



ACADEMIA MILITAR

MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

**Autor: Aspirante de Infantaria da GNR Luís Filipe Bessa Patrão dos Santos
Marques**

Orientador: Tenente – Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR Pedro Miguel Ferreira da Silva Nogueira

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, agosto de 2013



ACADEMIA MILITAR

MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

**Autor: Aspirante de Infantaria da GNR Luís Filipe Bessa Patrão dos Santos
Marques**

Orientador: Tenente – Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR Pedro Miguel Ferreira da Silva Nogueira

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, agosto de 2013

Dedicatória

À minha família, por todo o apoio neste longo percurso.

Agradecimentos

Expor o reconhecimento não é idêntico a saldar uma dívida. Não se trata de devolver valores recebidos, mas de dar livremente o inestimável em troca daquilo que era indispensável e não se tinha. No momento de expressar a nossa gratidão, no que diz respeito a algo que tem um grande valor e importância para nós, a grande dificuldade é ser o mais justo possível, pois poderá, por lapso passar alguma referência importante para mim.

Deste modo, expresso a minha gratidão a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para este grande passo.

Para o efeito desejo manifestar o meu agradecimento:

Ao meu orientador, Tenente Coronel de infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, pelo seu apoio e disponibilidade incansável demonstrados na condução do trabalho, tendo sido uma referência para a elaboração deste.

Ao meu coorientador, Capitão Pedro Miguel Ferreira Da Silva Nogueira, pela disponibilidade e apoio evidenciados.

A todos os Oficiais da Guarda Nacional Republicana pela disponibilidade e pelo contributo, ao responderem ao inquérito por questionário.

A todos os oficiais dos Destacamentos onde estagiei, pela informação que me disponibilizaram e pelos conhecimentos sobre a nossa Guarda que me transmitiram.

À Academia Militar, pela formação e pelas ferramentas intelectuais.

À minha família e namorada, pelo apoio incondicional prestado ao longo de todo o meu processo de formação.

Aos eternos camaradas do meu curso.

A todos, o meu sincero e profundo Obrigado.

A diferença entre um chefe e um líder: um chefe diz, Vá!

Um líder diz, Vamos!”

E. M. Kelly (s.d.)

Resumo

O presente estudo define um Modelo de Gestão de Competências de Liderança para a Guarda Nacional Republicana, que permite identificar as lacunas de formação na área da liderança para a obtenção de desempenhos superiores.

Para o estudo foi construído um inquérito de competências associadas à liderança e utilizada uma amostra de 244 Oficiais dividida em três categorias, a saber, Oficiais Subalternos e Capitães, Oficiais Superiores e Oficiais Gerais. Com base nos dados das respostas obtidas ao inquérito efetuou-se o tratamento e a análise estatística, com recurso ao programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences*.

Foi identificado um modelo global com quatro dimensões, concluindo-se que os Oficiais as consideram importantes para obter desempenhos superiores, sendo estas:

Tomada de decisões pela ética: Capacidade de resolver problemas e tomar decisões, tendo plena consciência da missão, através de comportamentos exemplares, mantendo um comportamento íntegro e de autocontrolo.

Orientação para a missão e alinhamento: Capacidade de orientar os esforços para o cumprimento eficaz e eficiente da missão, através da aptidão técnica e profissional, demonstrando autoconfiança e iniciativa.

Visão e mudança: Aptidão de avaliar o ambiente interno e externo da organização, tendo capacidade de visão, otimismo, perseverança e adaptabilidade, por forma a incentivar e gerir a mudança para a obtenção de desempenhos superiores.

Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão: Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de coesão e cooperação, através da liderança participativa, promovendo e fomentando trabalho conjunto, por forma a obter desempenhos superiores.

Palavras-Chave: Modelo de gestão de competências; Desempenhos superiores; Formação; Liderança; Oficiais;

Abstract

This study defines a Model of Leadership Skills Management for the National Guard, which identifies skills gaps in the area of leadership in order to achieve superior performance.

For the study a survey of skills was built associated with leadership and using a sample of 244 officers divided into three categories, namely Captains and Subaltern Officers, Senior Officers and General Officers. Based on the data of the responses to the survey was processed and statistically analyzed, using the program Statistical Package for Social Sciences.

A global model was identified with four dimensions, concluding that the officers consider important for superior performance, being these:

Decisions by ethics: Ability to solve problems and decision making, fully aware of the mission through exemplary behavior while maintaining ethical behavior and self-control.

Guidance for the mission and alignment: Ability to guide efforts for the effective and efficient fulfillment of the mission, through technical aptitude and professional, demonstrating confidence and initiative.

Vision and change: Ability to assess the internal and external environment of the organization, with the ability of vision, optimism, perseverance and adaptability in order to stimulate and manage change to achieve superior performance.

Participative leadership team work and cohesion: Ability to develop subordinates in a sense of cohesion and cooperation, through participative leadership, promoting and fostering joint work in order to obtain superior performance.

Keywords: Model-of Leadership skills; Superior performances; Training; Leadership; Officers;

Índice geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice geral.....	vi
Índice de figuras.....	xi
Índice de tabelas.....	xii
Lista de siglas e abreviaturas	xiii
Capítulo 1 Introdução ao Trabalho.....	1
1.1 Introdução	1
1.2 Enquadramento	2
1.3 Importância e justificação do tema	4
1.4 Definição dos objetivos.....	5
1.5 Questão de partida e questões derivadas.....	6
1.6 Hipóteses	6
1.7 Metodologia	7
1.8 Síntese dos capítulos	7
Parte I Enquadramento teórico	9
Capítulo 2 A organização militar e a Guarda Nacional Republicana.....	9
2.1 Introdução	9
2.2 Caracterização da organização militar	9

2.2.1 Caracterização da profissão militar	10
2.2.2 A missão da GNR.....	11
2.2.3 A GNR enquanto força de segurança de natureza militar	12
2.2.4 A formação e ensino na GNR	13
2.3 Comando, Gestão e Liderança	14
2.3.1 Comando e Gestão	15
2.3.2 Gestão e Liderança	15
2.3.3 A essência da liderança em contexto militar	16
Capítulo 3 Modelos de Competências de Liderança.....	18
3.1 Conceito de liderança.....	18
3.2 Abordagens teóricas da liderança.....	18
3.2.1 Teoria dos traços de personalidade	19
3.3.2 Perspetiva da influência	20
3.3.3 Perspetiva dos comportamentos	21
3.3.4 Perspetiva situacional	21
3.4 Modelos de competências de liderança.....	21
3.4.1 Conceito de competência	24
3.4.2 Componentes da competência	25
Parte II Investigação de campo	26
Capítulo 4 Metodologia da parte prática.....	26
4.1 Introdução	26
4.2 Método de abordagem do trabalho.....	26
4.3 Técnicas, procedimentos e meios utilizados	28
4.3.1 Inquéritos por questionários	28

4.4 Programas informáticos utilizados	29
4.5 Caracterização do Universo	29
4.6 Dimensão da amostra	30
4.7 Diretório específico de competências e fatores critério	31
Capítulo 5 Apresentação, análise e discussão dos resultados	33
5.1 Introdução	33
5.2 Caracterização sociodemográfica dos inquiridos.....	33
5.3 Caracterização das variáveis de desempenho – Parte II e III do inquérito	36
5.3.1 Descrição das variáveis para o desempenho ideal	36
5.3.2 Estatística descritiva quanto às variáveis dos fatores critério – parte IV do inquérito	37
Capítulo 6 Modelos de gestão de competências de liderança em contexto militar	38
6.1 Procedimento de análise fatorial: Modelo global de competências – amostra total ...	38
6.2 Diferenças significativas entre as categorias de Oficiais – Desempenho ideal	42
6.3 Diferenças significativas entre as categorias de Oficiais – Desempenho real	43
6.4 Diferenças significativas entre as categorias de oficiais - níveis de desempenho para cada competência associada à liderança.....	43
6.5 Diferenças significativas – estudos diferenciais	44
6.6 Estudos exploratórios – fatores critérios	45
Capítulo 7 Conclusões e recomendações.....	47
7.1 Introdução	47
7.2 Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e da pergunta de partida da investigação	47

7.2.1 Hipóteses	47
7.2.2 Perguntas derivadas	50
7.2.3 Pergunta de partida da investigação	52
7.3 Conclusões finais	53
7.4 Recomendações e limitações.....	53
7.5 Investigações futuras e fecho	54
Bibliografia	55
Apêndice A – Modelo metodológico	58
Apêndice B – Inquérito por questionário	59
Apêndice C - Referencial específico de competências associadas á liderança.....	74
Apêndice D - Fatores para o padrão de referência – amostra total.	82
Apêndice E – Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo	84
Apêndice F - Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para o modelo global.....	85
Apêndice G - Diferenças significativas entre as categorias de Oficiais – Desempenho ideal.....	87
Apêndice H - Diferenças significativas entre as categorias de Oficiais – Desempenho Real	88
Apêndice I - Diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança	89
Apêndice J - Diferenças significativas quanto à importância (desempenho ideal) e ao nível de desempenho (desempenho real)	92
Anexo A – Competências de liderança segundo Spencer e Spencer	94
Anexo B - Competências de lideranças segundo Blanchard	96
Anexo C – Referencial geral de competências de liderança segundo Rouco (2012)	98
Anexo D - Domínios e tipos de competências	134

Índice de figuras

Figura nº 1 - Posicionamento Institucional da GNR.....	13
Figura nº 2 - Relação entre as competências e a liderança	23
Figura nº 3 - Nível Hierárquico.....	33
Figura nº 4 - Categoria de Oficiais.....	34
Figura nº 5 - Áreas funcionais.....	34
Figura nº 6 - Género.....	35
Figura nº 7 - Nível etário.....	35
Figura nº 8 - Grau académico	36
Figura nº 9 - Modelo metodológico	58
Figura nº 10 - Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo	84
Figura nº 11 - Domínios e tipos de competências.....	134

Índice de tabelas

Tabela nº 1 - Características pessoais de um líder	19
Tabela nº 2 - Os graus de influência do comportamento do líder.....	20
Tabela nº 3 - Perfil do líder do Exército dos Estados Unidos da América.. ..	22
Tabela nº 4 - Qualidades e habilidades do líder do Exército Espanhol.. ..	23
Tabela nº 5 - Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os factores critério – amostra total.....	37
Tabela nº 6 - Composição do fator 1: "tomada de decisão pela ética"	39
Tabela nº 7 - Composição do fator 2 : "orientação para a missão e alinhamento"	40
Tabela nº 8 - Composição do fator 3: "visão e mudança"	41
Tabela nº 9 - Composição do fator 4: "liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão"	42
Tabela nº 10 - Correlação entre desempenho real e factores critério	46
Tabela nº 11 - Factores para o padrão de referência – amostra total	83
Tabela nº 12 - Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para o modelo global.	86
Tabela nº 13 - diferenças significativas entre categorias - desempenho ideal	87
Tabela nº 14 - Diferenças significativas entre as categorias de Oficiais – Desempenho Real	88
Tabela nº 15 - Diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança.....	91
Tabela nº 16 - Diferenças significativas quanto à importância (desempenho ideal) e ao nível de desempenho (desempenho real).....	93
Tabela nº 17 - Liderar equipas	94
Tabela nº 18 - Intensidade de esforço para liderar uma equipa.. ..	95
Tabela nº 19 - Trabalho de equipa	95
Tabela nº 20 - Modelo de liderança de Blanchard – nível individual.....	96
Tabela nº 21 - Modelo de liderança de Blanchard – nível equipa.. ..	96
Tabela nº 22 - Modelo de liderança de Blanchard – nível organizacional.. ..	97

Lista de siglas e abreviaturas

AM - Academia Militar

Cit in - como citado em

EG – Escola da Guarda

EME: Estado Maior do Exército

EME-Espanha: Estado-Maior do Exército Espanhol

EUA: Estados Unidos da América

FAI: Ficha de Avaliação Individual

FFAA – Forças Armadas

GNR - Guarda Nacional Republicana

IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares

LO/GNR – Lei Orgânica da GNR

MOD-UK: *Ministry of Defence* (UK)

ND-Canada: *National Defence of Canada*

NEP - Norma de Execução Permanente

RCFTIA - Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

U.S. Army: *United States Army*

Xm: Média amostral

S: Desvio-padrão

g1: Coeficiente de assimetria (*Skewness*);

g2: Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*);

n: Número de indivíduos da amostra

Capítulo 1

Introdução ao Trabalho

1.1 Introdução

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), insere-se na estrutura do plano curricular dos cursos ministrados na Academia Militar, com o propósito de obter o grau de Mestre em ciências Militares - Especialidade Segurança. Este trabalho de investigação encontra-se subordinado ao tema “ Modelo de Gestão de Competências de Liderança para Guarda Nacional Republicana”. O RCFTIA representa o culminar de toda a formação dos futuros Oficiais da Guarda Nacional Republicana (GNR) adquirida na Academia Militar (AM) e Escola da Guarda (EG).

Enquadrado no contexto organizacional militar, o objeto de investigação é o estudo e a identificação das competências associadas à liderança para a valorização dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana e, também, de uma forma geral para todos os militares que venham a exercer as funções de comando, direção e chefia.

Assim, este trabalho visa criar um modelo de competências associadas à liderança para as categorias de Oficiais da Guarda Nacional Republicana. Este modelo deverá apresentar um referencial de competências associadas à liderança, constituindo-se como as padronizadas para obter desempenhos superiores na Guarda Nacional Republicana. O Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança tem como objetivo principal verificar a existência de lacunas na gestão de competências associadas à liderança e, assim, possibilitar a elaboração de planos de formação adequados às “reais” necessidades da organização e de cada militar.

Durante a introdução do presente trabalho, realizar-se-á um enquadramento geral ao tema apresentado, bem como a argumentação do tema escolhido. Seguidamente serão explorados os seguintes aspetos inerente à elaboração do presente trabalho: o problema de investigação; as questões de investigação; os objetivos; as hipóteses; a metodologia e o modelo de investigação utilizado.

Por fim iremos apresentar uma sinopse do que será abordado nos capítulos seguintes.

1.2 Enquadramento

Segundo Rouco (2012, p.3), “atualmente, as organizações sofrem inúmeras pressões devido a mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais a uma escala mais global”. Estas mudanças, também são significativas no seio das Forças de Segurança, mais especificamente na Guarda Nacional Republicana.

No artigo 1º da sua lei orgânica (lei nº63/2007 de 2007), a Guarda Nacional Republicana é definida como “ uma Força de Segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa”. Este vínculo à instituição militar está presente desde a sua origem, sendo que esta é a descendente direta da Guarda Real da Polícia criada no princípio do século XIX, passando por várias denominações até atingir a atual. Seguindo a sua evolução, constata-se mudanças quer na estrutura organizacional, quer nas missões, desde a Guarda Real de Polícia, a Guarda Municipal e Guarda Republicana, até à atual Guarda Nacional Republicana. No entanto, nenhuma mudança se verifica quanto à sua natureza e essência militar.

Atualmente, o decréscimo de efetivo e meios, o aumento das missões e responsabilidades, bem como a evolução da sociedade e consequente aumento das dificuldades para fazer face às necessidades do cidadão, obrigam os líderes a adotar um conjunto de estratégias e táticas de modo a dirimir os conflitos existentes no seio da instituição.

Ao nível das missões e responsabilidades é de ressaltar também o aumento significativo, nomeadamente ao nível internacional. Estes fatores elevaram as expectativas dos recursos humanos, o que consubstancia um quadro paradoxal, no qual ocorre constantemente o chamado “corte orçamental”, tendo a progressão na carreira vindo a sofrer alterações profundas. Esta situação coloca os líderes sob pressão, forçando-os a propiciar uma visão estratégica renovada, bem como uma direção que satisfaça os objetivos da instituição e dos seus membros. (Rouco, 2012).

Socialmente, também a população portuguesa mudou nas últimas décadas com a evolução do cenário nacional e internacional. Esta mudança de mentalidades, costumes e modos de viver, coloca novos desafios aos líderes na Guarda Nacional Republicana. Os líderes terão que escutar e adotar novos valores e perspetivas, bem como desenvolver uma mentalidade aberta e tolerante às várias culturas, ideias e opiniões, dado que as diferentes etnias, idades e géneros apresentam expectativas diferentes nas Forças de Segurança, podendo causar conflitos de interesses aos decisores.

O fator incerteza que se tem vindo instaurar no ambiente atual, tem levado o líder a, muito mais do que prescrever e executar tarefas, enfrentar o desafio de alcançar resultados, que, devido à conjuntura e desafios atuais, deve procurar uma afirmação sólida através de desempenhos superiores.

Neste sentido, verifica-se que na área das competências associadas à liderança existe a necessidade de criar um modelo capaz de satisfazer estes desafios, articulando a formação e o desenvolvimento numa linha de afirmação horizontal (incluindo e abrangendo todo o espectro organizacional e pessoal) e vertical (afetando os diferentes níveis de responsabilidade, da base ao topo), de forma a dotar com capacidades de liderança todos aqueles que irão “comandar” na Guarda Nacional Republicana.

Acresce que a conceção de um instrumento de avaliação das necessidades de formação na áreas das competências associadas à liderança para valorizar o capital humano da GNR, nomeadamente os Oficiais, é fundamental para os auxiliar no desempenho eficaz das funções de comando, direção ou chefia ao longo da sua carreira, bem como para servir de referência a todos os militares.

No âmbito das ciências da gestão, do comportamento organizacional e da gestão da formação, ao estudar detalhadamente a forma como as organizações funcionam, fica claro que o elemento principal para cumprir a missão é o fator humano e que a liderança e a sua eficácia dependem de muitos fatores. “Contudo, a liderança assume um papel determinante na mobilização dos recursos humanos para o sucesso organizacional” (Rouco, 2012 p.5).

Face ao exposto, na área da gestão da formação procura-se desenvolver no plano teórico e prático um Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança que apoie o desenvolvimento do capital humano, através de uma metodologia que permita identificar as competências associadas à liderança necessárias à instituição para obter desempenhos superiores e, em simultâneo, avaliar as necessidades de formação a fim de introduzir alterações nos diferentes cursos ministrados na Guarda Nacional Republicana.

Este trabalho representa uma mais-valia para a investigação, dado que se centra nos níveis superiores de comando, direção e chefia, sendo que são estes que mais informações podem fornecer sobre a complexidade inerente ao comando e gestão das suas unidades e os procedimentos utilizados para a concretização dos objetivos superiormente definidos.

1.3 Importância e justificação do tema

A disponibilização de um Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança para os recursos humanos constitui um instrumento valioso para o desenvolvimento das competências transversais que auxiliem a obter desempenhos superiores de todos os intervenientes que desempenham funções de comando, direção e chefia na Guarda Nacional Republicana.

Assim, estes líderes estarão mais aptos a enfrentar as novas responsabilidades e desafios inerentes às funções que irão desempenhar durante a progressão na carreira, permitindo-lhes ainda a tomada de consciência dos seus pontos fortes e fracos relativamente às suas capacidades de liderança.

Na área da investigação pretende-se identificar os principais requisitos de liderança (além dos associados à autoridade formal) utilizados pelos Oficiais no exercício das suas funções de comando. Uma vez identificados, ter-se-á uma compreensão mais objetiva das implicações das exigências da “arte de comandar”. Consequentemente, usufruir-se-á de um instrumento para avaliação da existência de lacunas entre os desempenhos exigidos pela organização e os desempenhos praticados por cada Oficial.

Ao analisar os diferentes modelos de liderança, verifica-se que existe um número infindável de competências associadas à liderança para tornar um indivíduo num líder eficaz, sem, no entanto, estarem validadas no plano organizacional. Face ao exposto, considera-se que o tema merece uma reflexão mais aprofundada com base na relação estabelecida entre as várias competências associadas à liderança, os desempenhos superiores de determinados indivíduos e os padrões específicos da Instituição.

Ao estudar os comportamentos dos indivíduos que desempenham funções de “comando”, com desempenhos superiores nos diferentes níveis hierárquicos poder-se-á encontrar um perfil de comportamentos de liderança. Este poderá servir de pilar estrutural e de referência aos padrões exigidos para a construção de um Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança para a Guarda Nacional Republicana.

O Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança procura representar um instrumento de apoio ao desenvolvimento do capital humano, porque perspetiva a gestão por competências associadas à liderança e à formação no sentido de criar valor acrescentado para a instituição.

Assim, este modelo pode ser usado pelos técnicos da área dos recursos humanos, na formação e treino ou, individualmente, pelos militares para associar às suas funções as competências que precisam de desenvolver. Quando aplicado de uma forma sistemática a toda a organização, o modelo

maximiza todos os recursos humanos, materiais, financeiros e educativos na elaboração dos programas de formação.

1.4 Definição dos objetivos

O objetivo geral da investigação visa criar um Modelo de Competências Associadas à liderança para as categorias de Oficiais. Este modelo e o referencial de competência deverão servir de referência, constituindo-se como os padrões exigidos pela organização para a obtenção de desempenhos superiores na área da liderança, a partir dos quais será desenvolvido um Modelo de Gestão de Competências de Liderança para os militares da Guarda Nacional Republicana. Este modelo de gestão permitirá verificar a existência de lacunas na gestão de competências associadas à liderança e, assim, possibilitar a elaboração de planos de formação adequados às “reais” necessidades da organização e de cada militar.

Os objetivos específicos são:

1. Identificar as competências associadas à liderança praticadas pelos Oficiais da Guarda Nacional Republicana no exercício das funções de comando, direção e chefia.
2. Identificar as competências associadas à liderança que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana consideram mais importantes para obter desempenhos superiores.
3. Elaborar um referencial e modelos de competências associadas à liderança dos militares da Guarda Nacional Republicana preditoras de desempenhos superiores.
4. Definir um instrumento de investigação e de diagnóstico que permita na área da gestão de formação verificar as necessidades de formação ao nível das competências associadas à liderança.

Pretende-se, assim, atingir com a investigação, uma notória contribuição para:

- A definição de um conjunto de competências associadas à liderança que são preditoras de desempenhos superiores no exercício das funções de comando, direção e chefia;
- A possibilidade de integração de um modelo de gestão de competências de liderança nos diferentes cursos de formação ministrados pela Guarda Nacional Republicana;
- A disponibilização a todos os militares e funcionários civis da Guarda Nacional Republicana de um instrumento de avaliação relativo às competências associadas à liderança, requeridas para a obtenção de desempenhos superiores, que irá permitir um ajuste constante através da formação institucional ou da autoaprendizagem.

1.5 Questão de partida e questões derivadas

Para orientar o presente trabalho ao longo da investigação e garantir uma estrutura coerente com os objetivos, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana, dos diferentes níveis hierárquicos, necessitam para obter desempenhos superiores no exercício das funções de comando, direção e chefia?

Assim, e a partir desta, formularam-se as seguintes perguntas derivadas:

Pergunta derivada 1: Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana consideram mais importantes para obter desempenhos superiores?

Pergunta derivada 2: Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana praticam para obter desempenhos superiores?

Pergunta derivada 3: Existem diferenças entre a importância e o nível de desempenho que cada categoria de Oficiais atribui às competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores?

Pergunta derivada 4: Será que os níveis de desempenho das competências sofrem alteração à medida que o Oficial da Guarda Nacional Republicana vai ocupando postos superiores?

1.6 Hipóteses

No âmbito desta investigação foram consideradas para o estudo as seguintes hipóteses práticas:

Hipótese 1: Existem diferenças significativas quanto à importância que cada categoria de Oficiais atribui às competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre o nível de desempenho para cada categoria de Oficiais na prática das competências associadas à liderança.

Hipótese 3: Existem diferenças significativas quanto à importância e ao nível de desempenho que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana percecionam, tendo em conta:

H3.1: Armas e serviços.

H3.2: Género.

H3.3: Nível etário.

H3.4: Grau académico.

H3.5: Avaliação individual.

H3.6: Áreas funcionais.

Hipótese 4: Existem relações significativas entre as dimensões dos modelos de liderança e os fatores critério percebidos pelos Oficiais das diferentes categorias.

Hipótese 5: Existem diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança entre os Oficiais das diferentes categorias.

1.7 Metodologia

Com o intuito de materializar os objetivos determinados para a investigação do RCFTIA, recorrer-se-á às orientações para a redação de trabalhos escritos previstas na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/DE/ de junho de 2011, bem como às orientações fornecidas por livros de metodologia.

Este trabalho segue o sistema alfabético (autor-data), preconizado pelas normas do *Style Guide Primer – Publication Manual of the American Psychological Association* (American Psychological Association, 2008).

É importante realçar o modelo metodológico que foi adotado nas diferentes fases da elaboração do trabalho. Esta investigação passou pelas seguintes fases:

1ª Aceção do tema (ideia e definição do tema).

2ª Pesquisa bibliográfica (procura de livros, teses, artigos científicos).

3ª Definição das questões central, derivadas e hipóteses.

4ª Revisão bibliográfica (recolha de todo o tipo de informação para a redação do trabalho, parte teórica).

5ª Estudo de campo (construção e aplicação de questionários).

6ª Tratamento e análise dos dados recolhidos (questionários).

7ª Interpretação e discussão dos resultados.

8ª Conclusões e recomendações.

9ª Entrega do relatório científico do TIA.

Pode-se constatar na Figura 8 (Apêndice A), o modelo metodológico seguido.

1.8 Síntese dos capítulos

O presente trabalho de investigação é constituído por um primeiro capítulo, no qual se faz a introdução ao trabalho bem como a sua justificação, e duas partes: uma teórica, que diz respeito à

revisão da literatura e outra prática, que se refere ao trabalho de campo. A primeira parte divide-se em 2 capítulos (capítulo 2 e 3) e a segunda parte em 4 capítulos (capítulo 4 a 6).

Na parte I, o segundo capítulo faz referência à Organização Militar e à Guarda Nacional Republicana. No terceiro capítulo caracteriza-se os Modelos de Competências de Liderança, bem como as teorias adjacentes.

A parte II do relatório assume essencialmente um cariz prático. No capítulo 4 é apresentada a metodologia que foi seguida na parte prática. O capítulo 5 versa sobre a análise e discussão de resultados. E, por último, no capítulo 6 são apresentadas as conclusões, e validadas ou refutadas as hipóteses iniciais, respondendo às perguntas derivadas e consequentemente, à questão de partida e fazendo algumas recomendações.

Parte I

Enquadramento teórico

Capítulo 2

A organização militar e a Guarda Nacional Republicana

2.1 Introdução

Antes de elaborar um Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança importa fazer um enquadramento da organização/instituição militar, bem como caracterizar a profissão militar. Neste sentido, importa ainda inserir a GNR no Sistema de Forças, percebendo os diferentes ambientes em que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana exercem funções de comando, direção e chefia. Torna-se, ainda, pertinente fazer uma breve caracterização do ensino ministrado e da formação na GNR.

Revela-se igualmente importante sintetizar a missão da Guarda Nacional Republicana, bem como o modelo de formação dos Oficiais oriundos da Academia Militar e a sua carreira militar. Por último, importa fazer a distinção entre comando, gestão e liderança, através de uma breve caracterização da liderança em contexto militar e respetivas componentes. Tais conceitos permitirão compreender as particularidades em que as competências associadas à liderança serão identificadas, bem como os pressupostos que estão subjacentes a uma instituição com características singulares, na qual alguns objetivos organizacionais são vitais para a estratégia nacional.

2.2 Caracterização da organização militar

Atualmente, a organização militar pós-moderna caracteriza-se por uma desvinculação mais acentuada do Estado. No seu modelo básico passa a constituir-se como uma força voluntária, conduzida para outras incumbências, progressivamente mais heterogéneo na sua constituição e no seu *ethos* (Moskos, 2002).

Esta pós-modernidade veio trazer à instituição militar elementos como o pluralismo, fragmentação, heterogeneidade, permeabilidade e ambiguidade. “O cidadão passa a desempenhar um papel distinto nas organizações modernas – procura a sua autonomia; é capaz de fazer escolhas; promove a autorregulação e participa ativamente na definição dos objetivos das organizações. (Moskos et al., 2000, p. 2)

Tornar o militar da GNR num cidadão consciente das suas obrigações e das suas responsabilidades é uma das tarefas essenciais dos Oficiais, necessitando, também eles, de estarem certos do papel que lhes cabe no seio da instituição que representam. Tal só será possível se forem eles próprios o exemplo, ou seja, cidadãos conscientes e responsáveis, capazes de incutir nos seus subordinados os deveres cívicos que lhes competem, mantendo quadros motivados, ativos, colaborantes e empenhados, que não receiem o futuro.

O princípio da unidade de comando garante a estrutura militar, consubstanciando-se na unidade da doutrina. Deste modo, há um investimento num único comandante, detentor de toda a responsabilidade necessária ao seu exercício, proporcionando a coesão necessária ao planeamento e conduta das operações. A unidade de comando é ainda conseguida através da subordinação a um comandante de todos os meios envolvidos, bem como da atribuição da correspondente autoridade para que possa coordená-los e dirigi-los da forma mais conveniente (IESM, 2005).

Outro princípio importante da organização militar é o da cadeia de comando, que se caracteriza pelos sucessivos comandantes através dos quais as ações de comando são canalizadas. Assim, através do princípio da descentralização, os comandantes devem proporcionar aos subordinados liberdade de ação para agir de acordo com a intenção superior e, assim, no caso de desenvolvimentos imprevistos, explorar oportunidades que se revelem momentaneamente favoráveis (ND – Canada, 2005a; U.S. Army, 2006).

2.2.1 Caracterização da profissão militar

“Por profissão deve entender-se uma ocupação que requer treino avançado num domínio específico, e é estruturada de modo a que os interesses do profissional sejam alcançados quanto melhor ele servir os clientes. Este profissionalismo deve utilizar critérios objetivos de avaliação, de tal forma que a confiança do cliente no profissional resulte da qualidade do desempenho, de acordo com os requisitos desenvolvidos e com os princípios aceites pelo conjunto dos profissionais”. (Mira Vaz, 2001, p. 156).

“O conceito de profissão como vocação, dever e realização terrena encontra-se ligado à cultura protestante e à implantação do capitalismo nas sociedades ocidentais. Por sua vez, o processo de construção do profissionalismo militar evidencia-se precisamente nos países onde predomina a ética do puritanismo (Holanda, Inglaterra, Suécia e Prússia) que enfatiza os princípios do dever, disciplina e autossacrifício. É neste cenário que no séc. XIX se define a vida militar como profissão nas suas características modernas fundamentais” (Harries & Van Doorn, 1976, *cit in* Rouco, 2012, p.22).

Moskos (1977), adianta pela primeira vez a hipótese de que o carácter institucional da profissão militar está a sofrer profundas alterações, e que esta tem ganho progressivamente um carácter ocupacional, tendo-se os valores de mercado sobreposto aos valores institucionais, o que deu origem a um modelo pluralista, isto é, que integra elementos de ambos os modelos, designado institucional-ocupacional de Forças Armadas.

Assim, para Moskos (1977, 2002) a instituição militar concebe dois modelos organizacionais: o institucional e o ocupacional. O primeiro encontra-se legitimado em termos de valores e normas, isto é, um propósito que transcende os interesses pessoais em favor do bem comum. Neste modelo os seus membros são vistos como seguindo uma vocação. O segundo é definido de acordo com o mercado de trabalho, sendo que para competências idênticas existem remunerações similares. Neste modelo, os trabalhadores têm geralmente voz ativa na determinação das condições de trabalho.

Segundo Segal (1986) os modelos institucionais e ocupacionais não têm uma relação de oposição, mas antes de interdependência, podendo o indivíduo expressar orientações institucionais ou ocupacionais em momentos diferentes.

2.2.2 A missão da GNR

De acordo com a sua Lei Orgânica, a GNR tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei.

Segundo Branco (2010), a missão da GNR é extensa, multifacetada e exercida em permanência em todo o território nacional. Esta reparte-se fundamentalmente pelas áreas da segurança, da proteção e da defesa nacional, ou seja, pelo cumprimento de missões e tarefas policiais, de proteção e socorro, militares e internacionais.

2.2.3 A GNR enquanto força de segurança de natureza militar

A GNR é hoje definida como uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas (art.º 1º da LO/GNR).

Pela sua natureza, a Guarda é, como sempre foi, um corpo militar, exercendo em tempo de paz, fundamentalmente funções policiais e de segurança.

No entanto, não se pode deixar de ter em conta que a função policial da GNR, apesar de ser a que absorve a maior percentagem dos seus efetivos e a que é exercida a todo o tempo, não é a sua única missão, porquanto a sua natureza de corpo militar e o facto de aos seus membros se aplicar o estatuto da condição militar, determinam que a GNR, seja uma força com dupla função, a militar e a policial, o que a distingue e individualiza, quer das outras forças militares (as FFAA), quer das forças policiais (as polícias de natureza civil), o que lhe atribui uma grande versatilidade e constitui a sua verdadeira mais-valia.

“É esta polivalência que lhe dá riqueza e uma identidade própria”. (Branco, 2010 p.241)

Esta identidade decorre da sua natureza militar originária, moldada pela função policial atribuída.

“Sendo a natureza o gene com que um ser nasce, o conjunto dos caracteres que fazem com que a pertença a uma espécie ou categoria determinada, não pode considerar-se como elemento acessório ou complementar, antes pelo contrário, terá que ser entendido como aspeto essencial e estruturante de qualquer ser, organização ou instituição, indissociável da sua própria existência”. (Branco, 2010 p.341)

No entanto, devido a esta natureza militar, a GNR torna-se mais difícil de controlar do exterior, de governamentalizar ou instrumentalizar, através da ação sindical ou político-partidária, o que pode explicar os diversificados ataques àquela natureza.

Segundo Brandão Ferreira (2003), a instituição militar repousa sobre um fator material e um fator espiritual. O primeiro é sustentado fundamentalmente pela hierarquia, pela disciplina e pela organização. O segundo é enformado pela ética e deontologia militares e pelas virtudes militares. Ambos, porém, subordinados ao farol da missão, que tudo orienta e condiciona.

Não esquecendo a sua história, costumes e tradições enquanto força de natureza militar, é a grande diversidade de missões atribuídas à Guarda que fundamenta o seu posicionamento no sistema de forças, constituindo-se como uma força de charneira, entre as Forças Armadas e as Forças e Serviços de Segurança (Figura nº1).



Fonte: www.gnr.pt

Figura nº 1 - Posicionamento Institucional da GNR

Assim, “ pela sua natureza e polivalência, a GNR encontra o seu posicionamento institucional no conjunto das forças militares e das forças e serviços de segurança, pelo que se considera mais adequado designa-la por Força Militar de Segurança”. (Branco, 2010 p.241).

2.2.4 A formação e ensino na GNR

Uma formação eficaz é a solução de uma atividade operacional bem-sucedida. Através da formação, os militares atingem competências técnicas e táticas que promovem a sua confiança e agilidade. Estas características conduzem a operações bem-sucedidas, durante uma situação real.

Uma vez que os militares enfrentam os mais variados riscos, a formação é estudada de forma a incidir sobre os riscos mais prováveis, e consequentemente, deve preparar (antecipando) os militares para as situações mais específicas (Branco, 2010).

A formação dos militares inclui um conjunto de técnicas e de padrões de comportamento que permitem a prática de capacidades em condições desafiantes, reforçando o espírito de grupo, a disciplina e a tolerância para situações inesperadas.

Segundo as Bases Gerais de Formação da GNR (2008, p.1), “a formação na GNR deve ser encarada como um recurso estratégico, a utilizar para atingir determinados objetivos, entre os quais: melhorar a qualidade de serviço prestado à sociedade civil, preparar o militar para um melhor desempenho da sua função, melhorar os pontos fracos e reforçar as suas competências”.

Por formação, no âmbito da GNR, entende-se o conjunto de atividades educacionais, pedagógicas, formativas e doutrinárias que visam a aquisição e a promoção de conhecimentos, de competências técnico-profissionais, de atitudes e formas de comportamento, exigidos para o exercício das funções próprias do militar, nas mais diversas áreas de atuação, permitindo assim a prossecução dos objetivos estratégicos, no âmbito da missão geral da GNR. Neste processo a qualidade dos formadores é considerada um pilar fundamental para o desenvolvimento e sucesso da formação.

De acordo com a diretiva nº 05/2010 – CDF de 25MAR10, “num contexto competitivo como o atual, a inovação, a qualificação dos recursos humanos e as novas tecnologias levam a que a eficácia, eficiência e a qualidade se assumam, nos dias de hoje, como conceitos centrais para a sobrevivência das instituições e do Estado”.

A formação dos efetivos assume assim uma importância vital no aperfeiçoamento e na atualização dos conhecimentos e das competências em áreas diferentes entre elas mas que partilham o objetivo comum de alcançar um desempenho profissional de excelência.

Da mesma forma e considerando que o serviço prestado pela GNR é garantido pelo seu capital humano torna-se evidente a primordial importância da aquisição e manutenção de competências específicas para o desempenho da função policial.

Assim, e segundo o Estatuto dos Militares da Guarda no seu artigo 145º, a formação na GNR é realizada através de cursos, estágios e tirocínios, instrução complementar e treino, consoante a categoria, posto, arma, serviço ou especialidade a que o militar pertence.

2.3 Comando, Gestão e Liderança

“Num mundo em profunda e acelerada mudança, o sucesso dos líderes militares do século XXI exigirá deles carácter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade.

Só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito” (Vieira, 2002, p.5).

“Em contexto organizacional, a influência do líder pode ser exercida pela autoridade formal do comando e da gestão, mas igualmente através da autoridade informal que é, aliás, a sua característica principal” (Rouco, 2012, p.31).

É nesta confrontação entre a autoridade formal e informal e em que reside a “arte de influenciar” que se procura definir os termos comando, gestão e liderança.

2.3.1 Comando e Gestão

“O comando e a gestão, contêm elementos de liderança, de tomada de decisão e controlo. Por outro lado, a gestão, em sentido lato, não é o mesmo do que a gestão de processos, que trata da alocação e controlo dos recursos humano, materiais e financeiros. Estes conceitos são usados nas organizações militares para realçar o planeamento, a organização e a execução das áreas operacionais, logísticas e administrativas” (Rouco, 2012, p.33).

Em contexto militar, pode-se definir o comando como “a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada” (Vieira, 2002, p.9).

Assim, a todos os níveis, o comando militar é a arte de tomar decisões, liderar, motivar, dirigir e controlar as forças militares no cumprimento das missões (IESM, 2005). Esta função exige uma compreensão clara da missão e dos resultados a alcançar, uma operacionalização dos conceitos, das missões e das prioridades e a gestão dos recursos. Igualmente, requer a habilidade para avaliar os riscos e envolve um processo contínuo de reavaliar a situação.

Por outro lado, o termo gestão é muitas vezes utilizado como mesmo significado de administração, com o qual se encontra estreitamente ligado, residindo a diferença entre ambos no predomínio da conceção e da definição de linhas gerais de ação na administração e das operações e execução na gestão. Assim, o conceito de gestão encontra-se intimamente ligado ao conceito de administração, pois as suas designações interligam-se por si só, sendo que a administração pode-se definir como “a ciência e arte do emprego dos recursos colocados à disposição de um comandante militar - recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo - com vista ao cumprimento económico e eficiente da missão” (Vieira, 2002 , p.9).

2.3.2 Gestão e Liderança

Existe uma certa controvérsia que envolve os conceitos de gestão e liderança. “É claro que um indivíduo pode ser um líder sem ser um gestor, ou ser um gestor sem liderar, remetendo-se apenas

para os aspetos processuais. Poucos propõem que as duas coisas sejam equivalentes, sendo no grau de sobreposição que reside o desacordo” (Rego, 1997).

Mintzberg (1973) nos estudos que efetuou com executivos desenvolveu uma lista sobre os dez papéis mais comuns nos gestores. Estes papéis também estão relacionados com a liderança. Assim, três destes papéis estão relacionados com os comportamentos interpessoais da gestão (liderança, ligação e exercício da autoridade informal); outros três com os comportamentos ligados ao processamento de informação (monitorização, disseminação de informação e comunicação); e, por último, quatro são relativos a comportamentos de tomada de decisão (empreendedorismo, resolução de conflitos, distribuição de recursos e negociação). Com base nesta pesquisa, chegou à conclusão de que estes papéis são predeterminados pela natureza da posição que o gestor ocupa na organização. No entanto, o mesmo autor afirma que este deve ter a flexibilidade necessária para interpretar, interiorizar e desempenhar os respetivos papéis.

Kotter (1992) afirma que a liderança difere da gestão, mas não pelas razões que as pessoas pensam, pois não está relacionada com carisma ou outros traços de personalidade. Não é necessariamente melhor que a gestão ou um seu substituto, pois a liderança e a gestão são dois distintos e complexos sistemas de ação. Cada um deles tem as suas funções e atividades que as caracterizam. As duas são necessárias para o sucesso de qualquer organização, no ambiente atual.

De acordo com Bergamini (2002), é condição básica não confundir o que deve ser considerado como um cargo ou posto de trabalho com o que retrata uma atitude pessoal, também denominado competência. O gestor trata-se de alguém investido de autoridade formal que o qualifica a exercer as suas atividades. Liderar e gerir são predisposições ao desempenho de dois papéis diferentes, embora complementares. Deste modo, uma organização poderá ter diretores-líderes ou gestores, pois liderar e gerir são papéis diferentes e ambos necessários simultaneamente, dentro da mesma organização.

2.3.3 A essência da liderança em contexto militar

Vieira (2002, p.11) define liderança “como o 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”.

Ainda para o mesmo autor, a liderança, no seu sentido mais simples, pode ser definida como um processo de influência do comportamento humano, ou seja, motivar indivíduos a adotar uma

conduta que de outro modo estes não adotariam. No entanto, num contexto organizacional esta definição não consegue explicar o verdadeiro significado da liderança, dado que as organizações são orientadas para o cumprimento de finalidades, metas e objetivos definidos e nelas os líderes são colocados em posições-chave com vista àquele cumprimento.

“No caso da Instituição Militar, onde as finalidades, metas e objetivos a cumprir envolvem o eventual sacrifício da vida e a destruição de bens e de património, a responsabilidade atribuída ao líder, independentemente do nível em que ele se situe, não pode reduzir-se à simples transmissão das finalidades, metas e objetivos a cumprir e ao seu cumprimento” (Vieira, 2002, p.11).

“A liderança deve ser a inspiração para todas as atividades militares, tanto na guerra, como em qualquer outra operação, ou seja, em todos os níveis a responsabilidade da liderança do comandante abrange o quotidiano dos seus soldados. Uma liderança eficaz inspira todos os soldados, transforma equipas, une diferentes contingentes multinacionais e transforma os conceitos em ação” (MOD-UK, 2005; ND-Canada, 2005a, *cit in* por Rouco 2012, p.44).

Como tal, face à adversidade, os líderes devem partilhar a sua coragem e conter o medo, demonstrar calma e confiança, com uma forte capacidade para comunicar claramente e materializar as intenções. Estes são vitais para o sucesso das operações militares e manutenção da moral, mesmo quando os outros fatores contrariam os acontecimentos.

.

Capítulo 3

Modelos de Competências de Liderança

3.1 Conceito de liderança

Segundo Vieira (2002, p. 15), “a liderança é o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Hersey e Blanchard (1988, p.86), definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação”.

Para Chiavenato (2000), a liderança define-se como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Assim, os elementos que caracterizam este fenómeno são a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Segundo Sampaio (2004), liderança surge como um fator interpessoal de influência, isto é, surge como uma competência em transformar o conhecimento em ação, resultando num índice desejado de desempenho. Segundo o mesmo autor, a liderança é encarada como um fenómeno social e que ocorre apenas em grupos sociais. É também vista como uma qualidade social, isto é, como um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, tendo em conta esses mesmos traços e características da situação na qual o indivíduo se encontra. Nesta ótica, a liderança é um processo contínuo de escolhas que permitem à organização atingir os seus objetivos, num ambiente interno e externo hostil e em constante mutação.

3.2 Abordagens teóricas da liderança

Nas últimas décadas o tema liderança tem sido bastante abordado, sobretudo a partir da segunda metade do século XX. Ainda assim, o estudo da liderança é um tema incessantemente atual, pois o correto emprego dos seus princípios e métodos vêm-se confirmando cada vez mais como fundamentais, não só para os pequenos grupos, mas principalmente para o sucesso das organizações.

3.2.1 Teoria dos traços de personalidade

Um traço é uma qualidade particular da personalidade. Segundo esta teoria, o líder é aquele que possui certos traços específicos de personalidade. O líder apresenta características marcantes de personalidade através das quais pode influenciar comportamentos.

A abordagem quanto aos traços da personalidade foi referenciada por variados investigadores, que procuraram explicar porque alguns indivíduos são melhores do que outros no exercício da liderança.

Bowden (1926) relacionou a liderança com um conjunto de traços de personalidade, tendo verificado que a quantidade de traços atribuídos a um indivíduo está relacionada com o grau de influência que este exerce sobre os outros.

Também Bingham (1927) definiu um líder como um indivíduo com um grande número de traços desejáveis

Por sua vez, McGregor (1966) classificou as atitudes, a que chamou suposições, como teoria X e teoria Y. Os líderes enquadrados na teoria X acreditam que os colaboradores não gostam de trabalhar e por isso têm que ser supervisionados, enquanto na teoria Y tendem a ter uma opinião positiva e otimista dos colaboradores e mostram um estilo de liderança participativo.

Chiavenato (2006), especifica alguns traços característicos da personalidade que definem o líder, como se pode verificar na Tabela nº1:

Tabela nº 1 - Características pessoais de um líder

Traços físicos	Energia, aparência pessoal, estatura e peso;
Traços intelectuais	Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo, e autoconfiança;
Traços sociais	Cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
Traços relacionados com a tarefa	Realização, persistência e iniciativa;

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p.102)

Resumindo essas características conclui-se que um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso (Chiavenato, 2006).

3.3.2 Perspetiva da influência

Bass (1960) sugeriu que a liderança influenciava a mudança na conduta e nos comportamentos dos outros. Stogdill (1950) denominou-a como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e o seu esforço para realizar os objetivos.

O aspeto interativo tornou-se evidente quando o conceito de liderança passou a integrar na sua definição o processo de influenciar. Assim, quando os outros membros mudam os seus comportamentos, esta mudança é entendida como liderança bem-sucedida. Se os outros são reforçados ou recompensados por terem alterado os seus comportamentos, esta liderança é considerada eficaz.

O conceito de influência implica um relacionamento recíproco entre o líder e os seus seguidores, mas não é necessariamente caracterizado pelo domínio, pelo controlo ou pela indução da concordância por parte do líder. Este indica meramente que a liderança provoca um determinado efeito nos comportamentos dos membros do grupo e nas suas atividades.

Definir a liderança eficaz como a influência bem-sucedida exercida pelo líder que conduz os seus seguidores à realização dos objetivos, é definir a liderança em termos de realização de objetivos. Esta definição é particularmente útil, porque permite o uso da teoria do reforço positivo e a compreensão do comportamento do líder por parte do seguidor. De facto, é a influência superior exercida pelo líder formal que vai além do que é exigido pela função, pelo papel desempenhado, pelas regras, pelos regulamentos formais que o distingue como líder emergente.

Assim, importa mencionar os vários graus de influência, conforme ilustra a Tabela 2:

Tabela nº 2 - Os graus de influência do comportamento do líder

Coação	Persuasão	Persuasão	Emulação
Forçar ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão	Dominar uma pessoa uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou induções para que aja	Colocar ou apresentar um plano, uma ideia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo para que considere, pondere ou execute	Procurar imitar com vigor para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos assemelhar-se a alguém a alguém

.Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005, p. 184).

3.3.3 Perspetiva dos comportamentos

As diferentes teorias sobre os comportamentos não procuram características ou aptidões inatas nos líderes, mas antes observam o que estes fazem. Se o sucesso dos líderes pode ser definido em termos da descrição das suas ações, então podemos ensiná-las aos outros para que sejam igualmente bem-sucedidos. Assim, esta perspetiva toma uma nova direção na medida em que observa o comportamento do líder, o que contradiz as teorias anteriores. A liderança passa a ser definida como um subconjunto do comportamento humano (Hunt & Larson, 1977). Esta perspetiva representou um avanço muito importante nas teorias da liderança não só porque houve muitos estudos empíricos, que lhe forneceram uma sólida fundamentação, mas também pela facilidade de implementação na prática pelos gestores a fim de tornarem a sua liderança mais eficaz. Grande parte dos estudos efetuados são focalizados nos comportamentos padrão dos líderes, enquanto outras pesquisas analisavam as diferenças entre os comportamentos com desempenhos de sucesso e insucesso.

3.3.4 Perspetiva situacional

Nesta abordagem, habitualmente, as contribuições para a definição de liderança procuram selecionar as variáveis moderadoras situacionais dos melhores estilos de liderança usados. Assim, a perspetiva situacional representou um passo significativo no avanço das teorias da liderança com o conhecimento da importância dos fatores que envolvem os líderes e os seguidores. Por exemplo, são incluídos fatores como as exigências da situação, o tipo de tarefas, o estatuto social do líder e dos seguidores, a posição relativa de poder dos membros do grupo e a natureza do ambiente externo (Bass, 1985).

Segundo Chiavenato (2006), estas teorias explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio que não existe um único estilo de liderança, pois cada situação requer um tipo de liderança para alcançar a eficácia dos subordinados.

A identificação de um líder depende da posição estratégica que este ocupa e não apenas da sua personalidade.

3.4 Modelos de competências de liderança

Para Silva et al. (2006), a necessidade de um modelo de competências aparece na maior parte das organizações ligada à gestão e por isso muito centrada nas ações e nos desempenhos superiores.

De acordo com o U.S. Army (1999), a Tabela 3 mostra o perfil do líder do Exército dos EUA. Na dimensão **ser** temos os valores e os atributos; na dimensão **saber**, a habilidade; e na dimensão **fazer**, a ação. Por sua vez cada dimensão ainda está dividida em categorias.

Tabela nº 3 - Perfil do líder do Exército dos Estados Unidos da América

Ser		Saber	Fazer
Valores	Atributos	Habilidades	Ação
· Lealdade · Dever · Respeito · Determinação · Honra · Integridade - Coragem pessoal	Mental · Vencedor · Autodisciplina · Iniciativa · Julgamento · Autoconfiança · Inteligência · Consciência cultural Físico · Saúde · Aptidão física · Condição física Emocional · Autocontrole · Bom senso · Estabilidade emocional	Interpessoal · Treinar · Ensinar · Aconselhar · Motivar · Delegar Cognitiva · Capacidade de julgamento · Pensamento criativo · Raciocínio analítico · Raciocínio crítico e ético Técnica · Especialista Tática · Resolver problemas	Influenciar · Comunicação · Decisão · Motivação Operações · Planeamento · Execução · Avaliação Melhorar · Desenvolvimento · Construção · Aprendizagem

Fonte: Adaptado de U.S. Army (2006, p. 1-3).

Segundo o U.S. Army (1999, p. 1-3), a liderança do Exército dos EUA começa por definir o que o líder deve **ser**, isto é, os valores e os atributos que definem o seu carácter, estando sozinho ou acompanhado e dão-lhe uma identidade e um fundamento sólido para cumprir a missão. As habilidades são as coisas que cada indivíduo **sabe** fazer, as suas competências, definidas na perspetiva da exigência técnica quanto ao que lhe é solicitado. As habilidades são exigidas a todos os líderes dos diferentes níveis hierárquicos e à medida que um Oficial vai ocupando níveis superiores na hierarquia, devem ser adicionadas novas habilidades. Na cadeia hierárquica, as competências são agrupadas em três níveis organizacionais de liderança, a saber: direto, organizacional e estratégico.

O Exército Espanhol não apresenta um modelo de competências de liderança, mas a identidade do líder assenta em duas categorias fundamentais, as qualidades e as habilidades. De acordo com o EME-Espanha (1998, p. 2-1) a qualidade de um líder é a “maneira de ser uma pessoa”, ou seja, as suas características mais significativas e intrínsecas são as que o distinguem dos restantes. Na Tabela 4 apresentam-se as qualidades e habilidades do líder do Exército Espanhol.

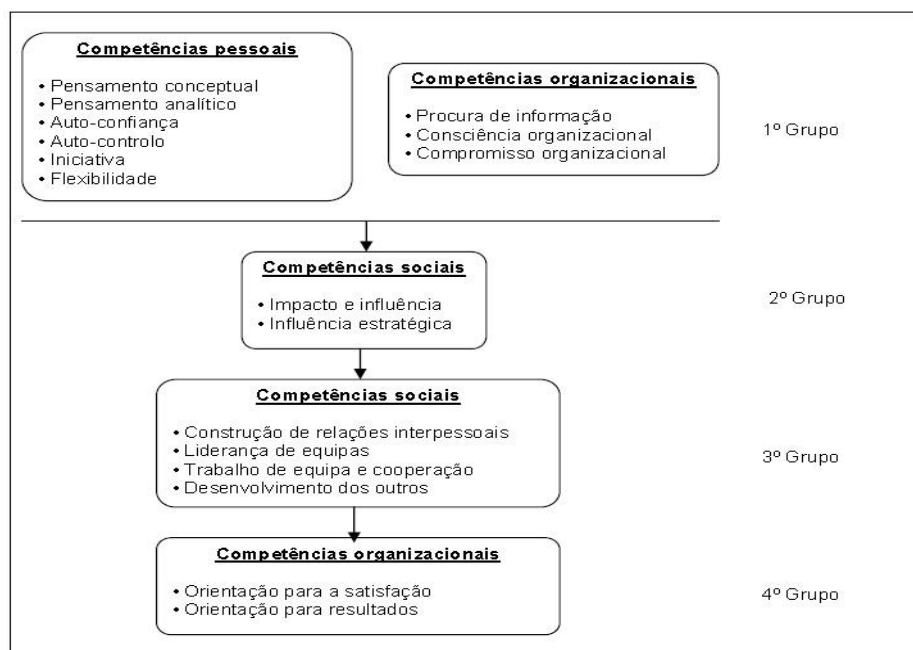
Tabela nº 4 - Qualidades e habilidades do líder do Exército Espanhol.

Qualidades	Habilidades
· Coerência · Competência · Entusiasmo · Autoconfiança · Valor · Constância · Iniciativa · Integridade · Responsabilidade	· Comunicação · Motivação · Gestão de <i>stress</i> · Trabalho de equipa · Gestão de conflito · Formação dos subordinados · Tomada de decisões

Fonte: Adaptado de EME-Espanha (1998).

Spencer e Spencer (1993) identificaram várias competências em mais de 200 profissões com diferentes níveis, sendo que os mais elevados estão relacionados com desempenhos superiores, conforme Anexo A.

Relativamente às competências identificadas, para estes autores alguns indivíduos têm comportamentos que influenciam os outros a aumentar a produtividade, conforme ilustra a Figura 2.



Fonte: Rouco (2012, p.150)

Figura nº 2 - Relação entre as competências e a liderança.

Para Blanchard (2007), a equipa tornou-se a maior estratégia para que o trabalho seja realizado, representando a única unidade com flexibilidade e recursos para responder rapidamente às mudanças organizacionais. Este modelo é representado pelo acrónimo PERFORM, conforme Anexo B.

Rouco (2012), identificou 53 competências associadas à liderança, conforme consta no Anexo C.

3.4.1 Conceito de competência

Segundo Rego (1997) existem um conjunto de competências de grande importância: as competências técnicas, interpessoais e conceptuais.

As competências técnicas permitem a supervisão do trabalho dos subordinados, lidar mais eficazmente com o equipamento usado e facilitam o planeamento e organização das operações.

As competências interpessoais (como a empatia, o tato, a diplomacia, comunicação oral), são essenciais para desenvolver, e manter relações de cooperação com os subordinados, pares e superiores. São, também, um aspeto a ter em conta na influência sobre outras pessoas. Por exemplo, a diplomacia, o tato ou a empatia podem ser cruciais na gestão construtiva de conflitos.

As competências conceptuais (como a intuição, o pensamento lógico, capacidade analítica, criatividade) são, sobretudo, importantes para as funções de topo. Permitem identificar padrões complexos de relacionamentos, fazer a prospeção de tendências, planear mais eficazmente. Facilitam a coordenação das várias atividades e departamentos da organização. Permitem compreender como as mudanças externas afetam a organização, facilitando, assim, o planeamento estratégico.

Estes tipos de competências são relevantes para a eficácia de qualquer gestor. No entanto esta importância depende do nível hierárquico, do tipo de organização, da estrutura organizacional, entre outros fatores.

Pode-se também definir como sendo “a capacidade de usar um conjunto organizado de saberes de forma a responder às perguntas “o quê” e “como” e ter ainda a capacidade de utilizar determinadas atitudes de forma ordenada para realizar um número específico de tarefas” (Eurydice, 2002, p. 43).

3.4.2 Componentes da competência

As componentes da competência têm evoluído ao longo dos tempos tal como o conceito em si.

Segundo Rouco (2012, p.60), “a revisão sistemática do conceito de competência ajuda os gestores e os colaboradores a fazer avaliações regulares dos conhecimentos, capacidades, aptidões e outras características necessárias para um desempenho eficaz”.

Assim, de acordo com Harvey (1991) as componentes da competência caracterizam-se pelo acrónimo (modelo) KSAO (Knowledge, Skill, Ability and Other) e apresentam os seguintes significados:

- *knowledge* (conhecimento) é a informação necessária e específica para realizar as tarefas de uma função;
- *skill* (capacidade) é a proficiência no uso de instrumentos e equipamentos na função. Esta habilidade deve ser adquirida num ambiente educacional ou aprendida na função de modo informal;
- *ability* (aptidão) resulta da conjugação de conceitos como a inteligência, a orientação espacial e o tempo de reação. As aptidões são medidas frequentemente por testes que fornecem estimativas acerca da capacidade específica que uma pessoa tem para realizar uma tarefa;
- *other* (outras características) são aspetos adicionais necessárias para fazer bem um trabalho, por exemplo a atitude e a personalidade.

Parte II

Investigação de campo

Capítulo 4

Metodologia da parte prática

4.1 Introdução

A estruturação de um Modelo de Gestão de Competências de Liderança parte da análise prévia de literatura no domínio do comportamento organizacional, da área da gestão, da sociologia, da psicologia e da militar. Nesta revisão procurou-se reunir informação a vários níveis, desde as diferentes teorias e modelos de liderança, às abordagens das competências, até à identificação das competências associadas à liderança que estão relacionadas com desempenhos superiores a partir de artigos científicos publicados em revistas internacionais.

Consumada a abordagem teórica, importa, agora, proceder à investigação de campo, tendo em vista encontrar respostas às questões enunciadas no início deste trabalho.

Esta parte do estudo, baseia-se essencialmente no “Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar”, estudo efetuado pelo orientador, Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

No presente capítulo, expor-se-á a metodologia de análise, a definição da amostra e a apresentação dos instrumentos e técnicas que estiveram subjacentes ao estudo.

4.2 Método de abordagem do trabalho

Uma investigação trata-se de um processo de estruturação do conhecimento, sendo que um dos seus objetivos fundamentais é conceber novo conhecimento. Trata-se portanto, de um processo de aprendizagem (Sousa & Batista, 2011).

Uma investigação científica pressupõe que se façam observações para que se possa compreender melhor o fenómeno a estudar. Uma das formas de se realizar essa investigação consiste na recolha de dados, consubstanciada numa pesquisa de campo (Hill e Hill, 2002).

Através da análise da bibliografia e fundamentalmente tendo como base o “Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar” elaborado pelo orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, identificaram-se um conjunto de competências que se encontram fortemente correlacionadas com a liderança. Recorreu-se, então, ao referencial específico de competências associadas à liderança utilizada nesse estudo, que foi submetido a um grupo de foco de especialistas militares e a militares experientes nos diferentes Teatros de Operações.

Ao referencial foram associados itens para medir as respetivas competências, tendo-se seguido as metodologias prescritas nos manuais de referência. Para validar as competências e os seus itens, foi elaborado um questionário (Apêndice B), que, para os fins deste trabalho foi adaptado para a Guarda Nacional Republicana.

Para testar as hipóteses levantadas, houve a necessidade de recorrer à técnica quantitativa relativamente à recolha de informação. A técnica quantitativa que mais se adequa ao presente trabalho é a aplicação de inquéritos por questionário.

Após a aplicação da versão final do inquérito e recolha de dados, procedeu-se ao tratamento e à análise estatística, através do recurso ao programa estatístico denominado de *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Devido à complexidade deste programa informático, os dados foram tratados com o auxílio do orientador.

A análise dos dados consiste nos seguintes passos: introduzir as variáveis da amostra no editor de dados; seleccionar o procedimento de análise de um dos menus; seleccionar as variáveis a analisar, e, interpretar e discutir os resultados. Para o tratamento estatístico foi utilizado a análise fatorial, método das componentes principais, que é uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas por componentes originais (Maroco, 2003).

Para detetar as lacunas de formação em cada dimensão são utilizadas as diferenças entre os valores médios do padrão de referência e o nível de desempenho. Para verificar se existem diferenças significativas entre as categorias de Oficiais quanto às dimensões sob estudo, é utilizado o método de *One-Way ANOVA* e o teste *ANOVA de Kruskal - Wallis*. Para verificar relações entre as variáveis, o

procedimento estatístico utilizado é o método da comparação múltipla de médias, o teste *post-hoc* – *Tukey*.

4.3 Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Deste modo, abordou-se o método inquisitivo, que pauta pelo uso de técnicas de observação indireta. Como instrumento de recolha de dados foi produzido um questionário, adaptado do fornecido pelo orientador. Os inquéritos por questionários limitam a resposta, são de resposta fechada e permitem fazer com que todos os inquiridos utilizem a mesma nomenclatura. De modo a avaliar a funcionalidades destes questionários, enviaram-se, previamente, para alguns intervenientes anónimos, exemplares dos mesmos.

4.3.1 Inquéritos por questionários

O inquérito por questionário possibilita objetividade no que se pretende alcançar, pois é uma forma de recolha de grande quantidade de dados, os quais são tratados através do método estatístico, econométrico ou de investigação operacional (Sarmiento, 2008).

O uso do inquérito por questionário aproveita opiniões de terceiros para a recolha de dados. Após o tratamento e análise dos resultados e sua interpretação, é gerada informação conducente à aprovação ou não aprovação das hipóteses.

O inquérito foi constituído por uma primeira parte com os dados sociodemográficos, que contém questões sobre dados pessoais e experiência do inquirido, que permitem caracterizar, do ponto de vista estatístico e demográfico, a população em estudo.

A segunda e terceira parte do inquérito são constituídas por 30 perguntas fechadas, que pretendem medir o desempenho ideal – padrão de referência (segunda parte) e o desempenho real (terceira parte) – desempenho de um conjunto de competências (traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos) associadas à liderança no exercício das funções de Comando, Direção e Chefia que permitem encontrar as lacunas e necessidades de formação.

A quarta parte do inquérito é constituído por três fatores critério – “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”, que pretendem medir o nível de concordância resultante da ação de comando, direção e chefia dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana.

4.4 Programas informáticos utilizados

No decorrer da elaboração da parte prática, foram utilizados diversos programas informáticos para melhorar e agilizar os procedimentos.

Deste modo, foram utilizados ficheiros do *Microsoft Office*, como o *Word* e o *Excel*, para planeamento dos procedimentos, criação de esboços, redação do Relatório Científico, conceção do guião da entrevista e tratamento dos dados.

Foi utilizada a *Internet* para, em primeiro lugar, recolha e obtenção de informação importante para o trabalho, em segundo, para fazer uso do correio eletrónico de modo manter o contato com o orientador/coorientador, e, em terceiro, para a elaboração oficial dos inquéritos utilizando uma ferramenta do Google (Google Docs), posterior envio e receção via *Internet*.

Foi ainda de grande utilidade o uso do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) no tratamento dos dados recolhidos e na sustentação das respostas às hipóteses com dados matemáticos irrefutáveis.

4.5 Caracterização do Universo

A população escolhida para o estudo foi o universo da Guarda Nacional Republicana. A Guarda Nacional Republicana, é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa.

Quanto à sua dependência, GNR depende do membro do Governo responsável pela área da administração interna. As Forças da Guarda são colocadas na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, através do seu Comandante -Geral, nos casos e termos previstos nas Leis de Defesa Nacional e das Forças Armadas e do regime do estado de sítio e do estado de emergência, dependendo, nesta medida, do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional no que respeita à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento.

A Guarda está organizada hierarquicamente e os militares dos seus quadros permanentes estão sujeitos à condição militar, nos termos da lei de bases gerais do Estatuto da Condição Militar. Os militares da Guarda agrupam-se hierarquicamente em categorias profissionais (Oficiais, Sargentos e Guardas), subcategorias e postos.

Quanto à sua estrutura, a Guarda compreende a estrutura de comando, as Unidades e o estabelecimento de ensino.

Para o presente estudo, apenas é considerada a categoria profissional de Oficiais, dividida em três categorias: Oficiais Gerais, Oficiais Superiores e Capitães/Oficiais Subalternos.

A categoria de Oficiais cuja formação de base é uma licenciatura ou equivalente destina-se ao exercício de funções de comando, direção e chefia, estado-maior e execução que requeiram elevado grau de conhecimentos de natureza científico-técnica e de qualificação.

4.6 Dimensão da amostra

Para Maroco (2003, p. 19) o processo de inferência estatística é apenas válido quando as amostras analisadas são representativas da população teórica em estudo. A amostra é caracterizada de acordo com os elementos (Oficiais) que constituem cada um dos agrupamentos do estudo considerado, Oficiais Gerais, Oficiais Superiores e Oficiais Capitães e Subalternos da GNR.

Segundo Sarmento (2008, p. 24), para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a fórmula, abaixo indicada, referente a uma amostra aleatória simples e que garante um nível de confiança λ e um nível de precisão D :

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

A dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de efetivos do quadro orgânico da Guarda Nacional Republicana, ou seja $N=763$. A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1-p)]$ assume o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima.

Como não se conhece a proporção (p), opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p=0,5$. Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda=95\%$ e o nível de precisão $D=\pm 5\%$. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2}=1,96$.

Assim, $n=240$, no entanto utilizou-se a totalidade das respostas ao inquérito, ou seja, 244.

4.7 Diretório específico de competências e fatores critério

Uma das conclusões mais evidentes e resultantes dos modelos conceptuais de liderança analisados na revisão de literatura, prende-se com o fato das perspectivas serem bastante alargadas e, de não existirem, claramente, modelos de formação na área da liderança.

Resultante da revisão da literatura, na qual se estudaram os modelos de competências de diversos autores (Anexo A e B) e da análise do referencial de competências associadas à liderança (Anexo C), utilizado no estudo “Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar” elaborado pelo orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, e após reflexão com este, identificaram-se 18 competências que se encontram fortemente correlacionadas com a liderança., às quais se associaram 30 itens, que foram aplicados no questionário.

Estas competências correspondem aos respetivos domínios (“das relações com os outros”, “da gestão”, “do trabalho, atividades e tarefas” e “de si próprio”) e aos respetivos tipos de competência (Social, Organizacional, Funcional e Pessoal – cognitiva).

Com base em Rouco (2012, pp. 334 e 391) apresenta-se na Figura 10 (Anexo D) o domínio e os tipos de competências e no Apêndice C, o referencial específico de competências associadas à liderança, as suas definições e enquadramento no respetivo domínio e tipo de competência.

Quanto aos fatores critério, Bass (1985) definiu três critérios que podem ser associados à ação de comando: eficácia dos líderes, satisfação dos subordinados e esforço extraordinário. A eficácia do líder é avaliada consoante a motivação imprimida nos subordinados e a sua capacidade de organização. A satisfação dos subordinados é avaliada conforme os estilos de liderança que são utilizados pelo líder para melhor cumprir os objetivos. Quanto ao esforço extraordinário, e no que se refere ao líder, este será ou não capaz de motivar os subordinados para o sucesso, fazendo com que façam mais do que aquilo que lhes é exigido, acabando por superar expectativas.

Assim, são definidos os três fatores critério com os seguintes itens (Rouco,2012):

Esforço extraordinário

- Aumento nos outros o desejo para terem sucesso.
- Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais.
- Faço os outros irem além das suas expectativas.

Eficácia

- Sou eficaz a responder às exigências organizacionais.
- Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.
- Sou eficaz a liderar o grupo.

Satisfação

- A satisfação no meu grupo é elevada.
- Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo.

Capítulo 5

Apresentação, análise e discussão dos resultados

5.1 Introdução

Concluída a definição da parte metodológica e dos procedimentos de recolha dos dados, no presente Capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados, de forma a responder às questões formuladas, processo fundamental para a corroboração ou refutação das hipóteses.

Deste modo, faz-se uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos e das variáveis em estudo através da estatística descritiva, e procura-se inferir acerca dos valores dos parâmetros da população de onde foram obtidas as amostras com o intuito de validar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação. Para caracterizar a amostra faz-se uso da tendência central, da dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central e da forma de distribuição.

5.2 Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

O nível hierárquico dos inquiridos é ilustrado na figura 2. Neste é possível verificar que 74% dos inquiridos pertencem à categoria profissional Capitães e Oficiais Subalternos, 25% à de Oficiais Superiores e 1% à de Oficiais Gerais.

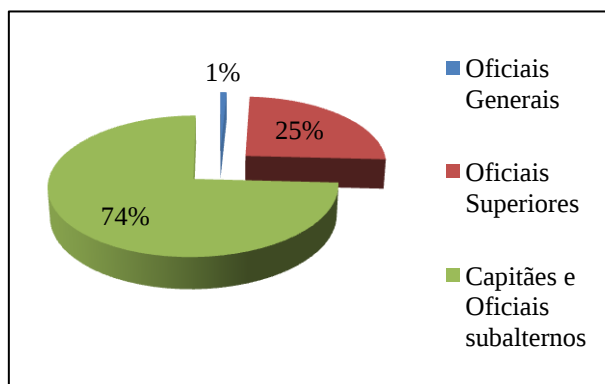


Figura nº 3 - Nível Hierárquico

Na figura 3 verifica-se que 67% dos inquiridos são da arma de Infantaria, 23% da arma de Cavalaria, 8% pertencem ao Serviço de Administração Militar (SAM), 1% pertencem aos quadros de técnicos de pessoal e serviços (TPS) e 1% ao Corpo de Oficiais Gerais (COG).

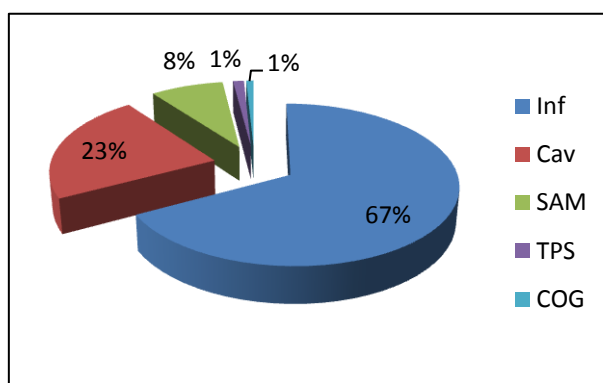


Figura nº 4 - Categoria de Oficiais

Ao longo da sua carreira, 70 % dos inquiridos exerceram funções de Comando, 13% funções de Chefia, 10% de Estado-Maior (EM), 6% funções de Execução e 1% funções de Direção, como se pode verificar na figura 4.

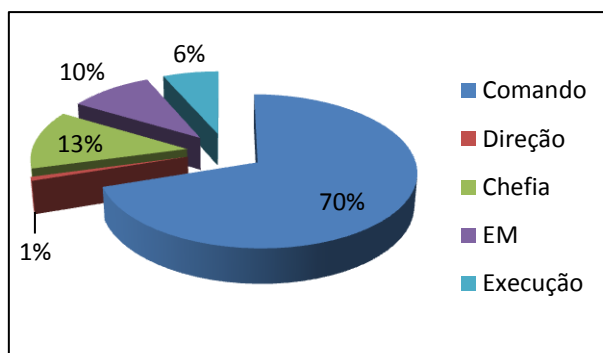


Figura nº 5 - Áreas funcionais

A figura 5 apresenta que 94% dos inquiridos são do género masculino e 6% do género feminino.

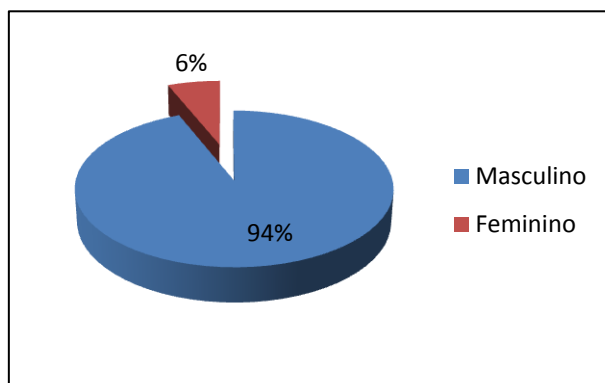


Figura nº 6 - Género

A figura 6 indica o nível etário. Verifica-se que 44% dos inquiridos têm entre 21 e os 30 anos, 33% têm entre 31 e os 40 anos, 18% têm entre 41 e os 50 anos e 5% encontram-se no nível etário de 51 a 60 anos de idade.

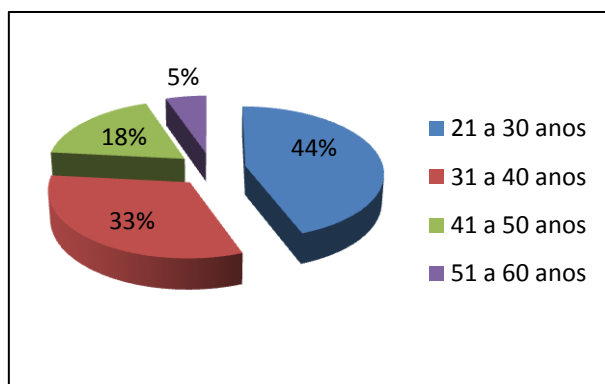


Figura nº 7 - Nível etário

Em relação ao grau académico, a figura 7 mostra que 49% dos inquiridos possuem mestrado, 45% licenciatura, 5% bacharelato e 1% doutoramento.

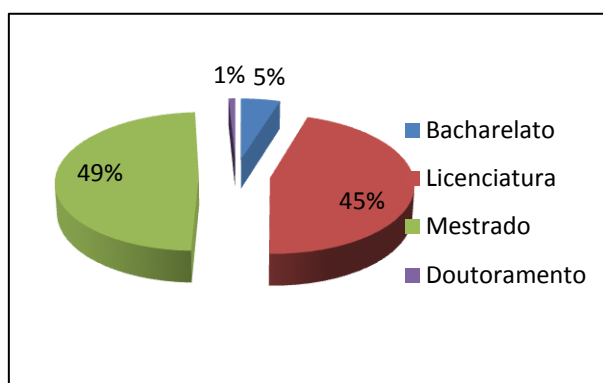


Figura nº 8 - Grau académico

5.3 Caracterização das variáveis de desempenho – Parte II e III do inquérito

Resultado da análise de artigos científicos e em consonância com o orientador, Tenente Coronel José Rouco (Doutor), cuja vasta experiência neste campo, permitiu perceber e analisar convenientemente a temática e, fruto do objetivo e dimensão do estudo, das 68 variáveis aplicadas no estudo “Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar”, selecionaram-se as 30 que se correlacionam fortemente com os fatores critério, que medem o nível de concordância resultante da ação dos Oficiais.

5.3.1 Descrição das variáveis para o desempenho ideal

Nesta subsecção pretende-se apresentar uma sinopse das principais estatísticas, relativamente às variáveis em estudo na II parte e III parte do inquérito quanto às respostas da totalidade da amostra (n=244) para o desempenho ideal, como se pode verificar no Apêndice E: Figura 10 (Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo – amostra total). Este apresenta, ainda, os resultados das respostas da totalidade da amostra para o desempenho real e ideal, permitindo a comparação entre as respetivas variáveis.

A média dos valores para as 30 variáveis que constituem o inquérito – II parte e III parte varia entre 5.95 (“Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira”) e 9.19 (“Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos”).

5.3.2 Estatística descritiva quanto às variáveis dos fatores critério – parte IV do inquérito

Nesta subsecção apresenta-se uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo na IV parte do inquérito quanto aos fatores critério (**esforço extraordinário, satisfação e eficácia**), conforme a Tabela 5.

Tabela nº 5 - Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os fatores critério – amostra total

Fatores Critério	Xm	S	g	α
Esforço extraordinário	8,21	0,94	-0,12	88
Satisfação	8,24	0,89	-0,16	81
Eficácia	8,25	0,96	-0,79	85

Legenda: Xm– Média da amostra; S - Desvio-padrão; g – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); α – Coeficiente de Alfa de Cronbach.

De acordo com a Tabela 5, verifica-se que a média mais baixa tem um valor de 8.21 no fator “esforço extraordinário” e a média com valor mais elevado é de 8.25. o valor do desvio-padrão varia entre 0.89 e 0.96.

Os dados referentes a cada escala foram sujeitos a análise de consistência interna, na qual se verifica que os valores são aceitáveis ($\alpha > 0,80$).

Conclui-se que os Oficiais percebem que são eficazes e garantem elevados níveis de esforço extraordinário e de satisfação dos subordinados no exercício das suas funções de comando, direção e chefia.

Capítulo 6

Modelos de gestão de competências de liderança em contexto militar

6.1 Procedimento de análise fatorial: Modelo global de competências – amostra total

Definidas as variáveis, procede-se à extração dos fatores para a amostra total. Seguindo-se os procedimentos estatísticos adequados para verificação da possibilidade de aplicação da análise fatorial, verifica-se que o valor de 0,96 do KMO é excelente (Maroco, 2003, p. 268). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um p value $<0,001$ e, nesta conformidade rejeitamos a H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente. A Tabela 11 (Apêndice C) apresenta os resultados dos fatores extraídos.

Nesta tabela são apresentados os resultados do coeficiente de correlação para cada variável original, os valores próprios, a percentagem de variância para cada fator e o *Alpha de Cronbach*.

Após os procedimentos estatísticos, o modelo de competências para os Oficiais da GNR é constituído por quatro fatores que explicam 67% da variabilidade total. Segundo Maroco (2003, p. 248) quando se trabalha em laboratório com duas ou três componentes principais pode conseguir-se reter 95% ou mais da variabilidade total, contudo quando se trabalha com os comportamentos humanos os valores da variabilidade total situam-se entre os 60 e 80%. Neste sentido, considera-se que os valores alcançados neste trabalho se encontram nos parâmetros aceitáveis.

Relativamente à variância explicada de cada uma das variáveis nos respetivos fatores aceitam-se os que apresentam valores superiores a 0,4 (Maroco, 2003, p. 253; Moreira, 2004, p. 461).

Assim, a tabela regista que as correlações entre as variáveis e os fatores são positivas pois, o primeiro fator é constituído por nove variáveis, com valores de correlação entre 0.48 e 0.81, o segundo por sete variáveis, com valores de correlação entre 0.53 e 0.77, o terceiro por nove variáveis com valores de correlação entre 0.42 e 0.75 e, por ultimo, o quarto fator é constituído por cinco variáveis, com valores de correlação entre 0.47 e 0.75. Deste modo, os valores obtidos são aceitáveis para a sua interpretação.

Para garantir que os fatores extraídos são fidedignos, nomeadamente os que têm valores próprios próximos de 1, utiliza-se o “*Alpha de Cronbach*” como medida de fidelidade. Da tabela

resulta que os valores de *Alpha* se encontram entre 0,88 e 0,92, pelo que devem ser considerados bons (entre 0,8 e 0,9) e excelentes (superiores 0,9) (Hill & Hill, p. 49).

Após terem sido extraídos os quatro fatores e as respetivas variáveis, procura-se encontrar uma dimensão (fator latente) capaz de explicar as correlações encontradas.

Neste processo de interpretação, e análise dos conteúdos de cada variável tem-se em consideração as seguintes regras:

Em primeiro lugar, analisar as variáveis que apresentavam valores de correlação mais elevados em cada fator, ou seja superiores a 0,70, pois serão estas que melhor caracterizam cada componente (Moreira, 2004, p. 461);

Em segundo lugar, analisam-se as variáveis com valores entre 0,50 e 0,70;

Em terceiro lugar, analisam-se as variáveis com valores inferiores a 0,50;

A Tabela 6 regista que os indivíduos inquiridos, de uma forma geral, percecionam o exemplo e autocontrolo como características essenciais para obter desempenhos superiores.

Tabela nº 6 - Composição do fator 1: "tomada de decisão pela ética"

Fator 1	Variáveis	Valor correlação
Tomada de decisão pela ética	Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0,81
	Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados	0,72
	Sou reto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	0,69
	Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	0,68
	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	0,60
	Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas	0,58
	Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho	0,50
	Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	0,49
	Reconheço o desempenho eficaz	0,48

Nos valores intermédios, entre 0.50 e 0.70, verifica-se que existe uma orientação para a integridade, confiança e resolução de problemas, bem como uma forte relação com a tomada de decisão, com consciência da missão.

Nas variáveis com valores a baixo, verifica-se que o reconhecimento também está relacionado com este fator.

Após a análise e interpretação dos conteúdos correlacionados com esta dimensão, bem como a sua caracterização “tomada de decisão pela ética”, esta descreve-se como **“a capacidade de resolver problemas e tomar decisões, tendo plena consciência da missão, através de comportamentos exemplares, mantendo um comportamento íntegro e de autocontrolo.”**

Na Tabela 7 verifica-se que a comunicação assertiva, a orientação para a missão, a aptidão técnica e profissional, a autoconfiança e a iniciativa são aspetos essenciais para obter desempenhos superiores.

Tabela nº 7 - Composição do fator 2 : "orientação para a missão e alinhamento"

Fator 2	Variáveis	Valor correlação
Orientação para a missão e alinhamento	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	0,77
	Defendo posições claras nos conflitos com os superiores	0,69
	Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação	0,66
	Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos	0,60
	Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	0,58
	Sou capaz de desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos	0,56
	Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo	0,53

Tendo em conta a análise efetuada, considera-se que a dimensão que melhor caracteriza o segundo fator é a **“orientação para a missão e alinhamento”**. Esta define-se como a **“capacidade**

de orientar os esforços para o cumprimento eficaz e eficiente da missão, através da aptidão técnica e profissional, demonstrando autoconfiança e iniciativa.”

Na Tabela 8 constata-se que os indivíduos inquiridos, percecionam a visão, o incentivo à mudança, a avaliação do ambiente interno e externo, o otimismo e entusiasmo, a flexibilidade e adaptabilidade, a gestão de mudanças e a perseverança, como fundamentais para obter desempenhos superiores. Assim, a dimensão que melhor caracteriza este fator é a **“visão e mudança”**.

Tabela nº 8 - Composição do fator 3: "visão e mudança"

Fator 3	Variáveis	Valor correlação
Visão e mudança	Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	0,75
	Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objetivos	0,67
	Incentivo a mudança	0,66
	Visualizo o ambiente externo e interno da organização	0,65
	Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer	0,58
	Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira	0,57
	Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso	0,53
	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0,50
	Tenho a capacidade para antever as situações	0,42

Esta dimensão descreve-se como a “aptidão de avaliar o ambiente interno e externo da organização, tendo capacidade de visão, otimismo, perseverança e adaptabilidade, por forma a incentivar e gerir a mudança para a obtenção de desempenhos superiores”.

A Tabela 9 regista que a liderança participativa, a coesão, o trabalho de equipa, a orientação para as relações humanas, a influência e a persuasão, estão fortemente correlacionadas com este fator. A dimensão que melhor caracteriza este fator é a **“Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão”**.

Tabela nº 9 - Composição do fator 4: "liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão"

Fator 4	Variáveis	Valor correlação
Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão	Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	0,75
	Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos	0,72
	Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	0,67
	Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização	0,52
	Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias	0,47

Esta dimensão descreve-se como a “capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de coesão e cooperação, através da liderança participativa, promovendo e fomentando trabalho conjunto, por forma a obter desempenhos superiores”.

Com vista à caracterização do modelo de competências global, a tabela 9 (Apêndice E) apresenta as dimensões, as suas descrições e os respetivos itens para a amostra total.

6.2 Diferenças significativas entre as categorias de Oficiais – Desempenho ideal

No seguimento dos mesmos métodos utilizados na secção anterior, procura-se verificar a existência de diferenças significativas quanto às três categorias de Oficiais para o desempenho real.

Analisando a Tabela 13 (Apêndice G), verifica-se que na dimensão “tomada de decisão pela ética” as médias referentes à categoria de Oficiais Superiores e à categoria de Oficiais Subalternos e Capitães são significativamente diferentes com um $p = 0.05$. Na dimensão “orientação para a missão e alinhamento” as médias referentes aos Oficiais Superiores e à categoria de Oficiais Subalternos e Capitães são significativamente diferentes, com um $p = 0.00$. Na dimensão “visão e mudança” verifica-se diferenças significativas nas médias referentes à categoria de Oficiais Superiores e à categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, com um $p = 0.00$. Na dimensão “liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão” verifica-se diferenças significativas nas médias referentes à categoria de Oficiais Superiores e à categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, com um $p = 0.00$.

6.3 Diferenças significativas entre as categorias de Oficiais – Desempenho real

No seguimento dos mesmos métodos utilizados na secção anterior, procura-se verificar a existência de diferenças significativas quanto às três categorias de Oficiais para o desempenho real.

Analisando a Tabela 14 (Apêndice H), verifica-se que na dimensão “tomada de decisão pela ética” as médias referentes à categoria de Oficiais Superiores e à categoria de Oficiais Subalternos e Capitães são significativamente diferentes com um $p = 0.01$. Na dimensão “orientação para a missão e alinhamento” as médias referentes aos Oficiais Superiores e à categoria de Oficiais Subalternos e Capitães são significativamente diferentes, com um $p = 0.00$. Na dimensão “visão e mudança” verifica-se diferenças significativas nas médias referentes à categoria de Oficiais Superiores e à categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, com um $p = 0.00$. Na dimensão “liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão” verifica-se diferenças significativas nas médias referentes à categoria de Oficiais Superiores e à categoria de Oficiais Subalternos e Capitães, com um $p = 0.00$.

6.4 Diferenças significativas entre as categorias de oficiais - níveis de desempenho para cada competência associada à liderança

Nesta secção pretende-se encontrar diferenças significativas entre as categorias de Oficiais, relativamente ao nível de desempenho para cada competência associada à liderança.

A Tabela 15 (Apêndice I), demonstra que existem diferenças significativas entre a classe de Oficiais Superiores e a de Capitães e Oficiais Subalternos, em praticamente todas as competências associadas à liderança. Relacionando os resultados do Apêndice I, (no qual se verifica as diferenças significativas para cada item), com o Apêndice C (referencial específico de competências associadas à liderança), verifica-se que existem diferenças significativas entre as categorias de Oficiais nas seguintes competências: Visão, Determinação e perseverança, Julgar e decidir eficazmente com ética, Compromisso, Gestor de mudança, Avaliador organizacional, Comunicação assertiva, Orientação para as relações humanas, Tomar decisões, Coesão e trabalho de equipa, Liderança participativa, Iniciativa e autonomia, Auto- confiança, Aptidão técnica e profissional

6.5 Diferenças significativas – estudos diferenciais

Nesta secção procuram-se encontrar diferenças significativas sobre algumas especificidades com pertinência para o estudo, nomeadamente entre:

- Categorias de Oficiais;
- Armas e serviços;
- Género;
- Nível etário;
- Grau académico;
- Avaliação (FAI);
- Áreas funcionais;

Os procedimentos estatísticos utilizados são o método da comparação múltipla de médias, o teste *post-hoc* – Tukey.

Na Tabela 16 (Apêndice J), verifica-se as diferenças significativas quanto à importância (desempenho ideal) e ao nível de desempenho (desempenho real) que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana percecionam, tendo em conta o nível etário, o grau académico, a avaliação (FAI). Quanto a armas e serviços, género e áreas funcionais não se verificaram diferenças significativas.

Pode-se verificar que existem diferenças significativas no nível de desempenho, na dimensão “**tomada de decisões pela ética**” quanto ao nível etário 41 a 50 anos e 21 a 30 anos, quanto ao grau académico licenciatura e mestrado, quanto aos indivíduos com avaliação de 4.25 a 4.49 e 4 a 4.24 e com avaliações de 4.75 a 5.00 e as restantes, com $p = 0.00$, $p = 0.01$, $p = 0.05$, $p = 0.00$, $p = 0.01$, e $p = 0.01$, respetivamente.

Na segunda dimensão “**orientação para a missão e alinhamento**”, verificam-se diferenças significativas no nível etário 41 a 50 anos e 21 a 30 anos ($p = 0.00$), no grau académico licenciatura e mestrado ($p = 0.00$) e doutoramento e mestrado ($p = 0.04$). verificaram-se também diferenças significativas nos indivíduos com avaliação 4.75 a 5.00 relativamente às restantes ($p = 0.01$, $p = 0.03$, $p = 0.01$ e $p = 0.00$).

Na terceira dimensão, “**visão e mudança**”, verificaram-se diferenças significativas no nível etário 41 a 50 anos com 21 a 30 anos ($p = 0.00$) e 51 a 60 anos com 21 a 30 anos ($p = 0.05$). Verificaram-se também diferenças nos indivíduos com avaliações de 4.75 a 5.00 com as restantes ($p = 0.02$, $p = 0.01$, $p = 0.00$ e $p = 0.01$).

Na quarta dimensão “**liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão**”, verificam-se diferenças significativas no nível etário 41 a 50 anos com 21 a 30 anos ($p = 0.00$) e 31 a 40 anos (0.03), nos indivíduos com grau académico licenciatura e mestrado ($p = 0.03$) e nos indivíduos com avaliações de 4.75 a 5.00 com 4 a 4.24 ($p = 0.00$) e com os indivíduos em que a avaliação não se aplica ($p = 0.01$).

Quanto à importância (desempenho ideal), verificam-se na primeira dimensão, diferenças significativas quanto ao grau académico, nomeadamente, entre indivíduos com doutoramento e bacharelato ($p = 0.05$) e nos indivíduos com avaliações de 4.25 a 4.49 e 4 a 4.24 ($p = 0.03$), de 4.75 a 5.00 e 4 a 4.24 e com os indivíduos em que a avaliação não se aplica ($p = 0.01$).

Na segunda dimensão, diferenças significativas quanto ao nível etário 41 a 50 anos e 21 a 30 anos ($p = 0.00$) e no nível etário 51 a 60 anos com 21 a 30 anos ($p = 0.04$). Verificam-se também diferenças quanto ao grau académico licenciatura e mestrado ($p = 0.02$) e quanto às avaliações 4.75 a 5.00 em relação às restantes ($p = 0.02$, $p = 0.04$ e $p = 0.04$).

Na terceira dimensão verificam-se diferenças quanto aos níveis etários 31 a 40 anos e 21 a 30 anos ($p = 0.00$), 41 a 50 anos e 21 a 30 anos ($p = 0.00$), 51 a 60 anos e 21 a 30 anos ($p = 0.00$). Verificam-se também diferenças quanto ao grau académico doutoramento com os restantes ($p = 0.02$ e $p = 0.02$).

Na quarta dimensão as diferenças são ao nível do nível etário 41 a 50 anos e com 21 a 30 anos e 31 a 40 anos ($p = 0.00$ e $p = 0.04$).

6.6 Estudos exploratórios – fatores críticos

Nesta secção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* (correlações significativas para $p < 0.01$), quanto ao desempenho real – amostra total e aos fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação), de acordo com a Tabela 10.

Tabela nº 10 - Correlação entre desempenho real e fatores critério

Fatores critério	Esforço extraordinário	Satisfação	Eficácia
Dimensões			
Tomada de decisões pela ética	0,702	0,723	0.647
Orientação para a missão e alinhamento	0,647	0,684	0.586
Visão e mudança	0.687	0,627	0.536
Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão	0,669	0,658	0.674

Apresentam-se os resultados que indicam uma correlação significativa para $p < 0,01$, ou seja, todas as dimensões e os fatores critério, estão fortemente relacionados com $p = 0,01$ em todas as correlações.

Capítulo 7

Conclusões e recomendações

7.1 Introdução

Neste último capítulo procede-se à confirmação ou infirmação das hipóteses previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

7.2 Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e da pergunta de partida da investigação

7.2.1 Hipóteses

No trabalho de investigação foram consideradas cinco hipóteses. Seguidamente, analisa-se a sua confirmação ou infirmação:

Hipótese 1: Existem diferenças significativas quanto à importância que cada categoria de Oficiais atribui às competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores.

A hipótese verifica-se parcialmente, pois face aos resultados (Tabela 13 – Apêndice G) comparando as categorias de Oficiais quanto à importância que cada uma atribui às competências associadas à liderança, ou seja, o desempenho ideal, pode-se então concluir que os Oficiais Superiores percecionam de modo diferente a importância das competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores, em relação aos Capitães e Oficiais Subalternos.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre o nível de desempenho para cada categoria de Oficiais na prática das competências associadas à liderança.

A hipótese verifica-se parcialmente, pois face aos resultados, Tabela 14 (Apêndice H), conclui-se que os Oficiais Superiores percecionam de forma significativamente diferente das restantes categorias de Oficiais, todas as dimensões, ou seja, existem diferenças significativas entre o

nível de desempenho da categoria de Oficiais Superiores e o da categoria de Capitães e Oficiais Subalternos, na prática das competências associadas à liderança.

Hipótese 3: Existem diferenças significativas quanto à importância e ao nível de desempenho que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana percebem, tendo em conta:

H3.1: Armas e serviços.

A hipótese não se verifica, dado que não existem diferenças significativas entre os inquiridos das diferentes armas e serviços.

H3.2: Género.

A hipótese não se verifica, dado que não existem diferenças significativas entre os inquiridos do género masculino e feminino.

H3.3: Nível etário.

A hipótese verifica-se parcialmente, pois existem diferenças significativas ao nível do desempenho, na dimensão “**Tomada de decisões pela ética**” quanto ao nível etário 41 a 50 anos e 21 a 30 anos. Nesta primeira dimensão não se verificam diferenças significativas quanto à importância que os inquiridos dos diferentes níveis etários percebem.

Na dimensão “**Orientação para a missão e alinhamento**”, verificam-se diferenças significativas quanto ao nível de desempenho no nível etário 41 a 50 anos e 21 a 30 anos , e quanto à importância, verificam-se diferenças significativas nos níveis etários 41 a 50 anos e 21 a 30 anos e no nível etário 51 a 60 anos com 21 a 30 anos .

Na dimensão “**Visão e mudança**”, verificaram-se diferenças significativas no nível etário 41 a 50 anos com 21 a 30 anos e 51 a 60 anos com 21 a 30 anos, quanto ao nível de desempenho, e diferenças significativas nos níveis etários 31 a 40 anos e 21 a 30 anos, 41 a 50 anos e 21 a 30 anos, 51 a 60 anos e 21 a 30 anos, quanto à importância.

Na quarta dimensão “**Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão**”, verificam-se diferenças significativas no nível etário 41 a 50 anos com 21 a 30 anos e 31 a 40 anos, quanto ao nível de desempenho e, quanto à importância, as diferenças verificam-se no nível etário 41 a 50 anos com 21 a 30 anos e 31 a 40 anos.

H3.4: Grau académico.

A hipótese verifica-se parcialmente, pois na dimensão **“Tomada de decisões pela ética”** quanto ao nível de desempenho, existem diferenças significativas entre os inquiridos com grau académico licenciatura e mestrado, e quanto à importância verificam-se diferenças entre indivíduos com doutoramento e bacharelato.

Na dimensão **“Orientação para a missão e alinhamento”**, verificam-se diferenças quanto ao nível de desempenho entre os inquiridos com grau académico licenciatura e mestrado e doutoramento e mestrado. Quanto à importância, verificam-se também diferenças quanto ao grau académico licenciatura e mestrado.

Na dimensão **“Visão e mudança”**, quanto ao nível de desempenho não se verificam diferenças entre os inquiridos com diferentes graus académicos, e quanto à importância, verificam-se diferenças entre os inquiridos com grau académico doutoramento e os restantes.

Na dimensão **“Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão”**, quanto ao nível de desempenho, verificam-se diferenças nos indivíduos com avaliações de 4.75 a 5.00 com 4 a 4.24 e com os indivíduos em que a avaliação não se aplica. Quanto à importância, não se verificam diferenças significativas.

H3.5: Avaliação individual.

A hipótese verifica-se parcialmente, pois na dimensão **“Tomada de decisões pela ética”** quanto ao nível de desempenho, existem diferenças significativas quanto aos indivíduos com avaliação de 4.25 a 4.49 e 4 a 4.24 e com avaliações de 4.75 a 5.00 e as restantes. Quanto à importância, verificam-se diferenças significativas nos indivíduos com avaliações de 4.25 a 4.49 e 4 a 4.24, de 4.75 a 5.00 e 4 a 4.24 e com os indivíduos em que a avaliação não se aplica.

Na dimensão **“Orientação para a missão e alinhamento”**, quanto ao nível de desempenho, verificam-se diferenças significativas nos indivíduos com avaliação 4.75 a 5.00 relativamente às restantes. Quanto à importância, verificaram-se diferenças entre os indivíduos com avaliações 4.75 a 5.00 em relação às restantes.

Na dimensão **“Visão e mudança”**, quanto ao nível de desempenho, verificam-se diferenças entre os indivíduos com avaliações de 4.75 a 5.00 com as restantes. Quanto à importância, não se verificam diferenças significativas.

Na dimensão **“Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão”**, quanto ao nível de desempenho, verificam-se diferenças significativas nos indivíduos com grau académico licenciatura e mestrado e quanto à importância, não se verificam diferenças significativas.

H3.6: Áreas funcionais.

A hipótese não se verifica, dado que não existem diferenças significativas entre os inquiridos das diferentes áreas funcionais.

Hipótese 4: Existem relações significativas entre as dimensões dos modelos de liderança e os fatores critério percecionados pelos Oficiais das diferentes categorias.

A hipótese verifica-se totalmente, pois a Tabela 8 apresenta os resultados que indicam uma correlação significativa para $p < 0,01$, ou seja, todas as dimensões e os fatores critério, estão fortemente relacionados com $p = 0,01$ em todas as correlações.

Hipótese 5: Existem diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança entre os Oficiais das diferentes categorias.

A hipótese verifica-se parcialmente, pois verifica-se na Tabela 13 (Apêndice H), que apenas existem diferenças significativas entre a classe de Oficiais Superiores e a de Capitães e Oficiais Subalternos, em praticamente todas as competências associadas à liderança.

7.2.2 Perguntas derivadas

Neste estudo foram consideradas quatro perguntas derivadas:

Pergunta derivada 1: Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana consideram mais importantes para obter desempenhos superiores?

Estas competências, percecionadas pelo Oficiais da Guarda Nacional Republicana, através das respostas ao inquérito, agrupam-se em quatro domínios:

- **Domínio “das relações com os outros” (Competência: Social):** liderança participativa reconhecimento, feedback positivo e valorização, comunicação assertiva coesão e trabalho de equipa orientação para as relações humanas influência / referência.

- **Domínio “de si próprio” (Competência pessoal – cognitiva):** auto confiança, auto controlo, flexibilidade e adaptabilidade, determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo.
- **Domínio “do trabalho, atividades e tarefas” (Competência funcional):** tomada de decisão, aptidão técnica e profissional, capacidade para resolver problemas.
- **Domínio “da gestão” (Competência organizacional):** visão, gestão de conflitos, avaliador organizacional, orientação para a tarefa.

Pergunta derivada 2: Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana praticam para obter desempenhos superiores?

As competências praticadas pelos Oficiais da GNR para obterem desempenhos superiores são as mesmas que percecionam quanto ao desempenho ideal – importância. De uma forma geral, dos resultados obtidos verifica-se que o grau de realização no desempenho real – prática é inferior ao desempenho ideal – importância.

Pergunta derivada 3: Existem diferenças entre a importância e o nível de desempenho que cada categoria de Oficiais atribui às competências associadas à liderança para obter desempenhos superiores?

Da análise efetuada, verifica-se que os valores das médias da amostra em todas dimensões, no desempenho real, são inferiores aos do padrão de referência, pelo que se conclui que os Oficiais inquiridos percecionam a necessidade de formação ou o aumento dos seus níveis de desempenho para obter desempenhos superiores.

Pergunta derivada 4: Será que os níveis de desempenho das competências sofrem alteração à medida que o Oficial da Guarda Nacional Republicana vai ocupando postos superiores?

Da análise efetuada, verifica-se que apenas existem diferenças significativas, quer no desempenho real, quer no desempenho ideal, entre a classe de Oficiais Superiores e a de Capitães e Oficiais Subalternos, em praticamente todas as competências associadas à liderança.

Assim, conclui-se que a perceção dos níveis de desempenho evolui para os postos superiores, nomeadamente, na categoria de Oficiais Superiores, talvez devido à importância dos cargos que ocupam.

7.2.3 Pergunta de partida da investigação

Quais as competências associadas à liderança que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana, dos diferentes níveis hierárquicos, necessitam para obter desempenhos superiores no exercício das funções de comando, direção e chefia?

Os Oficiais da Guarda Nacional Republicana consideram como mais importantes 18 competências associadas à liderança, que se agregam em quatro domínios:

- **Domínio “das relações com os outros” (Competência Social):** liderança participativa, reconhecimento, feedback positivo e valorização, comunicação assertiva, coesão e trabalho de equipa, orientação para as relações humanas e influência / referência.
- **Domínio “de si próprio” (Competência pessoal – cognitiva):** auto confiança, auto-controlo, flexibilidade e adaptabilidade, determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo.
- **Domínio “do trabalho, atividades e tarefas” (Competência funcional):** tomada de decisão, aptidão técnica e profissional, capacidade para resolver problemas.
- **Domínio “da gestão” (Competência organizacional):** visão, gestão de conflitos, avaliador organizacional, orientação para a tarefa.

As competências identificadas são combinadas num modelo global, caracterizado pelas seguintes dimensões:

- **Tomada de decisões pela ética:** Capacidade de resolver problemas e tomar decisões, tendo plena consciência da missão, através de comportamentos exemplares, mantendo um comportamento íntegro e de autocontrolo.

Esta dimensão correlaciona-se com competências como o exemplo e autocontrolo, integridade, confiança e resolução de problemas, tomada de decisão, com consciência da missão.

- **Orientação para a missão e alinhamento:** Capacidade de orientar os esforços para o cumprimento eficaz e eficiente da missão, através da aptidão técnica e profissional, demonstrando autoconfiança e iniciativa.

Esta dimensão correlaciona-se com competências como a comunicação assertiva, a orientação para a missão, a aptidão técnica e profissional, a autoconfiança e a iniciativa.

- **Visão e mudança:** Aptidão de avaliar o ambiente interno e externo da organização, tendo capacidade de visão, otimismo, perseverança e adaptabilidade, por forma a incentivar e gerir a mudança para a obtenção de desempenhos superiores.

Esta dimensão correlaciona-se com competências como visão, o incentivo à mudança, a avaliação do ambiente interno e externo, o otimismo e entusiasmo, a flexibilidade e adaptabilidade, a gestão de mudanças e a perseverança.

- **Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão:** Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de coesão e cooperação, através da liderança participativa, promovendo e fomentando trabalho conjunto, por forma a obter desempenhos superiores.

Esta dimensão correlaciona-se com competências como a liderança participativa, a coesão, o trabalho de equipa, a orientação para as relações humanas, a influência e a persuasão

7.3 Conclusões finais

Resultante da investigação que foi efetuada, considera-se que o objetivo do trabalho foi atingido e que se respondeu à pergunta de partida, apurando-se quais as competências associadas à liderança que os Oficiais da Guarda Nacional Republicana, dos diferentes níveis hierárquicos, necessitam para obter desempenhos superiores no exercício das funções de comando, direção e chefia.

7.4 Recomendações e limitações

Embora se tenha respondido à pergunta de partida, este tipo de estudos requer uma profunda reflexão e conhecimento da área e das matérias. No entanto, torna-se bastante útil, na medida em que este modelo pode ser aplicado no início de vários cursos de formação ministrados pela GNR, conduzindo ao ajustamento dos conteúdos às necessidades de formação detetadas.

No decorrer da investigação, verificaram-se algumas limitações e barreiras que dificultaram este percurso. Inicialmente, uma limitação encontrada foi a falta de conhecimentos nesta área, assim como a sua falta de experiência na GNR, embora a parte da análise bibliográfica tenha reduzido o efeito destas faltas.

O reduzido limite de páginas traz uma grande limitação, pois obriga a uma síntese, o que levou a excluir alguns conceitos interessantes para este estudo.

Uma importante limitação é o facto de haver pouca formação na Academia Militar para a realização deste tipo de trabalhos, principalmente para o tratamento dos dados recolhidos no trabalho empírico. Não são ministradas aulas de como tratar informação em SPSS, no entanto, exigem esses conhecimentos para o tratamento dos dados.

7.5 Investigações futuras e fecho

É importante referir que esta investigação se encontra num nível global, pelo que a falta de conhecimentos e as limitações inerentes ao trabalho, reduziram a hipótese de aprofundar o tema em questão.

Este trabalho procura ser um singelo contributo no sentido de espoletar algum tipo de interesse, relativamente a este tema, provocando a discussão de alguns aspetos que poderão ser base de algum tipo de mudança.

Bibliografia

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and Sampler set* (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I, & Berson, Y. (2003). *Leadership models, methods and application*". In W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology*, 12, 277-307. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: free press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*..
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bergamini, C. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo. Editora Atlas, SA.
- Branco, C. (2010), *A Guarda Nacional Republicana – Contradições e ambiguidades*. Lisboa: Edições silabo, Lda.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier editora.
- Chiavenato, I. (2005). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier editora.
- Ferreira, J. (2003). *A inserção das Forças Armadas na sociedade*. Lisboa: Editora Hugin.
- Handy, C. (1994). *The empty raincoat*. London: Hutchison

- Harvey, R. (1991). Job analysis in D. Dunnette & Hought. *Handbook of industrial and psychology*, vol.2. Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). Management of organizational behavior. *Utilizing human resources*. Englewood Clifles, New Jersey: Prentice – Hall.
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições silabo.
- Instituto de Estudos Superiores Militares (2005). *Regulamento de campanha: Operações*. Lisboa: Instituto Superior de Estudos Militares.
- Jesuino, J. (2000). *Processos da liderança* (4ª edição). Lisboa: Livros horizonte.
- Lei n.º 63/2007. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Moskos, C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. *Armed Forces and Society*.
- Moskos, C., Jonh, A. & David, R. (2000). *The postmodern military: armed forces after cold war*. New York: Oxford University press.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership*. New Jersey.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações – teórica e prática*. Universidade de Aveiro.
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. London: Biddles.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa editora.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica*. Lisboa: Universidade Lusíada editora.

- Silva, A., Lavado, Cruz, F. O., Silva, R. P., Bastos, J., Rosinha, A. E., & Antão, G. L.(2006). *Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar*. Revista de Psicologia Militar.
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Lidel edições técnicas.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBey Research Press.
- Vaz, A. (2006). *Sociologia militar*. Lisboa. Gráficas Academia Militar.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda..
- Yukl, G. A. (1990). *COMPASS: The managerial practices survey*. New York: Manus Associates.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organization* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Apêndice A – Modelo metodológico

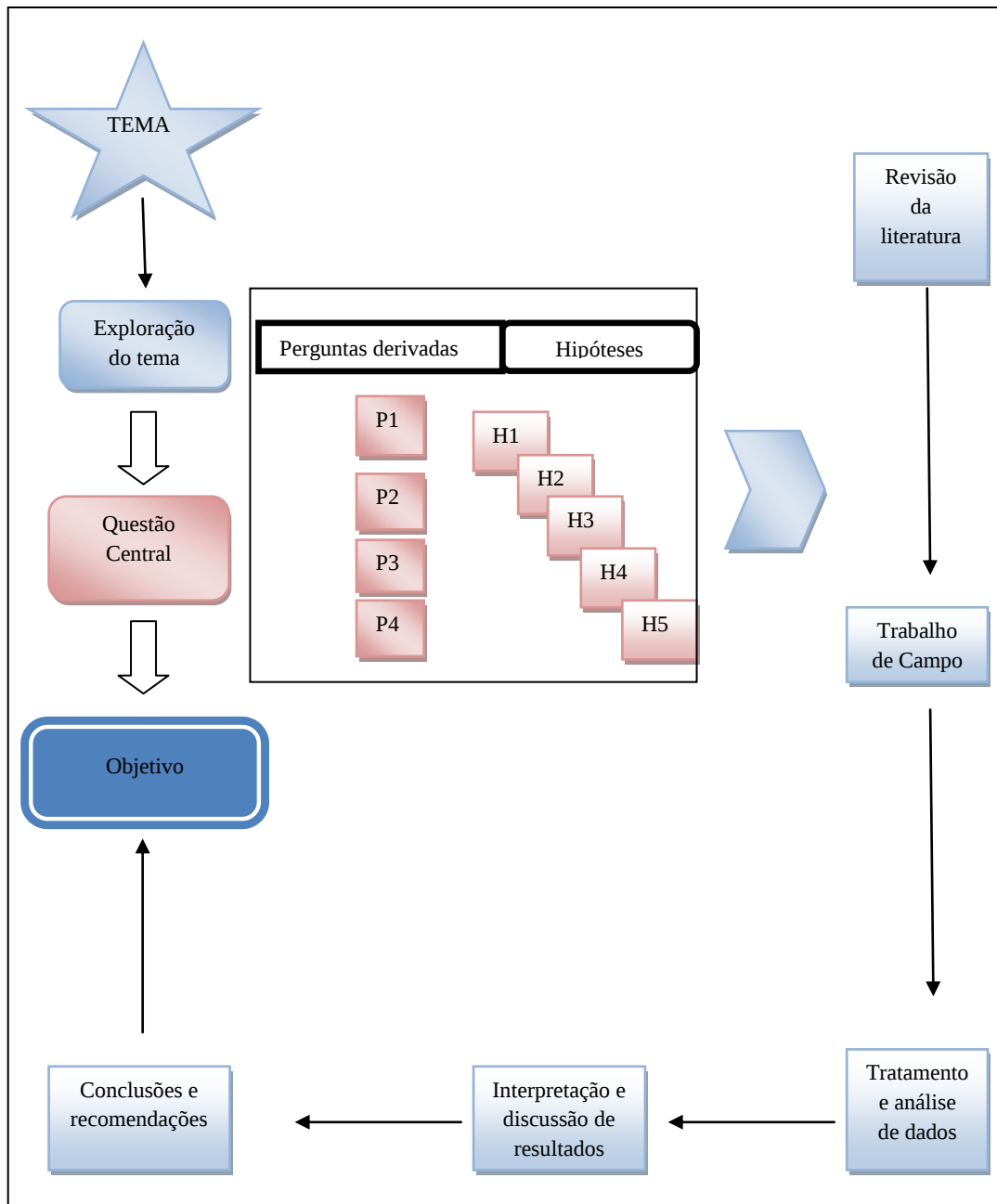


Figura nº 9 - Modelo metodológico

Apêndice B – Inquérito por questionário

Modelo de Gestão de Competências de Liderança para a GNR

Este inquérito tem objetivos meramente académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de trabalhos práticos no âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), inserido na estrutura do plano curricular dos cursos ministrados na Academia Militar, com o propósito de obter o grau de Mestre em ciências Militares- Especialidade Segurança. 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 nível de importância para se obter desempenhos de superiores (desempenho ideal) e eficácia (desempenho real) que cada competência associada à liderança representa no exercício de uma função de comando, direção e/ou chefia no contexto militar.

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

Agradeço a sua colaboração,

Aspirante GNR-Inf Luís Filipe Bessa Patrão dos Santos Marques

***Obrigatório**

PARTE I

1. Posto: *

Capitão/ Oficial Subalterno

Oficial Superior

Oficial General

2. Arma/ Serviço: *

3. Cargo/ Função atual: *

4. U/E/O: *

5. Género: *

Masculino

Feminino

6. Idade: *

20 anos ou menos

De 21 a 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

De 51 a 60 anos

Mais de 60 anos

7. Grau académico:

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

8. Média FAI: (No posto atual)

Menos de 4,00 valores

De 4,00 a 4,24 valores

De 4,25 a 4,49 valores

De 4,50 a 4,74 valores

De 4,75 a 5,00 valores

Não se aplica

9. N.º medalhas: *

0

1

2

3
4
5

10. Áreas funcionais: *

Comando
Direção
Chefia
Estado-Maior

Execução

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 respetivo.

11. 1. Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada importante											Extremamente importante

12. 2. Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada importante											Extremamente importante

13. 3. Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada importante											Extremamente importante

14. 4. Defendo posições claras nos conflitos com os superiores *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. 5. Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. 6. Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. 7. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada
importante

Extremamente
importante

18. 8. Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada
importante

Extremamente
importante

19. 9. Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada
importante

Extremamente
importante

20. 10. Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. 11. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. 12. Reconheço o desempenho eficaz *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Sou capaz de desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada
importante

Extremamente
importante

24. 14. Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada
importante

Extremamente
importante

25. 15. Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada
importante

Extremamente
importante

26. 16. Visualizo o ambiente externo e interno da organização *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada
importante

Extremamente
importante

27. 17. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

28. 18. Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas *
- Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. Tenho a capacidade para antever as situações *
- Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Extremamente importante

30. 20. Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo *
- Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Extremamente importante

31. 21. Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objetivos *
- Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Extremamente importante

32. 22. Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo *
- Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Extremamente importante

33. 23. Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos *
- Marcar apenas uma oval.

- | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | Nada importante | | | | | | | | | | Extremamente importante |
| 34. | 24. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados * | | | | | | | | | | |
| | Marcar apenas uma oval. | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 35. | 25. Incentivo a mudança * | | | | | | | | | | |
| | Marcar apenas uma oval. | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | Nada importante | | | | | | | | | | Extremamente importante |
| 36. | 26. Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados * | | | | | | | | | | |
| | Marcar apenas uma oval. | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | Nada importante | | | | | | | | | | Extremamente importante |
| 37. | 27. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização * | | | | | | | | | | |
| | Marcar apenas uma oval. | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | Nada importante | | | | | | | | | | Extremamente importante |
| 38. | 28. Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer * | | | | | | | | | | |
| | Marcar apenas uma oval. | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | Nada importante | | | | | | | | | | Extremamente importante |
| 39. | 29. Sou reto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização * | | | | | | | | | | |
| | Marcar apenas uma oval. | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

Nada
importante

Extremamente
importante

40. 30. Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Parte III - DESEMPENHO REAL

No exercício das atuais ou últimas funções de comando e/ou chefia, indique o seu nível de eficácia (desempenho) para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respetivo.

41. 1. Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

42. 2. Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

43. 3. Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

44. 4. Defendo posições claras nos conflitos com os superiores *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

45. 5. Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

46. 6. Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

47. 7. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

48. 8. Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

49. 9. Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

50. 10. Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

51. 11. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

52. 12. Reconheço o desempenho eficaz *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
											Extremamente ineficaz

53. 13. Sou capaz de desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

54. 14. Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

55. 15. Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

56. 16. Visualizo o ambiente externo e interno da organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

57. 17. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

58. 18. Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

59. 19. Tenho a capacidade para antever as situações *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

60. 20. Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

61. 21. Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objetivos *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

62. 22. Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

63. 23. Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

64. 24. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

65. 25. Incentivo a mudança *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

66. 26. Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

67. 27. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

68. 28. Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Extremamente ineficaz											Extremamente eficaz

69. 29. Sou reto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente
ineficaz

Extremamente
eficaz

70. 30. Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extremamente ineficaz

PARTE IV - OPINIÃO QUANTO AO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE COMANDO/CHEFIA

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 respetivo.

Decorrente da minha ação:

71. 1. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

72. 2. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

73. 3. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

74. 4. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente											Concordo totalmente

75. 5. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente											Concordo totalmente

76. 6. A satisfação no meu grupo é elevada *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo totalmente										

77. 7. Faço os outros irem além das suas expectativas *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente											Concordo totalmente

78. 8. Sou eficaz a liderar o grupo *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente											Concordo totalmente

79. 9. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente											Concordo totalmente

80. 10. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo totalmente										

FIM

Apêndice C - Referencial específico de competências associadas á liderança

Domínio “das relações com os outros”

Tipo de Competência: Social:

Liderança participativa

Descrição: 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.

Itens:

- Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias;
- Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos

Reconhecimento, feedback positivo e valorização

Descrição: Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos meus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.

Itens:

- Reconheço o desempenho eficaz

Comunicação assertiva

Descrição: 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.

Itens:

- Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza

Coesão e trabalho de equipa

Descrição: 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.

Itens:

- Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo

Orientação para as relações humanas

Descrição: Reconheço e diagnostico as necessidades, aspirações dos meus subordinados e procuro conciliá-los com os objetivos da organização.

Itens:

- Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização

Influência / referência

Descrição: 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.

Itens:

- Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos

Domínio “da gestão”

Tipo de Competência: Organizacional:

Visão

Descrição: Manifesto de forma clara 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.

Itens:

- Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização

Gestão de conflitos

Descrição: Incentivo e facilito, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas.

Itens:

- Defendo posições claras nos conflitos com os superiores
- Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho

Avaliador organizacional

Descrição: Visualizo o ambiente externo, e interno à escala real, e estudo a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos de longo prazo ou associados à visão da organização.

Itens:

- Visualizo o ambiente externo e interno da organização
- Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo

Orientação para a tarefa

Descrição: Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.

Itens:

- Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objetivos

Domínio “do trabalho, atividades e tarefas”

Tipo de Competência: Funcional

Tomada de decisão

Descrição: 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.

Itens:

- Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho
- Tenho a capacidade para antever as situações

Aptidão técnica e profissional

Descrição: Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.

- Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido
- Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso

Capacidade para resolver problemas

Descrição: Identifico problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.

Itens:

- Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho
- Tenho a capacidade para antever as situações

Domínio “de si próprio”

Tipo de Competência: Pessoal – cognitiva

Auto confiança

Descrição: 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.

Itens:

- Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação
- Defendo posições claras nos conflitos com os superiores
- Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas

Auto controlo

Descrição: 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.

Itens:

- Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados

Flexibilidade e adaptabilidade

Descrição: Adapto-me eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidero, e penso, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a continua evolução da realidade (sociedade) me reserva.

Itens:

- Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação

Determinação e perseverança

Descrição: Luto arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie.

Itens:

- Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer

Otimismo e entusiasmo

Descrição: Enfrento estoicamente os impactos adversos e transformo as ameaças em novas oportunidades, transmitindo, aos meus subordinados, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta.

Itens:

- Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação
- Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas
- Incentivo a mudança

Apêndice D - Fatores para o padrão de referência – amostra total.

Variáveis	Padrão de referência			
	Matriz rodada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0,81			
Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados	0,72			
Sou reto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	0,69			
Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	0,68			
Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	0,60			
Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas	0,58			
Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho	0,50			
Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	0,49			
Reconheço o desempenho eficaz	0,48			
Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza		0,77		
Defendo posições claras nos conflitos com os superiores		0,69		
Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação		0,66		
Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos		0,60		

Apêndice D - Fatores para o padrão de referência – amostra total.

Variáveis	Padrão de referência			
	Matriz rodada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido		0,58		
Sou capaz de desenvolver ações autônomas que concorram para a obtenção dos objetivos		0,56		
Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo		0,53		
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização			0,75	
Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objetivos			0,67	
Incentivo a mudança			0,66	
Visualizo o ambiente externo e interno da organização			0,65	
Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer			0,58	
Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira			0,57	
Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso			0,53	
Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação			0,50	
Tenho a capacidade para antever as situações			0,42	
Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias				0,75
Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos				0,72
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo				0,67
Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização				0,52
Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias				0,47
Valores próprios	15,725	1,810	1,354	1,115
Variância explicada acumulada	66,7%			
Alpha de Cronbach	0,92	0,91	0,87	0,88

Tabela nº 11 - Fatores para o padrão de referência – amostra total

Apêndice E – Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo

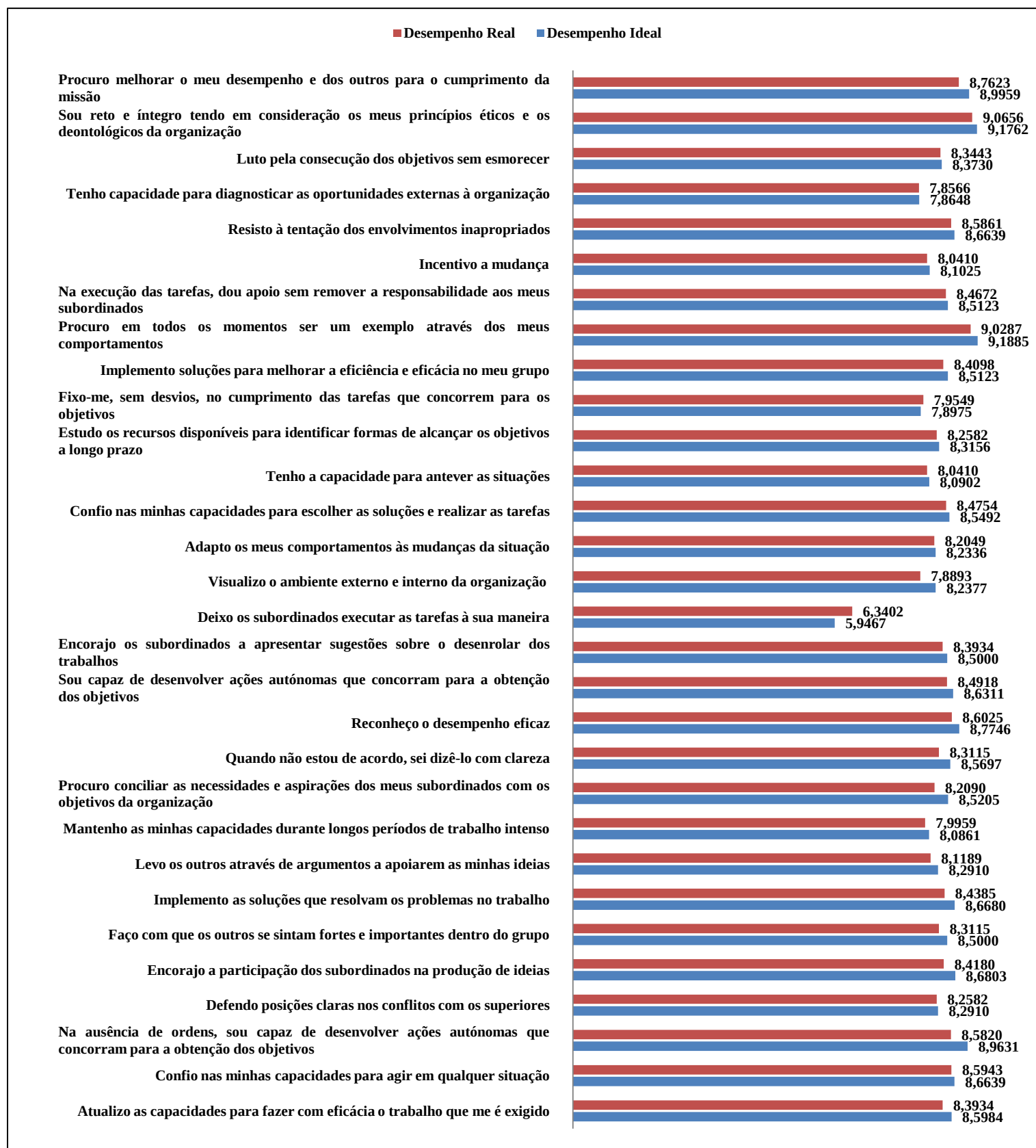


Figura nº 10 - Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo

Apêndice F - Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para o modelo global.

Dimensões	Descrição	Itens
Tomada de decisões pela ética	Capacidade de resolver problemas e tomar decisões, tendo plena consciência da missão, através de comportamentos exemplares, mantendo um comportamento íntegro e de autocontrole	Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos
		Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados
		Sou reto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização
		Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão
		Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados
		Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas
		Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho
		Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo
		Reconheço o desempenho eficaz
Orientação para a missão e alinhamento	Capacidade de orientar os esforços para o cumprimento eficaz e eficiente da missão, através da aptidão técnica e profissional, demonstrando autoconfiança e iniciativa	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza
		Defendo posições claras nos conflitos com os superiores
		Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação
		Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos
		Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido
		Sou capaz de desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos
		Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo

Apêndice F - Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para o modelo global.

Dimensões	Descrição	Itens
Visão e mudança	Aptidão de avaliar o ambiente interno e externo da organização, tendo capacidade de visão, otimismo, perseverança e adaptabilidade, por forma a incentivar e gerir a mudança para a obtenção de desempenhos superiores	Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização
		Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objetivos
		Incentivo a mudança
		Visualizo o ambiente externo e interno da organização
		Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer
		Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira
		Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de trabalho intenso
		Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação
		Tenho a capacidade para antever as situações
Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de coesão e cooperação, através da liderança participativa, promovendo e fomentando trabalho conjunto, por forma a obter desempenhos superiores	Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias
		Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos
		Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo
		Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização
		Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias

Tabela nº 12 - Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para o modelo global.

Apêndice G - Diferenças significativas entre as categorias de Oficiais – Desempenho ideal

Dimensões	Categorias		Teste Tukey (sig.)
Tomada de decisões pela ética	Capitães/Oficiais Subalternos	Oficiais Superiores	0.05
		Oficiais Gerais	0.31
	Oficiais Superiores	Capitães/Oficiais Subalternos	0.05
		Oficiais Gerais	0.61
	Oficiais Gerais	Capitães/Oficiais Subalternos	0.32
		Oficiais Superiores	0.61
Orientação para a missão e alinhamento	Capitães/Oficiais Subalternos	Oficiais Superiores	0.00
		Oficiais Gerais	0.33
	Oficiais Superiores	Capitães/Oficiais Subalternos	0.00
		Oficiais Gerais	0.82
	Oficiais Gerais	Capitães/Oficiais Subalternos	0.34
		Oficiais Superiores	0.82
Visão e mudança	Capitães/Oficiais Subalternos	Oficiais Superiores	0.00
		Oficiais Gerais	0.08
	Oficiais Superiores	Capitães/Oficiais Subalternos	0.00
		Oficiais Gerais	0.40
	Oficiais Gerais	Capitães/Oficiais Subalternos	0.08
		Oficiais Superiores	0.40
Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão	Capitães/Oficiais Subalternos	Oficiais Superiores	0.01
		Oficiais Gerais	0.40
	Oficiais Superiores	Capitães/Oficiais Subalternos	0.00
		Oficiais Gerais	0.87
	Oficiais Gerais	Capitães/Oficiais Subalternos	0.41
		Oficiais Superiores	0.87

Tabela nº 13 - diferenças significativas entre categorias - desempenho ideal

Apêndice H - Diferenças significativas entre as categorias de Oficiais – Desempenho Real

Dimensões	Categorias		Teste Tukey (sig.)
Tomada de decisões pela ética	Capitães/Oficiais Subalternos	Oficiais Superiores	0.01
		Oficiais Gerais	0.38
	Oficiais Superiores	Capitães/Oficiais Subalternos	0.01
		Oficiais Gerais	0.75
	Oficiais Gerais	Capitães/Oficiais Subalternos	0.38
Orientação para a missão e alinhamento		Oficiais Superiores	0.75
	Capitães/Oficiais Subalternos	Oficiais Superiores	0.00
		Oficiais Gerais	0.35
	Oficiais Superiores	Capitães/Oficiais Subalternos	0.00
		Oficiais Gerais	0.89
Visão e mudança	Oficiais Gerais	Capitães/Oficiais Subalternos	0.35
		Oficiais Superiores	0.89
	Capitães/Oficiais Subalternos	Oficiais Superiores	0.00
		Oficiais Gerais	0.64
	Oficiais Superiores	Capitães/Oficiais Subalternos	0.00
Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão		Oficiais Gerais	0.31
	Oficiais Gerais	Capitães/Oficiais Subalternos	0.64
		Oficiais Superiores	0.31
	Capitães/Oficiais Subalternos	Oficiais Superiores	0.00
		Oficiais Gerais	0.372
	Oficiais Superiores	Capitães/Oficiais Subalternos	0.00
		Oficiais Gerais	0.87
	Oficiais Gerais	Capitães/Oficiais Subalternos	0.37
		Oficiais Superiores	0.86

Tabela nº 14 - Diferenças significativas entre as categorias de Oficiais – Desempenho Real

Apêndice I - Diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança

Competência	Categoria		Teste Tukey (Sig.)
Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	(não existem diferenças significativas)		
Confio nas minhas capacidades para agir em qualquer situação	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.05
Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver ações autônomas que concorram para a obtenção dos objetivos	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.05
Defendo posições claras nos conflitos com os superiores	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.00
Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	(não existem diferenças significativas)		
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.03
Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho	(não existem diferenças significativas)		
Levo os outros através de argumentos a apoiarem as minhas ideias	(não existem diferenças significativas)		
Mantenho as minhas capacidades durante longos períodos de	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.02

Apêndice I - Diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança

trabalho intenso			
Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.01
Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	
Reconheço o desempenho eficaz	(não existem diferenças significativas)		
Sou capaz de desenvolver ações autônomas que concorram para a obtenção dos objetivos	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.00
Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	
Deixo os subordinados executar as tarefas à sua maneira	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.02
Visualizo o ambiente externo e interno da organização	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.01
Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	(não existem diferenças significativas)		
Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas	(não existem diferenças significativas)		
Tenho a capacidade para antever as situações	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.01
Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.01
Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas que concorrem para os objetivos	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.03
Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	(não existem diferenças significativas)		

Apêndice I - Diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança

Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	(não existem diferenças significativas)		
Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	(não existem diferenças significativas)		
Incentivo a mudança	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.04
Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados	(não existem diferenças significativas)		
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.01
Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.01
Sou reto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.00
Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	Oficiais Superiores	Capitães e Oficiais Subalternos	0.01

Tabela nº 15 - Diferenças significativas nos níveis de desempenho para cada competência associada à liderança

Apêndice J - Diferenças significativas quanto à importância (desempenho ideal) e ao nível de desempenho (desempenho real)

Real (nível de desempenho)				Ideal (Importância)		
Dimensões	Variáveis independentes		Teste Tukey (Sig.)		Variáveis independentes	Teste Tukey (Sig.)
Tomada de decisões pela ética	41 a 50 anos	21 a 30 anos	0,00		Doutoramento	Bacharelato 0.05
	Licenciatura	Mestrado	0,04		4.25 a 4.49	4 a 4.24 0.03
	4.25 a 4.49	4 a 4.24	0.05			4 a 4.24 0.00
		4 a 4.24	0.00		4.75 a 5.00	Não se aplica 0.01
	4.75 a 5.00	4.50 a 4.74	0.01			
		Não se aplica	0.01			
Orientação para a missão e alinhamento	41 a 50 anos	21 a 30 anos	0,00		41 a 50 anos	21 a 30 anos 0,00
	Licenciatura	Mestrado	0,00		51 a 60 anos	21 a 30 anos 0,04
	Doutoramento	Mestrado	0,04		Licenciatura	Mestrado 0.02
		4 a 4.24	0.01			4 a 4.24 0.02
		4.25 a 4.49	0.03			4.50 a 4.74 0.04
	4.75 a 5.00	4.50 a 4.74	0.01		4.75 a 5.00	Não se aplica 0.04
		Não se aplica	0.00			

Apêndice J - Diferenças significativas quanto à importância (desempenho ideal) e ao nível de desempenho (desempenho real)

Visão e mudança	41 a 50 anos	21 a 30 anos	0,00	31 a 40 anos	21 a 30 anos	0,00	
	51 a 60 anos	21 a 30 anos	0,05	41 a 50 anos	21 a 30 anos	0,00	
		4 a 4.24	0.02	51 a 60 anos	21 a 30 anos	0,00	
		4.25 a 4.49		Doutoramento	Bacharelato	0.02	
	4.75 a 5.00	4.49	0.01		Mestrado	0.02	
		4.50 a 4.74	0.00		4 a 4.24	0.00	
		Não se aplica	0.01		4.25 a 4.49	0.02	
					4.50 a 4.74	0.00	
					Não se aplica	0.00	
Liderança participativa pelo trabalho de equipa e coesão	41 a 50 anos	21 a 30 anos	0,00		21 a 30 anos	0,00	
		31 a 40 anos	0,03	41 a 50 anos	31 a 40 anos	0,03	
	Licenciatura	Mestrado	0,02				
	4.75 a 5.00	4 a 4.24	0.01				
		Não se aplica	0.01				

Tabela nº 16 - Diferenças significativas quanto à importância (desempenho ideal) e ao nível de desempenho (desempenho real)

Anexo A – Competências de liderança segundo Spencer e Spencer

Neste anexo apresentam-se algumas competências e respectivos níveis de desempenho, que não estão associadas a um modelo de liderança em particular, mas que resulta da observação a gestores com desempenhos superiores no trabalho.

Para Spencer e Spencer (1993) a liderança inspira e entusiasma os outros através de uma visão partilhada através dos comportamentos, conforme indica a Tabela 17:

Nível	Descrição dos comportamentos
- 1	Abdicação: recusa ou falha a liderar
0	Não aplicável: a função não requer liderança
1	Controlo de reuniões: controla as reuniões – estabelece as agendas e objetivos, controla o tempo e distribui tarefas, etc.
2	Informa as pessoas: informa as pessoas sobre o que está a acontecer. Certifica-se que todas as pessoas do grupo sabem as informações necessárias.
3	Usa a autoridade razoavelmente: usa a autoridade e o poder de uma forma justa e equitativa. Faz um esforço pessoal para tratar todos os indivíduos de forma razoável
4	Promove a eficácia da equipa: usa estratégias complexas para promover o moral do grupo e a produtividade
5	Cuida do bem-estar do grupo: protege o grupo e a sua reputação em frente de toda a organização, ou da comunidade de uma forma geral; obtém as necessidades pessoais, recursos e informação para o grupo. Certifica-se que as necessidades essenciais para o grupo são encontradas. Este nível normalmente é encontrado nos militares ou em determinadas empresas, mas também se aplica para obter recursos a níveis hierárquicos mais baixos
6	Posições independentes de líder: assegura-se que os outros vão na direção correta, objetivos, agenda, clima, tom, políticas. “Estabelece um bom exemplo”. Assegura que as tarefas são cumpridas (é um líder credível).
7	Comunica visões incontornáveis: tem um carisma genuíno, comunica visões incontornáveis, com excitação generalizada, entusiasmo e compromete o grupo para a missão (exemplos sobre este nível são raros e que são suscetíveis de ser inferidos a partir dos resultados da atividade, a partir de relatos dos outros, e a partir de entrevistas ou de resultados empresariais).

Tabela nº 17 - Liderar equipas.
Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 65).

Os comportamentos observados nos gestores têm diferentes níveis de intensidade de esforço para liderar uma equipa, conforme se ilustra na Tabela 18:

Nível	Descrição dos comportamentos
1	Não faz nenhum esforço extra
2	Faz mais que a sua rotina normal: pelo menos mais que 4 chamadas telefônicas por dia para falar ou tomar ações
3	Faz esforços extraordinários: Pelo menos uma vez por mês
4	Influencia os outros para quebrar a rotina e promover encontros: toma esta ação com os pares, superiores ou pessoas de outras organizações. Não devem ser contabilizados as iniciativas delegadas nos subordinados. A iniciativa que está envolvida é a assistência ordinária dada aos subordinados, nomeadamente nos níveis 3, 4 ou 5
5	Envolve os outros em esforços extraordinários

**Tabela nº 18 - Intensidade de esforço para liderar uma equipa.
Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 62).**

Os gestores com desempenhos superiores combinam a liderança com o trabalho de equipa e cooperação, esta competência está dividida em vários níveis conforme se verifica na Tabela 19:

Nível	Descrição dos comportamentos
-1	Não participativo: perturbador, causa problemas.
0	Neutral: neutral, passivo, não participa ou não pertence a qualquer equipa.
1	Cooperativo: participa de boa vontade, apoia a tomada de decisão em equipa, é um bom elemento da equipa e partilha o trabalho.
2	Partilha informação: mantém as pessoas informadas e eleva os dados sobre o processo do grupo e partilha a informação necessária ou relevante.
3	Expressa expectativas positivas aos outros. Fala para os elementos da equipa com termos positivos. Mostra respeito pela inteligência dos outros apelando à razão.
4	Solicita feedback: genuinamente recebe os valores e a sabedoria dos outros para aprender. Solicita opiniões e ideias para tomar decisões específicas ou planos. Convida os membros da equipa a participar e a contribuir no processo.
5	Reforça os outros: publicita as qualidades dos outros quando o trabalho é bem feito, encoraja e reforça os outros.
6	Construção de equipas: promove um clima amigável, boa moral e cooperação (festas com antigos amigos e cria símbolos para identificar o grupo). Protege e promove a reputação do grupo no exterior.
7	Resolve conflitos: traz os conflitos de uma forma aberta para o interior do grupo e encoraja e facilita a resolução do conflito de forma benéfica (envolve acção na resolução do conflito, não esconde ou evita o assunto).

**Tabela nº 19 - Trabalho de equipa.
Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 61, 62).**

Anexo B - Competências de lideranças segundo Blanchard

Neste anexo apresenta-se o modelo de liderança de Blanchard, com três níveis, a saber: individual, equipa e organizacional.

Nível individual:

Dimensões	Nível individual
Finalidades e valores	· Identifica objetivos claros, alinhados com as finalidades · Vive de acordo com os valores e normas da equipa · Cometido às finalidades da equipa
Delegação	· Melhora e desenvolve as capacidades e conhecimentos · Oferece novas ideias para os meios necessários
Relações interpessoais e comunicação	· Partilha conhecimento e capacidades · Ouve para perceber · Avalia as diferenças · Avalia o bem-estar dos outros
Flexibilidade	· Lidera quando apropriado · Considera todas as possibilidades para as soluções · Foca-se nas tarefas da equipa
Produtividade ótima	· Tem elevados padrões de desempenho e progressos mensuráveis
Reconhecimento e apreciação	· Valoriza e reconhece o contributo dos outros · Reconhece e aprecia o trabalho de equipa
Moral	· Sente-se valorizado e respeitado · Sente-se entusiasmado por pertencer à equipa · Tem orgulho em contribuir · Age para melhorar

Tabela nº 20 - Modelo de liderança de Blanchard – nível individual.
Fonte: Adaptado de Blanchard (2007, p. 172).

Nível equipa:

Dimensões	Nível equipa
Finalidades e valores	· Desenvolve finalidades para a equipa · Desenvolve objetivos claros e standardizados · Partilha valores comuns
Delegação	· Apoia-se na participação dos outros e assume riscos
Relações interpessoais e comunicação	· Encoraja as diferentes perspetivas · Dá feedback positivo · Discute abertamente como a equipa
Flexibilidade	· Encoraja os outros a dar ideias · Partilha a liderança · Encoraja o treino transversal
Produtividade ótima	· Define objetivos e padrões · Usa sistemas para resolução de problemas
Reconhecimento e apreciação	· Celebra os contributos individuais e coletivos
Moral	· Celebra os sucessos · Procura o melhoramento de forma continuada

Tabela nº 21 - Modelo de liderança de Blanchard – nível equipa.
Fonte: Adaptado de Blanchard (2007, p. 172).

Nível organizacional:

Dimensões	Nível organizacional
Finalidades e valores	· Articula uma visão clara, valores e fatores críticos de sucesso
Delegação	· Partilha a informação com oportunidade · Apoia a equipa através de políticas e procedimentos · Tem orientação, sistemas de treino e apoio para a aprendizagem rápida
Relações interpessoais e comunicação	· Faz para que a informação esteja disponível · Faz diferentes valorizações · Promove sistemas de comunicação abertos
Flexibilidade	· Encoraja a criatividade e a inovação · Procura ideias individuais e coletivas · É altamente responsável, flexível e adapta-se aos sistemas
Produtividade ótima	· Articula claramente os fatores críticos de sucesso · Coloca os meios técnicos e materiais disponíveis · Alinha os sistemas, políticas e práticas com a visão, valores e resultados desejados · Clarifica os desempenhos padrão
Reconhecimento e apreciação	· Recompensa e comemora os sucessos da equipa · Assegura que o reconhecimento, desempenho e o sistema de recompensas suportem o trabalho de equipa
Moral	· Reconhece os sucessos · Providencia recursos · Encoraja a melhoria contínua

Tabela nº 22 - Modelo de liderança de Blanchard – nível organizacional.

Fonte: Adaptado de Blanchard (2007, p. 172).

Anexo C – Referencial geral de competências de liderança segundo Rouco (2012)

ABERTURA À EXPERIÊNCIA

Descrição 1: Capacidade para tolerar a ambiguidade e as incertezas aceitando novas adaptações e requisitos para as diversas situações (Zaccaro, 1999).

Descrição 2: Demonstra um certo nível de conhecimento sobre as culturas que o rodeiam, respeito, e apreciação pelas crenças e práticas (Spencer & Spencer, 1993).

ABERTURA À MULTICULTURALIDADE

Descrição 1: Respeita as crenças, valores e tradições culturais dos povos onde exerce as suas funções e demonstra a vontade a trabalhar em equipas multi e inter culturais (Silva et al., 2006).

Descrição 2: *“Fosters an inclusive workplace where diversity and individual differences are valued and leveraged to achieve the vision and mission of the organization”* (OMP, 2010).

Itens:

- Respeita as crenças, valores e tradições culturais dos subordinados.
- Demonstra vontade em trabalhar em equipas multi e inter culturais.
- Trabalha bem com pessoas de diferentes culturas.
- Trabalha bem com as pessoas do género oposto.

- Trabalha bem com pessoas dos diferentes níveis sociais.
- Trabalha bem com pessoas dos diferentes níveis hierárquicos. (Jones & Bearley, 1996)

CONSIDERAÇÃO

Descrição 1: *“Capacidade que um líder tem para criar, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos subordinados e de consideração pelos seus sentimentos”* (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2000, p.595).

Descrição 2: *“Acto do líder que demonstram a sua preocupação em apoiar os liderados num grupo”* (Gibson et al., 2006, p. 528).

Itens:

- Despende tempo a treinar e a ensinar os outros.
- Trata os outros como indivíduos um pouco mais do que simples membros de um grupo.
- Ajuda os outros para desenvolver as suas forças.
- Considera cada um como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros. (Avolio & Bass, 2004)

APTIDÃO TÉCNICA E PROFISSIONAL

Descrição 1: Revela conhecimento de excecional qualidade e uma visão global muito boa das suas funções. Obtém na aprendizagem dos seus subordinados padrões nitidamente acima da média. Altamente interessado no desenvolvimento dos seus conhecimentos, revela total segurança nas funções (RAMME, 2002)

Descrição 2: Aplica adequada e corretamente conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os seus comportamentos para reagir ou se antecipar a novos requisitos e exigências profissionais (Silva et al., 2006).

Descrição 3: Possui e desenvolve as competências necessárias para realizar todas as tarefas que lhe são atribuídas e/ ou desempenha as funções de forma eficiente e eficaz (U.S. Army, 1999).

Itens:

- Ato de sustentar aptidões e conhecimentos correntes.
- Mostra curiosidade para explorar à volta do seu campo imediato.
- Voluntário para ajudar os outros a resolver problemas técnicos.
- Frequenta cursos ou desenvolve-se em assuntos relacionados com o trabalho.
- Frequentemente vai a visitas técnicas ou agentes de novas tecnologias. (Spencer & Spencer, 1993)

AUTO – CONFIANÇA

Descrição 1: Tem uma opinião pessoal das suas próprias capacidades para realizar uma tarefa, que inclui a expressam pessoal de confiança para tratar as circunstâncias cada vez mais desafiantes, para alcançar as decisões ou sustentar as opiniões, e em assegurar falhas construtivas (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 2: Conhece bem as próprias capacidades que lhe permite utilizar adequadamente as suas qualidades. Para os líderes dotados de autoconfiança, os desafios colocados por funções difíceis são bem-vindos. Os líderes com esta qualidade têm frequentemente presença, uma sensação de segurança que faz com que se distinguem no seio dos grupos (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002).

Descrição 3: Demonstra confiança nas suas capacidades para agir, escolher soluções e realizar tarefas de forma correta em qualquer situação e sobretudo nas mais difíceis, stressantes ou nas que não detenha toda a informação necessária (Silva et al., 2006).

Itens:

- Toma decisões apesar do desacordo dos outros.
- Apresenta-se de uma forma vigorosa ou impressionante.
- Mostra posições de confiança nos seus julgamentos e nas próprias capacidades.
- Indica posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores.

(Spencer & Spencer, 1993)

AUTO – CONTROLO

Descrição 1: Capacidade para manter as emoções sob controlo e conter as ações negativas quando tentado, confrontado com oposição ou hostilidade dos outros ou, ainda, em condições de esforço prolongado (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 2: Mantém o controlo de si próprio sempre que confrontado com situações geradoras de *stress*, conseguindo transmitir calma e confiança aos subordinados.

Consegue manter sangue-frio em situações de combate (Silva et al., 2006).

Descrição 3: *“Capacidade em que um indivíduo deve assumir o controlo do seu desempenho no sentido de se autodirigir”* (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001, p. 555).

Itens:

- Não é impulsivo.
- Resiste à tentação dos envolvimento inapropriados.
- Permanece calmo em situações de elevada tensão.

- Possui capacidade de manter o controlo físico.
- Mantém a calma e o raciocínio analítico perante situações de stress.
- Transmite calma e confiança aos subordinados.
- Mantém sangue-frio em situações difíceis.

(Spencer & Spencer, 1993; Jones & Bearley, 1996)

AUTO – ESTIMA

Descrição 1: Conceito positivo que se tem de si próprio e um sentimento de que é uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros (Vieira, 2002).

Descrição 2: Avaliação e um sentimento positivo de si próprio (Bass & Bass, 2008).

Descrição 3: Crença e perceção sobre o próprio valor, baseada na autoavaliação (Kinicki & Kreitner, 2006).

Itens:

- Tenho um conceito positivo de mim.
- Tenho um sentimento de que sou uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros.

AVALIADOR ORGANIZACIONAL

Descrição 1: Habilidade para visualizar a organização à escala real e estudar toda a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de conseguir os objetivos a longo prazo ou identificar a visão da organização (Paquet, Hambley, & Kline,

2003).

Descrição 2: *“Strategic Orientation is the ability to link long-range visions and concepts to daily work. It implies the ability to think conceptually and to “see the big picture”. It includes an understanding of capabilities, nature and potential of the department and the Organization. It involves taking calculated risks based on an awareness of societal, economic and political issues as they impact the strategic direction of the department and the Organization”* (PSC, 2007).

COMPROMISSO

Descrição 1: Adere voluntariamente à cultura organizacional (Silva et al., 2006).

Descrição 2: Mostra profunda dedicação e devoção à visão e objetivos organizacionais (Spreitzer et al., 1997).

Descrição 3: *“Envolvimento e lealdade, expresso pelo colaborador, em relação a uma determinada à organização ou unidade organizacional”* (Gibson et al., 2006, p. 527).

CAPACIDADE PARA RESOLVER PROBLEMAS

Descrição 1: Identifica problemas relacionados com o trabalho, analisando-os dentro do tempo. De forma sistemática identifica causas e encontra soluções, agindo de forma decisiva para implementar soluções e resolver os problemas ou crises (Yukl, 1990).

Descrição 2: Identifica problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando soluções. Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas (Silva et al., 2006).

Descrição 3: *“Identifies and analyzes problems; weighs relevance and accuracy of information; generates and evaluates alternative solutions; makes recommendations”* (OMP, 2010).

Itens:

- Identifica problemas relativos à situação, analisa e procura causas antecipando soluções.
- Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
- Resolve eficazmente os problemas.
- Resolve os problemas habilmente. (Jones & Bearley, 1996)

CARISMA

Descrição 1: Provoca um sentimento de referência de valores, crenças e culturas que vão ao encontro das expectativas dos outros e que ficam nas suas memórias como padrões a seguir (Vieira, 2002).

COMANDO E DIRECÇÃO

Descrição 1: Atribui tarefas; fornece orientação quanto à forma de fazer o trabalho; comunica de forma clara; atribui responsabilidades no trabalho; atribui objetivos e prazos (Yukl, 1990).

Descrição 2: Define objetivos, recolhendo e analisando informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia organizacional (Silva et al., 2006).

Descrição 3: “Comunica ordens aos colaboradores e controla o seu trabalho” (Donnelly et al., 2000, p. 597).

Itens:

- Fornece auxílio aos outros em troca do seu esforço.

- Discute especificamente quem é responsável por conseguir determinados objetivos.
- Esclarece claramente o que os outros podem receber quando os objetivos são alcançados.
- Expressa satisfação quando os outros atingem os objetivos.

(Avolio & Bass, 2004)

COMUNICAÇÃO

Descrição 1: Revela extraordinária facilidade de comunicação e de apresentação de conceitos com qualidade no conteúdo e na forma. Exprime-se com muita clareza, precisão, concisão e sequência, sendo considerado muito persuasivo (RAMME, 2002).

Descrição 2: Transmite uma ideia ou conjunto de ideias de forma clara, precisa e concisa de modo oral ou escrito a uma pessoa ou um grupo (silva et al., 2006).

Descrição 3: “*Transmite e interpreta as informações por meio de símbolos comuns, verbais e/ ou não verbais*” (Gibson et al., 2006, p. 527).

Itens:

- Expressa os pontos de vista e decisões aos outros de forma clara e concisa.
- Promove a livre circulação de informação.
- Promove a comunicação através da escuta ativa.
- Encoraja a expressão de opiniões e ideias.
- Transmite oralmente de forma clara.
- Comunica por escrito de forma clara, precisa e concisa.

- Faz eficazmente apresentações orais.
- Adapta a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.
- Domina as técnicas de transmissão de informação e comunicação. (Jones & bearley, 1996)

CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Descrição 1: Tem consciência das linhas de orientação estabelecidas pelo Estado no âmbito militar e civil, internamente e externamente (Silva et al., 2006).

Descrição 2: *“Understands and keeps up-to-date on local, national, and international policies and trends that affect the organization and shape stakeholders’ views; is aware of the organization’s impact on the external environment”* (OMP, 2010).

CORAGEM

Descrição 1: Determinado para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, de fazer as coisas quando são necessárias e imperioso que sejam feitas e de reconhecer e sustentar o que for verdadeiramente justo e correto, mesmo em face da adversidade ou das dificuldades (Vieira, 2002).

Descrição 2: Coragem física é a virtude primária no militar Britânico, e não menos, a coragem moral face às dificuldades intransponíveis. Sendo o combate um ambiente de perigo, para o soldado a coragem é a qualidade que garante todas as outras (MOD-UK, 2005).

PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

Descrição 1: Mostram interesse genuíno relativamente às pessoas que orienta e compreende os seus objetivos, as suas forças e as suas fraquezas. Dá atempadamente feedback construtivo e é, por natureza, bom mentor e conselheiro (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Descrição 2: Exibe comportamentos voltado para a melhoria do desempenho dos colaboradores através da focalização das preocupações na instrução e treinos duros e exigentes, instruindo os colaboradores nas práticas das atividades, clarificando a relação entre os membros do grupo, estruturando e coordenando as suas atividades (Chelladurai, 1993).

Descrição 3: *“Develops the ability of others to perform and contribute to the organization by providing ongoing feedback and by providing opportunities to learn through formal and informal methods”* (OMP, 2010).

Itens:

- Procura que os colaboradores obtenham máximo desempenho.
- Explica a cada colaborador os aspetos técnicos da atividade.
- Presta particular atenção à correção dos erros dos colaboradores.
- Certifica-se que o seu papel de líder na equipa é entendido por todos os colaboradores.
- Ensina individualmente as tarefas.
- Prevê antecipadamente o que deve ser feito.
- Explica a cada colaborador o que deve fazer e o que não deve fazer.
- Espera que cada colaborador cumpra rigorosamente as suas tarefas.
- Indica a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.

- Dá a cada colaborador informação específica sobre o que deverá ser feito em cada situação.
- Explica como a contribuição de cada colaborador se integra nos objectivos gerais da Força.
- Explica detalhadamente o que se espera dos colaboradores.
- Ajuda as pessoas a desenvolver as suas habilidades e progressão na carreira.
- Executa *coaching* para desenvolver as habilidades dos outros.
- Expressa expectativas positivas aos outros, mesmo em situações de dificuldade.
- Faz acreditar os outros que querem e podem aprender.
- Indica direções ou demonstrações com razões ou padrões de desempenho como o treino estratégico.
- Dá feedback positivo aos fracos desempenhos e expressa expectativas positivas para desempenhos futuros ou dá sugestões individualmente.
- Identifica o treino ou as necessidades de desenvolvimento e elabora novos programas.

(Chelladurai, 1993; Spencer & Spencer, 1993)

DETERMINAÇÃO E PERSEVERANÇA

Descrição 1: Revela querer na consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos ou intelectuais por mais fortes que sejam (RAMME, 2002).

Descrição 2: “Makes well-informed, effective, and timely decisions, even when data are limited or solutions produce unpleasant consequences; perceives the impact and implications of decisions” (OMP, 2010).

CONHECEDOR DA CULTURA MILITAR

Descrição 1: Revela conhecimentos excepcionais em quantidade e qualidade, com reflexos muito positivos em termos de possibilidades de emprego e de eficácia, sendo reconhecido a nível interno e externo à organização (RAMME, 2002).

EFICAZ EM INTERACÇÕES E AMBIENTES COMPLEXOS

Descrição 1: Capacidade para escolher e adaptar os comportamentos dependendo da situação (Paquet, Hambley, & Kline, 2003).

EMPATIA

Descrição 1: Capacidade para captar as emoções, não expressas, das pessoas e dos grupos. Escuta atentamente e percebe a perspectiva das outras pessoas (Goleman, Boyatzis, & Mckee 2002).

Descrição 2: Capacidade para ouvir e compreender os pensamentos, os sentimentos e os interesses dos outros (Spencer & Spencer, 1993).

Itens:

- Percebe os modos e os sentimentos dos outros.
- Usa a compreensão baseada na escuta e observação para prever e preparar a reação dos outros.
- Compreende as atitudes, os interesses, as necessidades, e perspectivas dos outros.
- Compreende a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão ou problemas. (Spencer & Spencer, 1993)

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Descrição 1: *“Defende a esfera individual, de forma directa, aberta e honesta, mas sem abusar da esfera individual do interlocutor. Baseia-se no princípio segundo o qual todos têm direito a expressarem-se e a serem tratados com dignidade e respeito”* (Rego, 2007, p. 256, 257).

Itens:

- Tem voz firme, audível, mas calma.
- Estabelece contacto visual com o interlocutor, mas sem intimidá-lo.
- Interrompe seletivamente o interlocutor para testar se o compreendeu.
- Tem expressão facial aberta e calma.
- Denota postura descontraída.
- Defende, construtivamente, os seus próprios direitos ou dos outros e reconhece a dos outros.
- É firme na defesa das suas ideias, mas sem agredir as dos outros
- É flexível.
- Acredita que a abertura é preferível ao secretismo. (Rego, 2007, p. 256, 257).
- Defende os seus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.
- Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo em face de interlocutores hostis.

- Mantem com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre a dominação ou o calculismo.
- Sente-se bastante «à vontade» nas relações face-a-face.
- Em caso de desacordo, procura os compromissos realistas assentes na base dos interesses mútuos.
- Quando tem divergências com alguém prefere «pôr as cartas na mesa».
- Numa discussão, não paro de argumentar até sentir que ganhei.
- É capaz de ser ele próprio, continuando a ser aceite socialmente.
- Quando não está de acordo, sabe dizê-lo calmamente com clareza.
- Sente-se à vontade quando tem de falar em público.
- Quando discorda de outra pessoa, mostra-lhe que a escutou, antes de lhe explicar a sua discordância. (Neves, Garrido, & Simões, 2006, p. 174,175)

COMUNICAÇÃO AGRESSIVA

Descrição 1: *“Defende, atacando os outros; É expressiva e auto-afirmativa; Procura alcançar o que pretende, mas negando aos seus interlocutores o controlo sobre os resultados”* (Rego, 2007, p.256, 257).

Itens:

- Procura alcançar os objetivos atacando os outros.
- Faz ameaças, ataque pessoais, intimidações.
- Tem explosões emocionais. É hostil. Não coopera.
- Considera que o “ataque” é a melhor defesa.

- Olha de modo fixo e desafiante.
- Tem gestos ameaçadores.
- Expressa-se com o tom de voz elevado
- Interrompe frequentemente os outros e não lhes concede espaço para se exprimirem.

(Rego, 2007, p.256, 257).

- É a maior parte das vezes autoritário e decidido.
- Não receia criticar os outros e dizer-lhes aquilo que pensa seja qual for a circunstância.
- Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusam-no frequentemente de querer ter razão a qualquer preço.
- Tem dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discorda deles.
- Numa discussão, não para de argumentar até sentir que ganhou.
- Atemoriza os outros para garantir o controlo.
- Quando se sente enganado uma vez, vinga-se na próxima.
- Se as pessoas criticam o seu trabalho, arranja maneira de as criticar também.
- Não hesita em usar o sarcasmo se isso lhe fizer «marcar pontos» numa discussão.
- Sabe manejar bem a ironia mordaz quando o contrariam.
- Sente que choca muitas vezes as pessoas com as suas críticas.
- Quando sente os seus direitos atacados, não hesita em atacar publicamente os culpados. (Neves, Garrido, & Simões, 2006, p.174,175).

LIDERANÇA DIRECTIVA

Descrição 1: Preconiza a independência nas tomadas de decisão e vinca a sua autoridade pessoal (Chelladurai, 1993).

Descrição 2: Intenção para fazer, os outros, cumprir os seus desejos (Spencer & Spencer, 1993).

Itens:

- Planeia sem consultar os colaboradores.
- Não dá explicação sobre as suas ações.
- Recusa qualquer tipo de compromisso.
- Mantém uma distância na relação com os colaboradores.
- Fala de forma a desencorajar perguntas.

(Chelladurai, 1993)

- Confronta os outros de forma aberta e direta sobre os problemas de desempenho.
- Unilateralmente exige comportamentos padrão; exige desempenhos elevados, qualidade, ou recursos.
- Firmemente diz “não” aos pedidos pouco razoáveis, ou coloca limites aos comportamentos dos outros.
- Dá direções detalhadas, atribui tarefas de como o trabalho deve ser feito ou define sozinho as altas prioridades. (Spencer & Spencer, 1993)

LIDERANÇA PARTICIPATIVA

Descrição 1: Favorece uma maior participação dos colaboradores nas decisões relativas aos objetivos do grupo, aos métodos de trabalho, estratégias e táticas da actividade (Chelladurai, 1993).

Itens:

- Pergunta aos colaboradores as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.
- Obtém a aprovação da equipa sobre questões importantes antes de prosseguir.
- Deixa os colaboradores participar na tomada de decisão.
- Encoraja os colaboradores a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos.
- Deixa os colaboradores estabelecerem os seus próprios objetivos.
- Deixa os colaboradores executar à sua própria maneira mesmo que cometam erros.
- Pede a opinião dos colaboradores sobre aspetos importantes do treino.
- Permite que os colaboradores trabalhem no seu próprio ritmo.
- Deixa os colaboradores decidir quais as tarefas a realizar durante um encontro.

(Chelladurai, 1993)

LIDERANÇA POR DELEGAÇÃO

Descrição 1: Permite aos outros que tenham substancial responsabilidade e discrição no exercício das atividades laborais e de tomada de decisões (Yukl, 1990).

Descrição 2: Capacidade para inflamar o talento latente, a capacidade, e a faculdade criadora dos outros para realizar a missão (Wong et al., 2003).

Descrição 3: Promove a colaboração promovendo objetivos cooperativos e construindo a confiança, reforçando os outros através da partilha de poder e com discrição (Kouzes & Posner, 2007).

Itens:

- Promove mais a cooperação do que a competição com as pessoas com quem trabalha.

- Escuta ativamente os diferentes pontos de vista.

- Trata os outros com dignidade e respeito.

- Apoia as decisões que os outros tomam na sua organização.

- Dá aos outros a liberdade e a decisão para fazer o seu trabalho.

- Dá oportunidades para que os outros tomem responsabilidades de liderança.

(Kouzes & Posner, 2007)

- Motiva os outros eficazmente.

- Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.

- Ajuda os outros a ver a importância do seu trabalho.

- Envolve as pessoas nas decisões que os afetam.

- Utiliza eficazmente as sugestões dos colaboradores.

- Dá a autoridade necessária para que cada colaborador execute as suas funções.

- Encoraja os outros a ter novas ideias e procedimentos.

- Permita que os outros tomem decisões quando apropriado.

(Jones & Bearley, 1996)

FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE

Descrição 1: Capacidade para se adaptar e trabalhar eficazmente com uma variedade de situações, indivíduos, ou grupos. Capacidade para perceber e apreciar diferentes perspectivas sobre um assunto e adaptar-se às exigências do trabalho (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 2: Capacidade de adaptação para lidar com múltiplas solicitações sem perder energia ou o sentido do que é importante. Adapta-se de forma flexível aos novos desafios, é ágil perante as mudanças rápidas e pensa com antecipação sobre os novos dados e realidades (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002).

Descrição 3: Capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações em permanente mudança com indivíduos e em grupo (silva et al., 2006).

Descrição 4: Capacidade para reconhecer as mudanças ambientais, determinar o que é novo, o que se deve aprender para ser eficaz e incluir no processo organizacional essas determinações (Wong et al., 2003).

Itens:

- Reconhece a validade dos pontos de vista opostos.
- Adapta facilmente as mudanças no trabalho.
- Aplicação flexível das regras e procedimentos, dependendo das situações individuais, para realizar os objectivos organizacionais.
- Muda para ter os comportamentos ou aproximações mais adequadas à situação.

(Spencer & Spencer, 1993)

COESÃO E TRABALHO DE EQUIPA

Descrição 1: Capacidade de promover a vontade dos membros de um grupo em continuarem nele e desenvolver os seus compromissos para com o grupo (Gibson et al., 2006).

Descrição 2: *“Capacidade para atrair os membros para o grupo, em termos de forças que os impelem a permanecer activos no grupo ou a resistir ao seu abandono”* (Donnelly et al., 2000, p. 595).

Descrição 3: Intenção de trabalhar com os outros, ser parte da equipa e trabalhar sempre em oposição ao individualismo e competição (Spencer & Spencer, 1993).

Itens:

- Solicita ideias e opiniões para ajudar formas específicas de decisão ou plano.
- Mantém as pessoas informadas e os dados atualizados sobre o processo do grupo, partilha toda a informação relevante e a usada pelo grupo.
- Expressa expectativas positivas aos outros.
- Publicita os outros pelos desempenhos.
- Encoraja ou delega nos outros a fazer para se sentirem fortes e importantes. (Spencer & Spencer, 1993)
- Coopera bem com os outros.
- Trabalha bem com os outros. (Jones & Bearley, 1996)

GESTOR DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO

Descrição 1: Incentiva e facilita a resolução construtiva dos conflitos (Yukl, 1990).

Descrição 2: Capacidade para atrair todas as partes envolvidas, para compreender as várias perspectivas e para encontrar um ideal comum que todos apoiem. Traz os conflitos à luz do dia, reconhece os sentimentos e as opiniões de todas as partes e, depois, canaliza a energia para um ideal comum (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Descrição 3: Capacidade para comportar-se de forma a tomar parte de uma discussão e ter crédito para a resolução do conflito (Zwell, 2000).

Descrição 4: Toma decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas (Silva et al., 2006).

Itens:

- Administra habilmente os conflitos.
- Facilita o consenso do grupo.
- Administra bem a relação com os outros departamentos.

(Jones & Bearley, 1996)

- Explora as diferenças sem alterar a sua posição mas também sem impor.
- Procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.
- Primeiro discorda abertamente. Depois convida a outra pessoa a discutir as diferenças.
- Procura encontrar uma solução mutuamente satisfatória.
- Explora as diferenças sem alterar a sua posição mas também sem a impor. (Neves et al., 2006, p. 200,201)

GESTOR DE MUDANÇA

Descrição 1: Capacidade para reconhecer a necessidade de mudança, desafiar o Status

quo e defender coerentemente a nova ordem. Mesmo face a forte oposição, defende convincentemente a mudança e apresenta-a de forma apelativa (Goleman et al., 2002).

Descrição 2: Procura formas inovadoras para mudar, crescer e melhorar. Experimenta e toma riscos constantemente, gera pequenas vitórias e aprende com os erros (Kouzes & Posner, 2007).

Descrição 3: Capacidade para diagnosticar os problemas e mobilizar os seguidores a implementar as soluções para melhorar a organização (Bass & Bass, 2008).

Itens:

- Administra eficazmente a mudança. (Jones & Bearley, 1996)
- Procura desenvolver e mudar as suas capacidades e habilidades.
- Procura a forma como os outros tentam as suas ideias e métodos.
- Procura ser a força motriz nos eventos e atividades que podem afetar a sua organização.
- Quando as coisas não vão como esperava, pergunta, “que pode aprender com essa experiência?”
- Certifica-se que se ajusta aos objetivos e faz planos específicos para os projetos em que se empenha.
- Toma a iniciativa para experimentar novas formas de fazer as coisas na sua organização. (Kouzes & Posner, 2007)

HUMOR

Descrição 1: Apresenta-se frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que o envolvem (Vieira, 2002).

Descrição 2: capacidade para levantar o espírito dos subordinados e dos colegas, assim como a moral de sustentação, mesmo nas circunstâncias mais difíceis (MOD-UK, 2005).

INFLUÊNCIA/ COACÇÃO

Descrição 1: *“Força, coage ou constrange mediante pressão, coerção ou compulsão”* (Chiavenato, 2005, p. 184).

Descrição 2: *“Capacidade para punir comportamentos ou acções divergentes”* (Donnelly et al., 2000, p. 602).

Itens:

- Deliberadamente dá ou retém a informação para ganhar efeitos específicos.
- Tem capacidades para influenciar os outros.

(Spencer & Spencer, 1993)

INFLUÊNCIA/ PERSUASÃO

Descrição 1: *“Prevalece sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou induções para que faça alguma coisa”* (Chiavenato, 2005, p. 184).

Descrição 2: *“Promove ideias e projetos de forma convincente usando raciais fortes para os seus argumentos, para construir uma ampla base de apoio”* (Silva et al., 2006).

Itens:

- Promove ideias e projetos de forma convincente.
- Usa técnicas de influência que apelam à emoção ou à lógica para gerar entusiasmo no seu grupo.
- Procura transmitir confiança de forma a se tornar um exemplo através dos seus comportamentos.
- Demonstra capacidades para se fazer obedecer.
- Manifesta convicção nas ideias usando argumentos fortes.
- Persuade os outros habilmente.
- Em novos projetos tem sempre muitos voluntários.
- Os outros aceitam facilmente as suas ideias.

(Jones & Bearley, 1996)

INFLUÊNCIA/ REFERÊNCIA

Descrição 1: Capacidade para ser admirado devido a determinadas qualidades pessoais, com as quais os seguidores se identificam intimamente (Donnelly et al., 2000, p. 602).

Descrição 2: procura imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém (Chiavenato, 2005, p. 184).

Descrição 3: Gera um efeito específico sobre os outros a fim de conseguir a sua participação voluntária na acção de comando (Silva et al., 2006).

Descrição 4: Representa os valores, crenças e cultura institucional, assim como a manutenção dos regulamentos internos (Vieira, 2002).

Itens:

- Dá o exemplo sobre aquilo que espera nos outros.
- Gasta tempo e esforços a certificar-se que as pessoas aderem aos princípios e padrões acordados.
- Cumpre as promessas e compromissos que faz na sua organização.
- Procura saber como as suas ações afetam o desempenho dos outros.
- Constrói consensos para se praticarem os valores mais altos da sua organização.
- Fala sobre os princípios e valores que guião as suas ações. (kouzes & Posner, 2007)

DIFUNDIR INFORMAÇÃO

Descrição 1: Dissemina informação relevante sobre as decisões, planos, atividades às pessoas sobre o que fazer no seu trabalho; atende a pedidos de informações técnicas e informar as pessoas sobre a unidade organizacional para promover a sua reputação (Yukl, 1990).

INICIATIVA E AUTONOMIA

Descrição 1: capacidade para controlar o próprio destino - grande capacidade de iniciativa. Aproveitam as oportunidades - ou criam-nas - em vez de ficarem à espera (Goleman et al., 2002).

Descrição 2: Transmite aos outros o que deve ser feito de modo a que a execução seja conforme as suas intenções, com o que é melhor para a organização e para o cumprimento da missão, de acordo com a autoridade de que é investido (Silva et al., 2006).

Descrição 3: Capacidade para iniciar ações na ausência de ordens ou enfrentar uma situação na ausência de recursos ou métodos normais e a ação imediata é decisiva (Vieira, 2002).

Itens:

- É persistente e não desiste perante obstáculos ou rejeições.
- Reconhece e explora as oportunidades.
- Tem um desempenho mais elevado do que o trabalho exige.
- Antecipa e prepara-se para oportunidades específicas ou problemas que não são óbvios para os outros.

(Spencer & Spencer, 1993)

INTEGRIDADE

Descrição 1: Apresenta uma retidão baseada nos princípios morais, veracidade, honestidade e sentido do dever que o norteiam em todas as circunstâncias (Vieira, 2002).

Descrição 2: Revela bom comportamento moral, sendo respeitado e considerado. É franco, leal, honesto, firme e coerente nos seus actos (RAMME, 2002).

Descrição 3: “Behaves in an honest, fair, and ethical manner. Shows consistency in words and actions. Models high standards of ethics” (OPM, 2010).

INTELIGÊNCIA SOCIAL

Descrição 1: Capacidade para perceber e interpretar as exigências sociais e seleccionar as respostas apropriadas (Zaccaro, 1999).

Descrição 2: Capacidade para escolher e adaptar os comportamentos dependendo da situação (Paquet et al., 2003).

JULGAR E DECIDIR EFICAZMENTE COM ÉTICA

Descrição 1: Tira conclusões oportunas ajustadas, corretas e eficazes com segurança, precisão e rapidez, em assuntos muito complexos e situações adversas (RAMME, 2002).

Descrição 2: Opta pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos (Silva et al., 2006).

LEALDADE

Descrição 1: Qualidade de fidelidade à cultura e valores organizacionais, compromisso com os superiores, pares e sobretudo nas atitudes assumidas em prol dos legítimos interesses dos seus subordinados e da sua organização (Vieira, 2002).

NETWORKING

Descrição 1: Desenvolve contactos com pessoas que são uma fonte de informação e de apoio, e mantém contactos periódicos através de interação, incluindo visitas, telefonemas, correspondência, e participação em reuniões e eventos sociais (Yukl, 1990).

Descrição 2: Mantém amigos, através de relações mornas e redes de contacto com pessoas que são, que podem vir a ser uma mais valia para o cumprimento dos objetivos (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 3: Estabelece, mantém e desenvolve contactos sociais que poderão ser fontes de informação e apoio (Silva et al., 2006).

Itens:

- Conscientemente trabalha na construção de relatórios.
- Estabelece facilmente relatórios.
- Partilha pessoalmente informação para criar um terreno comum e recíproco.
- Cria redes ou estabiliza relações amigáveis com muitas pessoas que um dia pode chamar para informações ou outra assistência.

(Spencer & Spencer, 1993)

OPTIMISMO E ENTUSIASMO

Descrição 1: Aguentam bem os embates, descobrem oportunidades, em vez de ameaças, nas dificuldades que enfrentam. Encaram os outros de forma positiva, esperando que dêem o seu melhor. Têm uma perspetiva de "copo meio cheio" que os leva a esperar que o futuro seja melhor (Goleman et al., 2002).

Descrição 2: Capacidade para promover a harmonia com os outros ou grupo, criando um clima de confiança e descontraído, procurando abordar todos as situações pelo lado positivo (Vieira, 2002).

Descrição 3: Manifesta interesse sincero e de zelo na execução dos deveres regulamentares ou decorrentes das tarefas ou missões circunstanciais. Promove otimismo e alegria junto dos subordinados (Vieira, 2002).

ORIENTAÇÃO PARA AS TAREFAS

Descrição 1: Capacidade individual e voluntaria para alinhar os seus comportamentos com as necessidades, prioridades, ou objetivos da organização e atuar de forma a promover os objetivos ou as necessidades da organização (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 2: “Capacidade para organizar e definir os papéis dos seguidores, dar explicações e dirigir o fluxo de trabalho” (Donnelly et al., 2000, p. 595).

Descrição 3: “Achievement Orientation involves working to achieve results and improve individual and organizational contribution. Achievement Orientation is a concern for working well or for surpassing a standard of excellence. The standard may be one’s own past performance (striving for improvement); an objective measure (results orientation); outperforming others (competitiveness); challenging goals one has set; or trying something new that will improve organizational results (innovation). Achievement Orientation also involves effectively managing internal and external resources to achieve the Government’s goals” (PSC, 2007).

Itens:

- Está disposto a ajudar os colegas para terminar as tarefas.
- Alinha as suas atividades e prioridades para encontrar as necessidades da organização.
- Compreende a necessidade da cooperação para alcançar os objetivos da organização.
- Escolhe encontrar as necessidades da organização do que levar a cabo os seus interesses profissionais.

(Spencer & Spencer, 1993)

- Explica claramente as novas tarefas.
- Trabalha bem com os outros no estabelecimento de metas.
- Estabelece expectativas claras.
- Delega adequadamente as tarefas.
- Disponibiliza os recursos adequados aos seus colaboradores.

- No grupo, mantém de forma clara o desempenho dos papéis de todos.

(Jones & Bearley, 1996)

ORIENTAÇÃO PARA AS RELAÇÕES HUMANAS

Descrição 1: *“Capacidade para manter relacionamentos pessoais com os outros membros do grupo, através de um comportamento apoiante e sensível”* (Donnelly et al., 2000, p. 595).

PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Descrição 1: Habilidade para visualizar a organização à escala real como um todo e estudar toda a informação referente aos recursos disponíveis da organização para identificar formas de conseguir os objetivos de longo prazo ou de encontrar a visão da organização (Paquet et al., 2003).

Descrição 2: “Formulates objectives and priorities, and implements plans consistent with long-term interests of the organization in a global environment. Capitalizes on opportunities and manages risks” (OMP, 2010).

RACIOCÍNIO ANALÍTICO

Descrição 1: Capacidade para compreender a situação e separá-la em partes simples, ou traçar um caminho de etapa em etapa antecipando todas as implicações da situação;

Inclui a organização nas partes do problema ou da situação através de um caminho sistemático; faz sistematicamente comparações dos diferentes aspetos ou características; define prioridades suportadas em bases racionais; Identifica sequencias temporais e relações causais (Spencer & Spencer, 1993).

Descrição 2: Compreende as situações e resolve os problemas, decompondo-os em elementos e avaliando-as de forma sistêmica, sistemática e lógica (Silva et al., 2006).

Itens:

- Define prioridades para as tarefas por ordem de importância.
- Divide uma tarefa complexa em partes manejáveis de uma forma sistemática.
- Reconhece diversas causas de uma tarefa, ou várias sequências de ações.
- Antecipa os obstáculos e prevê os próximos passos.
- Usa várias técnicas analíticas para identificar várias soluções e o valor de cada uma. (Spencer & Spencer, 1993)

RACIOCÍNIO CRÍTICO

Descrição 1: Vislumbra os reais problemas, analisando de vários prismas/ pontos de vista e apresenta as melhores soluções incidindo nos pontos-chave (Silva et al., 2006).

RECONHECIMENTO, FEEDBACK POSITIVOS E VALORIZAÇÃO

Descrição 1: “Reconhece e atribui regular ou periodicamente recompensas dos comportamentos desejados” (Donnelly et al., 2000, p.603).

Descrição 2: Fornece louvores, de reconhecimento, e recompensas para um desempenho eficaz, significativo, e contribuições especiais (Yukl, 1990).

Descrição 3: Exibe comportamentos que reforça positivamente o colaborador, reconhecendo e recompensando os seus bons desempenhos (Chelladurai, 1993).

Descrição 4: Reconhece as contribuições e comemora as vitórias criando um espírito de comunidade (Kouzes & Posner, 2007).

Itens:

- Felicita o colaborador pelo seu bom resultado na presença de outros.
- Informa o colaborador quando ele tem uma boa execução.
- Procura que o colaborador seja recompensado por um bom resultado.
- Mostra satisfação quando um colaborador obtém um bom resultado.
- Reconhece o mérito quando ele existe.

(Chelladurai, 1993)

- Elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.
- Incentiva os outros nas diferentes atividades e programas da sua organização.
- Dá às pessoas na sua organização suporte e expressa apreciação pelos seus contributos.
- Faz questão de reconhecer publicamente as pessoas que mostram o compromisso para com os valores da sua organização.
- Encontra maneiras para comemorar as realizações.
- Certifica-se que as pessoas na sua organização são reconhecidas criativamente pelas suas contribuições.

(Kouzes & Posner, 2007)

- Faz críticas construtivas aos outros.
- Deixa que os outros saibam o quanto estão a fazer bem
- Confronta os outros de forma hábil.
- Comunica bem com os outros.

- Adapta o seu estilo de liderança a cada um.

(Jones & Bearley, 1996)

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Descrição 1: Constrói e mantém contactos amigáveis que contribuam para a realização dos objetos de trabalho da equipa e da instituição (Silva et al., 2006).

Descrição 2: Promove excelentes relações humanas viradas para a realização dos objetivos e para a valorização das pessoas no trabalho (RAMME, 2002).

Descrição 3: relacionamento que proporciona apoio, retroacção, informação e/ ou amizade dentro de qualquer nível da organização (Donnelly et al., 2000, p. 603).

Itens:

- Tem consideração pelos outros.
- É recetivo ao feedback.
- Mostra sensibilidade para com os sentimentos dos outros.
- Expressa abertamente os seus sentimentos.
- Ouve bem os outros.
- Conversa bem com cada um.
- Demonstra um bom senso de humor.
- Aconselha de forma direta as preocupações do seu pessoal.
- Aconselha os outros nas suas preocupações pessoais.

(Jones & Bearley, 1996)

RESILIÊNCIA

Descrição 1: Manifesta comportamentos que evidenciam recuperar rapidamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, altamente stressantes ou traumatizantes (Silva et al., 2006).

Descrição 2: *“Deals effectively with pressure; remains optimistic and persistent, even under adversity. Recovers quickly from setbacks”* (OMP, 2010).

ASSUMIR RISCOS

Descrição 1: Procura oportunidades e calcula os riscos para alcançar resultados que podem conduzir a benefícios substanciais tendo consciência das consequências negativas reais (Vieira, 2002).

Descrição 2: *“Faz sacrifícios, corre riscos pessoais, incorre em custos elevados para fazer partilhar a visão defendida, numa perspectiva de interesse dos liderados mais do que do próprio”* (Ferreira et al., 2001, p. 394).

Descrição 3: Voluntariedade para calcular e tomar riscos é um aspecto importante da resolução de problemas e que normalmente também lhe está associado a capacidade para julgar no contexto militar. Tomar riscos significa tomar decisões quando os resultados são incertos (MOD-UK, 2005).

TOMAR DECISÕES

Descrição 1: *“Identifica e selecciona um conjunto de acções para resolver um problema”* (Bass & Bass, 2008, p. 1211).

Descrição 2: *“Capacidade para atingir algum resultado ou para resolver algum problema.”*

Resultado de um processo de muitas forças” (Gibson et al., 2006, p. 528).

Descrição 3: “*Identifica e escolhe soluções que o levam a um resultado final desejado*” (Kinicki & Kreitner, 2006, p. 229).

Itens:

- Opta pela solução mais eficaz para o cumprimento do objectivo, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos.
- Toma decisões em tempo oportuno.
- Tem facilidade em tomar decisões.
- Em equipa, os outros aguardam que tome as decisões.
- Perante problemas pessoais os outros convidam-no a tomar as suas decisões.
- Os seus superiores ou pares convidam-no para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações.
- Fica motivado quando toma decisões para cumprir os objectivos.
- Quando toma decisões não tem medo de errar.
- Quando transmite as suas decisões os outros ouvem-no com atenção.
- Os outros aceitam e executam voluntariamente as suas decisões.

(Jones & Bearley, 1996)

TRANSPARÊNCIA

Descrição 1: Capacidade para viver os próprios valores; Capacidade para ser franco com os outros sobre sentimentos, crenças e acções; Capacidade para admitir abertamente erros ou falhas e encarar de frente o comportamento pouco ético dos outros, em vez de fingirem não o ver (Goleman et al., 2002).

VISÃO

Descrição 1: Define e expressa claramente o futuro para a organização baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da envolvente estratégica (Silva et al., 2006).

Descrição 2: capacidade para prever o futuro com uma imaginação entusiástica e possibilidades enriquecedoras, assim como envolver os outros numa visão comum apelando às aspirações compartilhadas (Kouzes & Posner, 2007).

Descrição 3: Capacidade para ter claramente uma imagem sobre o que deve ser a organização, as suas missões, e o valor dos sistemas (Paquet et al., 2003).

Itens:

- Antevê e comunica o que nos poderá afetar no futuro.
- Na sua organização, descreve aos outros o que devem ser capazes de realizar.
- Partilha com os outros a visão de quanto melhor podia ser a sua organização no futuro.
- É otimista e positivo ao falar sobre o que a sua organização aspira realizar.
- Fala com convicção sobre a finalidade e o significado mais elevado do que estão a fazer.

(Kouzes & Posner, 2007)

Anexo D - Domínios e tipos de competências



Figura nº 11 - Domínios e tipos de competências
Fonte. Rouco (2012, p. 334)