

CAPÍTULO 3

**AUMENTO DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA
UTILIZANDO A METODOLOGIA 6W2H**

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

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA

Comodoro Reserva

Professor de Comportamento Organizacional

Escola Naval

A rápida evolução das operações marítimas globais reforça a necessidade de uma liderança adaptada nas forças navais. Particularmente para a Marinha Portuguesa, o ambiente operacional dinâmico exige militares que sejam não só tecnicamente proficientes, mas também competentes em liderança, comunicação e gestão.

A liderança é uma habilidade crucial para qualquer organização, incluindo a Marinha Portuguesa. O propósito deste artigo é mostrar como é que a Marinha Portuguesa ensina o seu modelo de liderança, através do desenvolvimento de competências adequadas e como melhorar a eficácia das ações de liderança, com a introdução da metodologia 6W2H durante a fase de planeamento da ação.

A liderança de equipas pode ser genericamente operacionalizada, enquanto processo social e dinâmico de resolução de problemas, tendo por base um conjunto de comportamentos promovidos pelo líder em torno das seguintes funções de liderança: busca e elaboração de informação relevante para a equipa; uso dessa informação na tomada de decisão; gestão dos recursos humanos disponíveis e gestão dos recursos materiais.

A educação e o desenvolvimento de habilidades de liderança funcional na Marinha Portuguesa incluem aulas teóricas e práticas. O aspeto teórico é abordado pelos cursos de Comportamento Organizacional, Liderança e Trabalho em Equipe. A parte prática é abordada por exercícios envolvendo tarefas práticas de liderança (TPL's), que no desenvolvimento da competência de clarificar a estratégia, nomeadamente no desenvolvimento do plano de ação, introduz a metodologia 6W2H.

Os resultados referem-se a vários anos de experiência em ensino de liderança e ao compartilhamento das lições aprendidas mais significativas. A eficácia dos líderes é

medida pela produtividade das equipes lideradas, que avalia se as equipes alcançam o objetivo final definido para cada tarefa. Como regra, as habilidades de liderança das equipes funcionais (clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenar e facilitar a aprendizagem), bem como a fase de planeamento 6W2H são avaliadas usando grelhas de observação comportamental. Verifica-se um acréscimo em termos da eficácia das ações de liderança quando se introduz a metodologia 6W2H, quando comparada com a eficácia das ações de liderança apenas das TPL's, sugerindo implicações práticas para as organizações.

3.1. Introdução

A liderança é uma habilidade crucial para qualquer organização, incluindo a Marinha Portuguesa. A evolução do ensino da liderança na Marinha Portuguesa tem sido um processo constante de adaptação às mudanças na sociedade e na tecnologia.

Ao longo dos anos, a Marinha Portuguesa tem enfatizado cada vez mais a importância da liderança como uma competência essencial para os seus militares. O treino da liderança é ministrado em todos os níveis da hierarquia, desde o recrutamento inicial até aos oficiais superiores.

No entanto, a forma como a liderança é ensinada e praticada na Marinha Portuguesa tem evoluído ao longo dos anos. Inicialmente, a liderança era frequentemente ensinada de forma hierárquica, com ênfase na autoridade e no comando. Atualmente, a liderança na Marinha Portuguesa é vista como uma competência mais horizontal e colaborativa, que envolve a capacidade de liderar equipas e gerir conflitos de forma construtiva.

A Marinha Portuguesa tem também investido em programas de treino de liderança mais avançados, incluindo programas internacionais e intercâmbios, que permitem aos seus militares a oportunidade de aprender com outras organizações e culturas.

Além disso, a Marinha Portuguesa tem incentivado uma abordagem mais humanista para a liderança, enfatizando a importância da empatia, da compaixão e da ética. A liderança na Marinha Portuguesa é vista não apenas como uma habilidade técnica, mas também como uma responsabilidade moral.

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

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

3.2. Antecedentes

A área da liderança é uma área em que o interesse é sobretudo despertado no contexto profissional, onde os conhecimentos e as competências que se requerem têm de ser desenvolvidas por observação, experimentação e treino, muitas vezes apenas exigidas no on job, sendo que a partir de um conjunto de experiências é que o indivíduo fica desperto e recetivo a adquirir e a melhorar o seu nível de competências.

Vários modelos de eficácia das equipas têm sido elaborados por diversos autores que se dedicaram e dedicam ao estudo e investigação desta área (Salas, 2004; DeChurch, 2008).

No sentido de se incorporar aspetos temporais e a reflexividade da equipa sobre a sua atividade, fatores importantes para os processos adaptativos e de aprendizagem das equipas, um dos modelos que tem tido mais aceitação na investigação recente é o denominado IMOI (input-mediator-output-input).

De acordo com o modelo referido, os fatores de processos/mediadores têm a ver com o trabalho em equipa que é desenvolvido para que sejam alcançados os objetivos, ou realizada a tarefa que é atribuída à equipa. A investigação tem sugerido que a liderança de equipas é um dos processos comportamentais mais relevantes que condicionam a eficácia do trabalho em equipa.

A tendência das organizações para adotarem as equipas como unidade básica de trabalho levou à necessidade de compreender de que forma a "liderança de equipas" é distinta e contribui para um desempenho eficaz das equipas. O que é que o líder tem de fazer? Quais os traços comportamentais mais adequados? Quais são as suas funções? Estas questões conduziram à chamada "abordagem funcional da liderança", em que a equipa se torna o elemento fundamental.

De uma maneira geral, a abordagem funcional encara a liderança em termos das funções que devem ser desempenhadas pelo líder de modo a ir de encontro às necessidades da equipa. Nesse sentido o papel do líder é o de apoiar a equipa na realização de uma tarefa comum, manter a equipa coesa e assegurar que cada membro faça o seu melhor. Assim, a liderança de equipas pode ser genericamente operacionalizada, enquanto processo social e dinâmico de resolução de problemas, tendo por base um conjunto de comportamentos promovidos pelo líder em torno das seguintes funções de liderança: busca e elaboração de informação relevante para a equipa; uso dessa informação na tomada de decisão; gestão dos recursos humanos disponíveis e gestão dos recursos materiais.

Na formação profissional, os métodos mais utilizados são a simulação, a modelagem e o role-play, os quais fornecem maior proximidade com as situações reais, e permitem aos formandos treinar as competências em contextos adequados, onde são confrontados com o imediato feedback dos formadores. Esta metodologia possibilita-lhes a oportunidade de repetirem os exercícios, experimentarem e testarem várias opções e métodos, que em contexto profissional não ousariam tentar, em virtude dos custos e riscos de insucesso serem elevados.

A liderança funcional pode ser caracterizada como um processo de resolução de problemas que afetam o desempenho e a eficácia duma equipa. Neste contexto, o líder é responsável por: (1) diagnosticar os problemas que podem impedir a realização dos objetivos da equipa, (2) gerar e planear as soluções adequadas, e (3) implementar essas soluções num contexto social complexo através de um conjunto sequencial de três funções genéricas que incluem: (i) procurar e estruturar informação, (ii) utilizar informação para resolver problemas, e (iii) gerir recursos humanos e materiais (McGrath, 1962; DeChurch, 2008; Burke, 2006).

Este modelo de liderança de equipas baseia-se em quatro competências de liderança: (1) a competência para clarificar a situação, (2) a competência para clarificar

a estratégia, (3) a competência para coordenar e (4) a competência para facilitar a aprendizagem, e que se ajustam às fases sequenciais de um ciclo de tarefas. Neste ciclo de tarefas em três fases, a primeira fase, a fase de pré-ação, envolve a avaliação da situação e a estruturação estratégica. Na segunda fase do ciclo da tarefa - a fase da ação - tem lugar o envolvimento efetivo na ação, ou seja, a realização da tarefa de facto. Na terceira fase deste ciclo - a fase de pós-ação - deve haver uma reflexão sobre o desempenho realizado (Santos, 2008, 2015).

Na fase de clarificação da estratégia do modelo de liderança funcional de equipas pretende-se que o líder defina um plano de ação para a resolução da tarefa proposta (Santos et al., 2015). Em especial nas tarefas mais complexas é útil o líder utilizar uma ferramenta que lhe permita evitar omissões. Nesta ótica, além da noção de planeamento e de plano de ação e do conceito de eficácia e eficiência, introduz-se uma metodologia que facilmente pode ser adaptada a diversas circunstâncias e tipos de tarefas: 6W2H [10].

O Plano de Ação (PA), também conhecido por Plano de Atividades ou Plano de Trabalho, é uma ferramenta simples e eficiente para o planeamento e acompanhamento de atividades, podendo ser utilizado desde uma simples tarefa até às tarefas de maior complexidade. Em geral, um Plano de Ação deve contemplar os seguintes aspetos: objetivo geral (a ser alcançado com o Plano de Ação); lista de ações (e de atividades a serem executadas); data de início e de fim (previsto para cada ação ou atividade); orçamento previsto ou tempo para cada ação (ou atividade); responsável pela execução; objetivos de cada ação (ou atividade a ser executada); riscos previstos e plano de contingência.

A elaboração de um Plano de Ação com a metodologia 6W2H é extremamente simples e prático, podendo ser útil em inúmeros momentos e áreas de uma organização, sendo utilizada desde o planeamento estratégico (a nível institucional – longo prazo), tático (a nível intermédio – médio prazo) e operacional (curto prazo), até ao planeamento e acompanhamento de pequenos projetos ou mesmo de atividades rotineiras.

A metodologia 6W2H nada mais é do que uma checklist de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e de eficiência por todos os envolvidos num projeto.

Esta metodologia é composta por oito campos em que devem constar as seguintes informações:

- Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado (What?);
- Justificação dos motivos e objetivos do que está a ser executado ou solucionado (Why?);
- Definição de quem será (serão) o (s) responsável (eis) pela execução do que foi planeado (Who?);
- Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado (Where?);
- Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (When?);
- Definição de com que recursos será feito (With?);
- Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (How?);
- Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (How much?).

Não são necessários softwares, equipamentos, ou outro grande investimento para a utilização da metodologia 6W2H: pode ser utilizado um quadro em branco, uma folha de papel ou uma folha de cálculo ou qualquer outro instrumento de preferência do líder, pois tudo o que precisa é de um meio para colocar as oito questões (os 6W e os 2H) e comunicar o que precisa de ser feito à sua equipa (exemplo na tabela).

Tab. 1 – Exemplo de um quadro com a aplicação da metodologia 6W2H

6W2H		
PROJETO	Nome do projeto	
STATUS	Em definição	
NÍVEL DE IMPORTÂNCIA	Alto	
NÍVEL DE URGÊNCIA	Alto	
WHAT?	O que será feito no projeto?	
WHY?	Porque será feito?	
WHO?	Nome do elemento 1	
	Nome do elemento 2	
	Nome do elemento 3	
	Nome do elemento 4	
WHEN?	Data de início	
	Data final	
WHERE?	Onde será desenvolvido este projeto?	
WITH What?	Com que recursos será feito?	
HOW?	Ação 01	Estado: Concluído
	Ação 02	Estado: Cancelado
	Ação 03	Estado: Concluído
	Ação 04	Estado: A iniciar
	Ação 05	Estado: A iniciar

	Ação 06	Estado: Standby
HOW MUCH?	Valor financeiro ou tempo	

3.3. Metodologia

O universo de participantes neste estudo consistiu num total de 161 militares que frequentaram os cursos de liderança no Departamento de Formação em Comportamento Organizacional, na Escola de Fuzileiros. Nomeadamente, 152 militares que participaram nas avaliações de tarefas práticas de liderança (TPL's) com a introdução da metodologia 6W2H durante a fase de clarificação da estratégia, e um grupo de controlo de 9 militares que apenas participaram nas avaliações das tarefas práticas de liderança (TPL's).

3.3.1. Procedimento

O modelo de liderança funcional atualmente utilizado na Marinha Portuguesa é operacionalizado através das chamadas Tarefas Práticas de Liderança (TPL). A atribuição de uma missão ou tarefa a uma equipa significa que a equipa é confrontada com a situação de a realizar de acordo com os requisitos e condições estabelecidos. Uma vez atribuída uma tarefa à equipa, o modelo de liderança funcional desenvolve-se através das seguintes fases (as quais incluem avaliação das competências mencionadas):

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

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

Fase 3 (Estruturação Estratégica) - Esta fase visa desenvolver a forma como a equipa resolve a tarefa, formulando a estratégia e planeando as atividades, sendo promovida pelo líder através da *competência de clarificação da estratégia*. Os

membros da equipa são confrontados com a necessidade de definir um plano de trabalho e de atribuir responsabilidades. É nesta fase que se introduz a metodologia 6W2H, que compreende a avaliação do militar conforme a seguinte grelha de avaliação:

Tab. 2 –Grelha de Avaliação 6W2H

	N.º	Item	Avaliação Máxima
Plano Ação	A	Coordena o plano e estrutura	Coordena eficientemente a equipa e recursos para executar o planeamento e o plano de ação.
	B	Define o conceito de execução usando 6W2H	Define todos os aspetos relacionados com o conceito de execução com rigor, criatividade e imaginação.
	C	Define detalhadamente o plano usando 6W2H	Define o plano de uma forma completa, e sequencial atribuindo recursos humanos e materiais
	D	Inclui gráficos para apoio	Incluiu elementos gráficos de apoio com pormenores de execução e legendados, que fornecem uma perspetiva global e integrada da prova;
	E	Favorece a cooperação e gere conflitos na fase do planeamento	Favorece a cooperação do grupo atuando de forma proactiva e eficaz na resolução de conflitos;
Briefing	A	Contempla os elementos do plano de ação - Estrutura	Contempla todos os elementos do plano ação, o desenvolve-os de forma adequada, utiliza recursos didáticos bem estruturado e úteis, e foi utilizada uma estratégia de motivação eficaz;
	B	Definiu funções e atribui os recursos nominalmente	Atribui as funções e os recursos nominalmente e sensibiliza o grupo para a segurança física;
	C	Verifica a compreensão	Verifica a compreensão, pergunta se há dúvidas, esclarece-as e testa-as;
	D	Capacidades de comunicação e gestão do tempo	Comunica com o grupo, transmite a informação, argumenta e desenvolve os conceitos com elevada clareza e rigor no tempo atribuído;
Execução	A	Adequabilidade e execução conforme planeamento	Planeamento inicial adequado e cumprido na íntegra;
	B	Coordena a execução da tarefa	Coordena eficientemente os esforços e os recursos atribuídos para a execução correta da tarefa;
	C	Motiva o grupo	Motiva sistematicamente o grupo e com sentido de oportunidade;
	D	Estimula a cooperação e a ajuda.	Estimula a cooperação e a ajuda, apercebendo-se das dificuldades, fomentando e otimizando a colaboração entre os elementos do grupo;
	E	Revela autoconfiança	Revela segurança, confiança e firmeza mesmo em situações de maior tensão transmitindo confiança ao grupo;
	F	Lida com os imponderáveis e gere o tempo	Lida com os imponderáveis com êxito (ativo durante a prova) e gere bem o tempo (sem pausas), incentivando o grupo constantemente;
	G	Alcança os objetivos com eficácia e organização.	Alcança os objetivos da prova em tempo, de forma organizada e cumpre todas as limitações;
	H	Coordena a execução com segurança.	Controla as ações de todos os elementos do grupo, prevendo situações de risco e não permitindo atos que comprometam a segurança;
Debriefing	A	Analisa os aspetos positivos e a melhoria do planeamento e organização da tarefa em função dos resultados obtidos	Analisa criticamente os aspetos positivos e a melhoria do planeamento e organização da tarefa e retira lições para o futuro em função dos resultados obtidos.
	B	Analisa os aspetos positivos e a melhoria do grupo e da segurança em função dos resultados obtidos.	Analisa criticamente os aspetos positivos e a melhoria do grupo e os aspetos de segurança e retira lições para o futuro em função dos resultados obtidos;
	C	Efetua uma autoavaliação	Efetua uma autoavaliação referindo os aspetos positivos e a melhoria do desempenho e retira lições para o futuro em função dos resultados obtidos;

Fase 4 (Ação) - Nesta fase, de natureza essencialmente comportamental, a equipa é envolvida numa série de processos que conduzem à execução da tarefa e do planeamento, realizados na fase de estruturação estratégica. Durante a fase de ação, o papel principal do líder deve ser o de facilitar os processos de interação da equipa, através da *competência de coordenação* (Marks et al., 2001).

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

O estudo realizado teve por base um grupo de controlo, composto por nove militares, que cumpriu as tarefas práticas de liderança com base nos métodos da liderança funcional, e um grupo composto por 152 militares aos quais, durante a fase de coordenação da estratégia, nomeadamente na fase de desenvolvimento do plano de ação para o cumprimento da tarefa, lhes foi explicado e proporcionado a metodologia 6W2H, sendo avaliados de acordo com a grelha apresentada na tabela 2, indo posteriormente cumprir as tarefas práticas de liderança, com base nos métodos da liderança funcional.

3.3.2. Avaliação

Em termos de liderança de equipas, segue-se os seguintes indicadores / instrumentos:

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

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

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

A *eficácia dos líderes* é medida através da produtividade das equipas que lideram, ou seja, a medida em que as equipas atingem o objetivo final definido para cada tarefa. Regra geral, as competências funcionais de liderança de equipas são avaliadas através da grelha de observação comportamental.

Tab. 3 – Grelha de avaliação da eficácia do líder

			Chefe da equipa				
			1	2	3	4	5
1. CLARIFICA A SITUAÇÃO							
a. Definiu o objectivo (O quê ?)							
b. Explicou a tarefa e constrangimentos (Como ?)							
c. Objectivou a tarefa (Para quê ?)							
d. Informa sobre recursos e limitações							
e. Verifica a compreensão							
2. CLARIFICA A ESTRATÉGIA							
a. Apresenta o plano							
b. Solicita sugestões							
c. Explica o plano final							
d. Atribui funções e recursos nominalmente							
e. Verifica a compreensão							
3. COORDENA							
a. Coordena a execução da tarefa e atualiza a informação							
b. Motiva o grupo							
c. Apoia o grupo							
d. Cumpre planeamento							
e. Favorece a compreensão e gere conflitos							
f. Coordena a execução com segurança							
g. Cumpre o tempo / limitações							
4. FACILITA A APRENDIZAGEM							
a. Analisa os aspetos positivos e a melhorar (planeamento e organização)							
b. Analisa os aspetos positivos e a melhorar (equipa e segurança)							
c. Efetua a autoavaliação							
Total parcial:							
Total=LI:							

3.3.3. Resultados

Foi desenvolvido e testado um modelo de liderança de equipas que reúne os pressupostos básicos da liderança funcional, ou seja, a resolução de problemas emergentes no contexto da realização da tarefa de uma equipa, cujo ciclo se caracteriza

por períodos de pré-ação, ação e pós-ação, em que os líderes intervêm especificamente como promotores e facilitadores dos processos de interação mais relevantes para a eficácia da equipa (Santos et al., 2015).

Foi estabelecido um grupo de controlo de nove militares que realizaram as tarefas práticas de liderança, de acordo com o ensinamento nos cursos de liderança da Marinha Portuguesa, de forma a verificar a eficácia das ações de liderança. Para a condução deste estudo, introduziu-se a metodologia 6W2H durante a fase de clarificar a estratégia, nomeadamente durante o estabelecimento do plano de ação, para um grupo de 152 militares, de forma a verificar se a eficácia das ações de liderança aumentava.

Tab. 4 – Estatísticas Descritivas

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Clarificação Situação (TPL's)	16,3333	1,80278	9
Clarificação Situação (TPL's + 6W2H)	18,2237	1,94016	152
Clarificação Estratégia (TPL's)	10,2222	1,64148	9
Clarificação Estratégia (TPL's + 6W2H)	14,0461	2,95964	152
Coordenação (TPL's)	19,2222	2,86259	9
Coordenação (TPL's + 6W2H)	18,8421	6,36121	152
Facilitação Aprendizagem (TPL's)	6,2222	0,83333	9
Facilitação Aprendizagem (TPL's + 6W2H)	7,2303	1,94450	152
Eficácia Liderança (TPL's)	52,0000	2,69258	9
Eficácia Liderança (TPL's + 6W2H)	58,3421	8,01580	152

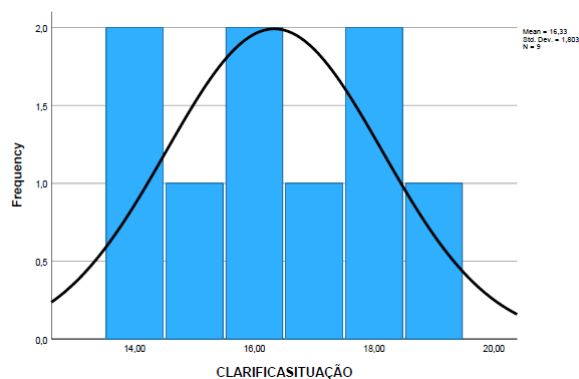


Figura 1. Clarifica a situação (TPL's)

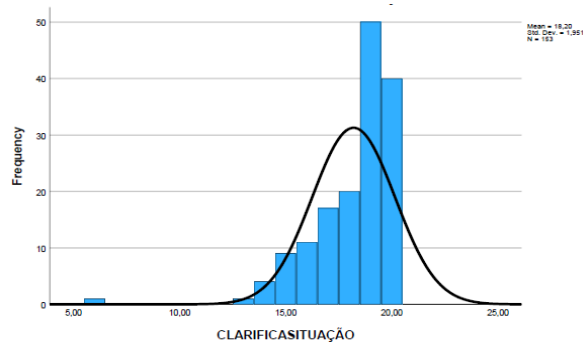


Figura 2. Clarifica a situação (TPL's + 6W2H)

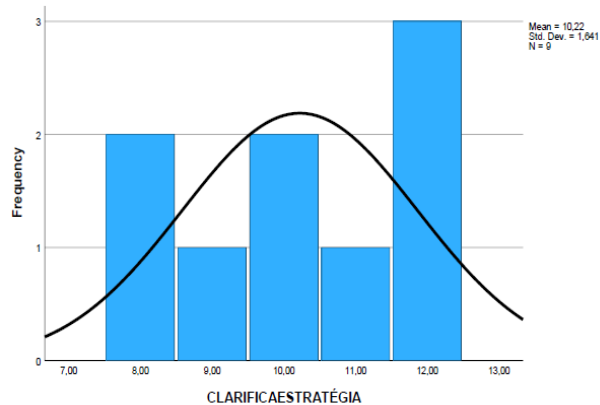


Figura 3. *Clarifica a estratégia (TPL's)*

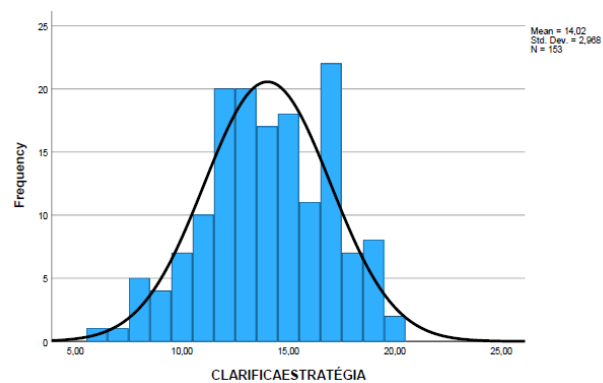


Figura 4. *Clarifica a estratégia (TPL's + 6W2H)*

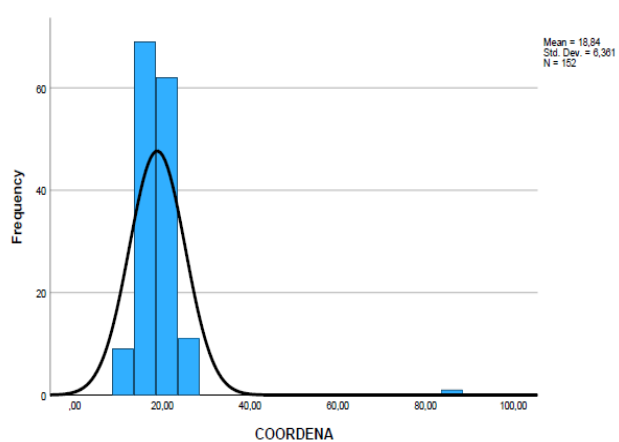


Figura 5. *Coordenação (TPL's)*

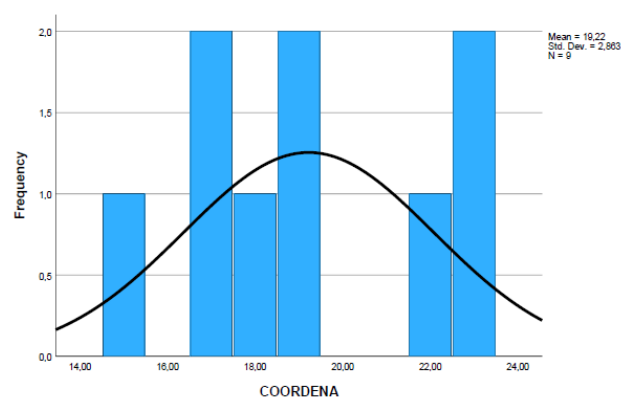


Figura 6. *Coordenação (TPL's + 6W2H)*

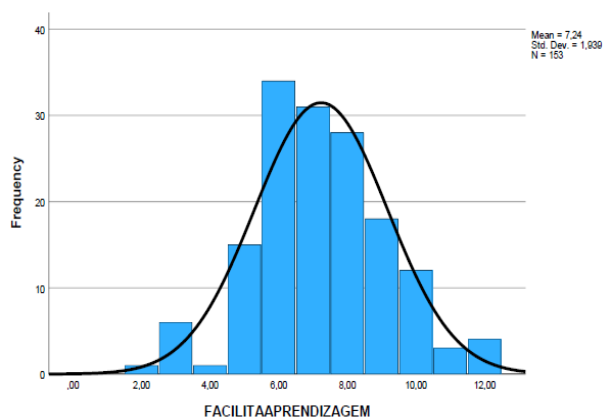


Figura 7. *Facilitar Aprendizagem (TPL's)*

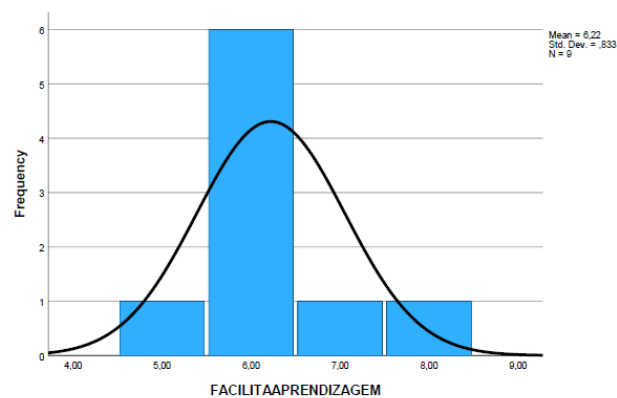


Figura 8. *Facilitar Aprendizagem (TPL's + 6W2H)*

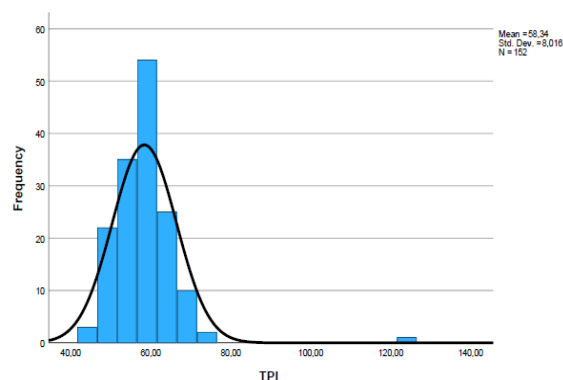
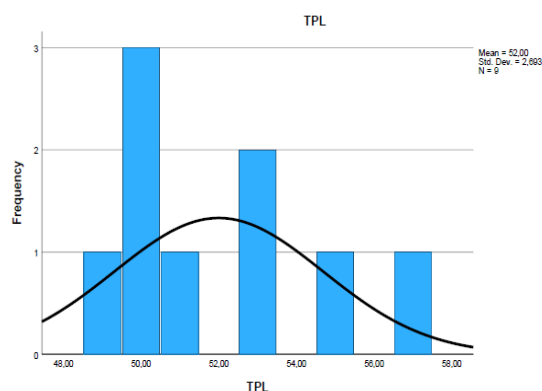


Figura 9. *Eficácia da Liderança (TPL's)* **Figura 10.** *Eficácia da Liderança (TPL's com 6W2H)*

Os resultados revelaram um aumento geral da eficácia das ações de liderança depois de introduzida a metodologia 6W2H, de uma média final de 52 para uma média final de 58,3421, subindo em todas as competências da liderança funcional, com exceção da competência coordenação. Esta exceção pode facilmente ser explicada pela introdução da metodologia 6W2H durante o plano de ação, uma vez que este planeia o controlo das atividades que serão necessárias para alcançar objetivos e metas, contendo esquemas com pormenores de execução, atuando como facilitador da comunicação e guia de atuação nas atividades. Assim, os planos de ação garantem que as atividades sejam realizadas de forma organizada, permitindo que a meta definida seja cumprida com sucesso, de modo eficiente e eficaz, não havendo necessidade de o líder da equipe estar a efetuar reajustes no plano inicialmente traçado.

3.4.Discussão e Conclusões

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

desenvolvimento de modelos mentais das equipas é um mecanismo adequado para promover a eficácia das mesmas.

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

Com a introdução da metodologia 6W2H durante a fase de clarificação da estratégia, nomeadamente durante o desenvolvimento do plano de ação, onde o líder e a equipe respondem a oito perguntas fundamentais para elaborar o plano de ação, designadamente: why?, what?, where?, with?, who?, when?, how?, e how much?, verificou-se um acréscimo da eficácia das ações de liderança por parte do líder e dos membros da equipe.

Outra conclusão importante a retirar desta investigação diz respeito ao impacto do programa de formação na eficácia da equipa. Os resultados sugerem que o programa de liderança funcional em questão, levou ao desenvolvimento da eficácia da equipa através do desenvolvimento de competências de liderança, principalmente através da competências de clarificação da situação, clarificação da estratégia e facilitação da aprendizagem e, em menor grau, através da competência da coordenação, uma vez que o líder com a introdução da metodologia 6W2H durante o plano de ação, garante que as atividades sejam realizadas de forma organizada, permitindo que a meta definida seja cumprida com sucesso, de modo eficiente e eficaz, não havendo necessidade de o líder da equipe estar a efetuar reajustes no plano inicialmente traçado .

Os resultados desta investigação mostraram que a liderança pode dar um contributo importante para a eficácia das equipas e que os decisores organizacionais devem prestar mais atenção e compreender melhor este processo, através da implementação dessas soluções num contexto social complexo seguindo um conjunto sequencial de três funções genéricas que incluem:

- Procurar e estruturar informação;
- Utilizar informação para resolver problemas;
- Gerir recursos humanos e materiais.

Desta forma consegue-se uma melhoria da comunicação intergrupar e da coordenação entre funções operacionais; e o reforço da capacidade de planeamento, utilizando a metodologia 6W2H.

Com base no modelo teórico testado e na subsequente validação do programa de desenvolvimento de competências, os resultados obtidos sugerem que este modelo de liderança de equipas é um mecanismo útil para melhorar a eficácia das mesmas.

Os resultados mostraram que o impacto da liderança na eficácia da equipa antes da formação se baseava fundamentalmente na competência de coordenação dos líderes. Após o programa de formação, as competências de clarificação da situação, clarificação da estratégia e facilitação da aprendizagem ganharam um peso equivalente ao da competência de coordenação, sendo responsável por um aumento significativo da eficácia de liderança das equipas.

A prática mostra que as equipas que aplicam consistentemente o Modelo de Liderança Funcional se tornam mais eficazes, mesmo quando confrontadas com tarefas de complexidade crescente.