

CONHECIMENTO TÁCITO – UMA ABORDAGEM AO ESTUDO DA LIDERANÇA

Antônio Palma Rosinha – Instituto Superior de
Comunicação Empresarial e Academia Militar - IUM

Introdução

Apesar de algumas investigações se focarem na natureza do trabalho dos líderes e nas suas competências pessoais, nenhuma olha para o que é que os líderes sabem sobre como comandar/liderar (Horvath et al., 1994). Os diferentes modelos de liderança procuram ser mais abrangentes integrando “Conhecimentos”, “Aptidões”, “Habilidades” e Outras características” (KSAO) (Munford, et. al, 1991) sobre a etiqueta de competências. Porém, não identificam os conhecimentos e as aptidões específicas que explicam o desempenho e os processos de agir na prática.

Do ponto de vista sistémico e contextual há que caracterizar os fatores característicos do comando no escalão Pelotão. A abordagem escolhida para o efeito foi a preconizada por Sternberg, Forsythe, Hedlund, Horvath, Tremble, Snook, Williams, Wagner & Grigorenko (1999) e surge como “ponto de ancoragem” para o estudo do conhecimento tácito, apresentando um conjunto de fatores explicativos e típicos do comando de Pelotão. O objetivo é articular a teoria subjacente ao conceito de conhecimento tácito de Sternberg (1995; Sternberg, Wagner & Okagaki, 1993) e Wagner (1987) remetendo para a delimitação do que os Comandantes de Pelotão sabem efetivamente sobre o que é comandar ao seu escalão.

O estudo da medida da inteligência funcional (prática) partindo da validação e operacionalização da conceção de Sternberg [o Questionário de Conhecimento Tácito para Comandantes de

Pelotão (QCT: Cmdt Pel)], adaptado ao contexto militar português (Rosinha, 2009) abre assim, a possibilidade do estudo das competências contextuais associadas à prática de comando do oficial subalterno.

Apresenta-se a estrutura fatorial do instrumento que avalia o conhecimento tácito em contexto militar no comando do Pelotão, bem como as variáveis que melhor representam as estratégias de influência utilizadas na prática para efetivação do conhecimento tácito.

Assinale-se que o estudo da inteligência prática, medido pelo conhecimento tácito inscreve-se numa prática contextualista e permite aceder aos fatores explicativos do desempenho específico do grupo em análise – os oficiais subalternos – Comandantes de Pelotão.

Inteligência Prática – Conhecimento Tácito

A Inteligência Prática traduz a aquisição e o uso de conhecimento relevante para a resolução dos problemas, através da conjugação e aplicação da inteligência com a experiência, de modo ao indivíduo “adaptar-se, seleccionar e moldar-se aos contextos” que mais valoriza (Sternberg et al., 1999, p. 17). A Inteligência Prática pode ser explicada como uma aptidão para resolver problemas mal definidos e para os quais não existe uma solução clara e explícita, que é influenciada pelo contexto e codificada na memória episódica (Wagner, 1994; Wagner & Sternberg, 1985). A adaptação, seleção e modelação podem ser percebidas como conhecimentos para o sujeito se gerir a si próprio (conhecimento dos aspetos auto-motivacionais e auto-organizacionais do desempenho no trabalho), gerir os outros (conhecimento relevante para as interações no trabalho com os subordinados) e gerir as tarefas (conhecimento de como executar tarefas de trabalho específicas) (Sternberg, et al., 2000).

Como o conhecimento relativo a procedimentos contém as especificações da forma como pode ser usado, é provável ter valor prático e ser relevante para atingir os objetivos individuais. Como é adquirido com pouco suporte, pela experiência, é provável ter maior valor prático dada a relevância que assume para o tipo de situações com que o sujeito é confrontado. Finalmente, é mais plausível que o conhecimento adquirido pela experiência se relacione mais com o agir porque é adquirido no contexto das tarefas do dia-a-dia (Sternberg et. al., 2000).

Conhecimento tácito em contexto militar

O desempenho dos comandantes/líderes militares no comando de tropas requer conhecimento específico sobre o comando e liderança dos subordinados. O exercício do comando e o processo de influência pode ser explicado tendo em conta as características e condutas do comandante/líder, percebidas pelos subordinados e pelo contexto onde ocorre. A aprendizagem e desenvolvimento da liderança em meio militar assenta em processos de modelação e vicariância. O superior hierárquico apresenta-se com um modelo a seguir pelo exemplo que transmite. É por isso que o estabelecimento da confiança e da credibilidade são centrais na prática de comando (Hedlund, Forsythe, Horvath, Williams, Snook, & Sternberg, 2003). O exercício do comando/liderança está fortemente associado à influência direta e indireta exercida para o cumprimento da missão e para a forma como influenciar o superior hierárquico.

O estudo do conhecimento tácito em liderança militar, decorre inicialmente de um projeto a seis anos que envolveu a Universidade de Yale, a Academia Militar Americana de *West Point* e o Instituto de Investigação do Exército Americano. O projeto teve como objetivos identificar o que os oficiais do Exército

sabem sobre liderança com base na experiência das suas funções; compreender o conteúdo e a estrutura do conhecimento; medir o conhecimento tácito e ajudar a desenvolver este tipo de conhecimento nos oficiais em formação (Hedlund et al., 2003; Sternberg et al., 2000).

O estudo é relevante porque identifica diferenças qualitativas do conhecimento tácito em três escalões: Pelotão, Companhia e Batalhão (Horvath et al., 1994, p. 22). São apresentadas as quatro fases genéricas do projeto (Sternberg et al., 1999, 2000).

Na primeira fase, da revisão de literatura, das lições apreendidas e da análise de memórias militares (Horvath, et al., 1994) resultou uma estrutura preliminar do conhecimento tácito (Tabela 3.1), distinguindo itens para «gerir-se a si próprio», «gerir os outros» e «gerir a organização». Cada uma destas categorias representa respetivamente conhecimento tácito ao nível intrapessoal, interpessoal e organizacional.

Constata-se que o conhecimento tácito militar, comparado com o de gestores civis, dá menos ênfase à «gestão do *self*», à «aprendizagem com os outros» e ao «visionar o futuro».

Tabela 3.1 – Estrutura Preliminar do Conhecimento Tácito para Líderes Militares

DOMÍNIO INTRAPESSOAL
<i>self self</i>
Lidar consigo próprio
<i>self contexto</i>
Busca/procura de Desafio e controlo ^R
DOMÍNIO INTERPESSOAL
(<i>self outros; self outros; self outros</i>)
<i>self outros</i>
Influenciar e controlar os outros

<i>(self outros)</i>
Apoio e Cooperação com outros
<i>(self outros)</i>
Aprender de outros
DOMÍNIO ORGANIZACIONAL (self Organização)
Resolver problemas Organizacionais

As entrevistas aos Comandantes de Pelotão, Companhia e Batalhão procuraram, do ponto de vista qualitativo, enriquecer e perceber o que efetivamente aprenderam nas suas funções. Recorrendo à técnica de incidentes críticos, foi pedido a cada um dos comandantes o relato de uma história pessoal na qual tenham aprendido algo importante ao seu escalão. Depois de compiladas e resumidas essas histórias deram origem às questões do inventário. Não foram considerados relatos e conhecimento de índole doutrinário e tático, apenas conhecimentos informais aprendidos no desempenho das funções.

Na segunda fase, um painel de peritos constituído por 3 elementos seniores, avaliou se cada um dos resumos das histórias respondia ao critério do que é considerado conhecimento tácito: “(1) aprendido diretamente da experiência pessoal, (2) intimamente relacionado com a prática, (3) não suportado pela doutrina ou pelo treino formal, e (4) relacionado com o comando/liderança e não com o desempenho técnico.” (Hedlund et al., 1999, p.2). Cada uma das histórias que respondeu ao critério foi reescrita segundo um formato padrão do tipo “se-então” (antecedentes – consequências) e uma explicação (“porque”). Apresenta-se na Tabela 3.2 um exemplo do procedimento seguido.

Tabela 3.2 - Exemplo de uma história de Comando e resumo de item de Conhecimento Tácito.
(Adaptado de Hedlund et al., 1999, p.3)

História de Comando: Assumir o Comando
Assumi o comando do meu pelotão quando regressa da Guerra do Golfo. Todos os elementos do Pelotão eram veteranos de guerra e sentia que não tinha credibilidade por não ter servido no Golfo e passado na Escola de Ranger. Empenhei-me no desenvolvimento de um plano para construir credibilidade. Treinei arduamente para ficar em excelente forma física e ser imbatível fisicamente. Estudei manuais de campanha e história militar de modo a ganhar competência técnica e tática. Mantive boa aparência militar usando o uniforme ataviado, botas bem engraxadas e uma postura cuidada. Quando falava para os meus soldados usava um tom de voz que transmitia o respeito que sentia por eles. Não mudei os procedimentos que funcionavam e estava disposto a ouvir os meus soldados.
Item de conhecimento tácito codificado: Como estabelecer credibilidade quando assume o comando de uma unidade com veteranos de guerra.
SE está a assumir o comando de uma unidade composta por veteranos de guerra
E
SE não tem experiência de combate
E
SE está preocupado em como estabelecer credibilidade no seu pelotão
ENTÃO treine arduamente para ficar em excelente forma física, de modo a ser imbatível no treino físico. Melhore a sua competência técnica e tática estudando manuais de campanha e história militar. Apresente uma boa aparência militar usando o uniforme ataviado, botas bem engraxadas e uma postura cuidada. Quando falar com os seus soldados use um tom de voz que transmita o respeito que sente.
Não mude procedimentos que funcionam. Escute os comentários e sugestões dos seus soldados.
PORQUE as atividades referidas são responsáveis pela construção da imagem e das aptidões necessárias para estabelecer a credibilidade com os seus soldados.

Posteriormente foi pedido a um painel de peritos que distribuísssem os 174 itens obtidos do procedimento anterior para cada escalão (Pelotão, Companhia e Batalhão), tendo como referencial a estrutura do conhecimento tácito para gestores já apresentada. Os resultados da distribuição foram sujeitos para cada um dos três escalões a uma análise de *cluster* sendo-lhes posteriormente atribuído um nome, dando origem ao conteúdo de cada uma das categorias de conhecimento tácito (Tabela 3.3).

Ao nível Pelotão os maiores desafios incluem «motivar os subordinados» (28%), «gerir o *self*» (19%), «influenciar o superior hierárquico» (14%) e «estabelecer credibilidade» (12%) (Hedlund et al., 2003). Os itens relativos à categoria «gestão do *self*» são mais frequentes ao nível Pelotão do que ao nível Companhia e Batalhão indicando serem mais importantes para os líderes com menor experiência na organização. A categoria «estabelecer credibilidade» é representativa apenas do escalão Pelotão, onde é exigido que o papel de supervisão dos subordinados seja realizado com maior propriedade.

Tabela 3.3 - Categorias de Conhecimento Tácito e percentagem de itens obtida por nível.
(Adaptado de Hedlund et al., 2003, p. 128)

Categoria	Descrição	Escalão		
		Batalhão	Companhia	Pelotão
Comunicação	Partilhar valores/visão; Comunicar expectativas; Procurar informação;	15%	13%	13%
Cuidar/Preocupar-se com os soldados	Fornecer apoio, gerir a carga de trabalho; lidar com problemas pessoais;	14%	12%	7%

Gerir o <i>Self</i>	Gerir o <i>stress</i> e as emoções; estabelecer objetivos; procurar <i>feedback</i> ; procurar apoio social; monitorizar o seu desempenho; reflectir sobre os erros; estabelecer e regular-se por recompensas intrínsecas para se motivar;	11%	9%	19%
Motivar os Subordinados	Fornecer recompensas/reconhecimento; incluir os subordinados na tomada de decisão; proporcionar as necessidades básicas aos soldados;	9%	14%	28%
Estabelecer Confiança	Proteger os soldados; mantê-los informados; procurar informação adicional antes de decidir; atribuir responsabilidade; estar receptivo e ser honesto com os soldados;	7%	8%	7%
Desenvolver os Subordinados	Proporcionar oportunidades para ganhar experiência; aconselhar; identificar pontos fortes e fracos;	18%	6%	-
Influenciar o Superior Hierárquico	Confrontar os superiores; ter iniciativa; procurar autonomia;	-	8%	14%

Proteger a Organização	Exibir lealdade; encorajar a confiança; proteger os subordinados de ordens pouco razoáveis;	14%	-	-
Lidar com fracos desempenhos	Resolver problemas de insubordinação e desempenhos fracos	7%	-	-
Gerir a mudança Organizacional	Usar os subordinados como agentes de mudança;	4%	-	-
Dirigir e Supervisionar os Subordinados	Coordenar e organizar a unidade; encorajar a iniciativa e a cooperação; responsabilizar os subordinados;	-	16%	-
Estabelecer um equilíbrio entre missão e tropas	Resolver conflitos entre as ordens superiores e as necessidades dos subordinados;	-	8%	-
Cooperar com os outros	Estabelecer contactos; desenvolver a cooperação e a confiança entre pares;	-	6%	-
Estabelecer credibilidade	Reconhecer as limitações; melhorar os conhecimentos e as aptidões; mostrar respeito e ouvir os soldados com maior experiência.	-	-	12%

Os resultados obtidos na análise de *clusters* foram integrados na estrutura preliminar resultante da revisão de literatura, resultando na estrutura integrada do conhecimento tácito para líderes militares

(Tabela 3.4). Relativamente à estrutura preliminar do conhecimento tácito resultante das entrevistas não são feitas referências às categorias «busca/procura de desafio e controlo» e «apreender com os outros». Por outro lado, com as entrevistas emergiram duas novas categorias, o «ponderar entre a missão e os homens», única e relativa ao escalão Companhia, e o “estabelecer credibilidade”, única e relativa ao escalão Pelotão. A categoria interpessoal apresenta maior número de itens do que a intra-pessoal.

Tabela 3.4 – Estrutura Integrada do Conhecimento Tácito para Líderes Militares.

(Adaptado de Sternberg et al., 1999, pp 81-84)

DOMÍNIO INTRAPESSOAL	
<i>self self</i>	
• Gerir o <i>Self</i>^{B,C,P}	
<i>self contexto</i>	
• Busca/procura de Desafio e controlo ^R	
DOMÍNIO INTERPESSOAL (<i>self outros; self outros; self outros</i>)	
<i>self outros</i>	
• Influenciar e controlar os outros • Motivar os Subordinados ^{B,C,P} • Dirigir e Supervisionar os Subordinados ^C • Influenciar o Superior Hierárquico ^{C,P} • Desenvolver os Subordinados ^C • Comunicar ^P	
<i>(self outros)</i>	
• Apoiar e Cooperar com outros • Cuidar/preocupar-se com os Subordinados ^{B,C,P} • Estabelecer Confiança ^{B,C,P} • Cooperar com os outros ^C	

<i>(self outros)</i>
• Apreender com os outros ^R
DOMÍNIO ORGANIZACIONAL (self Organização)
• Resolver problemas Organizacionais • Comunicar/Obter Informação ^{B,C} • Desenvolver os Subordinados/Lidar com erros ^B • Lidar com desempenhos fracos ^B • Gerir a Mudança Organizacional ^B • Proteger a Organização ^B
CONHECIMENTO TÁCITO ADICIONAL
• Estabelecer Credibilidade ^P • Ponderar entre a missão e os homens ^C

Nota: B – Batalhão; C – Companhia; P – Pelotão; R – Revisão Literatura

A categoria intra-pessoal integra itens relativos ao conhecimento para «gerir-se a si próprio» com duas subcategorias: «gerir o *self*» e a «procura de desafio e controlo». «Gerir o *self*» inclui conhecimento sobre como organizar o *self*, motivar-se, gerir o tempo, estabelecer prioridades e hábitos benéficos (Horvath, et al., 1994). O auto domínio em situações em que se está a perder o controlo e a compostura perante os subordinados, fazendo uma pausa ou respirando fundo antes de agir é essencial para que a credibilidade não seja ferida. A «procura de desafio e controlo» inclui conhecimento sobre como ter iniciativa, assumir responsabilidade e agir com discrição. Apesar do auto-conhecimento ser uma das características aceites como distintiva dos líderes, Horvath e colaboradores (1994) realçam que em contexto militar é feita pouca ou nenhuma referência sobre reconhecer e lidar com os seus próprios erros, podendo refletir “uma proibição cultural para discutir as fraquezas pessoais” (p.37). Este dado pode ainda encontrar explicação no facto da “liderança formal ser a primeira

fonte de controlo do desempenho em organizações mecanicistas, enquanto que os possíveis substitutos da liderança formal emergem quando uma organização é orgânica” (Kerr & Slocum, 1981, p. 128).

Os itens incluídos na categoria inter-pessoal são os usados na relação com os outros enquanto indivíduos. A categoria inter-pessoal é operacionalizada segundo três sub-categorias (Horvath, et al., 1994): (1) conhecimento tácito de como «influenciar e controlar os outros» pressupõe uma relação unívoca entre o sujeito e os outros. Inclui o motivar, desenvolver, dirigir e supervisionar os subordinados, influenciar o superior hierárquico e comunicar; (2) conhecimento tácito em como «apoiar e cooperar com os outros», pressupõe uma relação biunívoca entre o sujeito e os outros. Inclui cuidar/preocupar-se com os subordinados, estabelecer confiança e cooperar com os outros e; 3) conhecimento tácito em como «aprender com os outros», pressupõe a existência de modelos de referência que o sujeito utiliza para se desenvolver. A motivação e preocupação com os subordinados são temas centrais na ação de comando.

A categoria organizacional inclui conhecimento usado na interação com os outros como elementos do sistema organizacional e em particular na resolução de problemas organizacionais. Inclui itens relativos ao diagnóstico, deteção e resolução de problemas disciplinares e específicos do treino militar e está presente nos escalões mais elevados (Companhia e Batalhão). A construção de equipas coesas e disciplinadas contribui para o espírito de corpo e para entidade organizacional.

O escalão Pelotão é o primeiro onde o oficial tem possibilidade de comandar entre 20 a 30 homens. O comando é caracterizado pelo contacto direto com os soldados refletindo a elevada percentagem de histórias de comando sobre a categoria «motivação dos subordinados» (28%). Mesmo as categorias do

«estabelecimento de credibilidade» (exclusiva deste escalão) e do «cuidar e estar preocupado com os subordinados» referem-se à interação face-a-face. Apenas a «gestão do *self*» e a «influência do superior hierárquico» dizem respeito à relação consigo-próprio e com o escalão superior. A «gestão do *self*» é mais frequente no escalão Pelotão, onde o processo de liderança, exige adaptação e modificação do meio (modelação), e o auto-conhecimento pode fazer a diferença. A relação com o superior hierárquico requer «estabelecimento de confiança» e «influência» de modo a assegurar e alargar a limitada autonomia que caracteriza este escalão.

O escalão Companhia reflete maior poder e discricção na forma como se usa a posição que se ocupa. O processo de liderança ou ação de comando já não se faz de modo direto com os soldados, justificando a inclusão das categorias relativas a «dirigir e supervisionar os outros». A necessidade do Comando de Companhia materializar a ligação entre o conceito e intenção do escalão superior (Batalhão) com a sua operacionalização através dos seus pelotões, justifica as categorias da «cooperação com os outros» e a necessidade de ter que «ponderar entre a missão e os homens» (exclusivas deste escalão).

O escalão Batalhão reflete maior experiência e maior amplitude de controlo. As preocupações são mais sistémicas e organizacionais, daí se encontrarem categorias exclusivas como o «gerir a mudança organizacional» e «proteger a organização». O processo de comunicação é mais indireto do que nos restantes escalões.

Por fim, partindo das categorias do conhecimento tácito identificadas anteriormente procura-se estabelecer analogias, pontos de contacto e de separação com categorias referentes a outras abordagens teóricas de liderança. Segundo Sternberg e colaboradores (2000) as abordagens que mais se coadunam para este fim são as de Bass & Avolio (1990), a de Yukl (1998) e a de Manz & Sims (1980). A grande maioria dos 14 comportamentos

que integram a taxionomia de práticas de gestão de Yukl (1998) está próximo das categorias do conhecimento tácito identificadas. O «dirigir e supervisionar atividades», características apenas do escalão Companhia tem relação com o «planeamento e organização de atividades». O conhecimento tácito sobre «desenvolver e preocupar-se com os soldados» tem relação com as práticas de «apoiar» e «desenvolver». O «motivar os subordinados» engloba as práticas de «motivar», «recompensar» e «reconhecer», já o «comunicar» abrange o «clarificar papéis e objetivos», o «informar», «monitorizar» e «consultar». As categorias de conhecimento tácito de escalão Batalhão que reportam a fatores macro como o «comunicar a visão», «utilizar os subordinados como agentes de mudança», «ajudar os subordinados a identificar os seus pontos fortes e fracos» e «preocupar-se com o seu bem-estar» têm semelhanças com características da liderança transformacional (Bass & Avolio, 1993a), como a «consideração individualizada», «estimulação intelectual», «demonstrar um claro sentido de visão». A categoria da «gestão do *self*» é consistente com as teorias da gestão e liderança do *self* (Manz & Sims, 1980; Marklam & Marklam, 1995, citados por Sternberg et al., 2000) que integram o «estabelecer objetivos» e ter «iniciativa para os alcançar»; «regular os pensamentos e as emoções» e «auto-reforçar-se». Por fim o conhecimento tácito relativo a «estabelecer confiança e credibilidade» é próximo do construto «confiança» proposto por Mayer, Davis & Schoorman (1995) entendida como característica disposicional alicerçada no relacionamento interpessoal. De forma global, as categorias representativas do conhecimento tácito encontram paralelo com as teorias mencionadas que há várias décadas estudam os comportamentos e as competências que caracterizam os líderes e os gestores.

Os procedimentos anteriores estiveram na base da construção de questionários de conhecimento tácito para líderes militares.

O Questionário de Conhecimento Tácito para Comandantes de Pelotão (QCT: Cmdt Pel) adaptado para o contexto militar português constitui um destes instrumentos cuja análise à sua estrutura fatorial permite chegar à definição das macro competências de comando e às estratégias de influência utilizadas no seu exercício.

Categorias do conhecimento tácito e estratégias de influência em líderes militares

Os resultados que se apresentam decorrem da investigação “Conhecimento tácito em contexto militar: Incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando” (Rosinha, 2009).

No estudo 1 conduzido com a amostra de especialistas a análise em componentes principais para cada uma das 15 situações do questionário permitiu isolar quatro componentes, a primeira, relacionada com a motivação, preocupação e o estabelecimento de credibilidade perante os subordinados (mobilizando três situações relativas à motivação dos subordinados, uma relativa ao estabelecimento de credibilidade e duas com a preocupação com os subordinados); a segunda, com a gestão do *Self* perante os subordinados (mobilizando quatro situações de gestão do *Self*); a terceira, com a influência do superior hierárquico (mobilizando duas situações relativas à influência do superior hierárquico e uma relativa ao estabelecer confiança); a quarta, com a gestão do *Self* perante o superior hierárquico (mobilizando duas situações relativas à gestão do *Self*).

Estes resultados permitem esclarecer o tipo de conhecimento tácito associado aos diferentes tipos de variáveis. A «**motivação, preocupação e o estabelecimento de credibilidade perante os subordinados**», exige a necessidade de assegurar o cumprimento da missão, fornecendo informação, gerindo a carga de trabalho,

proporcionando as necessidades básicas, as recompensas e o reconhecimento dos subordinados. Por vezes as situações com que o Comandante de Pelotão enfrenta são complexas tendo que lidar com ordens que não são cumpridas, com problemas pessoais e do foro mental, exigindo sacrifícios aos subordinados de modo a cumprir a missão. Em todas estas situações é necessário que o Comandante mantenha a sua credibilidade, para isso necessita de atualizar os seus conhecimentos e aptidões, reconhecer as suas limitações, bem como ouvir e mostrar respeito pelos soldados.

A «**gestão do Self perante os subordinados**» exige a gestão do *stress* e das emoções perante situações de insubordinação evitando que o Comandante ultrapasse certos limites na relação com os seus homens. O Comandante é ainda confrontado com a necessidade de separar a vida profissional da pessoal, mantendo um comportamento resiliente mesmo quando os desempenhos são menos bons.

A «**influência do superior hierárquico**» exige confrontar o Comandante quando se discorda com um determinado decurso da ação, sem perder a sua confiança. Saber auxiliar o Comandante de modo subtil para não ser conotado como um “*yes man*”.

Por fim a «**gestão do Self perante os superiores**» exige saber estar perante os superiores, monitorizando o seu desempenho com recurso ao apoio de terceiros ou ao *feedback* do Comandante.

O Estudo 2, relativo ao estudo metrológico do QCT: Cmdt Pel analisou através de análise fatorial exploratória (sub-amostra 1) e confirmatória (sub-amostra 2) as relações entre as variáveis que melhor representam as estratégias de influência possíveis para enfrentar cada um dos cenários. Este estudo permitiu chegar do ponto de vista meramente organizativo a uma distribuição das estratégias de influência para cada uma das quatro categorias genéricas do conhecimento tácito. Cada um dos conceitos associados às estratégias de influência foi operacionalizado com base

no conteúdo das opções e na revisão de literatura realizada sobre estratégias e táticas de influência.

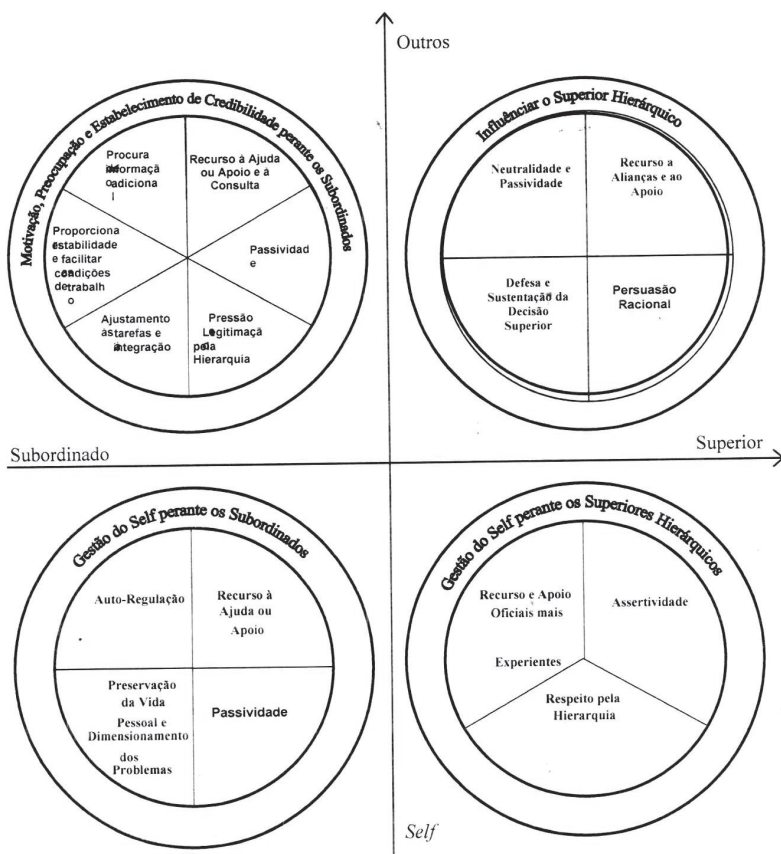
As estratégias de influência organizam-se em torno de dois grandes eixos, o das abcissas, reportando a um plano de relações hierárquicas, do subordinado para os superiores. O das ordenadas, reportando a um plano intra e inter-individual, do *Self* para os outros (Figura 1).

Situações que apelem à **«motivação, preocupação e ao estabelecimento de credibilidade perante os subordinados»** poderão ser resolvidas com o recurso a comportamentos ou estratégias de influência que mobilizem o **«recurso a ajuda ou apoio de terceiros»**, a **«passividade»**, a **«pressão com recurso a sanções»**, a **«legitimação pela hierarquia»**, o **«facilitar o ajustamento às tarefas e à integração»** dos elementos com maiores dificuldades, o **«proporcionar estabilidade e facilitar as condições de trabalho dos soldados»** e a **«procura de informação adicional»**.

O **«recurso à ajuda ou apoio e à consulta»** pode ser posta em prática solicitando apoio ou suporte adicional ao seu Comandante, sempre que existam alterações ao planeamento com implicações diretas no dia-a-dia dos soldados, recorrendo a ajuda especializada quando os recursos do comando são insuficientes e consultando os subordinados, ouvindo os seus pontos de vista ou aproveitando as suas experiências em proveito do Pelotão.

A estratégia de **«passividade»** pode passar em certas situações por não tomar de imediato posição, assumindo que os soldados acabarão por resolver o problema sozinhos, o que implica de certa forma que o Comandante abdique da autoridade que lhe é investida, ou noutras situações, reconhecer os limites dos soldados e permitir que a ordem não seja cumprida.

Figura 1 – Modelo Integrado de Categorias do Conhecimento
Tácito e Estratégias de Influência (Rosinha, 2009)



A «**pressão e legitimação pela hierarquia**» podem materializar-se através de comportamentos de pressão, legitimação pela hierarquia e administração da disciplina. A pressão imediata ocorre em situações que os soldados desobedecem a uma ordem ou tenham consistentemente um desempenho pobre, tomando conta da situação, dando ordens diretamente, sem explicar as razões. A legitimação pela hierarquia, acontece quando se procura

fazer respeitar pela afirmação da posição hierárquica, clarificando de quem é o comando. A administração da disciplina passa pelo recurso a sanções mais graves, como a punição ou a transferência do posto de trabalho face a comportamentos desviantes das normas e dos procedimentos militares, pondo em causa a hierarquia

O «**facilitar o ajustamento às tarefas e à integração**» dos soldados pode efetivar-se pela clarificação do papel de trabalho, estabelecendo e informando quais os objetivos que se pretendem atingir. Sempre que um soldado apresente dificuldades do foro psicológico, os restantes elementos do Pelotão podem ser facilitadores do seu processo de integração.

«**Proporcionar estabilidade e facilitar as condições de trabalho**», passa por assegurar estabilidade e previsibilidade, filtrando informação que possa provocar instabilidade nos soldados, valorizando as suas preocupações e facilitando as condições trabalho, diminuindo o desconforto e satisfazendo as suas necessidades básicas. Em situações particularmente difíceis, consegue-se motivar e mobilizar os subordinados através do exemplo do Comandante, pela partilha do desconforto e mantendo o ímpeto e moral das tropas.

As estratégias de influência que mais se ajustam ao «**influenciar o superior hierárquico**» são o «**recurso a alianças e ao apoio**» para influenciar o Comandante, a «**persuasão racional**», a «**defesa e sustentação da decisão superior**» e a «**neutralidade e passividade**».

O «**recurso a alianças e ao apoio**» pode ser posto em prática pela coligação, reunindo consensos como argumento para persuadir o Comandante a concordar com a sua opinião ou solicitando apoio ou suporte adicional à estrutura de Sargentos ou a outros militares sobre como lidar com a situação, evitando confrontar-se com quem deu a ordem.

A utilização da «**persuasão racional**» pode passar pelo recurso a argumentos lógicos e a evidências factuais de modo a persuadir

que a decisão não é adequada ou atuando de forma proactiva, apresentando uma alternativa para lidar com a situação ou antecipando soluções para o problema.

A «**defesa e sustentação da decisão superior**» consiste em compreender as razões da decisão de modo a explicá-la aos seus soldados e em defender a decisão do Comandante perante os seus homens através de argumentos lógicos.

A utilização de uma estratégia de «**neutralidade e passividade**» perante os superiores pode passar por optar por esperar por indicações e assumir que as situações são como são e agir apenas quando o Comandante lhe transmitir indicações.

Situações que apelem à «**gestão do Self perante os subordinados**», poderão ser resolvidas com o recurso a comportamentos ou estratégias de influência que mobilizem o «**recurso a ajuda ou apoio**» de terceiros, a «**passividade**» face à autocritica e ao problema, a «**auto-regulação**», e a «**preservação da vida pessoal e o dimensionamento dos problemas**» no tempo.

O «**recurso a ajuda ou apoio**» pode ser posto em prática aconselhando-se com os pares, superiores, ou outros militares em quem possa confiar, alguém que lhe proporcione *feedback* acerca do seu desempenho, sobre os seus problemas e frustrações.

A utilização de uma estratégia de «**passividade**» na gestão do *Self* perante os subordinados, pode evidenciar um comportamento de evitar confrontar-se com o problema, delegando nos outros ou não dando grande importância à situação ou não refletir sobre a situação, evitando a auto-crítica.

Como possíveis comportamentos de «**auto-regulação**», constam a auto-crítica, o auto-controlo cognitivo-comportamental, a auto-observação/avaliação. A auto-crítica pode passar por assumir a responsabilidade, aprendendo com os erros de forma a desenvolver os subordinados, evitando assim, que se sintam desmoralizados, ou mesmo pela apresentação de desculpas ao Pelotão e

explicação das razões que originaram a situação. O auto-controlo cognitivo-comportamental passa por adotar técnicas cognitivo-comportamentais (escrever uma anotação no seu bloco de notas a dizer “controlar o meu temperamento” ou contar até dez várias vezes, de modo a atrasar e se possível, minimizar a reação) de forma a evitar determinados comportamentos. A auto-observação/avaliação pode passar por refletir sobre o seu próprio comportamento e desempenho implementando ações corretivas e delinear planos para modificar o comportamento. Pode ainda passar por colocar-se no papel dos outros, de modo a antecipar o que poderiam vir a sentir, bem como questionar o modo como os melhores Comandantes ao seu nível, lidam com situações similares.

Por fim, as estratégias de influência que mais se ajustam à «**gestão do Self perante o superior**» são a «**assertividade**», o «**respeito pela hierarquia**» e o «**recurso e apoio dos oficiais mais experientes e pares**».

A «**assertividade**» pode passar por abordar de forma frontal o seu Comandante para lhe pedir “*feedback* detalhado sobre o seu desempenho e aconselhamento sobre a forma de o melhorar. Por apresentar os factos com rigor e ponderar sobre os problemas que se apresentam aconselhando-se com oficiais superiores, atuando com respeito e bom senso evitando mostrar que domina todo o conhecimento. Numa forma mais *soft*, por aceitar o facto de que o seu Comandante ser como é e assumir que quando não está a compreendê-lo, está satisfeito.

O «**respeito pela hierarquia**» manifesta-se por não ser ofensivo quando se está com oficiais hierarquicamente superiores, demonstrando respeito e por evitar falar com outros oficiais acerca do seu Comandante, resolvendo as coisas sozinho da melhor maneira que puder.

O «**recurso ao apoio**» pode passar pelo aconselhamento de oficiais mais respeitados e com maior experiência e torná-los

mentores ou pelos pares como grupo de *feedback* e de apoio social para avaliar e comparar o seu desempenho e desabafar. Poder-se-á ainda obter informação sobre o estilo de comando do seu Comandante de modo a compreender as suas expectativas.

Considerações finais

As “lições aprendidas” da experiência, com todo o conhecimento subjacente, ocupam um lugar de destaque, assumindo especial relevo, em contexto militar e em ambiente operacional, porque para além do cumprimento da missão, está em causa um valor maior, o valor da vida humana. É aqui, efetivamente, que a ação de Comando e Liderança são cruciais, em particular quando é necessário desenvolver e dar respostas adaptativas a novas situações.

As diversas abordagens que estudam a Liderança deram pouca ou nenhuma atenção ao que os comandantes/líderes sabem acerca de como liderar, qual o conhecimento relativo a uma Liderança efetiva e como é adquirido. A abordagem seguida no estudo do conhecimento tácito e das estratégias de influência possibilita combinar aspetos qualitativos e quantitativos dos comportamentos contextuais, da prática do Comando do Oficial Subalterno. A identificação de cenários emanados do “terreno” permite refletir sobre como reagir em situações específicas, bem como transferir conhecimento para novas situações.

O facto do exercício do Comando e do processo de Liderança envolver a resolução de problemas não implica que os conceitos que lhes estão associados sejam equivalentes. O Comando e a Liderança envolvem uma complexa forma social de resolução de problemas, pelo que um dos aspetos centrais que os líderes devem ter em conta é a avaliação do problema. Saber discriminar a informação relevante da irrelevante distingue os especialistas dos novatos e pode fazer toda a diferença no exercício prático da

Liderança. A procura da melhor solução é condicionada por fatores temporais e de recursos, por forma a implementar as melhores soluções (Munford et al., 2000).

O estudo subjacente a este artigo (Rosinha, 2009), mostrou que o *QCT: Cmdt Pel* permite avaliar questões associadas ao Comando militar (às diversas áreas do conhecimento representativas do Comando do Pelotão) e às diferenças individuais, no que respeita à especificidade do conhecimento tácito, adquirido ao longo da experiência e da carreira.

O padrão específico das relações entre as quatro medidas operacionais, representativas do conhecimento tácito, possibilita uma descrição integrada da natureza do conhecimento tácito, enquanto competências orientadas para a ação de comando ao nível Pelotão. Os resultados sugerem que o conhecimento tácito é um construto unidimensional de 2ª ordem, representado por quatro sub-escalas de primeira ordem: 1) «motivar e preocupar-se com os subordinados» (MPSubor); 2) «influenciar e lidar com o superior hierárquico» (IChefe); 3) «gestão do self perante os subordinados» (SelfSub); e 4) «gestão do self perante os superiores hierárquicos» (SelfSup). As quatro categorias informam sobre as áreas em que se opera a prática do comando e no qual o conhecimento tácito se inscreve.

Os resultados alcançados em torno das dimensões do conhecimento tácito para Oficiais Subalternos, permitem perceber que, do ponto de vista empírico e formal, o Comando do Pelotão se processa em dois planos: o primeiro no plano hierárquico (domínio inter-pessoal) e o segundo no plano privado (domínio intra-pessoal). No plano hierárquico, na relação com os subordinados, a comunicação processa-se no sentido descendente, pela necessidade de «assegurar motivação, preocupação e criação de credibilidade» e no sentido ascendente na relação com o superior hierárquico, pela necessidade de «influenciar as decisões» e ao

mesmo tempo «estabelecer e ganhar a sua confiança». Estes dois tipos de relação consubstanciam-se pelo cumprimento da missão do escalão superior através dos subordinados e remetam para tensões do plano privado, na relação necessária e insubstituível com o superior e com os subordinados.

Aceitando que o construto conhecimento tácito é multifatorial a intervenção passa por tornar explícito qual o conhecimento prático mais relevante para a prática de Comando, fornecendo indicações para que a aprendizagem a partir da experiência seja mais efetiva. Cada uma das dimensões informa sobre as mudanças chave que se operam na aprendizagem e desenvolvimento dos futuros Oficiais. As mudanças representam aspetos da prática do Comando e Liderança, que estão cobertas pela doutrina e não são aprendidas segundo o treino formal.

Do ponto de vista da intervenção, estes resultados permitem uma avaliação global do conhecimento tácito do sujeito, relativamente ao grupo de especialistas e análises diferenciais das competências que o sujeito tem mais desenvolvidas e mais necessita desenvolver na sua ação de Comando. Finalmente, as pontuações obtidas nas estratégias de influência podem ser úteis para determinar o tipo de comportamentos que o sujeito preferencialmente utiliza para enfrentar e responder a cada uma das competências. É de destacar que, comparativamente com outras taxionomias ou modelos por competências (que apenas permitem uma avaliação generalista das competências utilizadas, nunca chegando ao modo como se aplica a competência), o modelo proposto possibilita colocar o sujeito perante uma diversidade de desafios e situações e analisar quais os comportamentos específicos que estão na base da emergência e aplicação de uma determinada competência/dimensão.

Pelos motivos até aqui apresentados, a aprendizagem baseada na experiência e todo o conhecimento tácito subjacente, abre espaço para a intervenção no desenvolvimento da liderança,

podendo ocupar um lugar de destaque na formação dos futuros comandantes, conceptualizada na doutrina do Exército como pilar fundamental para o treino e desenvolvimento do comando.

Referências

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp.49-80). New York: Academic Press.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.

Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W.M., Snook, S., & Sternberg, R. J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quarterly*, 14, 117-140.

Hedlund, J., Williams, W.M., Forsythe, G. B., Snook, S., McNally, J. A., Sweeney, P. J., Bullis, R. C., Dennis, M., & Sternberg, R. J. (1999). *Tacit Knowledge for Military Leaders: Platoon Leader Questionnaire*. (Research Product 99-07). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Horvath, J.A., Williams, W.M., Forsythe, G.B., Sweeney, P. J., Sternberg, R.J., McNally, J.A., Wattendorf, J. (1994). *Tacit*

knowledge in military leadership: A review of the literature (Tech. Rep. N°. 1017). Alexandria, VA: U.S. Army Research institute for the Behavioral and Social Sciences.

Kerr, S. & Slocum, J. (1981). Controlling the performances of people in organizations. In P. Nystrum & W. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 2). New York: Oxford University Press, 1981, 116-134.

Manz, C. C., & Sims, H. (1980). Self management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

Munford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Fleishman, E. A., & Reiter-Palmon, R. (1991). *Cognitive and temperament predictors of executive ability: Principles for developing leadership capacity* (Tech. Rep. MRI 91-1 for U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences). Bethesda, MD: Management Research Institute.

Munford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, O. T., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

Sternberg, R. J. (1995). Theory and measurement of tacit knowledge as part of practical intelligence. *Zeitschrift fur Psychologie*, 203, 319-333.

Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Tremble, T., Snook, S.A., Williams, W. M; Wagner, R. K., & Gri-

gorenko, E. L. (1999). *Tacit knowledge in the Workplace* (Technical Report 1093). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Sternberg, R. J., Forsythe, G.B., Hedlund, J., Horvath, J.A., Wagner, R.K., Williams, W.M., Snook, S.A., & Grigorenko, E.L. (2000). *Practical intelligence in everyday life*. New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. Wagner, R. K., & Okagaki, L. (1993). Practical intelligence: The nature and role of tacit knowledge in work and school. In H. Reese & J. Puckett (Eds.). *Advances in lifespan development* (pp. 205-227). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Wagner, R. K. (1987). Tacit knowledge in everyday intelligence behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6), 1236–1247.

Wagner, R. K. (1994). Practical intelligence. *European Journal of Psychological Assessment*, 10 (2), 162-169.

Wagner, R.K., & Sternberg, R.J., (1985). Practical intelligence in real-world Pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 436–458.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization* (4rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.