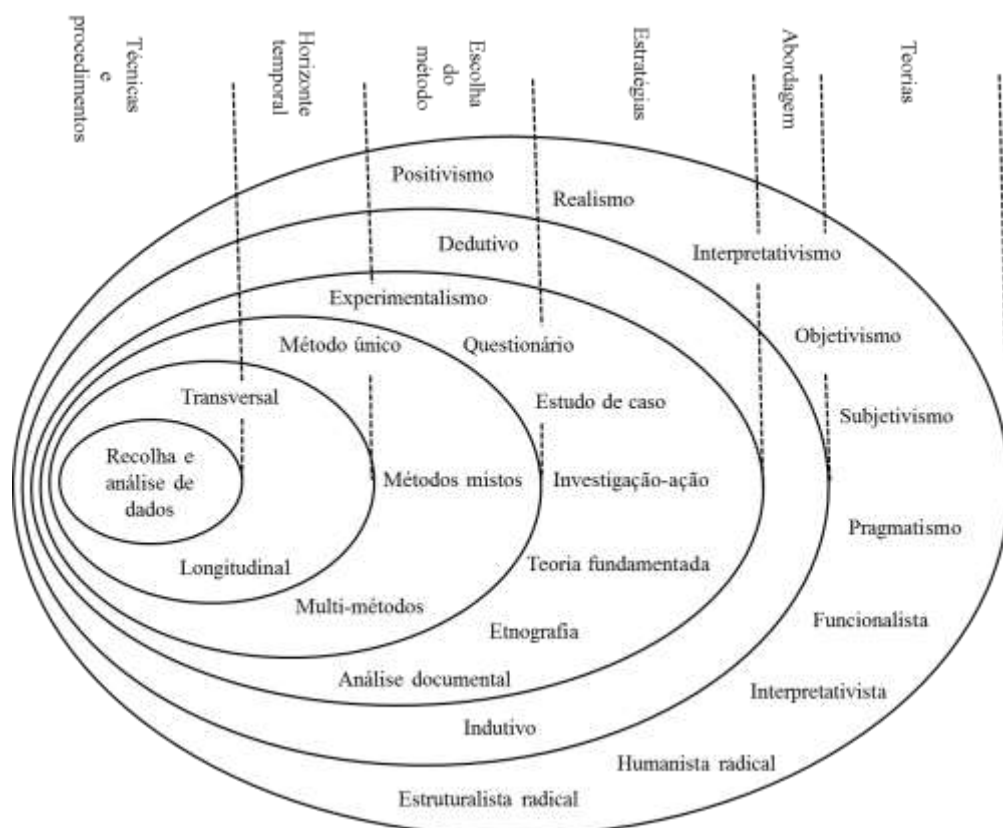


Figura n.º 3.2: Esquema metodológico adotado para a investigação

Fonte: Adaptado de Saunders et al. (2009)

Após a revisão de literatura sobre as teorias relativas ao percurso metodológico da parte prática, os métodos de recolha de dados, os métodos e os procedimentos estatísticos que melhor se adequam para afirmar ou infirmar as hipóteses formuladas, nesta subsecção será apresentada e discutida a Metodologia de Investigação com o auxílio da Figura n.º 3.2.

3.3.1 Teorias Enquadrantes para Investigação da Parte Prática

Conforme já referido no Capítulo 1, o objeto de estudo que o sujeito (investigador) se propõe investigar são as «competências de liderança» nas FAA e consequentemente poder geri-las através de um «modelo de gestão» para educar e formar os Oficiais e outros militares ao longo da «carreira militar» nas FAA.

Epistemologicamente, para o estudo do objeto é utilizada a perceção dos Oficiais das FAA. As teorias¹⁰ que enquadram esta investigação fundamentam a crença sobre o caminho a ter para melhor obter os dados sobre o fenómeno social em estudo e garantir que possam ser usados e analisados para responder às hipóteses formuladas. Seguindo este pressuposto, o conhecimento aceitável que promove este projeto é a teoria ou filosofia do positivismo. O Positivismo é uma teoria do conhecimento de acordo com a qual a ciência natural da Sociologia consiste na recolha e análise estatística de dados quantitativos sobre um determinado fenómeno social ou sociedade em geral (Comte, 1973). Para Popper (1993) o positivismo é uma teoria do método científico de acordo com a qual a ciência progride conjecturando hipóteses e tentando confirmá-las ou infirmá-las, de modo que as conjecturas falsas são eliminadas e as corroboradas são retidas.

3.3. 2 Abordagem da Investigação

Através da análise das teorias e conceitos constantes na Figura n.º 1.1, do Capítulo 1, no qual o desenvolvimento das hipóteses envolverá uma abordagem de investigação hipotético-dedutivo, que partiu de várias teorias existentes. Para Remenyi (2014, p. 86) a investigação hipotético-dedutivo “*é um termo usado como um sinonimo do positivismo ou quan-*

¹⁰ Para Kerlinger (1978) uma teoria é um conjunto de construtos (conceitos interrelacionados, definições e proposições, que apresenta uma conceção sistemática dos fenómenos mediante a especificação de relação entre variáveis, com o propósito de explica-los e predizê-los.

titativo e, está baseado na dedução e na testagem de hipóteses”, e para (Quivy, 2003, p.136) as hipóteses “*apresentam-se como a antecipação de uma relação entre um fenómeno e um conceito capaz de o explicar*”. Neste contexto, formularam-se oito hipóteses e definiu-se uma estratégia de investigação para testá-las.

Popper (1965) defendeu que embora as teorias universais não sejam dedutíveis a partir de afirmações singulares poderão ser refutadas por afirmações singulares já que podem colidir com descrições de factos observáveis, como se indica: (1) afirmações universais (leis ou hipóteses); (2) afirmações individuais que descrevem condições iniciais, deduzimos; (3) uma afirmação ou previsão individual específica. Em que, as condições iniciais são as denominadas causas de um acontecimento, e a previsão o denominado efeito. Dependendo do problema ou pergunta de partida, o modelo hipotético – dedutivo poderá ser utilizado tanto para explicar, como para prever ou para efectuar testes.

3.3.3 Estratégia da Investigação

Conforme a Figura n.º 3.1, neste trabalho de investigação foram utilizados os métodos de análise documental e inquisitivo. O método de análise documental permitiu formular as hipóteses, enquanto no inquisitivo foi utilizado o questionário como método de recolha de dados. Segundo Diógenes (2005, p. 3) o método é um “*procedimento, ou conjunto de procedimentos que serve de instrumento para alcançar os fins da investigação, enquanto as técnicas, são meios auxiliares que concorrem para subsidiarem os métodos para alcançar os seus objetivos específicos*”.

Para Almeida e Pinto (1995) o questionário apoia-se numa série de perguntas dirigidas a um conjunto de indivíduos, daí considerar-se como um caso particular da entrevista. Segundo esta perspetiva corresponde ao mais estruturado e rígido dos tipos de entrevista, uma vez que recorre a um conjunto de perguntas colocadas de determinada forma e ordem, previamente programadas.

Segundo Moreira (2004) o questionário é um instrumento que pretende avaliar conteúdos mentais, quer estes se refiram a domínios cognitivos (conhecimentos, crenças, expectativas, atribuições, afectivos (atitudes, preferências), comportamentais (hábitos, reacções, etc). O qual se enquadra perfeitamente na presente investigação, dado que o que se pretende avaliar nos Oficiais das Forças Armadas Angolanas são essencialmente atitudes e com-

portamentos. Num questionário, a “*escolha da escala é um dos fatores mais críticos neste processo dado que representa a medida que irá permitir fazer toda a recolha de dados*” e se esta medir «coisas» erradas toda a informação estará enviesada (Remenyi, 2013, p. 103). Para esta medição foram utilizadas duas escalas que avaliam os itens das competências de liderança quanto à sua importância (0 nada importante e 10 extremamente importante) e quanto à sua eficácia (0 extremamente ineficaz e 10 extremamente eficaz).

3.3.4 Métodos de Investigação para Recolha de Dados

Para este trabalho foi adotado o método único - abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa refere-se (Goode e Hatt, 1969) à «utilização de técnicas estatísticas» e, ainda, em «aplicação da matemática à sociologia», por exemplo (Kaplan, 1972) refere-se «medições» e em «técnicas matemáticas». A abordagem quantitativa é caracterizada do seguinte modo: (1) relação entre teorias e dados – dedução; (2) relacionamento no processo de investigação – objectiva; e (3) inferência dos dados - generalista (Morgan, 2007).

A utilização da abordagem quantitativa apresenta algumas limitações, pois (Hounsell e Winn, 1981) afirmaram que a investigação por generalizações conduz a uma simplificação das complexidades dos diferentes ambientes em que os indivíduos vivem ou trabalham. Esta abordagem pode falhar pelo não reconhecimento de que a verdade tem várias interpretações, e por não considerarem que os modos de ação dos indivíduos são moldados pelas suas próprias e distintas visões da realidade quotidiana.

3.3.5 Técnicas de Investigação para Tratamento de Dados

Para o tratamento dos dados obtidos no trabalho de campo, assim como para a sua análise, sentiu-se a necessidade de recorrer a determinados programas informáticos. Assim sendo, após a aplicação dos questionários foi construída uma base de dados no programa Microsoft Office Excel 2007 e posteriormente transferida para o programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0) para efetuar o tratamento estatístico.

Para efetuar a análise descritiva utilizou-se a média e o desvio-padrão. Posto isto, foram feitos os testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade, para se verificar se as variáveis dependentes possuíam distribuição normal (Maroco, 2003).

Para verificar se existem diferenças significativas entre a perceção dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas quanto ao grau de importância e nível de eficácia das competências de liderança em estudo, quer por Ramos, quer por Postos, utilizou-se a comparação múltipla de médias - teste de Tukey. O teste de Tukey tem sido descrito como bastante rigoroso e fácil aplicação, no sentido em que, entre todos os procedimentos que resultam em intervalos de confiança com mesmo tamanho para todas diferenças de médias duas a duas com coeficiente de confiança da família de pelo menos $1 - \alpha$, o teste de Tukey resulta em intervalos menores. Neste estudo para testar a normalidade e a homogeneidade, utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov e o teste Levene respectivamente.

No sentido de confirmar se existem correlações significativas entre a perceção dos Oficiais das FAA (amostra total e por Ramos) quanto ao nível de eficácia das competências de liderança e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) procedeu-se à realização do teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de Bravais-Pearson.

Por fim, para identificar quais são as competências de liderança que são preditoras do esforço extraordinário, eficácia e satisfação utilizou-se o método da regressão linear, em que o termo «regressão linear» define um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma ou mais variáveis dependentes (ou respostas) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras).

3.3.6 Horizonte Temporal

O horizonte temporal adotado consistiu num estudo transversal, dada a janela de tempo imposta para a realização deste projeto de investigação. Isto significa que foi localizado num espaço temporal relativamente curto, em que a investigação procurou obter respostas a uma questão ou problema num momento particular.

3.4 Caracterização dos Construtos para Recolha de Dados

Uma das conclusões mais evidentes e resultantes dos modelos conceptuais de liderança analisados na revisão de literatura prende-se com o facto das diferentes perspectivas serem bastante alargadas e, de não existirem, claramente, modelos de formação na área da liderança, nomeadamente para as FAA. No entanto, procura-se, em cada momento, responder aos objetivos deste trabalho de investigação, tendo como pressuposto que para cada organização deve existir um modelo de gestão de competências de liderança. Pois, este modelo deve permitir aos seus membros, em cada momento, saber qual o nível de desempenho em que se encontram e o exigido - padrão de referência.

3.4.1 Referencial de Competências Adaptado

Tendo por base a referida lacuna e a vontade em alargar a compreensão dos modelos de gestão de competências de liderança avança-se para a criação de um instrumento que permita diagnosticar e desenvolver as necessidades da educação e formação nesta área do conhecimento para as FAA. Assim e tendo como base o referencial de competências de liderança (Rouco, 2012) que contempla as competências associadas ao comandante/ líder que estão relacionadas positiva e fortemente com o desempenho superior, foram “*validadas e selecionadas as que do ponto de vista teórico e académico melhor se enquadram com a cultura organizacional*” (Remenyi, 2013, p. 128) das Forças Armadas Angolanas, assim como as respetivas definições, como ilustra a Tabela n.º 3.1.

Tabela n.º 3.1: Referencial de competências adaptado

Construtos/ Competências	Descrição da competência
Aberto Experiências	Aceito e adoto novas formas para executar o trabalho
Aptidão Técnico Profissional	Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido
Auto Confiança	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
Auto Controlo	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
Características Militar	Tenho aptidões e virtudes para desenvolver o meu trabalho em contexto
Coesão e Trabalho Equipa	Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

Construtos/ Competências	Descrição da competência
	mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objetivos estratégicos
Comunicação Assertiva	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
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 perspectivas
Humor	Apresento-me frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que me envolvem
Influencia os Outros	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
Iniciativa e autonomia	Na ausência de ordens, sou capaz de iniciar e desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização
Liderança Delegativa	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
Liderança Diretiva	Tomo as decisões sozinho e atribuo tarefas e objetivos sem ouvir os meus superiores, pares e subordinados
Liderança Participativa	Aconselho-me com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afectem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão
Multiculturalidade	Trabalho em equipas multi e inter culturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros
Orientação para as Pessoas	Reconheço e diagnostico as necessidades, aspirações dos meus subordinados e procuro conciliá-los com os objetivos da organização
Orientação para as Tarefas	Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas
Reconhecimento 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
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
Visão	Manifesto de forma doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em factores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolvo os outros nesta visão de aspiração partilhada

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

3.4.2 Fatores Critério: Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação

Como instrumento de medida (Moreira, 2004) para medir o objeto de estudo deste trabalho, foram ainda utilizados três Fatores Critério de Rouco (2012) adaptados de (Avo-

lio e Bass, 2004): esforço extraordinário, eficácia e satisfação, englobando 12 itens que medem as ações de comando que mais se relacionam com o desempenho superior dos Oficiais das FAA.

Tabela n.º 3.2: Fatores critério decorrentes da ação de comando

Construtos	Descrição
Esforço Extra-ordinário	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.
Eficácia	Capacidade de imprimir nos subordinados capacidade de organização e motivação.
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.

Fonte: Rouco (2012)

3.5 Fase da Elaboração do Questionário para Recolha de Dados

3.5.1 Questionário Preliminar

O questionário elaborado para cumprir os objetivos desta investigação mede a auto percepção (competência percebida) dos Oficiais das FAA. A competência percebida no domínio organizacional é uma dimensão Auto avaliativa que diz respeito às percepções e juízos que os sujeitos constroem acerca das suas capacidades e competências pessoais nos domínios da realização profissional (Faria, 2008).

Desenvolvendo-se através das avaliações pessoais de experiências anteriores, a competência percebida funda-se na interpretação dos sucessos e dos fracassos, nas percepções de controlo das realizações, no *feedback* dos agentes de socialização e na reação afetiva perante as consequências do desempenho individual (Harter, 1992). De acordo com Harter (1992), estes fatores têm um impacto direto na competência percebida e na motivação do colaborador e deste modo, duas conclusões se sobrepõem do que foi referido: (1) a importância da competência percebida para a motivação dos colaboradores; e (2) o seu carácter multidimensional.

Efetivamente, decorrendo de interpretações, percepções e afetos, constituindo em si mesma um processo de formulação de juízos pessoais, e dando origem a novas reações afetivas e a orientações motivacionais, a competência percebida apresenta-se como um constructo compósito (Faria, Pina, Stocker, Fontes e Costa, 2010), integrando diferentes

dimensões que se situam entre o *continuum* do polo cognitivo e do polo emocional. Assim, enquanto o polo cognitivo diz respeito às interpretações das situações e resultados da realização, aos juízos pessoais e à autoavaliação de competência, o polo emocional diz respeito a todos os sentimentos e afetos decorrentes dos resultados da realização, do processo de autoavaliação e das respetivas perceções de competência.

Deste modo, o questionário elaborado para a presente investigação mede três escalas: a primeira, mede o grau de importância de cada competência para o cabal funcionamento das funções de Comando/ Direção/ Chefia em contexto militar nas FAA; a segunda, mede o nível de eficácia (grau de proficiência) de cada competência que cada Oficial inquirido perceciona no desempenho das suas funções; a terceira, mede o grau de concordância que cada Oficial inquirido perceciona quanto à sua capacidade para influenciar os seus subordinados para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

O questionário é o instrumento de medida que permite a recolha de dados da amostra em estudo. Tendo em conta os conceitos chave da revisão de literatura, nomeadamente do Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012) e dos três Fatores Critério da ação de comando, selecionaram-se os instrumentos mais apropriados para a recolha de dados e que satisfazem os objetivos deste estudo, como ilustra a Tabela n.º 3.3.

Tabela n.º 3.3: Constituição do inquérito

Divisão do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
PARTE I Dados sociodemográficos	9 questões sobre dados pessoais que permitem caracterizar do ponto de vista estatístico a população em estudo.	
PARTE II Questionário de competências de liderança	Constituída por 68 perguntas fechadas (duas versões) que permitem medir o desempenho das 20 competências de liderança (Rouco, 2012)	<p>Escala de importância: 1 (nada importante) a 10 (extremamente importante)</p> <p>Escala de eficácia: 1 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz)</p>
PARTE III Ação de comando	Constituída por 12 perguntas fechadas que permitem medir o nível de concordância decorrente da ação de comando (Rouco, 2012)	Escala de concordância: 1 (Discordo totalmente) a 10 (Concordo totalmente)

De acordo com a Tabela n.º 3.3, o QCL adaptado Rouco (2012) é composto por 20 competências e um total de 68 itens. Em duas escalas que avaliam os itens das competências de liderança quanto à sua importância (0 nada importante e 10 extremamente importante) e quanto à sua eficaz (0 extremamente ineficaz e 10 extremamente eficaz).

Por outro lado, de acordo com a Tabela n.º 3.3, contempla ainda os três Fatores Critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) com um total de 12 itens avaliados também numa escala de concordância (0 discordo totalmente e 10 concordo totalmente), os quais procuram verificar as ações de Comando/ Direção/ chefia que mais se correlacionam com o desempenho superior e satisfação.

3.5.2 Pré-teste ao Questionário Preliminar

O pré-teste foi realizado em duas fases: na primeira, o questionário foi aplicado a um grupo de sete entrevistados que mantém uma semelhança razoável com a população aproveitável do estudo. Esta fase permitiu verificar se as perguntas foram entendidas com clareza e interpretadas consoante os objetivos que se pretendiam. O tempo de preenchimento cronometrado variou entre os 7 e os 18 minutos, não gerando por isso relutância em preenchê-lo. A nível de retificações sugeridas pelos inquiridos foram analisados e algumas introduzidas no inquérito preliminar; na segunda fase, o inquérito foi aplicado a uma subamostra constituída por 35 indivíduos com as mesmas características da amostra.

Após a aplicação do inquérito (Anexo B - Questionário de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e Questionário de Fatores Critério (Rouco, 2012, Adaptado de Avolio e Bass (2004) Preliminar) a uma subamostra com as mesmas características da amostra, para cada competência de liderança e fatores critério que comportam o QCL, calculou-se a sua consistência interna, usando o coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* (Remenyi, 2013, p. 128) e de acordo com os valores constantes na Tabela n.º 3.4.

Tabela n.º 3.4: Fiabilidade das escalas usando o *Alpha* de *Cronbach*

<i>Alpha</i> de <i>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

Fonte: Adaptado de Hill e Hill (2005)

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

Na sua versão original, o questionário preliminar era constituído por 20 competências e 68 itens, que após a análise estatística - cálculo da consistência interna e segundo os critérios definidos na Tabela n.º 3.5, foram eliminadas as seguintes competências de liderança: humor; iniciativa e autonomia; liderança por delegação; e liderança diretiva. Das competências de liderança eliminadas é de realçar as competências «liderança por Delegação» e »liderança directiva» que em futuras investigação voltem a ser objeto de estudo, assim com a competência «reconhecimento e valorização» que representa um fator fundamental na área da Gestão dos Recursos Humanos. Deste modo, na fase final, o questionário ficou com 15 competências de liderança e 54 itens.

Tabela n.º 3.5: Competências de liderança, itens e *Alpha de Cronbach* do inquérito preliminar

Competências	Itens	Itens excluídos	<i>Alpha de Cronbach</i>
Aberto Experiências	25, 33, 39, 72, 75	39	0,83
Aptidão Técnico Profissional	10, 15, 64, 70	-	0,82
Auto Confiança	11, 12, 26, 56, 65	-	0,79
Auto Controlo	34, 43, 62	34, 43, 62	Inaceitável
Características Militar	17, 37, 53, 74	74	0,75
Coesão e Trabalho Equipa	14, 57, 63, 66	14	0,83
Comunicação Assertiva	20, 58, 60	-	0,78
Gestão de Conflitos	46, 59 e 73	-	0,72
Humor	55	55	Inaceitável
Influencia os Outros	16, 31, 69	-	0,71
Iniciativa e autonomia	18, 22	18, 22	Inaceitável
Liderança por Delegação	23 e 32	23 e 32	Inaceitável
Liderança Diretiva	76	76	Inaceitável
Liderança Participativa	13, 40, 41 e 47	47	0,81
Multiculturalidade	49 e 54	-	0,72
Orientação Humanas	19, 38 e 77	-	0,63
Orientação Tarefa	29, 30 e 36	-	0,78
Reconhecimento e valorização	21, 44, 48, 51, 52, 61	51	0,83
Tomada de Decisão	42, 45, 50, 67, 68, 71	-	0,83
Visão	24, 27, 28 e 35		0,84

O questionário, na sua versão original era constituído por um total de três fatores critério com 12 itens, tendo resultado numa fase final os mesmos três fatores critério.

Tabela n.º 3.6: Fatores critério, itens e *Alpha de Cronbach* do inquérito preliminar

Fatores critério	Itens	Itens excluídos	<i>Alpha de Cronbach</i>
Esforço Extraordinário	78, 81, 84 e 87	-	0,88
Eficácia	79, 82, 85 e 88	-	0,82
Satisfação	80, 83, 86 e 89	-	0,82

3.5.3 Inquérito Final

O inquérito final (Anexo B - Questionário de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e Questionário de Fatores Critério (Rouco, 2012, Adaptado de Avolio e Bass (2014) Final) foi aplicado aos Oficiais das FAA. De acordo com a Tabela n.º 3.6, o QCL Adaptado Rouco (2012) é composto por 15 competências e um total de 54 itens. Em duas escalas que avaliam os itens das competências de liderança quanto à sua importância (0 nada importante e 10 extremamente importante) e quanto à sua eficaz (0 extremamente ineficaz e 10 extremamente eficaz).

Por outro lado, de acordo com a Tabela n.º 3.7, contempla ainda os três fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) com um total de 12 itens avaliados também numa escala de concordância (0 discordo totalmente e 10 concordo totalmente) na qual procuram verificar quais as ações de comando/chefia/direção que mais se correlacionam com o desempenho superior e satisfação.

Tabela n.º 3.7: Constituição do inquérito final

Divisão do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
PARTE I Dados sociodemográficos	9 questões sobre dados pessoais que permitem caracterizar do ponto de vista estatístico a população em estudo.	
PARTE II Questionário de competências de liderança	Constituída por 54 perguntas fechadas (duas versões) que permitem medir o desempenho das 15 competências de liderança (Rouco, 2012)	<p>Escala de importância: 1 (nada importante) a 10 (extremamente importante)</p> <p>Escala de eficácia: 1 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz)</p>
PARTE III Ação de comando	Constituída por 12 perguntas fechadas que permitem medir o nível de concordância decorrente da ação de comando (Rouco, 2012)	Escala de concordância: 1 (Discordo totalmente) a 10 (Concordo totalmente)

3.6 Caracterização do Universo

Para Goldstein e Ford (2002), o modelo de competências corresponde aos objetivos deste estudo, que se deve focalizar em líderes versáteis e soldados que desempenhem multifunções. A análise de função tradicional pode produzir uma informação útil e necessária, mas tem uma vida curta, dadas as atuais condições de mudança organizacional. Assim, as Forças Armadas Angolanas devem ambicionar ter líderes possuidores de um conjunto de requisitos que se mantenham inalteráveis ao longo da sua carreira e que caracterizam o desempenho do Oficial na área do comando em diferentes níveis organizacionais. Por outro lado, neste Modelo de Competências de Liderança há que identificar a cultura, a visão e a missão.

O modelo de competências é tipicamente visto como um mecanismo para relacionar o desenvolvimento dos RH com as estratégias da organização: “*uma ferramenta descritiva que identifica as aptidões, o conhecimento, as características pessoais, e os comportamentos necessários para desempenhar um papel eficaz na organização*” (Lúcia & Lepsinger, 1999, p. 5). Gangani, McLean e Braden (2004, p. 1111) também referiram que “*a prática destas competências nucleares alinham os objetivos estratégicos de uma organização como uma chave do processo dos Recursos Humanos*”.

Face ao exposto, o universo deste estudo é constituído pelos militares (Oficiais) das FAA e das diversas Armas e Serviços.

3.7 Dimensão da Amostra

Depois de se identificar os dados que devem ser recolhidos e o instrumento (questionário estruturado com perguntas fechadas) a utilizar, o passo seguinte consiste em definir um processo de amostragem adequado ao tipo de dados e ao instrumento de análise.

No processo de recolha de dados de necessário desenvolver um processo sistemático que assegure a fiabilidade e comparabilidade desses dados. Mais especificamente, de necessário que se estabeleça de partida um plano de amostragem de acordo com a população alvo, com a definição da população a inquirir e com um processo adequado de administração do inquérito.

De acordo com Remenyi (2014, p. 166) a “*amostra é um subconjunto da população e que deve ser representativa*” para permitir inferir as conclusões. Desta forma, pretende-se que cada estrato considerado da amostra, Armas/Serviços e Género, tenha a mesma proporção de Oficiais.

Face à distância a que o investigador deste trabalho (Portugal) se encontra da amostrava (Angola) e tendo em consideração a dispersão desta pelo território Angolano. A amostra foi por conveniência: em que os indivíduos foram escolhidos por conveniência e por facilidade; e ainda, pela amostragem por *clusters*: em que a população foi dividida em grupos ou clusters (Ramos das Forças Armadas Angolanas, Armas e Serviços, e Unidades. Este tipo de amostragem torna-se particularmente útil quando a população se encontra dividido num reduzido número de grupos, caracterizados por terem uma dispersão idêntica na população total, isto é, os grupos deverão, tanto quanto possível, ser "microcosmos" da população a estudar. Primeiro, selecionam-se aleatoriamente alguns dos grupos e em seguida, incluem-se na amostra todos os indivíduos pertencentes aos grupos selecionados. Trata-se de um processo amostra casual simples em que cada unidade e o *cluster*. Neste tipo de amostragem exige apenas que se disponha de uma listagem dos grupos (de indivíduos ou elementos da população) e não uma listagem completa dos elementos da população, como é o caso das amostragens anteriores. Assim, a amostra tem a seguinte constituição, conforme ilustra a Tabela n.º 3.8.

Tabela n.º 3.8: Constituição da amostra

Postos	Quadro Orgânico	Inquiridos
Coronel	Permanente	21
Tenente - Coronel	Permanente	26
Major	Permanente	9
Capitão	Permanente	38
Tenente	Permanente	5
Total:		99

Capítulo 4

Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

4.1 Introdução

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da parte prática e, ainda confrontados com os resultados alcançados por outros autores e referenciados na revisão de literatura. Assim, começa-se por fazer uma análise sociodemográfica da amostra, na qual não serão apresentados alguns resultados das perguntas do inquérito da Parte I, visto que o tamanho das subamostras do ponto de vista estatístico não é aconselhável para o tratamento estatístico; uma análise descritiva das competências de liderança e dos fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação); uma análise às diferenças significativas dos comportamentos de liderança entre as categorias dos Oficiais; e ainda uma análise às correlações significativas entre as variáveis em estudo.

As análises efetuadas aos dados recolhidos e apresentados neste capítulo permitirão confirmar ou infirmar as hipóteses apresentadas no Capítulo 3 e, ainda, providenciar base de sustentação para responder às questões derivadas lançadas no início do trabalho e, por último responder à pergunta de partida formulada para esta investigação.

4.2 Caracterização das Variáveis Independentes: Ramos das Forças Armadas Angolanas, Postos, Género e Escalões Etários dos Oficiais Angolanos

Nesta subseção é caracterizada a amostra de acordo com as perguntas formuladas no inquérito (Parte I). Conforme já foi referido, os resultados de algumas perguntas fechadas do inquérito (Parte I) utilizado nesta investigação não são apresentados tendo em conta que o número de respostas não são suficientes para proceder a qualquer tratamento estatístico e consequentemente poder retirar conclusões de acordo com o rigor científico exigido.

4.2.1 Caracterização da Amostra por Ramos das Forças Armadas Angolanas

O questionário foi aplicado a uma amostra de 99 inquiridos que são analisados em termos sociodemográfico, dos quais 12,10 % pertencem à Força Aérea, 64,60 % ao Exército e 23,20 % à Marinha de Guerra Angolana, conforme está ilustrado a Figura n.º 4.1.

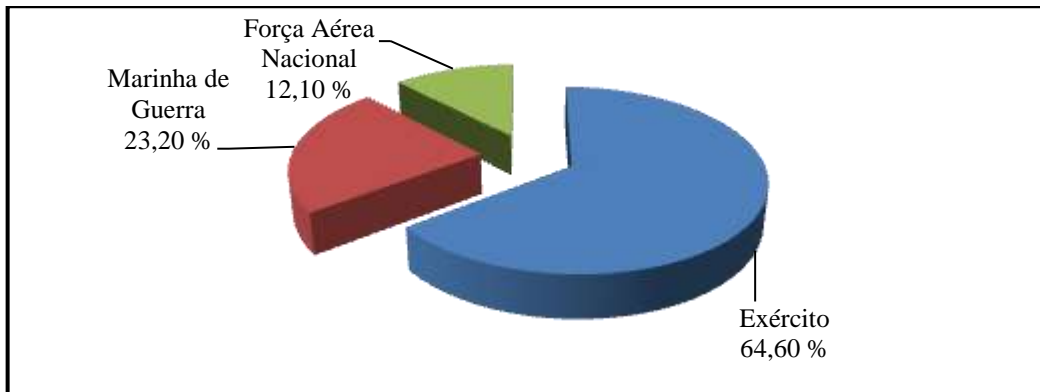


Figura n.º 4.1: Caracterização da amostra por Ramos das Forças Armadas Angolanas

4.2.2 Caracterização da Amostra por Postos

De acordo com a Figura n.º 4.2 verifica-se que a amostra é constituída por 21,20 % de Coronéis, 26,30 % de Tenentes-Coronéis, 9,10 % de Majores, 38,40 % de Capitães e 5,10 % de Tenentes.

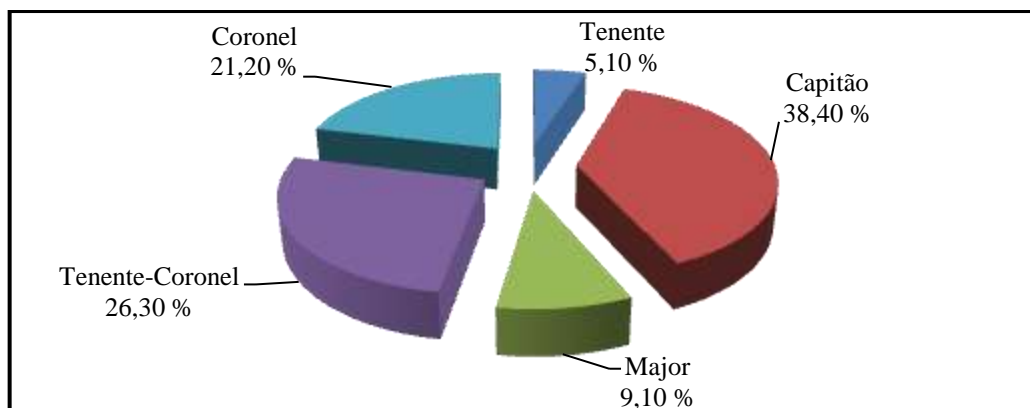


Figura n.º 4.2: Caracterização da amostra por Postos

4.2.3 Caracterização da Amostra por Género

Dos Oficiais das FAA que responderam ao inquérito e como mostra a Figura n.º 4.3 verifica-se que 7,1 % pertencem ao género feminino e 91,9 % ao masculino. Face à diferença entre as percentagens das subamostras, durante a análise dos resultados nomeadamente quanto à sua comparação ter-se-á em conta este facto.

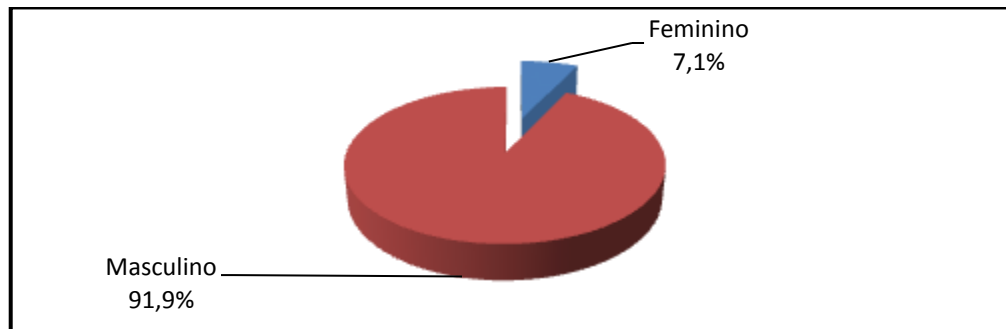


Figura n.º 4.3: Caracterização da amostra por género

4.2.4 Caracterização da Amostra por Escalões Etários

Os resultados da Figura n.º 4.4 e quanto às subamostras por escalões etários mostram que 22,20 % têm mais de 60 anos, 35,40 % têm idades compreendidas entre os 51 e 60 anos, 37,40 % têm idades compreendidas entre os 41 e 50 anos, 1 % têm idades compreendidas entre os 31 e 40 anos e, 4 % têm menos de 20 anos de idade.

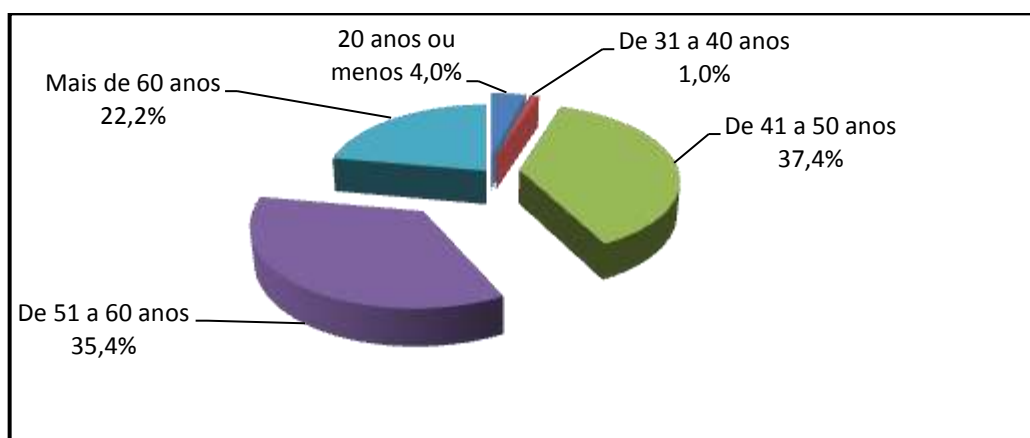


Figura n.º 4.4: Caracterização da amostra por escalões etários

4.3 Caracterização da Variáveis Dependentes – Análise Descritiva: Competências de Liderança, Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação

Com o objetivo de reduzir a quantidade de informação (dados) obtidos a partir das respostas dos inquiridos, nesta subsecção ir-se-á proceder ao método da análise descritiva no qual far-se-á o uso da média aritmética (média amostral) (\bar{x}) que passar-se-á a designar simplesmente por média e, ainda do desvio padrão para medir a variabilidade ou dispersão das respostas. A análise dos dados será realizada através da média, do desvio padrão e do uso de figuras e tabelas. Para o efeito, nas subsecções seguintes apenas serão registadas as médias com valores mais elevados e baixos.

4.3.1 Análise Descritiva das Variáveis Dependentes - Amostra Total

Nesta subsecção será feita uma análise descritiva quanto à média e ao desvio padrão das respostas totais dos inquiridos das FAA no que respeita ao grau de importância e ao nível de eficácia de cada competência e, ainda aos fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) percecionados pelos Oficiais. Para não tornar o texto exaustivo e não perder a clareza da informação quanto à análise dos dados, apenas serão analisados as médias e desvio padrão mais elevados e mais baixos que acrescentem valor e pertinência aos objetivos do presente trabalho de investigação.

A Tabela n.º 4.1 mostra as médias das respostas dos Oficiais das FAA segundo a perceção do grau de importância que cada competência de liderança tem para o exercício das suas funções de Comando/ Direção/ Chefia para a obtenção de desempenhos superiores. De uma forma geral, os dados indicam que os Oficiais, em estudo, percecionam que as competências associadas à liderança são todas importantes para a obtenção de desempenhos superiores, tendo em conta que os valores se situam entre 8,88 e 9,19 numa escala de Likert adaptada de 1 a 10. Os Oficiais percecionam que a «liderança participativa» (9,19), a «multiculturalidade» (9,16) e o «reconhecimento e valorização» representam as competências mais importantes no exercício das suas funções para a obtenção de desempenhos superiores. Em relação às competências com os valores médios mais baixos, pode indicar-se a «auto confiança» (8,95), a «influência dos outros» (8,89) e a «visão» (8,88). Na «visão», o valor do desvio padrão apresenta a maior dispersão de respostas dos inquiridos, o que nos indica que os Oficiais não percecionam de modo igual que esta

competência é importante para a obtenção de desempenhos superiores.

Face a estes resultados conclui-se que os Oficiais das FAA também percebem como importantes para desempenhos superiores as mesmas competências constantes no MCL (Rouco, 2012).

Tabela n.º 4.1: Média de valores quanto ao grau de importância das competências de liderança – amostra total

Competências de liderança	\bar{x}	S
Grau de importância		
Aberto a experiências	9,05	0,95
Aptidão técnico profissional	9,06	0,92
Auto confiança	8,95	0,92
Características militares	9,00	0,86
Coesão e trabalho de equipa	9,09	0,87
Comunicação assertiva	9,11	0,81
Gestão de conflitos	9,10	0,78
Influencia os outros	8,89	0,87
Liderança participativa	9,19	0,82
Multiculturalidade	9,16	0,81
Orientação para as pessoas	9,09	0,84
Orientação para a tarefa	9,09	0,85
Reconhecimento e valorização	9,12	0,78
Tomada de decisão	9,10	0,72
Visão	8,88	1,04

Legenda: \bar{x} - Média aritmética; e S – Desvio padrão

A Tabela n.º 4.2 indica as médias das respostas dos Oficiais das FAA segundo a percepção ou autoavaliação que cada um tem sobre o nível de eficácia em cada competência no exercício das funções de Comando/ Direção/ Chefia.

De uma forma geral, pode referir-se que os Oficiais percebem que são eficazes nos comportamentos de liderança associados às competências em estudo, tendo em conta que os valores estão compreendidos num intervalo de 8,44 e 9,03. Os Oficiais percebem que têm um desempenho mais elevado nas seguintes competências: «liderança participativa» (9,03); «coesão e trabalho de equipa» (8,98); «comunicação assertiva» (8,98); e «gestão de conflitos» (8,98). Em relação às competências com os valores médios mais baixos, podemos indicar a «caraterísticas militares» (8,57) e a «visão» (8,44). Quanto ao desvio padrão é de realçar as competências «caraterísticas militares» (1,42) e a «visão»

(1,57) com níveis de dispersão mais elevados, o que significa que os Oficiais têm diferentes significados quanto a estes dois construtos.

Tabela n.º 4.2: Média de valores quanto ao nível de eficácia – amostra total

Competências de liderança	X	S
Nível de eficácia (desempenho)		
Aberto a experiências	8,89	1,01
Aptidão técnico profissional	8,88	0,98
Auto confiança	8,83	0,95
Características militares	8,57	1,42
Coesão e trabalho de equipa	8,98	0,91
Comunicação assertiva	8,98	0,86
Gestão de conflitos	8,98	0,96
Influencia os outros	8,73	1,03
Liderança participativa	9,03	0,94
Multiculturalidade	8,90	0,92
Orientação para as pessoas	8,94	0,92
Orientação para a tarefa	8,71	1,20
Reconhecimento e valorização	8,89	0,89
Tomada de decisão	8,86	1,02
Visão	8,44	1,57

Legenda: X - Média aritmética; e S – Desvio padrão

Os resultados alcançados para as competências de liderança que os Oficiais percebem que têm níveis mais elevados de eficácia vão ao encontro dos resultados obtidos noutros estudos, a saber: na «liderança participativa» (Lopes, 2015a; Oliveira, 2015; Pinto, 2015); «coesão e trabalho de equipa» (Lopes, 2015a; Pinto, 2015; Tavares, Rouco & Carvalho, 2015); «comunicação assertiva» (Kouzes & Posner, 2007; Loureiro, 2014; Lopes, 2015a; Lopes, 2015c; Sousa, Rouco & Carvalho, 2015; Tavares, Rouco & Carvalho, 2015); e «gestão de conflitos» (Lopes, 2015a; Pinto, 2015).

A Tabela n.º 4.3 mostra que os Oficiais percebem que influenciam de forma bastante positiva os seus subordinados para terem esforços extraordinários, eficácia e satisfação, na medida em que as médias estão num intervalo de 8,60 a 8,68, sendo no entanto de realçar que os valores do desvio padrão apresentam elevada dispersão. Face à similaridade das médias entre os três fatores em análise, julga-se pertinente não destacar nenhum deles.

Tabela n.º 4.3: Média de valores quanto ao grau de desempenho – amostra total

Fatores critério (Esforço extraordinário, eficácia e satisfação)	\bar{x}	S
Esforço Extraordinário	8,66	1,30
Eficácia	8,60	1,34
Satisfação	8,68	1,29

Legenda: \bar{x} - Média aritmética; e S – Desvio padrão

4.3.2 Análise Descritiva das Variáveis Dependentes – Por Ramos das Forças Armadas Angolanas

Na Tabela n.º 4.4 pode verificar-se que as respostas dos Oficiais da Marinha de Guerra e segundo o grau de importância, nas 15 competências estudadas, apresentam médias mais elevadas em 10 e que são as seguintes: «aberto a experiência» (9,32); «aptidão técnico profissional» (9,38); «auto confiança» (9,29); «caraterísticas militar» (9,33); «coesão e trabalho de equipa» (9,39); «multiculturalidade» (9,50); e «reconhecimento e valorização» (9,43). As respostas dos Oficiais da Força Aérea, nas 15 competências estudadas, apresentam médias mais elevadas em 5 e que são as seguintes: «comunicação assertiva» (9,44); «influência dos outros» (9,14); «liderança participativa» (9,47); «orientação para as pessoas» (9,53); e «orientação para a tarefa» (9,47). As respostas dos Oficiais do Exército apresentam médias mais baixas em todas as competências estudadas, sendo no entanto de realçar que a dispersão das respostas apresenta níveis mais baixos, o que pode indicar uma maior consciencialização ou perceção sobre os comportamentos reais para cumprir as respetivas funções.

Fazendo uma análise por Ramos sobre as competências que são mais importantes, verifica-se que os Oficiais do Exército valorizam mais a «liderança participativa» (9,06), a «multiculturalidade» (8,98) e a «coesão e trabalho de equipa» (8,99); os Oficiais da Marinha de Guerra valorizam mais a «gestão de conflitos» (9,55), a «multiculturalidade» (9,50) e a «tomada de decisão» (9,47); os Oficiais da Força Aérea valorizam mais a «orientação para as pessoas» (9,53), a «liderança participativa» (9,47) e «orientação para a tarefa» (9,47). Ainda, podemos verificar que para os Oficiais dos três Ramos a competência «liderança participativa» e a competência «multiculturalidade» são as mais importantes para influenciar os subordinados e obter elevados padrões de desempenho.

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

Relativamente às competências que são menos valorizadas, verifica-se que os Oficiais do Exército atribuem menos importância à «visão» (8,78) e à «auto confiança» (8,79); os Oficiais da Marinha de Guerra atribuem menos importância à «influencia os outros» (8,84) e à «visão» (9,08); os Oficiais da Força Aérea Nacional atribuem menos importância à «coesão e trabalho de equipa» (9,03) e à «visão» (9,47). Desta análise pode-se afirmar que os Oficiais de ambos os Ramos consideram que a competência «visão» é a menos importante para obter desempenhos superiores no exercício das suas funções.

Tabela n.º 4.4: Média de valores quanto ao grau de importância por Ramos

Competências de liderança/ Ramos	Exército		Marinha de Guerra		Força Aérea Nacional	
	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S
Grau de importância						
Aberto a experiências	8,90	0,88	9,32	1,16	9,31	0,77
Aptidão técnico profissional	8,93	0,94	9,38	0,85	9,17	0,80
Auto confiança	8,79	0,90	9,29	0,94	9,12	0,87
Características militares	8,82	0,87	9,33	0,84	9,31	0,52
Coesão e trabalho de equipa	8,99	0,81	9,39	0,92	9,03	1,03
Comunicação assertiva	8,93	0,83	9,42	0,79	9,44	0,50
Gestão de conflitos	8,92	0,77	9,55	0,65	9,19	0,73
Influencia os outros	8,85	0,78	8,84	1,09	9,14	0,87
Liderança participativa	9,06	0,85	9,39	0,78	9,47	0,56
Multiculturalidade	8,98	0,77	9,50	0,83	9,42	0,76
Orientação para as pessoas	8,89	0,83	9,43	0,84	9,53	0,36
Orientação para a tarefa	8,91	0,87	9,39	0,83	9,47	0,52
Reconhecimento e valorização	8,94	0,80	9,43	0,66	9,42	0,62
Tomada de decisão	8,93	0,72	9,47	0,63	9,30	0,56
Visão	8,78	0,88	9,08	1,36	9,04	1,14

Legenda: \bar{x} - Média aritmética; e S – Desvio padrão

Os valores da Tabela n.º 4.5 mostram que as respostas dos Oficiais da Marinha e segundo o grau de eficácia, nas 15 competências estudadas, apresentam médias mais elevadas em 10 e que são as seguintes: «aberto a experiências» (8,96); «aptidão técnico profissional» (9,00); «auto confiança» (8,94); «coesão e trabalho de equipa» (9,19); «comunicação assertiva» (9,22); «gestão de conflitos» (9,04); «liderança participativa» (9,25); «multiculturalidade» (9,09); «orientação para as pessoas» (9,13); e «reconhecimento e valorização» (9,16). As respostas dos Oficiais do Exército, nas 15 competências estudadas, apresentam as médias mais elevadas em quatro e que são as

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

seguintes: «influencia os outros» (8,80); «orientação para a tarefa» (8,80); «tomada de decisão» (8,91); e «visão» (8,52). As respostas dos Oficiais da Força Aérea, nas 15 competências, apresentam a média mais elevada nas «características militares» (8,67). Dos resultados pode ainda verificar-se que os Oficiais da Marinha percecionarem que têm desempenhos mais elevados que os Oficiais dos restantes Ramos em dez competências.

Ao analisar os dados por Ramos para identificar quais as competências que os militares percecionam como sendo mais eficazes no exercício das suas funções de comando, direção e chefia no seu dia-a-dia, verifica-se que os Oficiais do Exército consideram que são mais eficazes na «liderança participativa» (8,99) e na «gestão de conflitos» (8,99); Os Oficiais da Marinha são mais eficazes na «liderança participativa» (9,25), na «comunicação assertiva» (9,22), na «coesão e trabalho de equipa» (9,19) e no «reconhecimento e valorização» (9,16); e os Oficiais da Força Aérea são mais eficazes na «comunicação assertiva» (8,86), na «coesão e trabalho de equipa» (8,86) e na «liderança participativa» (8,81). Dos resultados alcançados nesta análise, podemos verificar que para os Oficiais dos três Ramos as competências «liderança participativa» e «comunicação assertiva» são aquelas em que obtêm maior eficácia.

Tabela nº 4.5: Média de valores quanto ao nível de eficácia por Ramos

Competências de liderança/ Ramos	Exército		Marinha de Guerra		Força Aérea Nacional	
	X	S	X	S	X	S
Nível de eficácia						
Aberto a experiências	8,89	0,80	8,96	1,53	8,72	0,89
Aptidão técnico profissional	8,88	0,73	9,00	1,54	8,64	0,76
Auto confiança	8,87	0,71	8,94	1,44	8,47	0,86
Características militares	8,57	1,20	8,51	2,13	8,67	0,79
Coesão e trabalho de equipa	8,93	0,76	9,19	1,33	8,86	0,70
Comunicação assertiva	8,92	0,72	9,22	1,20	8,86	0,72
Gestão de conflitos	8,99	0,78	9,04	1,46	8,78	0,66
Influencia os outros	8,80	0,77	8,62	1,64	8,61	0,86
Liderança participativa	8,99	0,77	9,25	1,34	8,81	0,82
Multiculturalidade	8,91	0,74	9,09	1,34	8,50	0,77
Orientação para as pessoas	8,91	0,77	9,13	1,32	8,67	0,73
Orientação para a tarefa	8,80	0,81	8,68	2,01	8,31	0,90
Reconhecimento e valorização	8,83	0,67	9,16	1,36	8,68	0,75
Tomada de decisão	8,91	0,75	8,77	1,64	8,75	0,74
Visão	8,52	1,02	8,27	2,71	8,33	1,09

Legenda: X - Média aritmética; e S – Desvio padrão

No que respeita às competências em que os militares percecionam ter maior dificuldade em materializar, verifica-se que nos Oficiais do Exército são as «caraterísticas militares» (8,57) e a «visão» (8,52); nos Oficiais da Marinha são as «caraterísticas militares» (8,51) e a «visão» (8,27); e nos Oficiais da Força Aérea é a «orientação para a tarefa» (8,31) e a «visão» (8,33). Desta análise pode-se concluir que os Oficiais de ambos os Ramos percecionam que a competência «caraterísticas militar» e a «visão» são as que estão menos preparados.

A Tabela n.º 4.6 apresenta as médias dos valores das respostas dos Oficiais dos Oficiais dos três Ramos das FAA de acordo com a perceção que têm do impacto das suas ações sobre os subordinados e que é medido através do esforço extraordinário, eficácia e satisfação. Dos resultados verifica-se que os Oficiais do Exército apresentam médias mais elevadas nos três fatores e que os Oficiais da Marinha e da Força Aérea têm uma elevada dispersão nas suas respostas.

Tabela n.º 4.6: Média de valores quanto aos fatores critério por Ramos das Forças Armadas Angolanas

Ramos	Exército		Marinha de Guerra		Força Aérea Nacional	
	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S
Fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação)						
Esforço Extraordinário	8,89	0,79	8,66	1,73	7,44	1,90
Eficácia	8,81	0,87	8,52	1,80	7,60	1,96
Satisfação	8,88	0,79	8,73	1,67	7,58	2,06

Legenda: \bar{x} - Média aritmética; e S – Desvio padrão

4.3.3 Análise Descritiva das Variáveis Dependentes – Por Postos dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas

Nesta subsecção será analisada a média e o desvio padrão dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas por Postos, para verificar quais as competências que são mais valorizadas ao longo da carreira e se existe uma evolução positiva.

Como indica a Tabela n.º 4.7 podemos verificar que de uma forma geral as respostas dos Coronéis e Majores são as que apresentam valores mais elevados. Os Coronéis, nas 15 competências estudadas, apresentam médias mais elevadas em nove e que são as seguintes: «aberto a experiência» (9,33); «aptidão técnico profissional» (9,41); «auto confiança»

(9,26); «caraterísticas militares» (9,32); «coesão e trabalho de equipa» (9,41); «gestão de conflitos» (9,38); «liderança participativa» (9,57); «orientação para a tarefa» (9,48); e «visão» (9,37). Os Majores, nas 15 competências estudadas, apresentam médias mais elevadas em seis, a saber: «comunicação assertiva» (9,41); «influência dos outros» (9,19); «multiculturalidade» (9,44); «orientação para as pessoas» (9,59); «reconhecimento e valorização» (9,40); e «tomada de decisão» (9,38). As respostas dos Tenentes, Capitães e Tenentes-Coronéis apresentam médias mais baixas em todas as competências. Os Capitães registam as médias mais baixas em quase todas as competências associadas à liderança.

Fazendo uma análise por cada Posto para identificar quais as competências que são mais valorizadas para obter desempenhos superiores, verifica-se que os Tenentes valorizam mais a «auto confiança» (9,16) e a «visão» (8,20); os Capitães valorizam mais a «coesão e trabalho de equipa» (8,89), a «liderança participativa» (8,88); a «multiculturalidade» (8,93) e a «tomada de decisão» (8,88); os Majores valorizam mais a «orientação para as pessoas» (9,59), a «liderança participativa» (9,56); Os Tenentes-Coronéis valorizam mais a «comunicação assertiva» (9,33), a «multiculturalidade» (9,31), a «orientação para a tarefa» (9,31) e o «reconhecimento e valorização» (9,33); e os Coronéis valorizam mais a «liderança participativa» (9,57) e a «orientação para as pessoas» (9,52). Dos resultados alcançados nesta análise, os Oficiais ao longo da hierarquia percebem como mais importantes, as seguintes competências: «auto confiança»; «visão»; «coesão e trabalho de equipa»; «comunicação assertiva»; «liderança participativa»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; «orientação para a tarefa»; e «reconhecimento e valorização».

Relativamente às competências que são menos valorizadas para obter desempenhos superiores, verifica-se que os Tenentes atribuem menos importância à «multiculturalidade» (8,73) e à «tomada de decisão» (8,64); os Capitães atribuem menos importância à «auto confiança» (8,61) e à «visão» (8,50); os Majores atribuem menos importância à «coesão e trabalho de equipa» (8,96) e à «visão» (8,97); os Tenentes-Coronéis atribuem menos importância à «orientação para as pessoas» (9,03) e à «visão» (8,94). Os Coronéis atribuem menos importância à «auto confiança» (9,26) e à «influencia os outros» (8,79). Desta análise pode-se afirmar que os Oficiais consideram que a competência «visão» é a menos importante para obter desempenhos superiores no exercício das suas funções.

Tabela n.º 4.7: Média de valores quanto ao grau de importância por Postos

Competências de liderança/ Posto	Tenente		Capitão		Major		Tenente-Coronel		Coronel	
	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S
Grau de importância										
Aberto a experiências	8,93	0,60	8,79	0,88	9,22	0,85	9,15	1,06	9,33	1,01
Aptidão técnico profissional	9,07	0,64	8,81	1,03	9,30	0,86	9,08	0,92	9,41	0,67
Auto confiança	9,16	0,68	8,61	1,03	9,11	0,97	9,09	0,72	9,26	0,85
Características militares	8,93	0,72	8,65	0,99	9,37	0,54	9,14	0,69	9,32	0,74
Coesão e trabalho de equipa	8,73	0,55	8,89	0,89	8,96	1,12	9,23	0,83	9,41	0,76
Comunicação assertiva	9,00	0,67	8,75	0,90	9,41	0,57	9,33	0,65	9,38	0,77
Gestão de conflitos	8,73	0,55	8,83	0,85	9,19	0,75	9,31	0,63	9,38	0,72
Influencia os outros	9,00	0,67	8,69	0,93	9,19	0,97	9,12	0,67	8,79	0,93
Liderança participativa	8,93	0,72	8,88	0,94	9,56	0,50	9,24	0,70	9,57	0,64
Multiculturalidade	8,70	0,67	8,93	0,83	9,44	0,88	9,31	0,79	9,36	0,73
Orientação para as pessoas	8,93	0,72	8,81	0,87	9,59	0,36	9,03	0,88	9,52	0,66
Orientação para a tarefa	8,80	0,65	8,68	0,95	9,44	0,58	9,31	0,67	9,48	0,70
Reconhecimento e valorização	9,04	0,65	8,79	0,88	9,40	0,72	9,33	0,58	9,33	0,71
Tomada de decisão	8,64	0,55	8,88	0,74	9,38	0,54	9,22	0,68	9,34	0,70
Visão	9,20	0,80	8,50	1,06	8,97	1,25	8,94	0,97	9,37	0,84

Legenda: \bar{x} - Média aritmética; e S – Desvio padrão

A Tabela n.º 4.8 ilustra que as respostas dos Oficiais e segundo a perceção que estes têm quanto ao nível de eficácia das suas ações. Através desta análise pretende-se verificar se as ações dos Oficiais continuam adequadas à medida que vão progredindo na carreira militar. Assim, verifica-se que os Coronéis, nas 15 competências estudadas, apresentam médias mais elevadas em 14, conforme se indica: «aberto a experiências» (9,27); «aptidão técnico profissional» (9,24); «auto confiança» (9,31); «coesão e trabalho de equipa» (9,37); «comunicação assertiva» (9,29); «gestão de conflitos» (9,25); «influencia os outros» (9,02); «liderança participativa» (9,43); «multiculturalidade» (9,17); «orientação para as pessoas» (9,29); «orientação para a tarefa» (8,95); «reconhecimento e valorização» (9,23); «tomada de decisão» (9,07); e «visão» (8,77). Os Majores, nas 15 competências estudadas, apresentam a média mais elevada na competência «características militares» (8,74). Face aos resultados podemos verificar que a média da resposta dos Oficiais vai aumentando positivamente praticamente em todas as competências em estudo, com exceção para as «caraterísticas militares», «influencia os outros», «multiculturalidade», «orientação para as pessoas», «orientação para a tarefa», «reconhecimento e valorização» e «visão». Esta evolução sugere que os Oficiais percecionam que são cada vez mais eficazes nas suas ações de comando, e que esta eficácia é adquirida ao longo da carreira militar através do

conhecimento tácito (experiência de comando) e/ou formação militar.

Ao analisar os resultados por Postos para identificar quais as competências que os militares percecionam como sendo mais eficazes no exercício das suas funções de Comando/ Direção/ Chefia no seu dia-a-dia, verifica-se que os Tenentes consideram que são mais eficazes na «auto confiança» (8,72), na «gestão de conflitos» (8,73), na «liderança participativa» (8,73) e na «orientação para as pessoas» (8,80); os Capitães são mais eficazes na «comunicação assertiva» (8,85), na «gestão de conflitos» (8,91), na «liderança participativa» (8,85), na «multiculturalidade» (8,84) e na «tomada de decisão» (8,83); os Majores percecionam que são mais eficazes na «coesão e trabalho de equipa» (8,93), na «comunicação assertiva» (8,89), na «liderança participativa» (8,89) e na «tomada de decisão» (8,84); os Tenentes-Coronéis percecionam que são mais eficazes na «coesão e trabalho de equipa» (9,03), na «comunicação assertiva» (9,04), na «liderança participativa» (9,06) e na «orientação para as pessoas» (9,05); e os Coronéis percecionam que são mais eficazes na «auto confiança» (9,31) e na «liderança participativa» (9,43). Dos resultados alcançados nesta análise, podemos verificar que para os Oficiais dos três Ramos a competência «liderança participativa» é aquela em que obtêm maior eficácia.

Tabela n.º 4.8: Média de valores quanto ao nível de eficácia por Postos

Posto	Tenente		Capitão		Major		Tenente-Coronel		Coronel	
	X	S	X	S	X	S	X	S	X	S
Nível de eficácia										
Aberto a experiências	8,47	0,45	8,77	0,94	8,74	0,91	8,87	1,31	9,27	0,80
Aptidão técnico profissional	8,60	0,60	8,75	0,85	8,70	0,86	8,87	1,26	9,24	0,88
Auto confiança	8,72	0,72	8,71	0,77	8,47	0,95	8,78	1,21	9,31	0,80
Características militares	8,53	0,51	8,37	1,38	8,74	0,91	8,72	1,57	8,68	1,66
Coesão e trabalho de equipa	8,53	0,51	8,82	0,84	8,93	0,55	9,03	1,21	9,37	0,73
Comunicação assertiva	8,60	0,55	8,85	0,77	8,89	0,73	9,04	1,08	9,29	0,77
Gestão de conflitos	8,73	0,76	8,91	0,81	8,81	0,65	8,95	1,31	9,25	0,87
Influencia os outros	8,60	0,55	8,68	0,95	8,67	0,97	8,64	1,29	9,02	0,97
Liderança participativa	8,73	0,55	8,85	0,85	8,89	0,91	9,06	1,24	9,43	0,59
Multiculturalidade	8,50	0,50	8,84	0,75	8,67	0,61	8,92	1,26	9,17	0,90
Orientação para as pessoas	8,67	0,47	8,76	0,84	8,63	0,74	9,05	1,20	9,29	0,74
Orientação para a tarefa	8,80	0,61	8,59	0,95	8,41	0,88	8,79	1,54	8,95	1,38
Reconhecimento e valorização	8,36	0,36	8,77	0,73	8,76	0,83	8,92	1,21	9,23	0,73
Tomada de decisão	8,48	0,46	8,83	0,84	8,84	0,67	8,81	1,39	9,07	1,01
Visão	8,60	0,38	8,28	1,31	8,39	1,24	8,38	1,80	8,77	2,01

Legenda: X - Média aritmética; e S – Desvio padrão

As competências em que os militares percecionam que têm maior dificuldade em materializar, verifica-se que nos Tenentes é o «reconhecimento e valorização» (8,36); nos Capitães são as «caraterísticas militares» (8,37) e a «visão» (8,28); nos Majores é a «visão» (8,39); nos Tenentes-Coronéis é a «visão» (8,38); e nos Coronéis são as «caraterísticas militares» (8,68) e a «visão» (8,77). Assim, pode-se afirmar que os Oficiais ao longo da carreira percecionam que na competência «visão» é a que estão menos preparados.

A Tabela n.º 4.9 apresenta as médias aritméticas das respostas dos Oficiais dos três Ramos das FAA por postos de acordo com a perceção que têm do impacto das suas ações sobre os subordinados e que é medido através do esforço extraordinário, da eficácia e da satisfação. Dos resultados verifica-se que os Tenentes apresentam as médias mais elevadas e com a dispersão de respostas menor. Dos resultados é ainda de realçar que os Tenentes-Coronéis e os Coronéis apresentam uma dispersão nas suas respostas mais elevadas que as dos restantes Oficiais em estudo.

Tabela n.º 4.9: Média de valores quanto aos fatores critério por postos dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas

Posto	Tenente		Capitão		Major		Tenente-Coronel		Coronel	
	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S
Fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação)										
Esforço Extraordinário	9,00	0,59	8,79	0,86	7,56	2,00	8,56	1,69	8,94	1,00
Eficácia	9,00	0,64	8,78	0,87	7,53	1,89	8,63	1,69	8,58	1,29
Satisfação	8,95	0,57	8,86	0,75	7,53	2,09	8,69	1,68	8,80	1,07

Legenda: \bar{x} - Média aritmética; e S – Desvio padrão

Após a realização da análise descritiva e caracterização das variáveis dependentes, como sejam as competências de liderança (grau de importância e nível de proficiência) e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) segue-se a confirmação ou infirmação das seguintes hipóteses formuladas no Capítulo 3 deste trabalho:

Hipótese n.º 1: Os Oficiais das Forças Armadas Angolanas percecionam que existem competências de liderança mais importantes que outras para obter desempenhos superiores.

De acordo com os resultados obtidos, a Hipótese n.º 1 confirma-se totalmente, na medida em que podemos confirmar que os Oficiais percecionam que as competências de

liderança em estudo são todas importantes para a obtenção de desempenhos superiores, como indica o modelo de competências (Rouco, 2102) e, que a «liderança participativa» conforme estudos efectuados por (Lopes, 2015a; Oliveira, 2015; Pinto, 2015), a «multiculturalidade» e o «reconhecimento e valorização» conforme estudos efectuados por (Loureiro, 2014; Oliveira, 2015) são as que obtêm valores mais elevados.

Ainda, os Oficiais do Exército valorizam mais a «liderança participativa», a «multiculturalidade» e a «coesão e trabalho de equipa»; os Oficiais da Marinha de Guerra valorizam mais a «gestão de conflitos», a «multiculturalidade» e a «tomada de decisão»; os Oficiais da Força Aérea Nacional valorizam mais a «orientação para as pessoas», a «liderança participativa» e «orientação para a tarefa». Para os Oficiais dos três Ramos a competência «liderança participativa» e a competência «multiculturalidade» são as mais importantes para influenciar os subordinados e obter elevados padrões de desempenho.

Os Oficiais ao longo da hierarquia percecionam como mais importantes, as seguintes competências: «auto confiança»; «visão»; «coesão e trabalho de equipa»; «comunicação assertiva»; «liderança participativa»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; «orientação para a tarefa»; e «reconhecimento e valorização».

Hipótese n.º 2: Os Oficiais das Forças Armadas Angolanas percecionam que têm níveis mais elevados de eficácia (desempenho) em determinadas competências de liderança do que noutras para obter desempenhos superiores.

De acordo com os resultados obtidos, a Hipótese n.º 2 confirma-se totalmente, na medida em que podemos confirmar que os Oficiais percecionam que têm um desempenho mais elevado nas seguintes competências: «liderança participativa»; «coesão e trabalho de equipa»; «comunicação assertiva»; e «gestão de conflitos».

Os Oficiais da Marinha de Guerra percecionam que são mais eficazes nas seguintes competências de liderança: «aberto a experiências»; «aptidão técnico profissional»; «auto confiança»; «coesão e trabalho de equipa»; «comunicação assertiva»; «gestão de conflitos»; «liderança participativa»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; e «reconhecimento e valorização»; para os Oficiais do Exército são: «influencia os outros»; «orientação para a tarefa»; «tomada de decisão»; e «visão»; para os Oficiais da Força Aérea Nacional é a competência «características militares». Dos resultados, pode-se confirmar que para os Oficiais dos três Ramos a competência «liderança participativa» e a «comunicação assertiva» são aquelas em que se obtêm maior eficácia.

Quanto à confirmação por Postos nos três Ramos, os Coronéis são mais eficazes no «aberto a experiências»; «aptidão técnico profissional»; «auto confiança»; «coesão e trabalho de equipa»; «comunicação assertiva»; «gestão de conflitos»; «influencia os outros»; «liderança participativa»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; «orientação para a tarefa»; «reconhecimento e valorização»; «tomada de decisão»; e «visão»; Os Majores são mais eficazes nas «características militares». Face aos resultados pode-se confirmar que a média da resposta dos Oficiais vai aumento positivamente praticamente em todas as competências em estudo, com exceção para as «caraterísticas militares», «influencia os outros», «multiculturalidade», «orientação para as pessoas», «orientação para a tarefa», «reconhecimento e valorização» e «visão». Esta evolução sugere que os Oficiais percecionam que são cada vez mais eficazes nas suas ações de comando, e que esta eficácia é adquirida ao longo da carreira militar através do conhecimento tácito e formação militar.

Ao analisar os dados por Postos, confirma-se que os Tenentes consideram que são mais eficazes na «auto confiança», na «gestão de conflitos», na «liderança participativa» e na «orientação para as pessoas»; Os Capitães, na «comunicação assertiva», na «gestão de conflitos», na «liderança participativa», na «multiculturalidade» e na «tomada de decisão»; os Majores percecionam que são mais eficazes na «coesão e trabalho de equipa», na «comunicação assertiva», na «liderança participativa» e na «tomada de decisão»; os Tenentes-Coronéis percecionam que são mais eficazes na «coesão e trabalho de equipa», na «comunicação assertiva», na «liderança participativa» e na «orientação para as pessoas»; e os Coronéis percecionam que são mais eficazes na «auto confiança» e na «liderança participativa». Dos resultados alcançados, podemos verificar que para os Oficiais dos três Ramos a competência «liderança participativa» é aquela em que obtêm maior eficácia.

Dos resultados obtidos para verificar as Hipóteses n.º 1 e n.º 2 e nomeadamente quanto às competências «orientação para as pessoas» e «orientação para a tarefa», concluiu-se que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas têm uma consciencialização de que a tarefa e as pessoas (Bass, 1985, cit. por Rouco, 2012; Harvey, 1991, cit. por Rouco, 2012) representam fatores determinantes para o sucesso das FAA e por isso devem orientar os seus comportamentos para o cumprimento da missão (Vaughn, 1985, cit. por Oliveira, 2015; Vieira, 2002; Rouco & Sarmiento, 2010) e para as pessoas (Bass, 1990; Chiavenato, 1999; Hunter, 2006) e adotá-los conforme a situação (Romani & Dazzi, 2002; Vieira,

2002; Kinicki & Kreitner, 2006), o que confirma a teoria situacional da liderança (Rouco, 2015). Por outro lado, o facto dos Oficiais em estudo valorizarem a «liderança participativa», a «comunicação assertiva», o «reconhecimento e valorização», a «coesão e trabalho de equipa» e a «gestão de conflitos» realça uma tendência comportamental orientada para as pessoas, o qual está associado à teoria da liderança transformacional (Mintzberg, 1973; Kotter, 1990; Yukl, 1998) e à «visão» inspiradora» (Bass, 1985; Bass, 1990; Covey, 2003). Ainda e sendo tratada de forma isolada face à sua importância para a discussão com a revisão de literatura, os Oficiais valorizam a competência «influencia os outros», o que denota que está no enquadramento com as várias definições apresentadas sobre o conceito de liderança que pode-se resumir-se à “capacidade para influenciar” (Bass, 1980; Yukl, 1998; Vieira, 2002; Chiavenato, 2005; Kouzes & Posner, 2007) e, consequentemente haver uma associação com as Teorias da Relações Humanas. Por outro lado, os Oficiais valorizam a competência «auto confiança», o que vai ao encontro da Teoria dos Traços da Liderança (Bowden, 1926; Bingham, 1927; Tead, 1929).

4.4 Comparação de Médias entre o Grau de importância e o Nível de eficácia dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas – Amostra Total

Nesta subsecção são apresentados os resultados das respostas dos Oficiais das FAA quanto ao grau de importância e nível de eficácia de cada competência que compõem o modelo em estudo. Tendo em conta que as duas escalas utilizadas medem diferentes perceções nos Oficiais, por um lado, a importância que cada competência representa para os Oficiais no exercício de Comando/ Direção/ Chefia para obter desempenhos superiores, e por outro lado, o nível de eficácia das suas acções, assim, esta análise tem apenas como objetivo verificar o desfasamento entre a classificação das competências quanto à sua importância nas acções de liderança e a proficiência de cada uma segundo a perceção dos Oficiais em estudo.

Nesta conformidade, as conclusões desta análise permite-nos detetar lacunas entre as competências consideradas mais importantes e o seu nível de proficiência para o exercício das funções de Comando/ Direção/ Chefia e, consequentemente poder introduzir conteúdos em programas de formação para aproximar o real (nível de eficácia) do ideal (padrão).

Como ilustra a Figura n.º 4.5 pode verificar-se que as «caraterísticas militares», a

«orientação para as tarefas» e a «visão» são as competências em que os *GAPs* são mais elevados. Após a realização da análise da diferença de média de valores entre o grau de importância e o nível de proficiência segundo a perceção dos Oficiais das FAA – amostra total, segue-se a confirmação ou infirmação da Hipótese n.º 3.

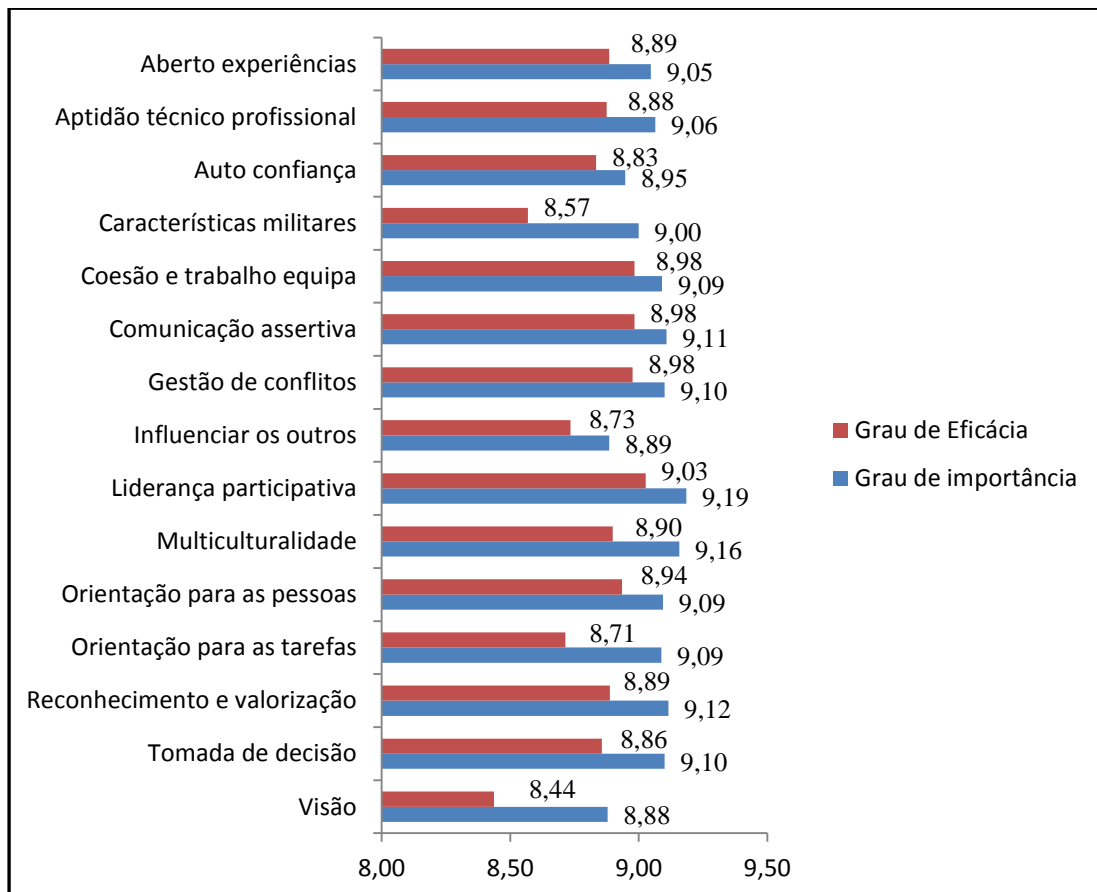


Figura n.º 4.5: Apresentação do grau de importância e nível de eficácia – amostra total

Hipótese n.º 3: Existem diferenças entre o grau de importância e o nível de eficácia (desempenho) nas competências associadas à liderança praticadas pelos Oficiais das Forças Armadas Angolanas.

De acordo com os resultados obtidos, a Hipótese n.º 3 confirma-se totalmente na medida em que existe uma lacuna entre os valores médios do grau de importância e o nível de eficácia das competências de liderança percecionados pelos Oficiais das Forças Armadas Angolanas. As competências em que as diferenças das médias de valores são mais elevadas são as seguintes: «caraterísticas militar»; «orientação para as tarefas»; e «visão».

Os resultados obtidos para dar resposta à Hipótese n.º 3 confirmam a possibilidade de

criar uma pista para a elaboração do Modelo de Gestão de Competências de Liderança a apresentar no Capítulo 4. Pois, a possibilidade de gerir os RH através de competência destina-se a enriquecer as suas capacidades (Pina e Cunha et al., 2012) e, otimizar a eficiência e o desempenho dos colaboradores (Alis et al., 2012). Assim como, criar modelos de gestão (Vieira Borges, 2011; Rouco, 2012) para verificar as lacunas e necessidade de formação na organização (Kirkpatrick, 1959; Noe, 2010; Chatzimouratidis et al., 2012; Saks & Burke, 2012; Vidal-Salazar et al., 2012).

4.5 Comparação Múltipla de Médias: Diferenças Significativas entre a Perceção dos Oficiais das Forças Armadas de Angola quanto à Importância e Eficácia das Competências de Liderança

Nesta subsecção pretende-se verificar se existem diferenças significativas entre a perceção dos Oficiais das FAA quanto ao grau de importância e nível de eficácia das competências de liderança, quer por Ramos, quer por Postos. Mas antes iniciar estes procedimentos é necessário testar a normalidade e a homogeneidade (Maroco, 2003, p.111) para aplicar os testes paramétricos exigem a verificação simultânea das seguintes condições: *“a variável dependente possua distribuição normal e, que as variâncias populacionais sejam homogéneas caso estejamos a comparar duas ou mais do que duas populações”*.

Neste estudo para testar a normalidade e a homogeneidade, utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov e o teste Levene respetivamente. Os resultados obtidos indicam que os seus valores estão nos limites da aceitação para a utilização dos testes paramétricos, pelo que os resultados devem ser interpretados com as devidas cautelas.

Para o efeito e sendo considerado um dos testes mais robustos (Maroco, 2003) utilizou a comparação múltipla de médias - teste de Tukey. O teste de Tukey tem sido descrito como bastante rigoroso e fácil aplicação, no sentido em que, entre todos os procedimentos que resultam em intervalos de confiança com mesmo tamanho para todas diferenças de médias duas a duas com coeficiente de confiança da família de pelo menos $1 - \alpha$, o teste de Tukey resulta em intervalos menores.

Como indica a Tabela n.º 4.9 pode verificar-se que os Oficiais da Marinha de Guerra percecionam de forma significativamente diferente e como mais importantes que os Oficiais do Exército, as seguintes competências: «características militares»; «comunicação

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

assertiva»; «gestão de conflitos»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; «orientação para a tarefa»; e «tomada de decisão».

Tabela n.º 4.10: Comparação múltipla (Tukey HSD) de médias quanto ao grau de importância por Ramos das Forças Armadas Angolanas

Variáveis Dependentes	Ramo	Ramo	Diferença de médias	Sig.
Aberto e experiencia	Marinha de Guerra	Exército	0,42	0,17
		Força Aérea Nacional	0,01	1,00
	Força Aérea Nacional	Exército	0,40	0,36
Aptidão técnico profissional	Marinha de Guerra	Exército	0,44	0,11
		Força Aérea Nacional	0,21	0,79
	Força Aérea Nacional	Exército	0,23	0,69
Auto Confiança	Marinha de Guerra	Exército	0,49	0,07
		Força Aérea Nacional	0,17	0,86
	Força Aérea Nacional	Exército	0,32	0,50
Características militares	Marinha de Guerra	Exército	0,51*	0,04
		Força Aérea Nacional	0,03	1,00
	Força Aérea Nacional	Exército	0,48	0,16
Coesão e trabalho de equipa	Marinha de Guerra	Exército	0,40	0,15
		Força Aérea Nacional	0,36	0,47
	Força Aérea Nacional	Exército	0,03	0,99
Comunicação assertiva	Marinha de Guerra	Exército	0,48*	0,03
		Exército	0,51	0,10
		Marinha de Guerra	0,02	1,00
Gestão de conflitos	Marinha de Guerra	Exército	0,62*	0,00
		Força Aérea Nacional	0,36	0,37
	Força Aérea Nacional	Exército	0,27	0,47
Influencia os outros	Exe	Marinha de Guerra	0,01	1,00
	Força Aérea Nacional	Exército	0,28	0,56
		Marinha de Guerra	0,30	0,60
Liderança Participativa	Marinha de Guerra	Exército	0,33	0,21
		Exército	0,41	0,24
		Marinha de Guerra	0,08	0,96
Multiculturalidade	Marinha de Guerra	Exército	0,51*	0,02
		Força Aérea Nacional	0,08	0,95
	Força Aérea Nacional	Exército	0,43	0,19
Orientação para as pessoas	Marinha de Guerra	Exército	0,54*	0,02
		Exército	0,63*	0,03
		Marinha de Guerra	0,09	0,94
Orientação para a tarefa	Marinha de Guerra	Exército	0,48*	0,05
		Exército	0,57	0,08
		Marinha de Guerra	0,08	0,96
Reconhecimento e valorização	Marinha de Guerra	Exército	0,48*	0,03
		Força Aérea Nacional	0,01	1,00
	Força Aérea Nacional	Exército	0,47	0,12
Tomada de Decisão	Marinha de Guerra	Exército	0,53*	0,01
		Força Aérea Nacional	0,17	0,77
	Força Aérea Nacional	Exército	0,37	0,21
Visão	Marinha de Guerra	Exército	0,30	0,47
		Força Aérea Nacional	0,03	1,00
	Força Aérea Nacional	Exército	0,26	0,70

Sig. – Significância; Diferença significativa $p < 0,05$.

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

Ainda, na Tabela n.º 4.10 pode verificar-se que os Oficiais da Força Aérea Nacional percecionam de forma significativamente diferente e como mais importantes que os Oficiais do Exército, a competência «orientação para as pessoas».

Tabela n.º 4.11: Comparação múltipla (Tukey HSD) de médias quanto ao nível de eficácia por Ramos

Variáveis dependentes	Ramo	Ramo	Diferença de médias	Sig.
Aberto e experiencia	Marinha de Guerra	Exército	0,07	0,96
		Força Aérea Nacional	0,23	0,80
	Exército	Força Aérea Nacional	0,86	0,17
Aptidão técnico profissional	Marinha	Exército	0,13	0,86
		Força Aérea Nacional	0,36	0,56
	Exército	Força Aérea Nacional	0,24	0,73
Auto Confiança	Marinha	Exército	0,07	0,95
		Força Aérea Nacional	0,47	0,34
	Exército	Força Aérea Nacional	0,40	0,38
Características militares	Exército	Marinha de Guerra	0,07	0,98
	Força Aérea Nacional	Exército	0,09	0,98
		Marinha de Guerra	0,16	0,95
Coesão e trabalho de equipa	Marinha	Exe	0,26	0,49
		Força Aérea Nacional	0,33	0,58
	Força Aérea Nacional	Exército	0,07	0,97
Comunicação assertiva	Exército	Força Aérea Nacional	0,06	0,97
	Marinha	Exe	0,30	0,33
		Força Aérea Nacional	0,36	0,97
Gestão de conflitos	Exército	Força Aérea Nacional	0,21	0,77
	Marinha	Exército	0,05	0,97
		Força Aérea Nacional	0,27	0,72
Influencia os outros	Exe	Marinha	0,17	0,77
		Força Aérea nacional	0,19	0,84
	Marinha de Guerra	Força Aérea Nacional	0,01	1,00
Liderança Participativa	Exército	Força Aérea Nacional	0,18	0,81
	Marinha	Exército	0,26	0,50
		Força Aérea Nacional	0,44	0,39
Multiculturalidade	Exército	Força Aérea Nacional	0,41	0,34
	Marinha de Guerra	Exército	0,18	0,70
		Força Aérea	0,59	0,18
Orientação para as pessoas	Exército	Força Aérea Nacional	0,24	0,70
	Marinha de Guerra	Exército	0,22	0,60
		Força Aérea Nacional	0,46	0,36
Orientação para a tarefa	Exército	Marinha de Guerra	0,12	0,91
		Força Aérea Nacional	0,50	0,39
	Marinha de Guerra	Força Aérea Nacional	0,38	0,66
Reconhecimento e valorização	Exe	Força Aérea Nacional	0,14	0,86
	Marinha de Guerra	Exército	0,33	0,28
		Força Aérea Nacional	0,47	0,29
Tomada de Decisão	Exército	Marinha de Guerra	0,13	0,86
		Força Aérea Nacional	0,16	0,88
	Marinha de Guerra	Força Aérea Nacional	0,02	1,00
Visão	Exército	Marinha de Guerra	0,24	0,80
		Força Aérea Nacional	0,18	0,93
	Força Aérea Nacional	Marinha de Guerra	0,06	0,99

Sig. – Significância; Diferença significativa $p < 0,05$.

A Tabela n.º 4.11 indica que não existem diferenças significativas quanto ao nível de eficácia das competências de liderança segundo a percepção dos Oficiais dos diferentes Ramos.

De acordo com a Tabela n.º 4.12 pode-se verificar que os Coronéis percecionam como mais importante e significativamente diferente que os Capitães a competência «características militares».

Tabela n.º 4.12: Comparação múltipla (Tukey HSD) de médias quanto ao grau de importância por Postos

Variáveis dependentes	Posto	Posto	Diferença de médias	Sig.
Características militares	Coronel	Capitão	0,66*	0,02
Comunicação assertiva	Tenente-Coronel	Capitão	0,58*	0,02
	Coronel	Capitão	0,63*	0,02
Liderança participativa	Coronel	Capitão	0,69*	0,01
Orientação para as pessoas	Coronel	Capitão	0,71*	0,01
Orientação para a tarefa	Coronel	Capitão	0,80*	0,00
	Tenente-Coronel	Capitão	0,54*	0,04
Visão	Coronel	Capitão	0,86*	0,01

Sig. – Significância; Diferença significativa $p < 0,05$.

Após a aplicação do teste de comparação múltipla de médias - teste de Tukey para verificar se existem diferenças significativas quanto ao nível de eficácia das competências de liderança segundo a percepção dos Oficiais dos diferentes Postos, conclui-se que não existem diferenças significativas.

Depois de verificar se existem diferenças significativas entre a percepção dos Oficiais das FAA quanto ao grau de importância e o nível de eficácia das competências de liderança e, conforme indicam os resultados, segue-se a confirmação ou infirmação das seguintes hipóteses:

Hipótese n.º 4: Existem diferenças significativas quanto ao grau de importância das competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas percecionam, tendo em conta:

Hipótese n.º 4.1: Ao Ramos;

Hipótese n.º 4.2: Ao Posto.

A Hipótese n.º 4.1 confirma-se totalmente tendo em conta que os Oficiais da Marinha

de Guerra percebem de forma significativamente diferente e como mais importantes que os Oficiais do Exército, as seguintes competências: «características militares»; «comunicação assertiva»; «gestão de conflitos»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; «orientação para a tarefa»; «tomada de decisão»; e os Oficiais da Força Aérea Nacional percebem de forma significativamente diferente e como mais importantes que os Oficiais do Exército, a competência «orientação para as pessoas».

A Hipótese n.º 4.2 confirma-se parcialmente dado que os Coronéis percebem como mais importante e significativamente diferente que os Capitães a competência “características militares”.

Face aos resultados e confrontando com a revisão de literatura, pode-se concluir que os Oficiais do Exército estão mais associados aos modelos de gestão da Teoria da Gestão Clássica e Teoria da Liderança Transaccional (Burns, 1978; Borralho, 2012) e os Oficiais da Força Aérea Nacional com as Teorias das Relações Humanas e Liderança Transformacional (Bass, 1985; Quinn, 2004; Borralho, 2012; Borralho & Rouco, 2013). Nestes resultados também está implícito que as subculturas dos três Ramos das FAA são uma variável influenciadora, assim como a origem de formação dado que os Oficiais têm formações oriundas de SEM de diferentes países (Coronel Cunha e Costa, 2014).

Hipótese n.º 5: Existem diferenças significativas quanto ao nível de eficácia (desempenho) das competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas percebem, tendo em conta:

Hipótese n.º 5.1: Aos Ramos;

Hipótese n.º 5.2: Ao Posto;

A Hipótese n.º 5.1 não se confirma dado que não existem diferenças significativas quanto ao nível de eficácia das competências de liderança segundo a percepção dos Oficiais dos diferentes Ramos.

A Hipótese n.º 5.2 não se confirma dado que não existem diferenças significativas quanto ao grau de eficácia das competências de liderança segundo a percepção dos Oficiais dos diferentes Postos.

Apesar de se verificarem diferenças significativas quanto ao grau de importância das competências de liderança para obter desempenhos superiores, o mesmo não se verifica para o nível de proficiência ou, seja os Oficiais das FAA têm ações de comando ou

comportamentos de liderança muito semelhantes. Apesar de neste estudo a amostra por Postos e por Ramos não ser representativa, estes resultados não vão ao encontro dos estudos efectuados para o contexto militar Português (Rouco, 2015).

4.6 Correlações entre as Competências de Liderança e os Fatores Critérios

Nesta subsecção pretende-se verificar se existem correlações significativas entre a perceção dos Oficiais das FAA (amostra total e por Ramos) quanto ao nível de eficácia das competências de liderança e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação). Para calcular se existem relações entre as variáveis dependentes, procedeu-se à realização do teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de Bravais-Pearson. Segundo Franzblau (1958) o coeficiente de correlação linear de Pearson (r) expressa a intensidade e o sentido da relação linear que existe entre duas variáveis numéricas e os seus valores variam entre -1 e $+1$. Quanto mais próximo de 1 for o valor absoluto do coeficiente, mais intensa é a relação linear entre as duas variáveis. Se $|r| < 0,20$, a correlação é negligenciável. Se $0,20 < |r| < 0,40$, a correlação é fraca. Se $0,40 < |r| < 0,60$, a correlação é moderada. Se $0,60 < |r| < 0,80$, a correlação é forte. Se $|r| > 0,80$, a correlação é muito forte. Através deste método de análise, obtemos o coeficiente de correlação que é a estatística que permite avaliar a magnitude e a direção da associação existente entre duas variáveis, contudo esta não permite efetuar qualquer tipo de assunção de funcionalidade entre ambas (Maroco, 2003), pois apenas nos indica que os fenómenos analisados não estão indissolivelmente ligados.

De acordo com a Tabela n.º 4.13 segundo a perceção do nível de eficácia do desempenho das funções dos Oficiais das FAA verifica-se que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação com um $p < 0,01$. Ainda, a Tabela n.º 4.13 mostra que os valores de correlação entre as competências de liderança e os três factores (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) com valores mais elevados são as seguintes: «aberto a experiências» ($r=0,65$, $r=0,60$ e $r=0,66$); «auto confiança» ($r=0,64$, $r=0,65$ e $r=0,68$); «coesão e trabalho de equipa» ($r=0,65$, $r=0,59$ e $r=0,65$); «liderança participativa» ($r=0,63$, $r=0,59$ e $r=0,63$); «Reconhecimento e valorização» ($r=0,62$, $r=0,59$ e $r=0,65$); e «tomada de decisão» ($r=0,62$, $r=0,68$ e $r=0,68$). A Tabela n.º 4.13 mostra ainda que a competência «gestão de conflitos»

apresenta valores elevados com a eficácia ($r=0,66$) e satisfação ($r=0,63$); e a competência «orientação para a tarefa» com a eficácia ($r=0,66$).

Tabela n.º 4.13: Correlações entre as competências de liderança segundo a percepção nível de eficácia e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação – amostra total

Grau de Eficácia	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Aberto a experiências	0,65**	0,60**	0,66**
Aptidão técnico profissional	0,57**	0,54**	0,61**
Auto confiança	0,64**	0,65**	0,68**
Características militares	0,38**	0,51**	0,41**
Coesão e trabalho de equipa	0,65**	0,59**	0,65**
Comunicação assertiva	0,58**	0,57**	0,62**
Gestão de conflitos	0,52**	0,66**	0,63**
Influencia os outros	0,59**	0,49**	0,55**
Liderança participativa	0,63**	0,59**	0,65**
Multiculturalidade	0,60**	0,53**	0,59**
Orientação para as pessoas	0,59**	0,59**	0,60**
Orientação para a tarefa	0,52**	0,66**	0,61**
Reconhecimento e valorização	0,62**	0,59**	0,65**
Tomada de decisão	0,62**	0,68**	0,68**
Visão	0,42**	0,54**	0,52**

** . Correlações significativas para $\rho < 0,01$

Depois de verificar se existem relações significativas entre a percepção dos Oficiais das Forças Armadas de Angola quanto ao nível de eficácia das competências de liderança e os factores critério, segue-se a confirmação ou infirmação da seguinte hipótese:

Hipótese n.º 6: De acordo com a percepção dos Oficiais das Forças Armadas Angolanas, existem relações significativas entre as competências de liderança (nível de eficácia) e os seguintes fatores critério:

Hipótese n.º 6.1: Esforço extraordinário;

Hipótese n.º 6.2: Eficácia;

Hipótese n.º 6.3: Satisfação.

A Hipótese n.º 6.1 confirma-se totalmente tendo em conta que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente com o esforço extraordinário com um $\rho < 0,01$. As competências de liderança com valores de correlação mais elevados com o

esforço extraordinário e que confirmam outros estudos, são as seguintes: «aberto a experiências», «coesão e trabalho de equipa», «liderança participativa» (Oliveira, 2015), «reconhecimento e valorização» (Cruz, 2015; Oliveira, 2015) e «tomada de decisão» (Oliveira, 2015). Estes resultados apontam que os Oficiais percebem que para obter dos subordinados esforços extraordinários têm que ter comportamentos de liderança orientados para as pessoas através da aceitação de novas ideias assentes num estilo de liderança participativo e baseado na equipa, salvaguardando a reserva para a tomada de decisão, o que vem ao encontro da Teoria da Liderança Transformacional e estilos de liderança (Fiedler, 1967; Bass, 1985; Vieira, 2002; Kinicki & Kreitner, 2006).

A Hipótese n.º 6.2 confirma-se totalmente dado que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente com a eficácia com um $\rho < 0,01$. As competências de liderança com valores de correlação mais elevados com a eficácia e que confirmam outros estudos, são as seguintes: «tomada de decisão» (Oliveira, 2015), «orientação para a tarefa» (Lopes, 2015a), «gestão de conflitos» (Lopes, 2015a) e «auto confiança». Ao agrupar estas competências verifica-se que os Oficiais percebem que para serem eficazes têm que tomar as decisões focadas para o cumprimento da missão, negociando e alinhando as expectativas e necessidades dos subordinados com os objetivos da organização e, procurando em cada momento estar seguro das suas posições ou convicções. Assim, conclui-se que os Oficiais para serem eficazes têm que estar associados aos modelos de gestão orientados para a Teoria da Gestão Clássica (Quinn, 2004) e Teoria da Liderança Situacional (Tannenbaum & Schmidt, 1958; Fiedler, 1964; Hersey & Blanchard, 1969; House, 1971; Vroom & Yetton, 1973).

A Hipótese n.º 6.3 confirma-se totalmente dado que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente com a satisfação com um $\rho < 0,01$. As competências de liderança com valores de correlação mais elevados com a eficácia e que confirmam outros estudos, são as seguintes: «auto confiança», «tomada de decisão» (Lopes, 2015b; Oliveira, 2015) e «aberto a experiências».

Ao analisar a correlação entre as competências de liderança e os três fatores critério em conjunto, verifica-se que as que têm valores mais elevados e contribuem para a obtenção de desempenhos superiores e satisfação através da ação de comando e liderança, são as seguintes: «aberto a experiências»; «auto confiança»; «coesão e trabalho de equipa»; «liderança participativa»; «reconhecimento e valorização»; e «tomada de decisão».

Tabela n.º 4.14: Correlações entre as competências de liderança segundo a percepção nível de eficácia e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação – Exército

Competências de liderança	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Aberto a experiências	0,76**	0,62**	0,68**
Aptidão técnico profissional	0,75**	0,52**	0,65**
Auto confiança	0,69**	0,50**	0,56**
Características militares	0,35**	0,31*	0,16
Coesão e trabalho de equipa	0,76**	0,63**	0,69**
Comunicação assertiva	0,56**	0,42**	0,53**
Gestão de conflitos	0,63**	0,60**	0,61**
Influencia os outros	0,68**	0,58**	0,69**
Liderança participativa	0,65**	0,53**	0,63**
Multiculturalidade	0,61**	0,48**	0,59**
Orientação para as pessoas	0,60**	0,51**	0,47**
Orientação para a tarefa	0,58**	0,57**	0,57**
Reconhecimento e valorização	0,67**	0,51**	0,67**
Tomada de decisão	0,80**	0,65**	0,71**
Visão	0,44**	0,24	0,35**

** . Correlações significativas para $\rho < 0,01$; * . Correlações significativas para $\rho < 0,05$

Os resultados da Tabela n.º 4.14 e segundo a percepção do nível de eficácia do desempenho das funções dos Oficiais do Exército das FAA indicam que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação com um $\rho < 0,01$, com exceção para as competência «características militares» e «visão». As competências de liderança que mostram uma correlação com valores positivos mais elevados com os 3 factores critérios são as seguintes: «aberto a experiências» ($r=0,76$, $r=0,62$ e $r=0,68$); «coesão e trabalho de equipa» ($r=0,76$, $r=0,63$ e $r=0,69$); «tomada de decisão» ($r=0,80$, $r=0,65$ e $r=0,71$). A competência «visão» não tem correlações com a eficácia e a competência «características militares» com a satisfação».

De acordo com a Tabela n.º 4.15 e segundo a percepção do nível de eficácia do desempenho das funções dos Oficiais da Marinha de Guerra das FAA verifica-se que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente e muito fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação com um $\rho < 0,01$, com exceção para as competência «características militares», «orientação para a tarefa» e «visão». As competências de liderança que mostram uma correlação com valores positivos mais elevados com os 3 factores critérios são as seguintes: «comunicação assertiva» ($r=0,72$, $r=0,81$ e $r=0,87$);

«orientação para as pessoas» ($r=0,74$, $r=0,81$ e $r=0,87$). A competência «visão» não tem correlações com o esforço extraordinário. Dos resultados podemos ainda verificar que a «tomada de decisão» apresenta correlações positivas com a eficácia e a satisfação.

Tabela n.º 4.15: Correlações entre as competências de liderança segundo a percepção nível de eficácia e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação – Marinha de Guerra

Competências de liderança	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Aberto a experiências	0,68**	0,67**	0,78**
Aptidão técnico profissional	0,64**	0,71**	0,81**
Auto confiança	0,60**	0,77**	0,77**
Características militares	0,50*	0,81**	0,70**
Coesão e trabalho de equipa	0,69**	0,64**	0,77**
Comunicação assertiva	0,72**	0,81**	0,87**
Gestão de conflitos	0,53**	0,82**	0,78**
Influencia os outros	0,68**	0,54**	0,61**
Liderança participativa	0,73**	0,74**	0,82**
Multiculturalidade	0,72**	0,69**	0,76**
Orientação para as pessoas	0,74**	0,81**	0,87**
Orientação para a tarefa	0,47*	0,79**	0,70**
Reconhecimento e valorização	0,74**	0,79**	0,86**
Tomada de decisão	0,63**	0,83**	0,83**
Visão	0,39	0,72**	0,67**

** . Correlações significativas para $\rho < 0,01$; * . Correlações significativas para $\rho < 0,05$

De acordo com a Tabela n.º 4.16 e segundo a percepção do grau de eficácia do desempenho das funções dos Oficiais da Força Aérea Nacional das FAA verifica-se que as competências de liderança que mostram uma correlação com valores positivos mais elevados com os 3 fatores critério são as seguintes: «auto confiança» ($r=0,78$, $r=0,73$ e $r=0,81$); «coesão e trabalho de equipa» ($r=0,77$, $r=0,72$ e $r=0,73$); «visão» ($r=0,84$, $r=0,78$ e $r=0,74$). As competências «aptidão técnico profissional», «influencia os outros», «multiculturalidade», «orientação para as pessoas» e «reconhecimento e valorização» não têm qualquer correlação com os 3 fatores critério, no qual a maioria está relacionada com a relação com os subordinados.

Tabela n.º 4.16: Correlações entre as competências de liderança segundo a percepção nível de eficácia e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação – Força Aérea Nacional

Competências de liderança	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Aberto a experiências	0,65*	0,57	0,65*
Aptidão técnico profissional	0,20	0,19	0,19
Auto confiança	0,78**	0,73**	0,81**
Características militares	0,62*	0,53	0,57
Coesão e trabalho de equipa	0,77**	0,72**	0,73**
Comunicação assertiva	0,67*	0,54	0,60*
Gestão de conflitos	0,56	0,57	0,59*
Influencia os outros	0,42	0,32	0,38
Liderança participativa	0,62*	0,56	0,56
Multiculturalidade	0,39	0,27	0,25
Orientação para as pessoas	0,42	0,39	0,40
Orientação para a tarefa	0,71*	0,58*	0,62*
Reconhecimento e valorização	0,48	0,41	0,37
Tomada de decisão	0,61*	0,52	0,56
Visão	0,84**	0,78**	0,74**

** . Correlações significativas para $\rho < 0,01$; * . Correlações significativas para $\rho < 0,05$

Depois de verificar se existem relações significativas entre a percepção dos Oficiais das FAA por Ramos e quanto ao nível de eficácia das competências de liderança e os fatores critério, segue-se a confirmação ou infirmação da seguinte hipótese:

Hipótese n.º 7: De acordo com a percepção dos Oficiais dos diferentes Ramos das Forças Armadas Angolanas, existem relações significativas entre as competências de liderança (nível de eficácia) e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação:

Hipótese n.º 7.1: Exército;

Hipótese n.º 7.2: Marinha de Guerra;

Hipótese n.º 7.3: Força Aérea Nacional.

A Hipótese n.º 7.1 confirma-se totalmente dado que nos Oficiais do Exército confirma-se que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação com um $\rho < 0,01$, com exceção para as competência «características militares» e «visão».

A Hipótese n.º 7.2 confirma-se totalmente considerando que nos Oficiais da Marinha de Guerra confirma-se que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente e muito fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação

com um $p < 0,01$, com exceção para as competências «características militares», «orientação para a tarefa» e «visão».

A Hipótese n.º 7.3 confirma-se parcialmente tendo em conta que nos Oficiais da Força Aérea Nacional confirma-se que as competências de liderança mostram uma correlação com valores positivos mais elevados com os 3 fatores critério são as seguintes: «auto confiança»; «coesão e trabalho de equipa»; «visão».

4.7 Regressões Lineares entre as Competências de Liderança e os Fatores Critério.

Nesta subsecção foi utilizado o método estatístico da análise de regressão linear, em que este termo define um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma ou mais variáveis dependentes (ou respostas) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras). A relação entre duas ou mais variáveis pode ser de dependência funcional. O termo variável dependente implica geralmente uma relação do tipo causa-e-efeito (Maroco, 2003).

Tabela n.º 4.17: Regressão linear entre as competências de liderança e o esforço extraordinário

R=0,73; R ² =0,54; R ² ajustado=0,45; F=0,00						
Modelo	B	Beta	t	Sig.	Colinearidade Estatística	
					Tolerância	VIF
1 (Constante)	-0,67		-0,59	0,55		
Aberto a experiências	0,31	0,24	1,40	0,17	0,19	5,31
Aptidão técnico profissional	-0,16	-0,12	-0,64	0,52	0,16	6,26
Auto confiança	0,58	0,42	2,15	0,04	0,15	6,78
Características militares	0,01	0,01	0,03	0,98	0,20	4,96
Coesão e trabalho de equipa	0,12	0,09	0,44	0,66	0,16	6,46
Comunicação assertiva	-0,21	-0,14	-0,64	0,52	0,13	7,88
Gestão de conflitos	-0,51	-0,37	-1,7	0,08	0,13	7,84
Influencia os outros	0,09	0,07	0,49	0,63	0,28	3,59
Liderança participativa	-0,01	-0,0	-0,04	0,97	0,13	7,54
Multiculturalidade	0,16	0,11	0,69	0,49	0,21	4,78
Orientação para as pessoas	0,13	0,09	0,40	0,69	0,11	9,15
Orientação para a tarefa	-0,13	-0,12	-0,54	0,59	0,12	8,33
Reconhecimento e valorização	0,43	0,29	1,29	0,20	0,11	9,06
Tomada de decisão	0,32	0,25	0,92	0,36	0,08	12,93
Visão	-0,07	-0,08	-0,47	0,64	0,18	5,51

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

De forma a verificar quais são as competências de liderança que são preditoras do esforço extraordinário, eficácia e satisfação utilizou-se o método da regressão linear. Como ilustra a Tabela n.º 4.17 a variável das competências de liderança que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre o «esforço extraordinário» é a «auto confiança» ($\beta= 0,42$, $t= 2,15$, $\rho<0,05$) que explicam 54% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,73$). Apesar destes resultados ficarem aquém das expectativas iniciais da investigação, no entanto sugerem que os Oficiais das FAA devem confiar nas suas capacidades para agir, escolher as soluções e realizar as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenham toda a informação necessária.

De acordo com a Tabela n.º 4.18 verifica-se que não existe uma competência que seja preditora da eficácia. Apesar de verificarem-se estes resultados, em futuras investigações deve-se continuar a tentativa de encontrar competências de liderança preditoras da eficácia, tendo em conta que neste estudo o número de respostas é bastante reduzido para aplicar este método estatístico e por isso estes resultados devem ser analisados com as devidas precauções e rigor científico.

Tabela n.º 4.18: Regressão linear entre as competências de liderança e a eficácia

R=0,74; R2=0,54; R2 ajustado=0,47; F=0,00						
Modelo	B	Beta	t	Sig.	Colinearidade Estatística	
					Tolerância	VIF
1 (Constante)	0,03		0,02	0,98		
Aberto a experiências	0,05	0,04	0,23	0,82	0,19	5,32
Aptidão técnico profissional	-0,48	-0,35	-1,89	0,06	0,16	6,26
Auto confiança	0,41	0,29	1,51	0,14	0,15	6,78
Características militares	-0,04	-0,04	-0,25	0,81	0,20	4,96
Coesão e trabalho de equipa	0,37	0,25	1,34	0,18	0,15	6,46
Comunicação assertiva	-0,38	-0,24	-1,17	0,24	0,13	7,88
Gestão de conflitos	0,36	0,26	1,24	0,22	0,13	7,84
Influencia os outros	-0,19	-0,15	-1,04	0,30	0,28	3,59
Liderança participativa	-0,07	-0,05	-0,23	0,82	0,13	7,54
Multiculturalidade	-0,25	-0,17	-1,04	0,30	0,21	4,78
Orientação para as pessoas	0,34	0,23	1,03	0,30	0,11	9,15
Orientação para a tarefa	0,28	0,25	1,19	0,24	0,12	8,33
Reconhecimento e valorização	0,22	0,15	0,66	0,51	0,11	9,06
Tomada de decisão	0,41	0,31	1,15	0,25	0,08	12,93
Visão	-0,08	-0,10	-0,55	0,59	0,18	5,51

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

De acordo com a Tabela n.º 4.19 verifica-se que não existe uma competência que seja preditora da satisfação.

Tabela n.º 4.19: Regressão linear entre as competências de liderança e a satisfação

R=0,74; R2=0,55; R2 ajustado=0,46; F=0,00						
Modelo	B	Beta	t	Sig.	Colinearidade Estatística	
					Tolerância	VIF
1 (Constante)	-0,48		-0,44	0,66		
Aberto a experiências	0,22	0,17	1,01	0,31	0,19	5,32
Aptidão técnico profissional	-0,29	-0,22	-1,16	0,25	0,16	6,26
Auto confiança	0,39	0,29	1,48	0,14	0,15	6,78
Características militares	-0,19	-0,21	-1,27	0,21	0,20	4,96
Coesão e trabalho de equipa	0,31	0,22	1,15	0,25	0,15	6,46
Comunicação assertiva	-0,17	-0,11	-0,54	0,59	0,13	7,88
Gestão de conflitos	0,03	0,02	0,11	0,92	0,13	7,84
Influencia os outros	-0,09	-0,07	-0,52	0,61	0,28	3,59
Liderança participativa	0,04	0,03	0,13	0,89	0,13	7,54
Multiculturalidade	-0,12	-0,09	-0,53	0,60	0,21	4,78
Orientação para as pessoas	0,21	0,15	0,68	0,50	0,11	9,15
Orientação para a tarefa	0,04	0,04	0,16	0,87	0,12	8,33
Reconhecimento e valorização	0,35	0,24	1,08	0,28	0,11	9,06
Tomada de decisão	0,20	0,16	0,59	0,56	0,08	12,93
Visão	0,10	0,12	0,69	0,49	0,18	5,51

Depois de verificar se existem competências de liderança que são preditoras do esforço extraordinário, eficácia e satisfação, segue-se a confirmação ou infirmação da seguinte hipótese:

Hipótese n.º 8: Existem competências de liderança (nível de eficácia) preditoras dos seguintes fatores critério:

Hipótese n.º 8.1: Esforço extraordinário;

Hipótese n.º 8.2: Eficácia;

Hipótese n.º 8.3: Satisfação.

A Hipótese n.º 8.1 confirma-se parcialmente tendo em conta que apenas se confirmou que a competência «auto confiança» explica 54% do «esforço extraordinário».

A Hipótese n.º 8.2 e n.º 8.3 não se confirmam face aos valores alcançados. No entanto é de salvaguardar com alguma reserva esta confirmação tendo em conta que o tamanho da amostra é reduzido (99 indivíduos).

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

5.1 Introdução

Neste capítulo expor-se-á as respostas às demais questões derivadas levantadas pela investigação, sendo estas fundamentadas nos resultados obtidos e na discussão dos mesmos no Capítulo 4, assim como é apresentada a resposta à pergunta de partida.

Ainda, este capítulo compreende as conclusões finais, a averiguação do cumprimento dos objetivos definidos – Proposta de Modelo de Gestão de Competências e Liderança, algumas recomendações, assim como as limitações e terminando com algumas linhas orientadoras de futuras investigações que incidem nesta temática.

5.2 Respostas às Perguntas Derivadas e Pergunta de Partida

A presente suseção visa responder as questões derivadas levantadas na elaboração do projeto inicial e que permitem responder à pergunta de partida e, conseqüente desenhar o Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as FAA proposto no título desta investigação.

Pergunta Derivada n.º 1: Quais são as competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas consideram mais importantes para obter desempenhos superiores?

A partir do Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) com 20 competências que serviu de ponto de partida para esta investigação e, após a sua adaptação e validação às FAA foi elaborado um modelo com as seguintes competências: «aberto a

experiências»: «aptidão técnico profissional»; «auto confiança»; «características militares»; «coesão e trabalho de equipa»; «comunicação assertiva»; «gestão de conflitos»; «influencia os outros»; «liderança participativa»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; «orientação para a tarefa»; «reconhecimento e valorização»; «tomada de decisão»; e «visão».

Deste modelo adaptado, os Oficiais das FAA percecionam que as competências em estudo são todas importantes para a obtenção de desempenhos superiores, no qual, a «liderança participativa», a «multiculturalidade» e o «reconhecimento e valorização» são as que obtêm valores mais elevados.

Por Ramos, pode-se concluir que, os Oficiais do Exército valorizam mais a «liderança participativa», a «multiculturalidade» e a «coesão e trabalho de equipa»; os Oficiais da Marinha de Guerra valorizam mais a «gestão de conflitos», a «multiculturalidade» e a «tomada de decisão»; os Oficiais da Força Aérea Nacional valorizam mais a «orientação para as pessoas», a «liderança participativa» e «orientação para a tarefa». Para os Oficiais dos três Ramos a competência «liderança participativa» e a competência «multiculturalidade» são as mais importantes para influenciar os subordinados e obter elevados padrões de desempenho.

Os Oficiais ao longo da hierarquia percecionam como mais importantes, as seguintes competências: «auto confiança»; «visão»; «coesão e trabalho de equipa»; «comunicação assertiva»; «liderança participativa»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; «orientação para a tarefa»; e «reconhecimento e valorização».

Pergunta Derivada n.º 2: Quais são as competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas têm níveis mais elevados de eficácia para obter desempenhos superiores?

De acordo com os Modelo de Competências adaptado para as FAA e, de uma forma geral, os Oficiais percecionam que têm um desempenho mais elevado nas seguintes competências: «liderança participativa»; «coesão e trabalho de equipa»; «comunicação assertiva»; e «gestão de conflitos». As competências comuns aos três Ramos das FAA com níveis de eficácia mais elevados são a «liderança participativa» e a «comunicação assertiva».

Quando analisado por Ramos, os Oficiais do Exército percebem que são mais eficazes nas seguintes competências: «influencia os outros»; «orientação para a tarefa»; «tomada de decisão»; e «visão»; os Oficiais da Marinha de Guerra percebem que são mais eficazes nas seguintes competências de liderança: «aberto a experiências»; «aptidão técnico profissional»; «auto confiança»; «coesão e trabalho de equipa»; «comunicação assertiva»; «gestão de conflitos»; «liderança participativa»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; e «reconhecimento e valorização»; e os Oficiais da Força Aérea Nacional é a competência «características militares». Dos resultados alcançados nesta análise, podemos verificar que para os Oficiais dos três Ramos a competência «liderança participativa» é aquela em que obtêm maior eficácia.

Ao analisar os resultados por Postos, confirma-se que os Tenentes consideram que são mais eficazes na «auto confiança», na «gestão de conflitos», na «liderança participativa» e na «orientação para as pessoas»; Os Capitães são mais eficazes na «comunicação assertiva», na «gestão de conflitos», na «liderança participativa», na «multiculturalidade» e na «tomada de decisão»; os Majores percebem que são mais eficazes na «coesão e trabalho de equipa», na «comunicação assertiva», na «liderança participativa» e na «tomada de decisão»; os Tenentes-Coronéis percebem que são mais eficazes na «coesão e trabalho de equipa», na «comunicação assertiva», na «liderança participativa» e na «orientação para as pessoas»; e os Coronéis percebem que são mais eficazes na «auto confiança» e na «liderança participativa».

Face aos resultados pode-se confirmar que a média da resposta dos Oficiais vai aumentando positivamente praticamente em todas as competências em estudo, com exceção para as «características militares», «influencia os outros», «multiculturalidade», «orientação para as pessoas», «orientação para a tarefa», «reconhecimento e valorização» e «visão». Esta evolução sugere que os Oficiais percebem que são cada vez mais eficazes nas suas ações de comando, e que esta eficácia é adquirida ao longo da carreira militar através do conhecimento tácito e formação militar.

Pergunta derivada n.º 3: Existem diferenças entre o grau de importância e o nível de eficácia (desempenho) que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas atribuem às competências de liderança para obter desempenhos superiores?

Tendo em conta as competências em estudo, verifica-se que os Oficiais percebem

que devem aumentar o seu nível de eficácia em todas as competências, na medida em que existe uma lacuna entre os valores médios do grau de importância e o nível de eficácia. As competências em que as diferenças das médias de valores são mais elevadas são as seguintes: «caraterísticas militares»; «orientação para as tarefas»; e «visão».

Pergunta derivada n.º 4: Será que o grau de importância e os níveis de eficácia (desempenho) das competências de liderança são significativamente diferentes entre os Oficiais dos diferentes Postos ou Ramos das Forças Armadas Angolanas?

Os Oficiais da Marinha de Guerra percecionam de forma significativamente diferente e como mais importantes que os Oficiais do Exército, as seguintes competências: «características militares»; «comunicação assertiva»; «gestão de conflitos»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; «orientação para a tarefa»; «tomada de decisão»; e os Oficiais da Força Aérea Nacional percecionam de forma significativamente diferente e como mais importantes que os Oficiais do Exército, a competência «orientação para as pessoas». Na comparação por Postos, os Coronéis percecionam como mais importante e significativamente diferente que os Capitães a competência “características militares”. Relativamente ao nível de eficácia verifica-se que segundo a perceção dos Oficiais dos diferentes Postos não existem diferenças significativas ao longo da carreira.

Pergunta derivada n.º 5: Será que os níveis de eficácia (desempenho) das competências de liderança sofrem alterações à medida que o Oficial das Forças Armadas Angolanas vai ocupando postos superiores?

De acordo com os resultados obtidos conclui-se que existe uma evolução positiva no que respeita à média de valores percecionada pelos Oficiais e que apenas existem diferenças significativas entre Coronéis e os Capitães na “características militares”.

Pergunta derivada n.º 6: Existem relações entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais das Forças Armadas Angolanas e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Enquadrado pelo modelo em estudo, verifica-se que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação. As competências de liderança com valores de correlação mais elevados são as seguintes: «aberto a experiências»; «auto confiança»; «coesão e trabalho de equipa»; «liderança participativa»; «reconhecimento e valorização»; e «tomada de decisão».

Nos Oficiais do Exército confirma-se que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação, com exceção para as competência «características militares» e «visão».

Nos Oficiais da Marinha de Guerra confirma-se que todas as competências de liderança estão correlacionadas positiva e fortemente e muito fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação, com exceção para as competência «características militares», «orientação para a tarefa» e «visão».

Nos Oficiais da Força Aérea Nacional confirma-se que as competências de liderança que têm uma correlação com os 3 fatores critério e com valores positivos mais elevados, são as seguintes: «auto confiança»; «coesão e trabalho de equipa»; e «visão».

Pergunta derivada n.º 7: Existem competências de liderança praticadas pelos Oficiais das Forças Armadas Angolanas que são predictoras do esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Dos resultados confirmou-se que a competência auto confiança explica 54% do fator critério esforço extraordinário.

5.3 Resposta à Pergunta de Partida da Investigação

Com base em toda a investigação realizada, estão reunidas as condições para conceber uma resposta à seguinte Pergunta de Partida **“Quais são as competências de liderança que os Oficiais das Forças Armadas Angolanas dos diferentes níveis hierárquicos necessitam para obter desempenhos superiores?”**

De acordo com a perceção dos Oficiais das FAA para obter desempenhos superiores e de uma forma geral pode-se afirmar que o Modelo com 15 Competências de Liderança é

o seguinte: «aberto a experiências»; «aptidão técnico profissional»; «auto confiança»; «características militares»; «coesão e trabalho de equipa»; «comunicação assertiva»; «gestão de conflitos»; «influencia os outros»; «liderança participativa»; «multiculturalidade»; «orientação para as pessoas»; «orientação para a tarefa»; «reconhecimento e valorização»; «tomada de decisão»; e «visão».

No dia-a-dia e para a obtenção de desempenhos superiores, os Oficiais das Forças Armadas Angolanas devem praticar as seguintes competências: «aberto a experiências»; «auto confiança»; «coesão e trabalho de equipa»; «liderança participativa»; «reconhecimento e valorização»; e «tomada de decisão». Em particular, a «liderança participativa» assume um papel preponderante para a obtenção de desempenhos superiores.

5.4 Conclusões Finais

Para materializar a linha orientadora desta investigação, que começa com o tema e as palavras-chave que lhe estão associadas e, que termina nas conclusões finais, os próximos parágrafos irão descrever os resultados deste estudo de forma sequencial.

Face à especificidade da educação e formação no contexto militar, considera-se que ao elaborar um modelo de gestão de competências de liderança para as FAA deve-se salvaguardar estas linhas orientadoras sobre a tipologia do que é ser comandante nas fileiras militares, na condução de homens e mulheres em cenário violentos e, na defesa da sua «Pátria». Neste seguimento, o exercício da profissão militar requer uma multidisciplinaridade e transversalidade de conhecimento e de competências que tornam indispensável uma interligação das Forças Armadas com o meio académico, cultural e social. O desafio na preparação dos Oficiais ao longo da sua «carreira militar» está em desenvolver indivíduos para desempenhar dois papéis entre os cenários de guerra e paz, entre Forças de Defesa e Segurança, entre organizações governamentais e não-governamentais, entre o ambiente militar e civil, entre o bem e o mal. Nos quais os dois papéis são os seguintes: o comandante para ajudar a organização a encontrar os compromissos num clima de estabilidade; e o líder para dirigir a mudança e os climas de grande instabilidade e, ambos através do exemplo dos valores.

Dos modelos de gestão revistos e que sustentaram este trabalho, conclui-se que o modelo de gestão a desenvolver deve integrar as Teorias da Gestão Clássica e das Relações Humanas e, as Teorias de Lideranças (traços, transacional e transformacional, dado que os Oficiais das FAA têm que desempenhar dois papéis conforme a situação, umas vezes, o papel de Comandante/ Diretor/ Chefe – cumprir a missão com o sacrifício da própria vida e dos seus subordinados e, noutras, o papel de líder – para inspirar, mobilizar e incentivar os subordinados a realizarem esforços extraordinários de forma voluntária.

O Modelo para as FAA é constituído por 15 competências e será apresentado na próxima subsecção. O modelo nuclear de competências de liderança para os Oficiais das Forças Armadas Angolanas obterem desempenhos superiores, é o seguinte:

- **Aberto a experiências** – Aceitar e adotar novas formas para executar o trabalho;
- **Auto confiança** – Confiar nas suas capacidades para agir, escolher as soluções e realizar as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenha toda a informação necessária;
- **Coesão e trabalho de equipa** – Criar e desenvolver 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;
- **Liderança participativa** – Aconselhar-se 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;
- **Reconhecimento e valorização** – Avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos seus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados;
- **Tomada de decisão** – Identificar os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.

A introdução de um Modelo de Gestão de Competências de Liderança nas FAA considera-se um instrumento de elevado valor pedagógico para a formação dos Recursos Humanos, na medida em que nesta investigação se detetou que os Oficiais das FAA

percecionam que devem aumentar o seu nível de eficácia em todas as competências em estudo, dado que existe uma lacuna entre os valores médios do grau de importância e o nível de eficácia. Este modelo também representa uma ferramenta exclusiva na área da educação e formação para operacionalizar em todo o SEM das FAA e Sistema Operacional os conceitos e significados relacionados com as competências de liderança.

Este estudo confirma que o conhecimento tácito (experiência) é uma via importante para o desenvolvimento das competências de liderança. No entanto, não se verifica uma diferença significativa do nível de eficácia (proficiência) do desempenho entre os Oficiais ao longo da sua carreira militar. Contudo, os Oficiais dos três Ramos das FAA percecionam níveis de eficácia de desempenho diferentes, pelo que podemos estar na presença de variáveis moderadores que influenciam os resultados, nomeadamente a influência das subculturas ou a origem da formação inicial.

Os Oficiais percecionam que têm maior dificuldade em materializar as seguintes competências: nos Tenentes é o «reconhecimento e valorização»; nos Capitães são as «caraterísticas militares» e a «visão»; nos Majores é a «visão»; nos Tenentes-Coronéis é a «visão»; e nos Coronéis são as «caraterísticas militares» e a «visão». Desta análise pode-se afirmar que os Oficiais ao longo da carreira percecionam que a competência «visão» é a que estão menos preparados. Considerando que o tema desta Dissertação incide num «modelo de gestão de competências», uma das conclusões de elevada pertinência é que à competência «visão» deve ser dado maior destaque na educação e formação.

As competências que constituem o Modelo de Competências de Liderança para as FAA estão todas correlacionadas positiva e fortemente com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação. As competências de liderança com valores de correlação mais elevados com o esforço extraordinário são a «aberto a experiências», a «coesão e trabalho de equipa», a «liderança participativa», o «reconhecimento e valorização» e a «tomada de decisão». As competências com valores de correlação mais elevados com a eficácia são a «tomada de decisão», a «orientação para a tarefa», a «gestão de conflitos» e a «auto confiança». As competências de liderança com valores de correlação mais elevados com a eficácia são a «auto confiança», a «tomada de decisão» e a «aberto a experiências».

5.5 Propostas Resultantes do Trabalho de Investigação

Nesta subsecção são materializados os objetivos deste trabalho com a apresentação de uma proposta de Modelo de Competências de Liderança, Referencial de Competências de Liderança e um Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as FAA.

5.5.1 Modelo de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

Após todo o percurso de investigação e cumpridos os dos modelos de investigação, um para a parte teórica e, outro para a parte prática, em que um dos objetivos é a identificação de um modelo de competências de liderança. Neste sentido, de acordo com o referencial e instrumento de medida seleccionados para enquadrar o estudo e as respostas dos Oficiais dos três Ramos das FAA, o modelo de competências de liderança identificado é dividido em quatro dimensões de competências e constituído por 15 competências, como ilustra a Tabela n.º 5.1.

Tabela n.º 5.1: Modelo de competências de liderança para as Forças Armadas Angolanas

Competências Pessoais/ Cognitivas	Competências Sociais	Competências Funcionais	Competências Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Auto confiança • Aberto a experiências 	<ul style="list-style-type: none"> • Coesão e trabalho de equipa • Comunicação assertiva • Influencia os outros • Liderança participativa • Multiculturalidade • Orientação para as pessoas • Reconhecimento e valorização 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão • Aptidão técnico profissional • Características militares 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para a tarefa • Gestão de conflitos • Visão

5.5.2 Referencial de Competências de Liderança

Um modelo, para além da enumeração das competências que o constituem, deve ter a descrição do significado que é atribuído a cada conceito. A Tabela n.º 5.2 mostra as competências e as respectivas descrições.

Tabela n.º 5.2: Referencial de competências de liderança

Competências de liderança	Descrição
Aberto Experiências	Aceito e adoto novas formas para executar o trabalho
Aptidão Técnico Profissional	Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido
Auto Confiança	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
Características Militar	Tenho aptidões e virtudes para desenvolver o meu trabalho em contexto
Coesão e Trabalho 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
Comunicação Assertiva	Defendo os meus direitos e exprimo pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, directa e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais
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 perspectivas
Influencia os Outros	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
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
Multiculturalidade	Trabalho em equipas multi e inter culturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros
Orientação para as Pessoas	Reconheço e diagnostico as necessidades, aspirações dos meus subordinados e procuro conciliá-los com os objetivos da organização
Orientação para as Tarefas	Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas
Reconhecimento 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
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
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

Nas Forças Armadas Angolanas, após a identificação e aprovação superior do modelo de competências, o maior desafio é operacionalizar estes significados e associá-los aos conceitos junto de todos os militares para que se possa ter uma comunicação comum nesta área.

5.5.3 Modelo de Gestão de Competências de Liderança

Após todo o percurso metodológico, quer do ponto de vista teórico ou concetual, quer do ponto de vista da parte prática, a Figura n.º 5.1 materializa o objetivo principal e concretiza o tema deste trabalho de investigação.

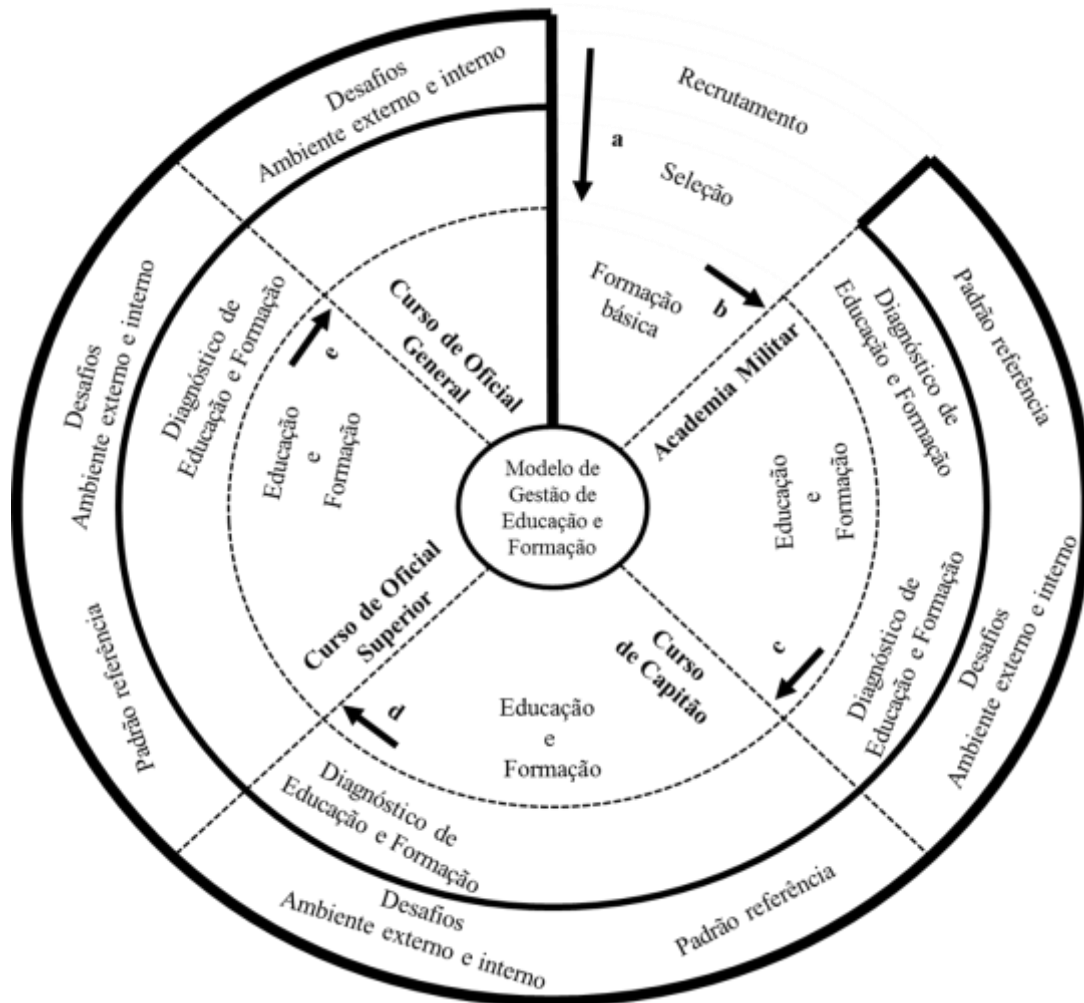


Figura n.º 5.1: Modelo de gestão de competências de liderança

O Modelo de Gestão de Competências de Liderança pretende ser uma ferramenta para o apoio à educação e formação do Sistema de Ensino das FAA para desenvolver os seus RH ao longo da «carreira militar» e durante os vários cursos ou em situações de treino. Em primeiro lugar, este modelo incorpora o Referencial e o Modelo de Competência que deve ser actualizado constantemente de acordo com o ambiente externo e interno (missão, visão, cultura – valores, sistemas de armas e tecnologias) da Instituição

Militar. A partir do Referencial e Modelo de Competências, o modelo assenta nas seguintes etapas:

- **Fase a:** O Recrutamento e a Seleção dos candidatos para as FAA deve ter como suporte o Referencial e Modelo de Competências de Liderança e o padrão de referência para cada nível hierárquico. No entanto, como em sistemas de seleção de outros países este processo não deve ser determinante para a exclusão do candidato, mas apenas informativo. Este processo deve funcionar como um sistema valorativo para o candidatos que já se encontrem em aptos através de outras provas com métricas testadas.
- **Fase b:** No âmbito da educação e formação, no início de cada curso na Academia Militar deve ser realizado o questionário que suporta o Modelo de Competências de Liderança para detetar necessidades de educação e formação para cada curso, assim como deve ser aplicado ao longo dos anos escolares e para cada exercício de campo.
- **Fase c:** No início do Curso de Promoção a Capitão, o questionário de Competências de Liderança deve ser aplicado aos Tenentes que ingressarem no curso. Os dados recolhidos servem para duas finalidades, que são as seguintes: (1) Detetar necessidades de formação e introduzir os módulos adequados para cada grupo; e (2) Identificar o padrão de referência para Oficial Subalternos através da recolha da experiência dos Tenentes com maior antiguidade.
- **Fase d:** No início do Curso de Promoção a Oficial Superior, o questionário de Competências de Liderança deve ser aplicado aos Capitães que ingressarem no curso. Os dados recolhidos servem para duas finalidades, que são as seguintes: (1) Detetar necessidades de formação e introduzir os módulos adequados para cada grupo; e (2) Identificar o padrão de referência para Capitães através da recolha da experiência dos Oficiais com maior antiguidade.
- **Fase e:** No início do Curso de Promoção a Oficial General, o questionário de Competências de Liderança deve ser aplicado aos Coronéis que ingressarem no curso. Os dados recolhidos servem para duas finalidades, que são as seguintes: (1) Detetar necessidades de formação e introduzir os módulos adequados para cada grupo; e (2) Identificar o padrão de referência para os Oficiais Superiores através da recolha da experiência dos Coronéis com maior antiguidade.

Este modelo também deve servir para outros cursos de qualificação e para desenvolver capacidades no Sistema Operacional através do treino de comando e liderança.

5.6 Cumprimento dos Objetivos

Enquadrado no contexto organizacional militar, o objeto de investigação foi o estudo e a identificação das competências de liderança no contexto das FAA. Considerando o desenvolvimento lógico do trabalho, a partir do estudo realizado e inquérito aplicado, tornou-se possível demarcar um quadro teórico para a consequente verificação. Assim, com a verificação das hipóteses levantadas, com a resposta às demais perguntas derivadas e com a resposta à pergunta central, consideram-se cumpridos os objetivos propostos no início da investigação e, que foram materializados da seguinte forma:

- A apresentação de uma proposta de um Modelo de Gestão de Competências de Liderança para os Oficiais das FAA. Este modelo deverá servir de referência para as diferentes áreas do processo de GRH, como sejam, o recrutamento, a seleção, a formação e treino e, a retenção de talentos. Na área da formação e treino, no qual pode ser já aplicado, este modelo permitirá verificar a existência de lacunas para a verificação de necessidade de introduzir nos programas de educação, formação e treino dos programas das Forças Armadas Angolanas.
- A elaboração de um Modelo de Competências de Liderança para as FAA;
- A elaboração de um referencial de competências de liderança;
- Identificação de um conjunto de conceitos na área dos RH segundo os modelos mais atuais no que respeita às competências de liderança que permite aproximar a GRH das FAA às tendências internacionais.

5.7 Limitação da Investigação e Repto para Futuras Investigações

Das competências eliminadas é de realçar as competências associadas aos estilos de liderança (liderança por Delegação, liderança diretiva) que por motivos de distância entre o

espaço da realização da investigação e a aplicação do inquérito não permitiu a repetição do inquérito preliminar em várias fases de melhoria, pelo que considera-se que em futuras investigação estas competências voltem a ser objeto de estudo, assim como a competência «reconhecimento e valorização» que representa um fator fundamental na área da GRH.

Uma das maiores restrições encontradas na realização deste trabalho de investigação prendeu-se com o alcance da representatividade da amostra, nomeadamente no que respeita ao tamanho das subamostras, como sejam os escalões etários, os Postos por Ramos, o género e a por Ramos. A obtenção de uma amostra mais homogénea dentro de cada Ramo permitiria a utilização de outros métodos estatísticos, como por exemplo a análise fatorial exploratória e confirmatória. Por outro lado, se a amostra fosse representativa nas várias subamostras permitiria analisar os resultados com maior confiança para poder inferir para a população das Forças Armadas Angolanas. Deste modo, considera-se pertinente que este estudo seja replicado a uma amostra estratificada e representativa da população das FAA.

O facto dos questionários não serem aplicados aos subordinados para responderem à perceção que têm sobre a ação de Comando/ Direção/ Chefias dos Oficiais não permitiu fazer uma comparação entre os resultados das respostas.

Para investigações futuras sugere-se que o modelo de competências seja replicado a uma amostra representativa e a 360° para poder generalizar para toda a população.

BIBLIOGRAFIA

- Alis, D., Horts, C., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Piaget.
- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1995). *A investigação nas ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-1231-6.
- Atkinson, S., & Mottat, J. (2005). *The agile organization: From informal networks to complex effects and agility*. Washington: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 111-118.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bento, S. (2006). *A importância do capital humano dentro das organizações*. In Actas do XIII SIMPEP. São Paulo (Brasil).
- Bingham, W. V. (1927). Leadership. In H.C. Metcalf, *The psychological foundation of management*. New York: Shaw.
- Bohlander, G. W. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Borrallho, C. (2012). *O género e o exercício de comando e liderança no Exército*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Cavalaria. Lisboa: Academia Militar.
- Borrallho, C., & Rouco, C. (2013). *O género e o exercício da liderança no Exército Português*. In Actas do XXIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica. Málaga (Spain).
- Bowden, A. O. (1926). A study of the personality of student leader in the United State. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, pp. 149-160.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, D. (2008). The role of power in effective leadership. *Leadership in Action*, 28, 4, pp. 23-24.
- Catelli, A. (1995). *Análise de Custos*. São Paulo: Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Ceitol, M. (2007). Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. In M. Ceitol (Ed.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 23-37). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., & Lagoudis, I. N. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The international Journal of Human Resource Management*, 23, 4, pp. 662-693.
- Chiavenato, I. (1999). *Teoria Geral da Administração* (5ª ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chin, G. L. (2004). *Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements* (5ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Comte, A. (1973). Curso de filosofia positiva, discurso sobre o espírito positivo e catecismo positivista. In *Os pensadores – Coletânea de textos*. Tradução de José Arthur Giannotti (1ª ed.). São Paulo: Abril Cultural.
- Coronel Cunha e Costa (2014). *A formação de formadores e a qualidade do ensino nas Forças Armadas Angolanas*. Trabalho de Investigação Individual para o Curso de Promoção a Oficial General. Pedrouços: Instituto de Ensino Superior Militar.

- Costa, J. (2015). *Desenvolvimento da liderança: Um imperativo estratégico*. Trabalho de Investigação Individual para o Curso de Promoção a Oficial General. Pedrouços: Instituto de Ensino Superior Militar.
- Covelo, J. (2014). *Caraterização dos comportamentos de liderança e a sua influência no clima organizacional das Unidades de Infantaria*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.
- Covey, S. (2003). *Principle – Centered leadership*. New York: Free Press.
- Cruz, Z. (2015). *O Impacto dos líderes na gestão da mudança: Estudo caso dos Oficiais Cabo-Verdianos*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Administração Militar. Lisboa: Academia Militar.
- Cury, C. R. J. (2007). A gestão democrática na escola e o direito à educação. *Revista Brasileira de Apolítica e Administração da Educação*. 23, 3, pp. 483-495.
- Diógenes, E. (2005). *Metodologia e epistemologia na produção científica: Génese e resultados* (2ª Ed.). Maceió: EdUFAL.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Administração: Princípios de gestão empresarial* (10ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Faria, L. (2008). *Motivação para a competência: O papel das concepções pessoais de inteligência no desempenho e no sucesso*. Porto: Livpsic/Legis Editora
- Faria, L., Pina N., S., Stocker, J., Fontes C., A., & Costa, M. (2010). *Concepções pessoais de competência de alunos e eficácia colectiva de escolas: Que contributos para o sucesso no ensino secundário?* Porto: Livpsic/Legis Editora.
- Faustino, M. (2014). *Caracterização dos comportamentos de liderança e a sua influência na motivação dos subordinados nas Unidades de Infantaria*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle* (in French). Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- Feliciano, J. (2012). *Reestruturação do ensino superior militar*. Trabalho de Investigação Individual para o Curso de Promoção a Oficial General. Pedrouços: Instituto de Ensino Superior Militar.

- Ferreira, V. C. P., Cardoso, A. S. R., Correa, C. J., França, C. F. (2005). Modelos de gestão. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (eds). *Advence in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advanced Experimental Social Psychology*, 1, pp. 149-190.
- Gangani, N. T., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2004). *Competency-based human resource development strategy*. Academy of Human Resource Development Annual Conference, Austin, TX, 4 – 7 March, in: Proceedings, 2, pp. 1111 – 1118.
- General Barrento, A. (2013). Formação superior militar: Denominadores comuns da Escola do Exército aos nossos dias. *Proelium*, VII, 4, pp. 7-13.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamentos, estruturas e processos* (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Goldstein, I. L., & J. K. Ford (2002). *Training in Organizations* (4th ed.). Belmont: Wadsworth.
- Goode, W. J., & Hatt, P. F. (1969). Alguns problemas na análise qualitativa e na análise do caso. In *Métodos em pesquisa social* (pp. 398-433) (3ª ed.). São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Grosso, L. A. (2006). *Autogestão. Universidade e movimento estudantil*. Campinas (SP): Autores Associados, Coleção Educação Contemporânea.
- Harter, S. (1992). The relationship between perceived competence, affect, and motivational orientation within the classroom: Processes and patterns of change. In A. K. Boggiano & T. S. Pittman (Eds.), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective* (pp. 77-115). Cambridge: Cambridge University Press
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, pp. 26-34.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições. Sílab.
- Hounsell, D., & Winn, V. I. (1981). Qualitative approaches to the study of information problems. *Social Science Information Studies*, 1, 3, pp. 203–207

- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-328.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 6, pp. 891-902.
- Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante.
- Jesuíno Correia, J. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kaplan, A. (1972). Medidas. In *A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento* (pp. 177-220). São Paulo: Herder, Editora da Universidade de São Paulo.
- Kerlinger W. F. (1978). *Foundations and Behavioral Research*. New Delhi: Sarjeet Publications.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 11, pp. 1-13.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lopes, C. (2015a). *Identificação dos comportamentos de comando e liderança para a promoção do desempenho dos subordinados*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Administração Militar. Lisboa: Academia Militar.
- Lopes, F. (2015b). *Caracterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos Oficiais Subalternos do quadro permanente da Arma de Cavalaria e a sua influência no esforço extraordinário, satisfação e eficácia*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Cavalaria. Lisboa: Academia Militar.
- Lopes, L. (2015c). *Identificação das competências de liderança associadas ao comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria: Uma meta-análise*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: academia Militar.

- Loureiro, N. (2014). *O Combate em áreas edificadas e a sua implicação no desenvolvimento de competências de comando e liderança*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.
- Lúcia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in an organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. São Paulo: Editora Positivo Curitiba. ISBN - 978-85-385-0027-8
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York, Macmillan.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Moreira, J. (2004). *Questionário: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained methodological: implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*. 1, 1, pp. 48-76
- Moskos, C. (2000). *The Posmodern Military*. New York: Oxford University.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Oliveiro, T. (2015). *As Operações em áreas edificadas e a sua implicação no desenvolvimento da competência de comando e liderança. Estudo de caso: Kosovo*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, João (2015). *A influência das competências de liderança dos Oficiais Subalternos de Cavalaria no compromisso dos subordinados*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Cavalaria. Lisboa: Academia Militar.
- Popper, K., (1965). *Conjectures and refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. New York: Basic Books.
- Popper, K.R. (1993). *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix.

- Quinn, R., et al. (2004). *Competências Gerenciais – princípios e aplicações*. São Paulo: Campus.
- Quivy, R. (2003). *Manual de ciências de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raleiras, M. (2011). *Um fim ou uma fase do processo educativo das Forças Armadas?* Trabalho de Investigação Individual para o Curso de Promoção a Oficial General. Pedrouços: Instituto de Ensino Superior Militar.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional - Teoria e prática* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Remenyi, D. (2013). *Field for academic research: Interview, focus group and questionnaires in business and management studies*. Reading: Academic Conferences and Publishing International.
- Remenyi, D. (2014). *Dictionary of research concepts and issues*. Reading: Academic Conferences and Publishing International.
- Rodrigues, M. T. (2004). *Mais do gerir, educar: um olhar sobre as práticas de gestão como práticas pedagógicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rodrigues, V. (2014). *Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares*. Trabalho de Investigação Individual para o Curso de Promoção a Oficial General. Pedrouços: Instituto de Ensino Superior Militar.
- Romanio, C., & Dazzi, M. (2002). Estilo gerencial nas organizações na era do conhecimento. In Angeloni, M.T.. *Organizações do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.
- Rouco, C. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.
- Rouco, C. (2015). Identification of Leadership Competences in the Different Organizational Levels: Military Context. *Journal of Business and Economics*. 6, 4, pp. 249-261.
- Rouco, C., & Casademunt, A. L. (2013a). *Las mejores prácticas de comando militar en la aprendizaje organizacional*. In actas da Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa - ACEDE, Málaga (Spain).

- Rouco, C., & Casademunt, A.L. (2013b). *O conhecimento tácito às competências de liderança*. In Actas do XXVII Congresso Anual de European Academy of Management and Business Economics - AEDEM, Islantilla (Spain).
- Rouco, C., & Sarmiento, C. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. *Proelium*, VII, 3, pp. 18-48.
- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do conceito de liderança. *Proelium*. VI, 13, pp. 71-90. ISSN: 1645-8826.
- Rouco, C., Quinta, P., & Mariano, R. (2013). A liderança e a componente moral do Exército Português. *Proelium*, VII, 4, pp. 19-42.
- Rouco, C., Sarmiento, M., & Rosinha, A. (2011). Ciclos do gestor e do líder para desempenhos superiores. *Proelium*. VII, 1, pp. 27-48. ISSN: 1645-8826.
- Rouco, C., Vieira Borges, J. , Lemos Pires, Nuno, Freire, M., Borges. J., & Casademunt, A. L. (2013). *Organisational learning model in leadership based on best practices*. In actas da Conferência Internacional Managing Services in the Knowledge Economy - MSKE 2013 da Universidade Lusíada de Famalicão. Famalicão (Portugal).
- Saks, A.M., & Burke, L.A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16, 2, pp. 118-127.
- Santos, N. M. (1992). Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar. Tese de Doutoramento. São Paulo: Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall. ISBN: 978-0-273-71686-0.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, pp. 1-17.
- Sousa, M., Duarte, T. Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (2^a ed.). Lisboa: Lidel.
- Sousa, P., Rouco, C., Nogueira, F., Carvalho, A., & Dias, D. (2015). *The impact of leadership behaviors and communication styles of military leaders on the performance of*

followers. In Proceedings of 11th European Conference on Management, Leadership and Governance 2015. Portuguese Military Academy, Amadora (Portugal).

Stewart, T.A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Tavares, M., Rouco, C., & Carvalho, A. (2015). *Dos comportamentos de liderança aos estilos de gestão conflitos: estudo de caso de uma Grande Unidade Militar Portuguesa*. In Actas do XXV Jornadas HispanoLusas de Gestão Científica. Universidade de Vigo, Ourense (Spain).

Tead, O. (1929). *The technique of creative leadership: In human nature and management*. New York: McGraw-Hill.

U.S. Army. (2015). Leader development – FM 6-22. *Department of the Army*: Washington.

Vidal-Salazar, Hurtado-Torres, & Matías-Reche (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 13, pp. 2680-2697.

Vieira Borges, J. (2011). *A importância da formação em liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um modelo renovado*. Trabalho de Investigação Individual para o Curso de Promoção a Oficial General. Pedrouços: Instituto de Ensino Superior Militar.

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

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizational* (A. M. handerson & Talcott Parsons, Trad.). Free Press.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4^a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Apêndice A

Glossário

Após a análise e confrontação sobre as várias definições dos conceitos (construtos) que estão presentes nesta investigação, foram seleccionadas as que melhor satisfazem os seus objetivos e que em seguida são apresentadas.

Liderança

A liderança é um *“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).

Competência

No contexto organizacional, a competência é *“um conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização”* (Rouco, 2012, 81).

Modelo de Gestão

A capacidade de gerir segundo métodos ou técnicas pedagógicas um modelo de competências de liderança nos Estabelecimentos de Ensino das FAA para desenvolver traços, conhecimento, atitudes e comportamentos nos seus Oficiais e outros militares.

Anexo A

Questionário de Competências de Liderança (Rouco, 2012)

e

Questionário de Fatores Critério (Rouco, 2012, Adaptado de Avolio e Bass, 2004)

Preliminar

Este inquérito destina-se a recolher informação que permita a realização de trabalhos práticos no âmbito dos Recursos Humanos – identificação de competências associadas à liderança. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o grau de importância (**desempenho ideal**) e nível de eficácia (**desempenho real**) que cada competência de liderança representa no exercício de uma função de comando, direcção e/ou chefia no contexto militar.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Agradecemos a sua colaboração

Parte I

1. **Posto:** _____

2. **Arma/ Serviço:** _____

3. **Cargo/ Função atual:** _____

4. **U/E/O:** _____

5. **Quadro:**

QP

RV/ RC

6. **Género:**

Feminino

Masculino

7. **Idade:**

20 anos ou menos De 41 a 50 anos

De 21 a 30 anos De 51 a 60 anos

De 31 a 40 anos Mais de 60 anos

8. **Grau académico:**

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

9. **Cursos:**

Licenciatura em Ciências Militares

Formação de Oficiais

Formação de Sargentos

Curso de Actualização de Oficiais

Curso de Formação de Formadores

Parte II

(desempenho ideal) Indique a importância que atribui a cada afirmação no exercício das funções de comando ou chefia no seu posto, colocando um “x” no espaço respectivo.										(desempenho real) No exercício das actuais ou últimas funções de comando e/ou chefia, indique o seu nível de eficácia (desempenho) para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respectivo.										
Nada importante										Extremamente importante										
Extremamente ineficaz										Extremamente eficaz										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10. Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11. Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12. Defendo posições claras nos conflitos com os superiores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	13. Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	14. Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	15. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	16. Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	17. Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	18. Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	19. Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	20. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	21. Reconheço o desempenho eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	22. Sou capaz de desenvolver acções autónomas que concorram para a obtenção dos objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	23. Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	24. Visualizo o ambiente externo e interno da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	25. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	26. Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	27. Tenho a capacidade para antever as situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	28. Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	29. Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	30. Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	31. Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	32. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	33. Incentivo a mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	34. Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	35. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	36. Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	37. Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	38. Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	39. Lido bem com a incerteza sempre que inicio novos projectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	40. Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	41. Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	42. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	43. Controlo as emoções quando confrontado com a oposição dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	44. Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	45. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	46. Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	47. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	48. Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	49. Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	50. Identifico problemas e procuro antecipar soluções	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	51. Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	52. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	53. Admito sem rodeios os meus erros e falhas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	54. Converso bem com qualquer subordinado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	55. Apresento-me frequentemente com boa disposição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	56. Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	57. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	58. Falo com os outros de forma clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	59. Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	60. Tenho um discurso convincente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	61. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	62. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	63. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	64. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	65. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	66. Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	67. Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	68. Tomo decisões com o desacordo dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	69. Desperto nos outros um sentimento de referência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	70. Administro o tempo de forma eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	71. Tenho capacidade para sintetizar as situações, resumindo-as num todo articulado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	72. Adopto novas formas para executar o trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	73. Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	74. Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	75. Trabalho eficazmente nas várias situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	76. Confronto os outros de forma aberta e directa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	77. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III

Cada um dos enunciados seguintes, descreve a sua opinião quanto ao exercício da sua função de comando e/ou chefia. Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respectivo.

Decorrente da minha acção:	Discordo totalmente										Concordo totalmente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. A satisfação no meu grupo é elevada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
84. Faço os outros irem além das suas expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
85. Sou eficaz a liderar o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
89. A forma como me relaciono satisfaz o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anexo B

Questionário de Competências de Liderança (Rouco, 2012)
e
Questionário de Fatores Critério (Rouco, 2012, Adaptado de Avolio e Bass, 2004)

Final

Este inquérito destina-se a recolher informação que permita a realização de trabalhos práticos no âmbito dos Recursos Humanos – identificação de competências associadas à liderança. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o grau de importância (**desempenho ideal**) e nível de eficácia (**desempenho real**) que cada competência de liderança representa no exercício de uma função de comando, direcção e/ou chefia no contexto militar.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Agradecemos a sua colaboração

Parte I

1. **Posto:** _____

2. **Arma/ Serviço:** _____

3. **Cargo/ Função atual:** _____

4. **U/E/O:** _____

5. **Quadro:**

QP

RV/ RC

6. **Género:**

Feminino

Masculino

7. **Idade:**

20 anos ou menos De 41 a 50 anos

De 21 a 30 anos De 51 a 60 anos

De 31 a 40 anos Mais de 60 anos

8. **Grau académico:**

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

9. **Cursos:**

Licenciatura em Ciências Militares

Formação de Oficiais

Formação de Sargentos

Curso de Actualização de Oficiais

Curso de Formação de Formadores

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

(desempenho ideal) Indique a importância que atribui a cada afirmação no exercício das funções de comando ou chefia no seu posto, colocando um “x” no espaço respectivo.										(desempenho real) No exercício das actuais ou últimas funções de comando e/ou chefia, indique o seu nível de eficácia (desempenho) para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respectivo.																													
Nada importante										Extremamente importante										Extremamente ineficaz										Extremamente eficaz									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10. Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11. Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12. Defendo posições claras nos conflitos com os superiores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	13. Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	14. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	15. Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	16. Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	17. Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	18. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	19. Reconheço o desempenho eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	20. Visualizo o ambiente externo e interno da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	21. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	22. Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	23. Tenho a capacidade para antever as situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	24. Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objectivos a longo prazo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	25. Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	26. Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	27. Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	28. Incentivo a mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	29. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	30. Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	31. Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	32. Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	33. Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	34. Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	35. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	36. Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	37. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	38. Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	39. Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	40. Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	41. Identifico problemas e procuro antecipar soluções	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	42. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	43. Admito sem rodeios os meus erros e falhas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	44. Converso bem com qualquer subordinado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	45. Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	46. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	47. Falo com os outros de forma clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	48. Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	49. Tenho um discurso convincente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	50. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	51. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	52. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	53. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	54. Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	55. Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	56. Tomo decisões com o desacordo dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	57. Desperto nos outros um sentimento de referência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	58. Administro o tempo de forma eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	59. Tenho capacidade para sintetizar as situações, resumindo-as num todo articulado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	60. Adopto novas formas para executar o trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	61. Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	62. Trabalho eficazmente nas várias situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	63. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas

Parte III

Cada um dos enunciados seguintes, descreve a sua opinião quanto ao exercício da sua função de comando e/ou chefia. Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respectivo.

Decorrente da minha acção:	Discordo totalmente									Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. A satisfação no meu grupo é elevada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Faço os outros irem além das suas expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Sou eficaz a liderar o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. A forma como me relaciono satisfaz o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10