



ACADEMIA MILITAR

Relação entre Competências de Liderança e Estilos de Tomada de Decisão nos Comandantes de Pelotão de Infantaria

Autor: Aspirante de Infantaria David Frade Silva

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

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019



ACADEMIA MILITAR

Relação entre Competências de Liderança e Estilos de Tomada de Decisão nos Comandantes de Pelotão de Infantaria

Autor: Aspirante de Infantaria David Frade Silva

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

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019

EPÍGRAFE

“The important thing is never stop questioning”.

Albert Einstein

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus Pais.

AGRADECIMENTOS

Dirijo as próximas palavras a todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho de investigação.

Como não poderia deixar de o ser, agradeço todo o apoio, dedicação, ajuda e orientação prestada pelo meu orientador o Sr. Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco ao longo destes meses de trabalho.

Ao meu Diretor de Curso o Sr. Tenente-Coronel de Infantaria Jorge Manuel Gomes Ribeiro, pelo exemplo de pessoa que é e pela constante preocupação e disponibilidade em ajudar.

Ao Comandante do Batalhão de Infantaria Mecanizado de Lagartas, o Sr. Tenente-Coronel de Infantaria Gama de Barros por ter autorizado a aplicação do questionário aos seus militares.

Ao Comandante do Regimento de Infantaria 13, o Sr. Coronel Dias Lages por ter autorizado a aplicação do questionário aos seus militares.

Ao Comandante do Regimento de Infantaria 14, o Sr. Coronel Luís Calmeiro por ter autorizado a aplicação do questionário aos seus militares.

A todos os militares inquiridos pelo precioso tempo dispensado no preenchimento do questionário.

Aos 10 camaradas/irmãos do Curso de Infantaria pela ajuda, camaradagem e apoio prestados nas mais variadas ocasiões ao longo destes 5 anos.

À minha namorada Cecília Lopes Lobo, que acompanhou todo o meu percurso na Academia Militar, pela sua paciência e compreensão demonstradas nas mais variadas ocasiões e, também, por todo o apoio prestado na realização deste trabalho.

Por ultimo aos meus Pais, porque são dignos desse nome ao demonstrarem um apoio incondicional prestado ao longo destes 25 anos.

RESUMO

A temática liderança tem vindo a ser cada vez mais relevante para as organizações, tanto militares como civis. A partir dos meados do século XX vários foram os pensadores que se debruçaram sobre esta temática. De igual forma, o tema sobre tomada de decisão revela a sua importância no facto de que em todas as organizações, sejam elas militares ou não, o líder ou gestor é quem toma as decisões. Para tal, ele recorre, de forma inconsciente ou consciente, ao processo de tomada de decisão. Por isso é extrema importância identificar as competências que estão associadas à tomada de decisão.

Neste contexto, este trabalho visa verificar se existe algum tipo de relação entre competências de liderança e estilos de tomada de decisão nos Comandantes de pelotão de Infantaria.

Para cumprir os objetivos desta investigação utilizou-se o método quantitativo, com a aplicação de um questionário a 122 militares. Foram verificadas relações positivas fortes entre competências como capacidade de resolver problemas, coragem, flexibilidade e adaptabilidade, visão e decisão, e o estilo de tomada de decisão diretivo. Verificaram-se igualmente relações positivas fortes entre competências como decisão, otimismo e entusiasmo, trabalho de equipa, flexibilidade e adaptabilidade e orientação para a tarefa, e o estilo de tomada de decisão analítico. Para além disso, foi igualmente possível verificar relações positivas fortes entre competências como orientação para a tarefa, otimismo e entusiasmo, trabalho de equipa, flexibilidade e adaptabilidade e decisão, e o estilo de tomada de decisão conceptual. Por último, encontraram-se relações positivas fortes entre competências como reconhecimento, feedback positivo e valorização, gestão de conflitos, liderança participativa, decisão e empatia, e o estilo de tomada de decisão comportamental.

Palavras-Chave: Relação, Competência, Liderança, Estilo de Tomada de Decisão, Comandante de Pelotão de Infantaria.

ABSTRACT

The research area about leadership has become increasingly relevant for the several military and civil organizations. Since the mid-20th century, many were the thinkers who have addressed this issue. Similarly, the research area about decision-making reveals its importance in the fact that in all the organizations, whether military or not, the leader or manager is the one who takes the decisions. For this, the leader will use, unconsciously or consciously, the decision-making process. Therefore, it is important to identify the competencies that are associated with decision making.

In this context this study aims to verify if any relationship exists between leadership competencies and decision-making style in the Infantry platoon Commanders.

To fulfill the objectives of this investigation, the quantitative method was used, with the application of a questionnaire to 122 military personnel. It was possible to verify strong positive relations between competencies such as the ability to solve problems, courage, flexibility and adaptability, vision and decision, and the decision-making style directive. There were also strong positive relations between competencies as decision, optimism and enthusiasm, team work, flexibility and adaptability and guidance for the task, and the decision-making style analytical.

Furthermore, it was possible to verify also strong positive relations between competencies such as guidance for the task, optimism and enthusiasm, team work, flexibility and adaptability and decision, and the decision-making style conceptual. Finally, it was possible to found strong positive relations between competencies such as recognition, positive feedback and appreciation, conflict management, participatory leadership, decision and empathy, and the decision-making style behavioral

Key-Words: Relationship, Responsibility, Leadership, Decision-Making Style, Commander of Infantry Platoon.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1.1 Enquadramento	3
1.2 Conceito de Liderança	3
1.3 Líder vs. Gestor	4
1.4 Estilos de Liderança.....	5
1.5 Conceito de Competência.....	5
1.6 Componentes da Competência	7
1.7 Abordagens da Competência	7
1.7.1 Abordagem Americana.....	7
1.7.2 Abordagem Inglesa.....	8
1.7.3 Abordagem Francesa	9
1.7.4 Abordagem Portuguesa	9
1.8 Tipologia de competência.....	10
1.9 Modelos de Competências de Liderança em Contexto não Militar.....	10
1.10 Modelos de Competências de Liderança em Contexto Militar	11
1.10.1 Enquadramento.....	11
1.10.2 Forças Armadas dos EUA	12
1.10.3 Exército Canadano.....	12
1.10.4 Exército Brasileiro	13

1.10.5 Exército Britânico.....	13
1.10.6 Forças Armadas Belgas	14
1.10.7 Exército Espanhol.....	14
1.10.8 Exército Português.....	14
1.10.9 Modelo Rouco	14
1.10.10 Conclusão	15
1.11 Tomada de Decisão	15
1.11.1 Definição do Conceito	15
1.11.2 Fases do Processo de Tomada de Decisão	16
1.11.3 Estilos de Tomada de Decisão.....	16
1.12 Competências de Liderança e Estilos de Tomada de Decisão.....	18
 CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	 20
2.1 Enquadramento.....	20
2.2 Método de Abordagem	20
2.3 Procedimento de Pesquisa	23
2.3.1 Inquérito por Questionário.....	24
2.3.2 Confiabilidade Interna do Questionário	24
2.4 Amostra	26
2.5 Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados	26
2.6 Meios Informáticos Utilizados no Tratamento de Dados.....	26
 CAPÍTULO 3: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	 28
3.1 Enquadramento.....	28
3.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	28
3.3 Análise Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	31
3.3.1 Análise Estatística Descritiva quanto às Competências de Liderança (Amostra Total n=122)	31
3.3.2 Análise Estatística Descritiva quanto aos estilos de tomada de decisão (Amostra Total n=122)	32
3.3.3 Análise Estatística Descritiva quanto às Competências de Liderança por Unidade.....	32
3.3.4 Análise Estatística Descritiva quanto aos estilos de tomada de decisão por Unidade.....	34

3.3.5 Relações Significativas entre as Competências de Liderança e os Estilos de Tomada de Decisão	35
3.3.5.1 Análise Estatística: Relações Significativas - Amostra total (n=122).....	35
3.3.5.2 Análise Estatística: Relações Significativas em Pelotões – Por Unidades..	37
3.4 Regressões Lineares entre Competências de Liderança e Estilos de Tomada de Decisão	42
3.5 Discussão de Resultados.....	43
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
Enquadramento	46
Verificação das Hipóteses	46
Resposta às Perguntas Derivadas	47
Resposta à Perguntas de Partida	48
Conclusões.....	49
Limitações de Investigação	51
Recomendações e Sugestões	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
APÊNDICES	I
Apêndice A – Comparação de modelos de competências de liderança em contexto não militar	II
Apêndice B – Comparação de modelos de competências de liderança em contexto militar	III
Apêndice C – Inquérito de competências de liderança e estilos de tomada de decisão. ..	V
ANEXOS	XIV
Anexo A – Comparação entre o líder e o gestor.....	XV
Anexo B – Modelo causal da competência segundo Boyatzis	XVI
Anexo C – Modelo do iceberg.....	XVII
Anexo D – Dimensões das competências segundo a abordagem Inglesa	XVIII
Anexo E – Desenvolvimento de competências segundo Le Boterf.....	XIX
Anexo F – Comparação das dimensões das competências entre a abordagem da França e dos EUA	XX

Anexo G – Modelo de competências de liderança da Graduate School USA.....	XXI
Anexo H – Modelo de competências de liderança da Minnesota State Colleges and Universities	XXII
Anexo I – Modelo de competências de liderança da Oxford County.....	XXIII
Anexo J – Modelo de competências de liderança da The University of Winnipeg.	XXIV
Anexo K – Modelo de competências de liderança da Society for Human Resource Management	XXV
Anexo L – Modelo de competências de liderança da The Clemmer Group Inc.	XXVI
Anexo M – Modelo de competências de liderança do Exercito dos EUA	XXVII
Anexo N – Modelo de competências de liderança da Força Aérea EUA.....	XXVIII
Anexo O – Modelo de competências de liderança da Marinha dos EUA.....	XXIX
Anexo P – Modelo de competências de liderança do Exército Canadano	XXX
Anexo Q – Modelo de competências de liderança do Exército Brasileiro	XXXI
Anexo R – Modelo de competências de liderança do Exército Britânico	XXXII
Anexo S – Modelo de competências de liderança das Forças Armadas Belgas.....	XXXIII
Anexo T – Modelo de competências do Exercito Espanhol.....	XXXIV
Anexo U – Modelo competências para os Oficiais subalternos do Exercito Português.	XXXV
Anexo V – Modelo competências de liderança de Rouco.....	XXXVI
Anexo W – Modelo do processo de tomada de decisão de Mintzberg.....	XXXVII
Anexo X – Ciclo de OODA.....	XXXVIII
Anexo Y – Modelo de estilos de tomada de decisão de Rowe.....	XXXIX

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Modelo de elaboração do trabalho.....	21
Figura n.º 2: Modelo conceptual das relações entre variáveis em estudo	23
Figura n.º 3: Caracterização da amostra por Unidades de Infantaria	28
Figura n.º 4: Caracterização da amostra por categoria de postos	29
Figura n.º 5: Caracterização da amostra por idades.....	29
Figura n.º 6: Caracterização da amostra por anos de serviço	30
Figura n.º 7: Caracterização da amostra por período de tempo com o atual Comandante de pelotão	30
Figura n.º 8: Valores médios e desvio padrão das competências de liderança da amostra .	31
Figura n.º 9: Valores médios e desvio padrão dos estilos de tomada de decisão	32
Figura n.º 10: Valores médios das competências de liderança por unidade.....	34
Figura n.º 11: Valores médios dos estilos de tomada de decisão por unidade	35
Figura n.º 12: Modelo causal da competência segundo Boyatzis.....	XVI
Figura n.º 13: Modelo do iceberg	XVII
Figura n.º 14: Modelo competências de liderança do Exército dos EUA	XXVII
Figura n.º 15: Adaptado do modelo competências para os Oficiais subalternos do Exército Português.	XXXV
Figura n.º 16: Modelo simplificado de fases de Mintzberg.....	XXXVII
Figura n.º 17: Ciclo de OODA	XXXVIII
Figura n.º 18: Modelo de estilos de tomada de decisão de Rowe.....	XXXIX
Figura n.º 19: Relação entre algumas competências e os estilos de tomada de decisão de Rowe.....	XXXIX

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1: Grau de confiabilidade de cada dimensão avaliada pelo questionário.....	25
Tabela n.º 2: Correlações de <i>Bravais-Pearson</i> entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão.....	36
Tabela n.º 3: Correlações de <i>Pearson</i> entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão no BIMecLag	38
Tabela n.º 4: Correlações de <i>Pearson</i> entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão no RI13.....	40
Tabela n.º 5: Correlações de <i>Pearson</i> entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão no RI14.....	41
Tabela n.º 6: Preditores do estilo de tomada de decisão diretivo	43
Tabela n.º 7: Preditores do estilo de tomada de decisão analítico	43
Tabela n.º 8: Relação entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão nos Comandantes de pelotão de Infantaria	49
Tabela n.º 9: Líder vs. Gestor	XV
Tabela n.º 10: Dimensões das competências segundo a abordagem Inglesa.....	XVIII
Tabela n.º 11: Desenvolvimento de competências segundo le Boterf.....	XIX
Tabela n.º 12: Comparação das dimensões das competências entre a abordagem da França e dos EUA.....	XX
Tabela n.º 13: Modelo de competências de liderança da Graduate School USA	XXI
Tabela n.º 14: Modelo de competências de liderança da Minnesota State Colleges and Universities	XXII
Tabela n.º 15: Modelo de competências de liderança da Oxford County	XXIII
Tabela n.º 16: Modelo de competências de liderança da The University of Winnipeg	XXIV
Tabela n.º 17: Modelo de competências de liderança da Society for Human Resource Management	XXV
Tabela n.º 18: Modelo de competências de liderança da The Clemmer Group Inc.	XXVI
Tabela n.º 19: Modelo de competências de liderança da Força Aérea EUA.....	XXVIII
Tabela n.º 20: Modelo de competências de liderança da Marinha dos EUA	XXIX
Tabela n.º 21: Modelo de competências de liderança do Exército Canadano.....	XXX
Tabela n.º 22: Modelo de competências de liderança do Exército Brasileiro	XXXI

Tabela n.º 23: Modelo de competências de liderança do Exército Britânico	XXXII
Tabela n.º 24: Modelo de competências de liderança das Forças Armadas Belgas ...	XXXIII
Tabela n.º 25: Modelo de competências do Exército Espanhol.....	XXXIV
Tabela n.º 26: Modelo competências de liderança de Rouco.	XXXVI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM – Academia Militar

BIMecLag – Batalhão de Infantaria Mecanizado de Lagartas

CPAE – Centro de Psicologia Aplicada do Exército

EUA – Estados Unidos da América

FA – Força Aérea

OBJ - Objetivo

PD – Pergunta Derivada

PDE – Publicação Doutrinária do Exército

PP – Pergunta de Partida

NEP – Norma de Execução Permanente

RGIE – Regulamento Geral de Instrução do Exército

RH – Recursos Humanos

RI 13 – Regimento de Infantaria n.º 13

RI 14 – Regimento de Infantaria n.º 14

SNQ – Sistema Nacional de Qualificações

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada é o culminar de cinco anos de formação. Este está enquadrado na estrutura curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria da Academia Militar e está subordinado ao tema: “Relação entre Competências de Liderança e Estilos de Tomada de Decisão nos Comandantes de Pelotão de Infantaria”.

O primeiro passo do processo de realização deste trabalho consistiu na escolha da temática. Estando num meio militar, o tema liderança, assim como o da tomada de decisão, encontram-se intimamente ligados à instituição castrense.

A temática liderança tem vindo a ser cada vez mais relevante para as organizações, tanto militares como civis. A partir dos meados do século XX, vários foram os pensadores que se debruçaram sobre esta temática. Segundo Rouco (2012), o estudo da liderança é um tema sempre atual, pois a correta aplicação dos seus princípios e métodos têm vindo a afirmar-se cada vez mais como fundamentais, não só para os pequenos grupos, mas principalmente para o sucesso das organizações. Em especial, as organizações militares cujos líderes têm que motivar os subordinados em situações de esforço máximo com o “sacrifício da própria vida”, sendo os objetivos propostos vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação. Apenas os líderes conseguem levar os seus subordinados a realizar ações que em condições normais, sem influência do líder, não o fariam, obtendo resultados positivos para a organização.

A temática da tomada de decisão revela a sua importância no facto de que em todas as organizações, sejam elas militares ou não, o líder ou gestor é quem toma as decisões. Para tal, ele recorre, de forma inconsciente ou consciente, ao processo de tomada de decisão. Sendo abordado desde meados do século passado, este processo, dependendo da sua execução, pode levar ao sucesso ou insucesso de uma determinada organização.

Relacionando as competências de liderança, sendo que estas podem ser consideradas como capacidades ou habilidades espelhadas nas atitudes e comportamentos dos indivíduos perante uma determinada situação num determinado momento (Boyatzis, 2008), com os estilos de tomada de decisão, que consistem na forma como os líderes ou gestores realizam as suas escolhas, espera-se conseguir desenhar um padrão de correlação onde determinada competência poderá determinar um estilo de tomada de decisão ou vice-versa.

Para que isto fosse possível, desde cedo foram definidos os objetivos deste trabalho. O objetivo geral deste trabalho passa por relacionar as competências de liderança e os estilos

de tomada de decisão nos Comandantes de pelotão de Infantaria. De forma a desmultiplicar a investigação foram definidos três objetivos (OBJ) específicos:

OBJ 1: Caracterizar as competências de liderança dos comandantes de Pelotão de Infantaria;

OBJ 2: Caracterizar os estilos de tomada de decisão dos comandantes de Pelotão de Infantaria.

OBJ 3: Relacionar as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão dos comandantes de Pelotão de Infantaria.

Para se conseguir alcançar os objetivos de investigação é necessário elaborar uma pergunta de partida (PP) que oriente o processo de investigação. A pergunta de partida orientará, tal como um farol, toda a sua investigação com qualidades de clareza, exequibilidade e pertinência (Quivy & Campenhoudt, 1998). Assim, surge a pergunta “**Qual a relação entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão nos comandantes de pelotão de Infantaria?**”

Com o objetivo de facilitar a investigação, surgiu a necessidade de elaborar duas perguntas derivadas (PD):

PD 1: Quais as competências de liderança associadas aos comandantes de pelotão de Infantaria?

PD 2: Quais são os estilos de tomada de decisão adotados pelos comandantes de pelotão de Infantaria?

Com os objetivos definidos e as perguntas lançadas, iniciou-se o processo de investigação e recolha de dados.

Relativamente à estrutura do trabalho, este encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro Capítulo visa verificar o estado da arte relativo à temática em questão, no qual são definidos conceitos importantes para a compreensão do trabalho, sendo demonstradas várias abordagens, assim como os modelos dos conceitos. O segundo Capítulo consiste na explicação da metodologia de investigação seguida neste trabalho, sendo explanados o método de abordagem, os procedimentos de pesquisa, a amostra, o local e a data de pesquisa e a recolha de dados, assim como os meios informáticos utilizados no tratamento de dados. O terceiro Capítulo refere-se à apresentação e discussão de resultados através de uma análise estatística descritiva das variáveis em estudo. Por último surge o quarto capítulo onde são verificadas as hipóteses de investigação, são respondidas as perguntas derivadas e a pergunta de partida e são apresentadas as conclusões, as limitações de investigação, assim como as recomendações e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Enquadramento

Para uma melhor compreensão deste trabalho, surge a necessidade de definir certos conceitos, assim como demonstrar certas abordagens e modelos desenvolvidos até ao momento. Os conceitos de competência, liderança, tomada de decisão e estilo de tomada de decisão são clarificados neste Capítulo, de modo a que o leitor consiga acompanhar o trabalho de investigação em sintonia com o autor do mesmo.

1.2 Conceito de Liderança

A partir dos meados do século XX vários foram os pensadores que se debruçaram sobre esta temática. Segundo Rouco (2012), o estudo da liderança é um tema sempre atual, pois a correta aplicação dos seus princípios e métodos vêm-se consagrando cada vez mais como fundamentais, não só para os pequenos grupos, mas principalmente para o sucesso das organizações. Em especial, as organizações militares cujos líderes têm que motivar os subordinados em situações de esforço máximo com o “sacrifício da própria vida”, sendo os objetivos propostos vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação. Só os líderes conseguem levar os seus subordinados a realizar ações que em condições normais, sem influência do líder, não o fariam, obtendo resultados positivos para a organização. Segundo Bass (1990), liderança é o esforço de um indivíduo para mudar o comportamento dos outros. Sempre que os outros membros mudam os seus comportamentos, entende-se que a liderança é bem-sucedida. Assim como se os membros são reforçados ou recompensados por terem alterado os seus comportamentos, considera-se esta liderança como eficaz.

Para Yukl (1998) liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia os restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização. Posteriormente, Yukl (1998) apresenta liderança como o processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, assim como o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados. Segundo Vieira (2002) 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.

A liderança é definida de várias formas por diferentes autores, no entanto, grande parte das definições visa sempre a influência, por parte de um líder, sobre um determinado grupo de pessoas, a fim de se cumprirem os objetivos organizacionais. Sendo assim, em linguagem militar, liderança é a capacidade de influenciar os subordinados a fim de cumprir a finalidade da missão.

Para este trabalho adotou-se uma definição simples, mas que vai ao encontro de vários autores: a Liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.” (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Esta definição pode ser enquadrada tanto no meio civil como no meio militar.

1.3 Líder vs. Gestor

Habitualmente, em ambiente organizacional, a liderança é exercida pelos indivíduos que desempenham funções de chefia. Estes podem ser diretores, chefes ou ainda comandantes. Assim, tentamos agora esclarecer as perguntas: Haverá diferenças significativas entre um líder e um gestor? Quais?

Para Rego e Cunha (2018), liderança e gestão são dois processos distintos. Segundo estes autores, os gestores sabem o que devem fazer, enquanto que os líderes sabem o que é necessário ser feito. Para estes autores, um líder tem uma visão a longo prazo da organização, estes abraçam a ideia da mudança, enquanto que os gestores se concentram no presente, atuam a curto prazo e de forma tradicional¹.

Segundo Kinicki e Kreitner (2006) a principal diferença entre um gestor e um líder é o fator de coercibilidade exercido pelo primeiro, “o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos” (Kinicki & Kreitner, 2006).

Um líder também tem de possuir uma parte de gestor (Rego & Cunha, 2018), em diferentes momentos e em hierarquias distintas, pois tanto a gestão como a liderança são necessárias nas organizações. Fazendo a ponte para o contexto militar, um comandante (no sentido lato) é uma pessoa investida de autoridade formal, a fim de chefiar um grupo de pessoas, enquanto que um líder é um indivíduo com o conjunto de competências que

¹ Ver Anexo A: Comparação entre o líder e o gestor.

consegue motivar um grupo de pessoas na prossecução de determinado objetivo organizacional.

1.4 Estilos de Liderança

Torna-se importante clarificar os estilos de liderança para uma melhor compreensão deste trabalho, pois os estilos de liderança relacionam-se com os estilos de tomada de decisão.

Para Vieira (2002), um estilo de liderança é a forma de exercer a liderança, ou seja, é o modo de interação entre o líder e os seus subordinados. Vieira (2002) afirma que estes estilos variam consoante a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação.

Apresentam-se alguns estilos de liderança:

- **Diretivo:** O líder transmite aos subordinados exatamente aquilo que ele pretende que seja executado, como o devem fazer e ainda onde e quando a execução terá lugar (Rouco, 2012), ou seja, em termos militares, tal acontece quando a tarefa é dada, assim como a condição e o nível. Este estilo será mais apropriado quando o tempo para a tarefa é reduzido e só o líder é que precisa de saber o que é necessário executar e como o executar. Também pode ser utilizado quando os subordinados carecem de experiência e competências para a execução da tarefa, sendo que o líder dá a ordem e supervisiona (Rouco, 2012).

- **Participativo:** Quando os subordinados têm experiência e competência para a tarefa, o líder pode envolvê-los no processo de tomada de decisão, salvaguardando sempre a responsabilidade da decisão final. Ou seja, de uma forma simplista, neste estilo, o líder ouve a opinião dos seus seguidores.

- **Por delegação:** Como o próprio nome o sugere, o líder delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num subordinado. Aqui, o líder atribui aos seus seguidores a responsabilidade pelos resultados atingidos (Rouco, 2012).

1.5 Conceito de Competência

No que diz respeito ao conceito de competência, a palavra tem a sua origem no latim, *Competere*, com o significado de ser apropriado, útil ou conveniente. O conceito de competência começou a ser estudado de forma diferente nos Estados Unidos da América (EUA), a partir da década de 60 do século passado. Dá-se o nome a este fenómeno de “Movimento das Competências”. O designado movimento ocorre num momento da História

em que diversos autores, que abordam a temática da liderança, contestavam o interesse da corrente dos traços de personalidade como preditores de desempenho (Silva et al. 2006). Aliou-se, assim, o conceito de competência à gestão de recursos humanos (RH), começando-se a perceber que as competências eram melhores preditores do desempenho dos indivíduos. Autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), impulsionaram esta ideia e tornaram-se indispensáveis para o estudo do conceito.

McClelland (1973) defende que se deve romper com os testes de inteligência, pois estes não conseguem prever o desempenho de um colaborador, sendo que os testes deveriam encontrar competências e não medir um índice de inteligência. Segundo este autor, o melhor preditor para aquilo que uma pessoa é capaz de fazer é aquilo que ela faz numa situação não estruturada. McClelland (1973) define competência como um conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, autoconceito, valores e motivos que estão diretamente relacionados com o desempenho no trabalho ou resultados importantes no quotidiano que se diferenciam entre os desempenhos médios e superiores.

Para Boyatzis (2008), competência é uma capacidade ou habilidade espelhada nos comportamentos dos indivíduos perante uma determinada situação num determinado momento.

Segundo Spencer e Spencer (1993), competência é o conjunto de características individuais relacionadas com critério de referência eficazes, desempenhos superiores no trabalho ou numa dada situação.

Le Boterf (1995) define competência como o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais com base na aprendizagem e formação e, posteriormente, pelos sistemas de avaliação. Le Boterf apresenta, na definição, a possibilidade da competência ser desenvolvida dentro de uma determinada organização.

Já no século XXI, Chiavenatto (2000, p. 166) afirma que “competências são aquelas características pessoais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”.

Segundo Zarifian (2001), competência define-se como “uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada aquando de sua utilização profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir” (Zarifian, 2001, p. 66).

Para Punnettam (2002), as competências ajudam os líderes e os colaboradores a fazerem as avaliações de forma continuada sobre os seus conhecimentos e aptidões, necessários para um desempenho superior.

Considera-se que o conceito de Boyatzis (2008) revela-se como simples e objetivo. Assim, para este trabalho, definiu-se competência como uma capacidade ou habilidade espelhada nos comportamentos dos indivíduos perante uma determinada situação, num determinado momento (Boyatzis, 2008).

1.6 Componentes da Competência

De acordo com Harvey (1991) as competências são divididas em quatro componentes, *Knowledge*, *Skill*, *Ability* e *Others*. Este modelo é conhecido pelo acrónimo KSAO e tem os seguintes significados:

- **Knowledge:** Conhecimento e sabedoria necessário à execução de uma determinada tarefa;
- **Skill:** capacidade técnica, destreza no manuseamento de determinado equipamento;
- **Ability:** aptidão, é reunir um conjunto de características indicativas das habilidades próprias do indivíduo, por exemplo, a conjugação da inteligência com a orientação espacial e com o tempo de reação.
- **Other:** outras características que não se encontram nas componentes anteriores, mas são essenciais para a realização de uma determinada tarefa, são exemplo a atitude e a personalidade.

Como se pode constatar, na definição do conceito de competência, grande parte dos autores a definem utilizando, de uma forma explícita ou implícita, estas quatro componentes.

1.7 Abordagens da Competência

Depois de entender o conceito de competência e perceber as suas componentes, é possível agora analisar as diferentes abordagens feitas. Durante a definição do conceito, foi possível constatar a existência de vários autores com diferentes tipos de abordagens à temática. Torna-se assim pertinente caracterizar as diferentes abordagens existentes.

1.7.1 Abordagem Americana

Desta abordagem fazem parte autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), e Spencer e Spencer (1993). Como referido anteriormente, para McClelland (1973) uma

competência é melhor preditor de desempenhos superiores do que a inteligência. Tal se deve ao facto de se tratarem de características intrínsecas dos indivíduos que englobam aptidões cognitivas (são exemplo a autoconsciência e a autorregulação) e aptidões sociais, que são refletidas em comportamentos, ao contrário da inteligência (Rouco, 2012).

Boyatzis (1982) define um modelo em que o comportamento de uma pessoa é influenciado por características pessoais, defendendo que é este o comportamento que revela a competência do indivíduo, dependendo do seu desempenho².

Segundo Spencer e Spencer (1993), “uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de casualidade, com critérios de referência de efetiva e superior performance, numa dada atividade ou situação” (citado em Ceitil, 2016, p. 94). Desta forma, compreende-se que também para estes autores a competência trata-se de algo intrínseco de um indivíduo. Esta abordagem teve uma grande influência nos EUA, em que a sua definição representa a característica intrínseca de um indivíduo, que são “causalmente relacionadas com desempenhos superiores no trabalho e generalizadas ao longo das várias situações, e com uma duração por longos períodos” (Spencer & Spencer, 1993, p. 9). O modelo do *iceberg* de Spencer e Spencer ilustra bem esta abordagem³.

Finaliza-se a abordagem Americana com uma última nota sobre a distinção entre competências *hard* e *soft*. Uma competência *hard* está relacionada para o saber-fazer, sendo tudo aquilo que pode ser quantificado como, por exemplo, a aptidão técnica. Por outro lado uma competência *soft* esta relacionada com as competências comportamentais, como na comunicação e a motivação. “A competência não resulta somente do agir, mas de um querer e de um poder agir” (Ceitil, 2016, p.108).

1.7.2 Abordagem Inglesa

Segundo Rouco (2012), certas deficiências no desenvolvimento das capacidades de RH levaram a que os governos britânicos da década de 80 introduzissem uma aproximação baseada em competências na formação vocacional e treino. Deste modo, criou-se uma nova estrutura de competências onde surge a competência ocupacional, que tem em conta a análise funcional das ocupações dos colaboradores em diversos contextos (Mansfield & Mitchell,

² Ver Anexo B: Modelo causal da competência segundo Boyatzis.

³ Ver Anexo C: Modelo do iceberg.

1996). Mais tarde Cheetham e Chivers (2005) desenvolveram um modelo global de competências⁴.

1.7.3 Abordagem Francesa

A partir de 1990, o conceito de competência é aplicado aos RH (Rouco 2012). Como já foi abordado na definição do conceito de competência, Le Boterf (1995) admite que esta pode ser desenvolvida, para tal ele apresenta um quadro⁵ sobre o desenvolvimento de competências e dos indivíduos dentro das organizações.

Tremblay e Sire (1999) abordam o conceito incluindo três vertentes: teórica (saber); prática (saber fazer) e social e comportamental (saber ser).

Ao comparar⁶ o seu modelo com o Americano, constataram que o primeiro era mais abrangente devido a essas três vertentes, uma vez que do lado americano existiam apenas duas vertentes. Tremblay e Sire constatam que existe uma grande reação entre as *soft competences* usadas nos EUA e as competências “saber ser” usadas em França, assim como as competências funcionais usadas no Reino Unido e as competências “saber fazer” em França.

1.7.4 Abordagem Portuguesa

Em Portugal, o Ministério da Educação define competência como o conjunto formado pelo conhecimento, aptidões e atitudes, que podem ser entendidas como o saber “em ação ou em uso”, ou seja, promovendo o seu desenvolvimento integrado.

A de 31 de dezembro de 2007, foi criado o Sistema Nacional Qualificações⁷ (SNQ). Este Sistema tem como “objetivo fundamental, promover a elevação da formação de base da população ativa, através da progressão escolar e profissional.” (Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural [DGADR], 2019).

O SNQ pretende assegurar a relevância da formação e das aprendizagens para o desenvolvimento dos indivíduos e para a modernização das organizações, assim como para a progressão escolar e profissional dos cidadãos. Isto tudo pela certificação no Catálogo Nacional de Qualificações ou através do processo de reconhecimento, validação e certificação de competências (DGADR, 2019).

⁴ Ver Anexo D: Dimensões das competências segundo a abordagem Inglesa.

⁵ Ver Anexo E: Desenvolvimento de competências segundo Le Boterf.

⁶ Ver Anexo F: Comparação das dimensões das competências entre a abordagem da França e dos EUA.

⁷ Decreto-Lei n° 396/2007.

Segundo Rouco (2012), O SNQ segue o sentido do reconhecimento dos resultados de aprendizagem, o que reflete uma mudança importante, pois permite comparar as qualificações às competências correspondentes.

O governo português define competência como “capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal” (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social [MTSS], 2007).

No meio militar Vieira (2002) destaca as competências como sendo um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança, pois estas estabelecem categorias gerais de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento de um líder. Refere ainda que as competências não são apenas uma lista a decorar, mas sim para ser posta em prática a fim de valorizar os seus subordinados.

Também o Regulamento Geral de Instrução do Exército (RGIE) de 2002 define o conceito de competência como “o conjunto de comportamentos observáveis, relacionados e aplicados numa dada situação, que resultam dos aspetos subjacentes da pessoa e que são determinantes no sucesso profissional”.

1.8 Tipologia de competência

Assim, resta abordar as competências quanto à sua tipologia. Apresenta-se de seguida o que é aceite atualmente pela comunidade científica e que irá ser adotado neste trabalho de investigação.

Segundo Rouco (2012), os tipos de competências aceites pela comunidade científica são as competências pessoais ou cognitivas, funcionais e sociais, sendo que estas vão de encontro à abordagem Francesa de saber, saber fazer e saber ser. Esta abordagem também é aceite pelo Exército dos EUA com o nome de *BE, KNOW and DO*. Posteriormente, apresentar-se-á o modelo de competências de liderança do Exército dos EUA⁸, onde é feita a distinção entre tipos.

1.9 Modelos de Competências de Liderança em Contexto não Militar

Os modelos de competências de liderança em instituições académicas e organizações de gestão de RH visam principalmente as competências da comunicação, visão da empresa,

⁸ Ver Anexo M: Modelo de competências de liderança do Exército dos EUA.

o desenvolvimento dos outros assim com o espírito de equipa. Esta afirmação advém da comparação dos vários modelos de competências de cada instituição⁹.

Através da comparação, verifica-se que existem várias competências voltadas para o mundo empresarial. A Graduate School USA (2017) apresenta competências de empreendedorismo, conhecimento político e ainda a capacidade para fazer parcerias¹⁰. A Minnesota State Colleges and Universities¹¹ (2013) apresenta competências como a capacidade de desenvolver um serviço personalizado e construir potencialidades organizacionais. Também alguns destes modelos¹² apelam a que o líder tenha a capacidade de ver além da sua organização (visão externa). Tal demonstra uma clara abordagem civil dos modelos, pois, no meio militar, sendo este altamente hierarquizado, muitas vezes apenas é possível ter uma visão interna e só essa acabará por ser importante para a realização das tarefas incumbidas. Tal é sustentado na doutrina militar portuguesa, na publicação doutrinária do exército (PDE) 5-00 Planeamento Tático e Tomada de Decisão (Exército Português, 2007, p. 5-9). O primeiro passo da análise da missão consiste em analisar a missão do escalão superior, até dois escalões acima. Para um comandante de pelotão, isto significa que irá analisar até à missão do batalhão, ou seja, a sua visão é extremamente reduzida comparado ao que estes modelos de competências de liderança exigem.

Deste modo conclui-se que estes modelos não devem ser aplicados a meios militares. Estes foram claramente desenvolvidos para o meio civil, onde os objetivos organizacionais são outros e o contacto com o “cliente” em nada tem comparação com o meio militar.

1.10 Modelos de Competências de Liderança em Contexto Militar

1.10.1 Enquadramento

Tendo em conta que este trabalho de investigação aborda as competências de liderança dos Comandantes de pelotão de Infantaria do Exército Português, apresentam-se de seguida alguns modelos de competências de liderança adotados por forças militares de outros países, a fim de optar por um modelo de competências mais indicado para a realização deste trabalho.

⁹ Ver Apêndice A: Comparação de modelos de competências de liderança em contexto não militar.

¹⁰ Ver Anexo G: Modelo de competências de liderança da Graduate School USA.

¹¹ Ver Anexo H: Modelo de competências de liderança da Minnesota State Colleges and Universities.

¹² Ver Anexo I, J, K e L: Modelos de Competências de Liderança em Contexto não Militar.

1.10.2 Forças Armadas dos EUA

O Exército dos EUA desenvolveu uma publicação doutrinária sobre liderança (Army Doctrine Publication 6-22, 2012). Neste documento consta o modelo de competências de liderança¹³ adotados pelo seu exército, no qual são apresentados três grandes grupos de competências de liderança (liderar, desenvolver e realizar), que devem ser completados com atributos pessoais de domínio intelectual, presença e de carácter. Este modelo faz a distinção entre competências exclusivas aos líderes, que denominam de competências, e outras competências não exclusivas dos líderes chamadas de atributos.

Também a Força Aérea (FA) e Marinha dos EUA apresentam um modelo de competências de liderança. O modelo de competências de liderança¹⁴ da FA dos EUA assenta também em três grupos de competências, dos quais o grupo pessoal, onde se inserem competências que dizem respeito ao próprio indivíduo; o grupo social, onde se enquadram as competências de relação com os outros e, por último, o grupo organizacional, que visa as competências que contribuem para o bom desenvolvimento da instituição.

Por outro lado, a Marinha dos EUA apresenta um modelo de competências de liderança¹⁵ assente em cinco grupos: Missão, Mudança, Liderar pessoas, Trabalhar com pessoas e Administração de Recursos. Este modelo faz a distinção entre liderar pessoal e trabalhar com pessoal. O primeiro visa as competências que consigam maximizar o potencial do grupo e promover elevados padrões éticos que vão ao encontro da visão da instituição. Por outro lado, o grupo relativo a trabalhar com pessoas consiste em competências que contribuam para a explicação e expressão de factos e ideias de forma conveniente.

1.10.3 Exército Canadano

Ainda na América do Norte, o Exército Canadano (2005), considera que as competências de liderança de um comandante revelam-se como parte imprescindível para a obtenção de resultados. Neste sentido, este desenvolveu um modelo de competências de liderança¹⁶ onde as agrupam em cinco grupos. O primeiro grupo é relativo a conhecimentos e capacidades técnicas e táticas que o líder deve possuir, no qual este deve ser proficiente relativamente ao nível em que se encontra inserido (tático, operacional ou estratégico). A

¹³ Ver Anexo M: Modelo de competências de liderança do Exército dos EUA.

¹⁴ Ver Anexo N: Modelo de competências de liderança da Força Aérea EUA.

¹⁵ Ver Anexo O: Modelo de competências de liderança da Marinha dos EUA.

¹⁶ Ver Anexo P: Modelo de competências de liderança do Exército Canadano.

capacidade cognitiva é a dimensão relativa ao segundo grupo, onde se encontram competências como a visão, a capacidade de raciocínio, assim como a criatividade. O terceiro grupo visa as relações interpessoais, onde a forma como se relaciona, comunica, influencia e gere o grupo é primordial para o líder. Os traços de personalidade constituem a dimensão do quarto grupo. Este modelo apresenta as competências características do próprio líder, ou seja, as que visam a sua própria pessoa. Por último, a motivação e valores profissionais formam a quinta dimensão deste modelo de competências de liderança, sendo que estes visam o profissionalismo, os valores militares e o comprometimento com a instituição militar.

1.10.4 Exército Brasileiro

Ainda no continente americano, o Exército Brasileiro apresenta, no seu manual de campanha de liderança militar (2011), um extenso modelo de competências de liderança,¹⁷ onde aborda as dimensões cognitivas e psicomotoras, afetos pessoais e afetos interpessoais, sendo que, dentro destes grupos, ainda faz a distinção em dimensões mais específicas.

Para além das competências do modelo, é apresentada a inteligência emocional como elemento imprescindível para o líder, afirmando que “a inteligência emocional permitirá ao comandante, em qualquer escalão, agir com sereno rigor, conseguindo persuadir os seus subordinados.” (Exército Brasileiro, 2011, p. 5-9). O Exército Brasileiro define inteligência emocional como “a capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir em um objetivo, apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante” (Exército Brasileiro, 2011, p. 5-10 - 5-11).

1.10.5 Exército Britânico

Na Europa, O Exército Britânico apresentou em 2017 um novo modelo de competências de liderança¹⁸ que, complementado com o seu código de valores e normas, leva um comandante a ter um comportamento de um líder. Estas competências, denominadas por comportamentos, encontram-se separadas em três grupos. O grupo da visão, que consiste na forma clara como o líder comunica com o grupo, mantendo a coesão e direção. O grupo

¹⁷ Ver Anexo Q: Modelo de competências de liderança do Exército Brasileiro.

¹⁸ Ver anexo R: Modelo de competências de liderança do Exército Britânico.

referente ao apoio, que consiste na confiança que o líder transmite aos seus subordinados. Por último, o grupo do desafio, em que o líder tem de conseguir motivar e desafiar o grupo, pois só assim este conseguirá revelar o seu verdadeiro potencial. O líder tem de conseguir desafiar-se a si mesmo e ao grupo igualmente.

1.10.6 Forças Armadas Belgas

As Forças Armadas da Bélgica desenvolveram um modelo de competências de liderança¹⁹ transversal aos seus ramos. Apresentam um modelo de competências dividido em cinco grupos. Nos primeiros dois, apresentam a diferença entre as relações com os subordinados e as relações interpessoais. O terceiro grupo refere-se ao funcionamento profissional, ou seja, faz referência às competências necessárias para a execução das suas funções na instituição. O quarto grupo visa a execução das tarefas e, por último, as Forças Armadas Belgas apresentam um grupo que visa a gestão de informação.

1.10.7 Exército Espanhol

O Exército Espanhol não desenvolveu um modelo de competências propriamente dito, no entanto, apresentam um modelo de qualidades e habilidades²⁰. Deste modo, este modelo assenta nas características intrínsecas que um líder deve possuir.

1.10.8 Exército Português

No Exército Português, em 2006, o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), juntamente com a Academia Militar, elaborou um modelo de competências²¹, sendo que este modelo é composto por cinco competências principais que dão origem a certos comportamentos. Estes acabam por ser regulados e orientados pelos valores individuais assim, como pela ética.

1.10.9 Modelo Rouco

Analizou-se igualmente o modelo de competências de liderança desenvolvido por Rouco (2012). Este modelo²² encontra-se dividido em quatro grupos. O primeiro grupo é relativo às competências pessoais ou cognitivas do líder. O segundo refere-se às

¹⁹ Ver Anexo S: Modelo de competências de liderança das Forças Armadas Belgas.

²⁰ Ver Anexo T: Modelo de competências do Exército Espanhol.

²¹ Ver Anexo U: Modelo competências para os Oficiais subalternos do Exército Português.

²² Ver Anexo V: Modelo competências de liderança de Rouco.

competências sociais, ou seja, de relações com os outros. O terceiro grupo é referente às competências funcionais, as quais são essenciais para executar tarefas profissionais. Por último, Rouco (2012) apresenta o grupo organizacional, ou seja, um grupo de competências relativo à gestão da organização.

Este modelo é adotado pela Academia Militar como um referencial de competências de liderança, sendo que este é constituído por vinte e nove competências distribuídas pelos quatro grupos. A AM, desde 2007, tem vindo a desenvolver e a melhorar este modelo. A este modelo está associado um questionário, testado e validado em contexto militar, que mede o nível de proficiência de cada competência.

1.10.10 Conclusão

Analisando e comparando²³ os modelos de competências em contexto militar aqui apresentados, facilmente se chega à conclusão que o modelo Rouco (2012) é o mais abrangente. Este não contempla competências que em teoria não são utilizadas pelos Comandantes de pelotão de Infantaria, pois ao seu nível estas não se constituem fundamentais, como por exemplo: negociação, gestão financeira, pensamento estratégico.

Por esta razão, e pelas apresentadas anteriormente (é o modelo adotado e desenvolvido pela AM e apresenta um questionário associado), o modelo Rouco (2012) é o modelo de competências de liderança adotado neste trabalho de investigação.

1.11 Tomada de Decisão

Em todas as organizações, sejam elas militares ou não, o líder ou gestor é quem toma as decisões. Para tal, ele recorre, de forma inconsciente ou consciente, ao processo de tomada de decisão, sendo que se tem vindo a escrever sobre o assunto desde meados do século passado. Este processo, dependendo da sua execução, pode levar ao sucesso ou insucesso de uma determinada organização.

1.11.1 Definição do Conceito

A tomada de decisão é um processo consciente da escolha de uma modalidade de ação (Vieira, 2002). Na mesma linha de pensamento, entram Abreu e Caetano (1996) e Chiavenato (2000), sendo que os primeiros afirmam que decidir é escolher, de entre várias

²³ Ver Apêndice B: Comparação de modelos de competências de liderança em contexto militar.

soluções, aquela que melhor se adequa à resolução de um determinado problema. Para Chiavenato (2000), a existência de várias modalidades de ação cria a necessidade de tomar decisões. Perante a identificação de um problema, existe uma necessidade de solução e isto leva ao desencadeamento de uma tomada de decisão (Neves et al., 2006).

1.11.2 Fases do Processo de Tomada de Decisão

Segundo Herbert Simon (1960), o processo de tomada de decisão consiste em três fases. A primeira é a identificação de uma situação que exija uma tomada de decisão. A segunda consiste na descoberta do leque de cursos de ação disponível. Por último, existe a escolha do curso de ação mais adequado (na perspectiva do decisor). Mintzberg²⁴ (1979) também segue esta linha de pensamentos, atribuindo nomes diferentes às fases.

Em 1996, Boyd apresenta um modelo²⁵ mais completo que ficou conhecido como o ciclo OODA. Este ciclo de tomada de decisão compreende quatro fases: Observar, Orientar, Decidir e Agir. Boyd (1996) afirma que quanto mais rápido um ciclo é realizado, maior será a vantagem obtida sobre o adversário. Segundo Rouco (2012), esta vantagem é assegurada através da descentralização da responsabilidade e de autoridade, ou seja, os níveis de decisão devem ser colocados tão baixo quanto possível. Isto permite que as decisões sejam tomadas em tempo oportuno.

Várias são as perspectivas sobre as fases do processo de tomada de decisão, porém, todas incluem uma primeira fase onde existe a receção e análise da informação, formulação de hipóteses e, por fim, a decisão materializada pela escolha de uma dessas hipóteses.

1.11.3 Estilos de Tomada de Decisão

Os estilos de tomada de decisão são a forma como o líder/comandante toma as decisões. Apresentam-se de seguida dois modelos teóricos sobre os estilos de tomada de decisão.

O primeiro é o de Scott e Bruce (1995), onde apresentam cinco estilos: racional, intuitivo, dependente, evitador e espontâneo.

O estilo racional é aquele onde o problema é questionado de forma lógica, por outras palavras, é materializado quando um indivíduo, perante uma situação de tomada de decisão, segue o seu raciocínio lógico, estrutura o problema e equaciona as modalidades de ação, a

²⁴ Ver Anexo W: Modelo do processo de tomada de decisão de Mintzberg.

²⁵ Ver Anexo X: Ciclo de OODA.

fim de obter a melhor decisão possível. Por outro lado, existe o estilo intuitivo, onde as decisões são tomadas seguindo o instinto, não existindo um esforço em seguir o raciocínio lógico, mas sim os sentimentos, o instinto e as impressões do decisor. O estilo dependente é aquele onde existe apoio de outros indivíduos na tomada de decisão. No estilo evitador, o decisor tende a evitar a tomada de decisão, adia-as o mais possível no tempo e este só as toma no último momento possível. Por último, no estilo espontâneo, a tomada de decisão é feita de forma impulsiva, não existe estruturação do problema.

Scott e Bruce (1995) encontraram uma relação entre o estilo intuitivo e espontâneo, assim como entre o estilo evitador e o dependente, ou seja, uma pessoa intuitiva tende a ser também espontânea, assim como uma pessoa evitadora tende a ser dependente.

Apresenta-se de seguida o modelo²⁶ aceite atualmente pela comunidade científica, o modelo de Rowe (1998). O autor apresenta quatro estilos:

- **Diretivo** - é usado pelas pessoas que preferem soluções claras, bem definidas para os problemas. Elas tomam decisões rapidamente e gostam de contar com regras e procedimentos existentes para tomá-las. Usam pouca informação na resolução dos problemas. Têm tendência a ser pessoas que gostam do poder e por isso apresentam-se como autoritárias.
- **Analítico** - é usado por pessoas que gostam de considerar as soluções complexas baseadas no número de informações. Este estilo é principalmente baseado na racionalidade.
- **Conceptual** - é usado por pessoas que também gostam de considerar uma quantidade ampla de informações. Porém, ao contrário das analíticas, essas pessoas são mais sociais e preferem conversar com os outros sobre o problema e as alternativas possíveis para solucioná-los.
- **Comportamental** - é geralmente adotado por pessoas que se preocupam com as outras e com a organização em si. Demonstrem simpatia e preferem persuadir em vez de dar ordens diretas. Os gestores que utilizam este estilo apresentam uma grande capacidade de comunicação e gostam de conversar com as pessoas, individualmente, para compreender as suas perspetivas sobre o problema.

²⁶ Ver Anexo Y: Modelo de estilos de tomada de decisão de Rowe.

Para a compreensão deste modelo é necessário clarificar o conceito de complexidade cognitiva. Segundo Cunha e Rego (2018), a complexidade cognitiva é o grau de combinação de algumas competências. É a capacidade de gerar ideias e conceitos, interpretar a realidade (gerada pelas ideias e conceitos), através da identificação de padrões e, por último, identificar fatores críticos de sucesso e desenvolver soluções criativas. Um indivíduo com baixa complexidade cognitiva faz uma interpretação simplista da realidade, vendo o mundo a preto e branco. Por outro lado, um indivíduo com alta complexidade cognitiva vê o mundo em diferentes tons, compreende relações complexas entre fenómenos e consegue antever futuros eventos.

McClelland (1971), citado por Rowe (1992), afirma que cada estilo de decisão é o reflexo de diferentes necessidades. O estilo diretivo está associado à necessidade de poder. O comportamental precisa de afiliação, associação. O analítico necessita de realização, enquanto o conceptual, de reconhecimento. Os gestores e líderes encontram-se em patamares diferentes quanto à motivação e à forma de tomar decisões. Neste sentido, os primeiros usam a eficiência, o planeamento, os procedimentos e o controlo, mostrando uma maior racionalidade. Os segundos são mais dinâmicos, e sabem lidar com a mudança, por isso terão mais tendência a demonstrar o estilo analítico ou conceptual do que os gestores.

Dos modelos apresentados, este último é o modelo adotado para a realização deste trabalho, pois é aquele que é utilizado na maior parte dos trabalhos de investigação relacionados com a esta temática e consegue fazer a distinção entre o líder e o gestor, podendo assim identificar algumas competências de liderança.

1.12 Competências de Liderança e Estilos de Tomada de Decisão

São vários os estudos que se podem encontrar sobre competências de liderança que utilizam o modelo de Rouco (2012). No que concerne os estilos de tomada de decisão, a maiorias dos estudos optam pelo modelo de Rowe (1992). Por outro lado, raro é o estudo que relacione competências de liderança com estilos de tomada de decisão, independentemente dos modelos adotados.

Rowe (1992) materializa uma dessas raras exceções no seu estudo *Managerial Decision Making*. Neste estudo, Rowe apresenta uma tabela²⁷ onde relaciona competências de liderança com os estilos de tomada de decisão. Competências como “orientação para a

²⁷ Ver Figura n.º 19 Anexo Y: Modelo de estilos de tomada de decisão de Rowe.

“tarefa”, “visão”, “criatividade” e “inovação” tendem a estar relacionadas com o estilo de tomada de decisão conceptual. O estilo analítico relaciona-se com competências como “resolução de problemas”, “inovação”, “eficácia” e “direção”. Por outro lado o estilo comportamental está ligado às competências “comunicação”, “empatia” e “relações interpessoais”. O estilo de tomada de decisão diretivo não evidencia nenhuma competência de liderança. Como é de fácil compreensão, depois desta revisão de literatura, este estilo está mais relacionado com os gestores propriamente ditos do que com os líderes, daí não se relacionar com competências de liderança.

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 Enquadramento

Neste Capítulo são apresentados os métodos e procedimentos adotados na realização do presente trabalho de investigação. Este Capítulo contempla o método de abordagem ao problema, as fases em que o trabalho foi repartido e as respetivas descrições. Contempla também as linhas orientadoras (pergunta de partida e derivadas), assim como a estratégia de investigação. Por último, são igualmente apresentados os instrumentos e procedimentos de pesquisa de dados, assim como os meios informáticos que permitiram o seu tratamento.

2.2 Método de Abordagem

Tendo em conta os objetivos do presente trabalho, que consistem em caracterizar as competências de liderança dos Comandantes de pelotão de Infantaria e relacioná-las com os estilos de tomada de decisão por eles adotados, a investigação quantitativa revelou ser a melhor opção de abordagem. Isto porque, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), é um método que se baseia na frequência de aparecimento de uma determinada característica de conteúdo ou de correlação entre as características. É também “um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis (...) baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos” (Freixo, 2018 p. 171)

Este trabalho encontra-se dividido em três fases: uma primeira fase apenas teórica (exploratória), onde são formadas a pergunta de partida, as perguntas derivadas e as hipóteses. Nesta fase são também abordados diferentes autores, apresentados e clarificados certos conceitos, apoiando-se numa análise documental de livros, teses, e artigos relativos a competências de liderança e estilos de tomada de decisão. A segunda fase (fase prática), consiste na elaboração e aplicação de um questionário a seis Comandantes de pelotão de Infantaria e aos seus respetivos subordinados. Esta fase também contempla a análise de dados provenientes dos questionários. Por último, uma fase conclusiva, onde é feita uma interpretação dos dados e uma discussão dos resultados, culminando com conclusões e recomendações.

Estas fases vão ao encontro aos três atos epistemológicos do procedimento científico de Quivy e Campenhoudt (1998): Rotura, Construção e Verificação. Na primeira existe a rotura de ideias pré-concebidas, preconceitos ou falsas evidências. Deste modo, o investigador entra num estado de maior predisposição para a aquisição de novo

conhecimento. A construção consiste na elaboração, sustentada na teoria, de proposições explicativas do fenómeno em estudo. Por fim, existe a verificação, onde são testadas as hipóteses e apresentadas as conclusões. Este processo foi adaptado ao meu trabalho e encontra-se explanado na Figura n.º 1.

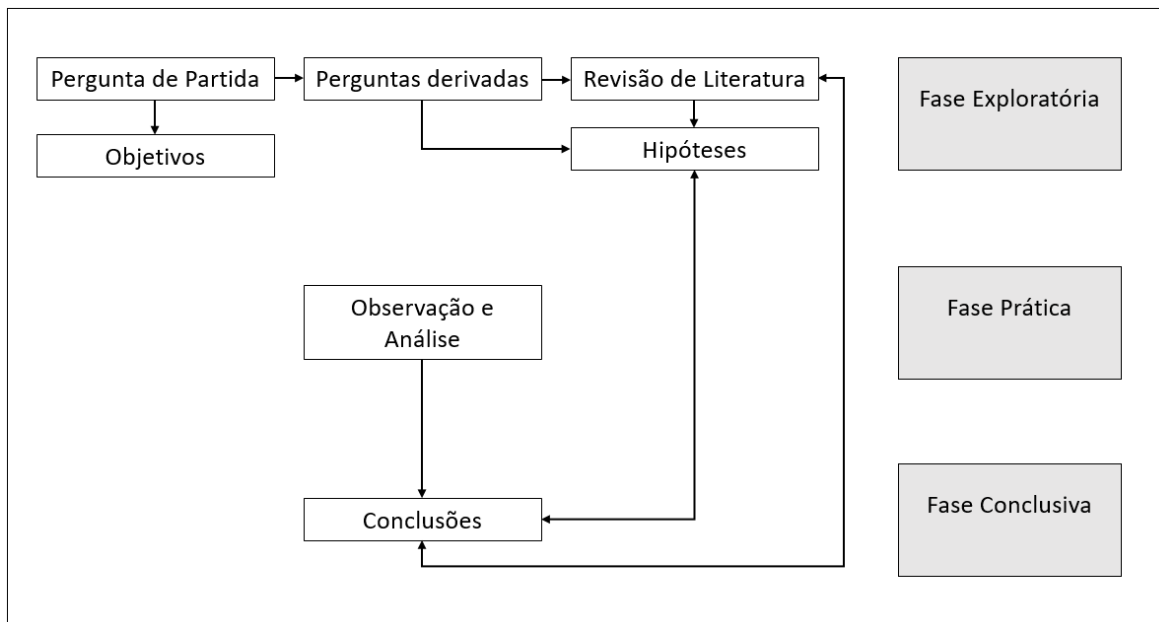


Figura n.º 1: Modelo de elaboração do trabalho

Fonte: Autor

No que concerne a metodologia, todo este trabalho segue a norma de execução permanente (NEP) 522/1.^a da Academia Militar. Em casos não explanados nesta, a metodologia adotada é a do manual de investigação em ciências sociais de Quivy e Campenhoudt (1998), complementado com a metodologia científica, fundamentos métodos e técnicas de Freixo (2018)

Relativamente à metodologia científica, o método indutivo é o método adotado neste trabalho. Segundo Freixo (2018), um investigador deve, numa primeira fase, obter o maior número de observações possíveis. Neste trabalho essas observações são materializadas pela aplicação dos inquéritos por questionários. Numa segunda fase estas observações devem ser codificadas e clarificadas a fim de se isolar valores ou características associadas ao fenómeno em estudo. Esta fase é relativa a análise dos dados provenientes dos questionários. A terceira fase consiste em inferir enunciados gerais, tendo como ponto de partida os factos anteriormente clarificados, ou seja, da análise dos dados é feita uma identificação de padrões, generalizando-os. Por fim, a quarta fase é relativa à validação das hipóteses. Em suma, o

raciocínio indutivo faz-se do particular para o geral, ou seja, da amostra para o universo (Freixo, 2018).

O fim último deste trabalho de investigação, consiste em dar resposta à PP, **“Qual a relação entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão nos comandantes de pelotão de Infantaria?”**, apresentada no início do trabalho. Esta procura orientar o trabalho de investigação, no entanto, para responder aos objetivos do trabalho, foi necessário formular duas perguntas derivadas.

PD1- Quais as competências de liderança associadas aos comandantes de pelotão de Infantaria?

PD2- Quais são os estilos de tomada de decisão adotados pelos comandantes de pelotão de Infantaria?

Com estas PD pretende-se caracterizar as competências de liderança dos comandantes de pelotão de Infantaria, assim como caracterizar os estilos de tomada de decisão adotados por estes. Com as respostas a estas PD, conseguir-se-á dar resposta à PP, confirmando ou não a existência de um padrão de relação entre competências de liderança e estilos de tomada de decisão.

Após o aprofundamento do conhecimento sobre a temática, resultante da revisão de literatura, é possível dar-se respostas temporárias ao problema, denominadas por hipóteses.

Segundo Freixo (2018), uma hipótese consiste numa sugestão de resposta para o problema, que assume a condição de uma predição à problemática. Assim, apresentam-se de seguida as hipóteses da investigação:

Hipótese n.º1: Não existem relações significativas entre as competências de liderança e o estilo de tomada de decisão diretivo.

Hipótese n.º2: Existem relações significativas entre as competências de liderança e o estilo de tomada de decisão analítico.

Hipótese n.º3: Existem relações significativas entre as competências de liderança e o estilo de tomada de decisão conceptual.

Hipótese n.º4: Existem relações significativas entre as competências de liderança e o estilo de tomada de decisão comportamental.

Na Figura n.º 2 está explanado o modelo conceptual das relações entre variáveis, elaborado de forma a construir uma estratégia de investigação.

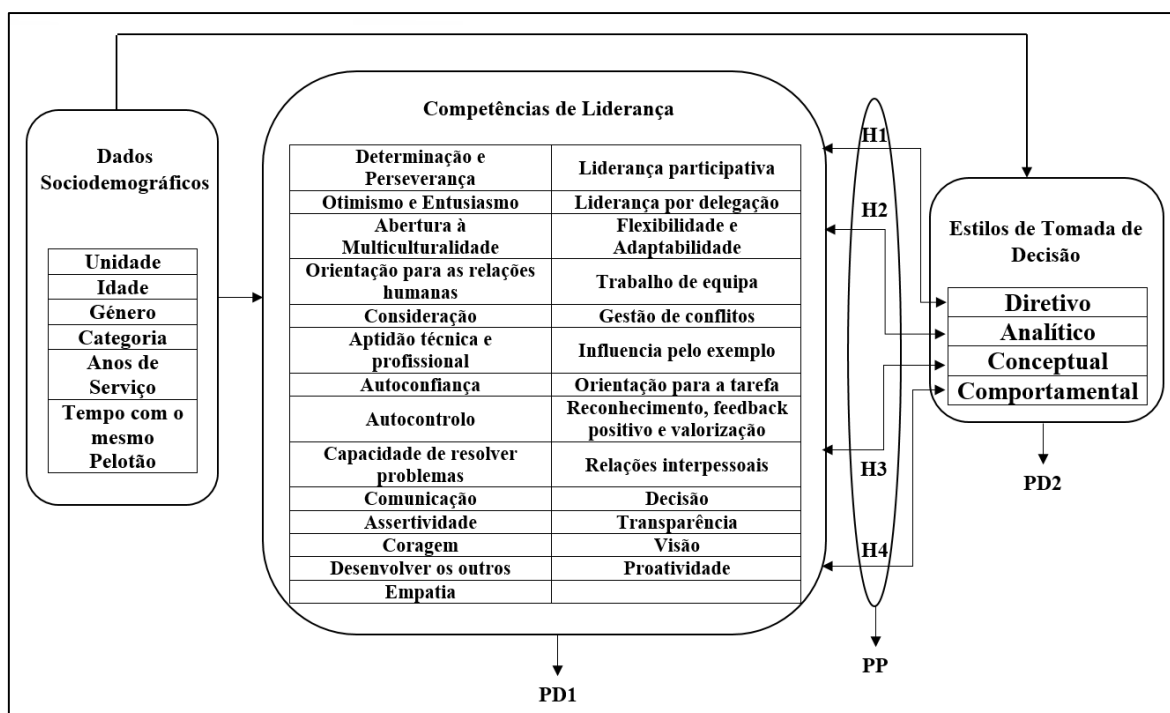


Figura n.º 2: Modelo conceptual das relações entre variáveis em estudo

Fonte: Autor

Sendo este um trabalho de abordagem quantitativa, torna-se importante salientar que todas estas hipóteses de investigação podem ser verificáveis, ou seja, segundo Freixo (2018), contem variáveis que sejam observáveis, mensuráveis e, por isso, podem ser analisadas estatisticamente. A verificação constitui o núcleo central desta investigação.

2.3 Procedimento de Pesquisa

Para este trabalho de investigação de natureza quantitativa, o método de recolha de dados escolhido foi o método inquisitivo. Este apresenta-se como “um conjunto de enunciados ou questões que permitem avaliar as atitudes, as opiniões e os resultados dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto dos sujeitos” (Freixo, 2018). Ceitil (2016) considera a utilização de questionários uma escolha coerente para a identificação de competências aplicadas a um contexto organizacional. Um inquérito por questionário consiste em colocar um conjunto de inquiridos, representativos de uma população, perante uma série de perguntas relativas a uma determinada temática de interesse do investigador (Ceitil, 2016). O inquérito por questionário permite quantificar vários dados e efetuar várias análises de correlação.

2.3.1 Inquérito por Questionário

O questionário²⁸ utilizado neste trabalho encontra-se dividido em três partes, sendo a primeira parte referente à recolha de dados sociométricos do inquirido. A segunda parte é relativa à caracterização das competências de liderança, proveniente do questionário do modelo de competências de liderança de Rouco (2012), já validado e testado várias vezes em contexto militar. Nesta parte, as questões são de tipo fechadas, numa escala de *Likert* de 5 níveis (nível 1: *Discordo totalmente* a nível 5: *Concordo totalmente*). Por último, a terceira parte é relativa aos estilos de tomada de decisão, proveniente do questionário de Neves e Simões. Nesta parte, as questões são igualmente de tipo fechadas e numa escala de *Likert* de 5 níveis (nível 1: *Discordo totalmente* a nível 5: *Concordo totalmente*).

Na realização deste inquérito foi feita uma diferenciação entre os inquéritos que iriam ser respondidos pelos oficiais e pelos que iriam ser respondidos pelos seus subordinados. Esta diferença apenas existe nas perguntas de recolha de dados sociométricos e na formulação das restantes perguntas (primeira pessoa do singular para Oficiais e terceira pessoa do singular para Sargentos e Praças).

2.3.2 Confiabilidade Interna do Questionário

O questionário elaborado para este trabalho de investigação foi revisto e validado pelo especialista Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco. Depois de aplicado, para garantir a fiabilidade dos dados dele retirados, cada dimensão por ele avaliada foi sujeita a teste de verificação do grau de confiabilidade *Alpha de Cronbach*. Na Tabela n.º 1 é possível verificar esse valor para cada dimensão.

²⁸ Ver Apêndice C: Inquérito de competências de liderança e estilos de tomada de decisão.

Tabela n.º 1: Grau de confiabilidade de cada dimensão avaliada pelo questionário.

Dimensão (Competências e Estilos)	<i>Alpha de Cronbach</i> (α)	Dimensão (Competências e Estilos)	<i>Alpha de Cronbach</i> (α)
Determinação e Perseverança	0.79	Flexibilidade e Adaptabilidade	0.82
Otimismo e Entusiasmo	0.83	Trabalho de equipa	0.79
Abertura à Multiculturalidade	0.82	Gestão de conflitos	0.84
Orientação para as reações humanas	0.80	Influência pelo exemplo	0.74
Consideração	0.81	Orientação para a tarefa	0.77
Aptidão técnica e profissional	0.82	Reconhecimento, feedback positivo e valorização	0.85
Autoconfiança	0.87	Relações interpessoais	0.81
Autocontrolo	0.88	Decisão	0.75
Capacidade de resolver problemas	0.80	Transparência	0.84
Comunicação	0.76	Visão	0.83
Assertividade	0.76	Proatividade	0.83
Coragem	0.75	Diretivo	0.76
Desenvolver os outros	0.86	Analítico	0.87
Empatia	0.88	Conceptual	0.86
Liderança participativa	0.82	Comportamental	0.89
Liderança por delegação	0.60		

Fonte: Autor

Os valores de confiabilidade do *Alpha de Cronbach* variam numa escala de 0 a 1 com as seguintes designações: menor que 0.5 é Inaceitável; entre 0.5 e 0.6 é Pobre; entre 0.6 e 0.7 é Questionável; entre 0.7 e 0.8 é Aceitável; entre 0.8 e 0.9 é Bom; maior que 0.9 é Excelente (Maroco, 2007). Da análise da Tabela nº 1, observa-se que o valor mais alto de α é de 0.89 no estilo de tomada de decisão Comportamental e o valor mais baixo de α é 0.60 para a competência Liderança por delegação. Em síntese, 67.7% (21 dimensões) dos valores de α correspondem a uma designação de BOM, 29% (9 dimensões) dos mesmos correspondem a designação ACEITÁVEL e, por último, 3.2% (1 dimensão) é considerada de QUESTIONÁVEL.

2.4 Amostra

Para a aplicação do questionário referido anteriormente, selecionou-se um grupo representativo da população em estudo (amostra). Para este trabalho, a situação ideal seria de inquirir todos os oficiais subalternos da arma de Infantaria do Exército Português e respetivos subordinados, mas, devido ao tempo, questões logísticas e disponibilidade das Unidades só serão analisados dados do Regimento de Infantaria 13 (RI13), do Regimento de Infantaria 14 (RI14) e do Batalhão de Infantaria Mecanizada de Lagartas (BIMecLag). Assim, procurou-se inquirir uma amostra representativa de militares dos quadros permanentes, do regime voluntário e regime por contrato na categoria de Oficial, com posto de Tenente e Alferes; na categoria de Sargentos com o posto de 1º e 2º Sargento, 1º e 2º Furriel e na categoria de Praças com o posto de 1º e 2º Cabo e Soldado. Ao todo, contou-se um total de 122 inquiridos.

2.5 Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados

A recolha de informação relativa à primeira parte da investigação (revisão de literatura) realizou-se na Biblioteca da Academia Militar da Amadora e na Biblioteca Municipal de Viseu. Esta foi complementada com alguma literatura adquirida pelo autor, assim como artigos científicos e outro tipo de literatura extraídos em plataformas digitais como a EBSCO, Research Gate e o Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal.

A recolha de dados através deste inquérito por questionário procedeu-se durante os meses de março e abril de 2019 no Regimento de Infantaria 13 em Vila Real, no Regimento de Infantaria 14 em Viseu e no Batalhão de Infantaria Mecanizada de Lagartas em Santa Margarida.

2.6 Meios Informáticos Utilizados no Tratamento de Dados

Com vista a relacionar as variáveis em estudo foi necessário recorrer a meios informáticos.

Numa primeira fase, fez-se recurso ao programa informático Microsoft Office Excel 2013, a fim de converter os dados em suporte papel (obtidos dos questionários) numa base de dados de suporte digital.

A última fase consistiu na exportação dessa base de dados para um programa de análise e tratamento de dados estatísticos, o *IBM Statistical Package for the Social Sciences* 22 (SPSS). Através deste programa foi possível calcular médias e respetivos desvio padrão, tanto para as competências de liderança como para os estilos de tomada de decisão. Isto

permitiu verificar qual é a tendência central assim como a dispersão. O programa também permitiu efetuar correlações de *Bravais-Pearson* entre variáveis em estudo e ainda efetuar regressões múltiplas a fim de perceber qual a relação entre as variáveis em estudo.

CAPÍTULO 3: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Enquadramento

No presente Capítulo apresentam-se os resultados obtidos na aplicação dos resultados. Neste são descritos os dados sociodemográficos como a análise estatística descritiva das variáveis em estudo assim como regressões lineares entre competências de liderança e estilos de tomada de decisão. Por fim é feita a discussão dos resultados obtidos.

3.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A amostra deste trabalho de investigação compreende um total de 122 inquiridos pertencentes às Unidades de Infantaria. Dos 122 inquiridos, 41 (33.6%) são do BIMecLag, 40 (32.7%) são do RI13 e 41 (33.6%) são do RI14, tal como explanado na Figura n.º 3:

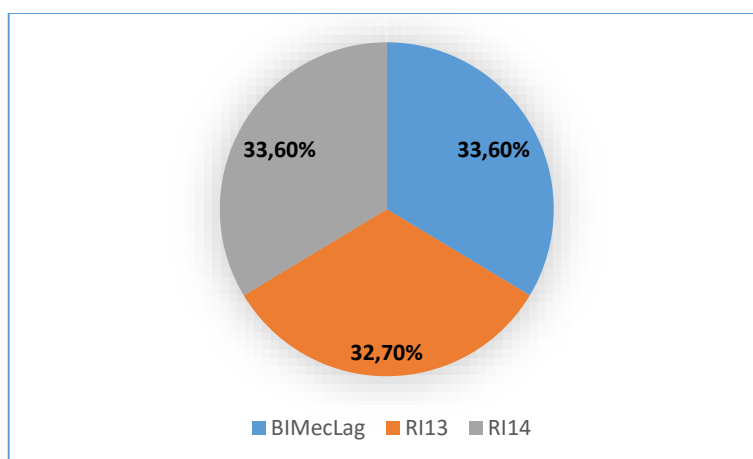


Figura n.º 3: Caracterização da amostra por Unidades de Infantaria

Fonte: Autor

Relativamente aos postos dos inquiridos, optou-se por agrupar a amostra pelas respetivas categorias dos postos. Assim, foram inquiridos 6 Oficiais (4.9%), 12 (9.8%) Sargentos e 104 (85.2%) Praças, tal como explanado na Figura n.º 4:

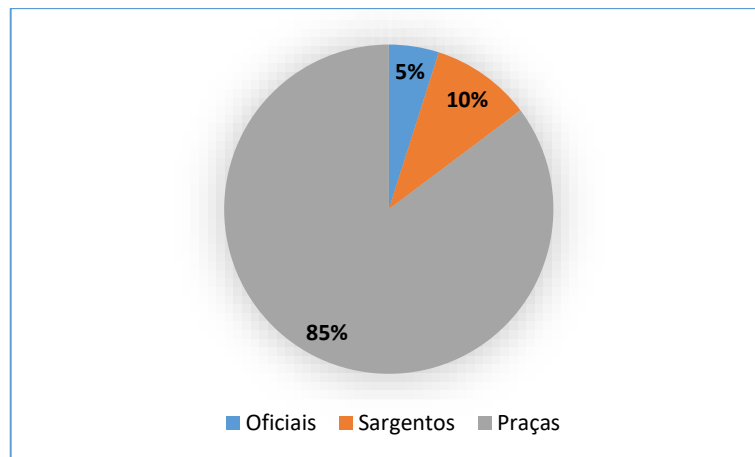


Figura n.º 4: Caracterização da amostra por categoria de postos

Fonte: Autor

No que diz respeito às idades dos inquiridos, a maior parte dos inquiridos (99 inquiridos) têm entre 18 e 24 anos. Existem 20 inquiridos com idade entre 25 e 29 e, por último, mais 2 inquiridos, um com 34 anos e outro com 36 anos, tal como explanado na Figura n.º 5:

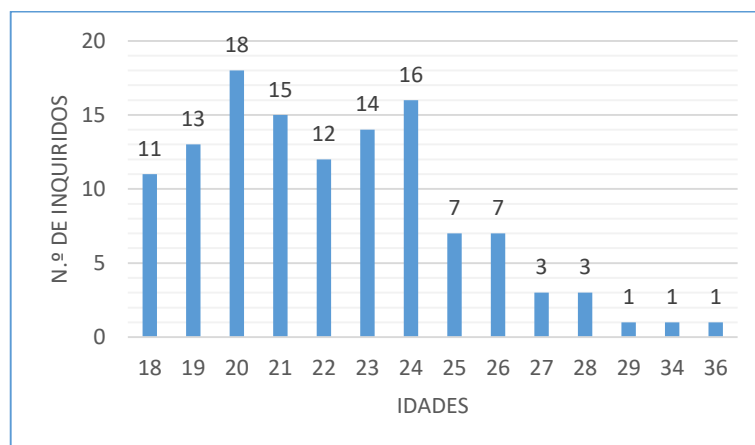


Figura n.º 5: Caracterização da amostra por idades

Fonte: Autor

Relativamente aos anos de serviço, a maior parte da amostra (60 inquiridos) tem 1 ano de serviço ou até menos. Outra grande parte (40 inquiridos) tem 2 ou 3 anos de serviço

e 21 Inquiridos distribuem-se pelos 4,5,6 e 7 anos de serviço. Por último, existe um inquirido com 10 anos de serviço, tal como explanado na Figura n.º 6:

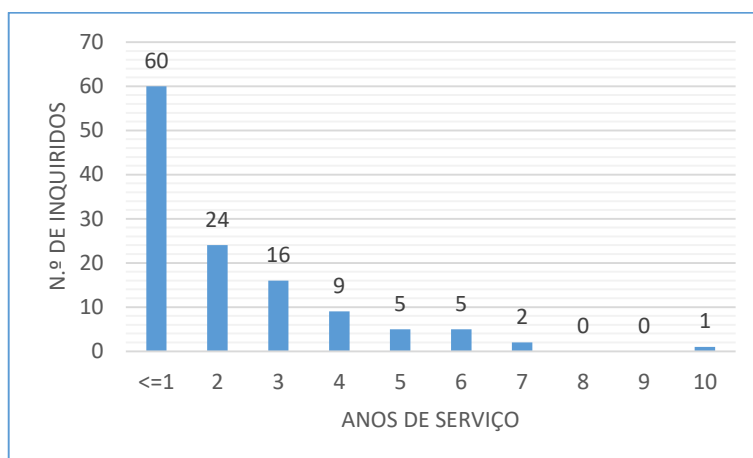


Figura n.º 6: Caracterização da amostra por anos de serviço

Fonte: Autor

No que se refere ao período de tempo em que os inquiridos têm o mesmo comandante de pelotão, 86% (100 indivíduos) dos inquiridos tem o atual comandante de pelotão entre 1 a 6 meses e 14% (16 indivíduos) entre 6 a 12 meses, tal como explanado na Figura n.º 7:

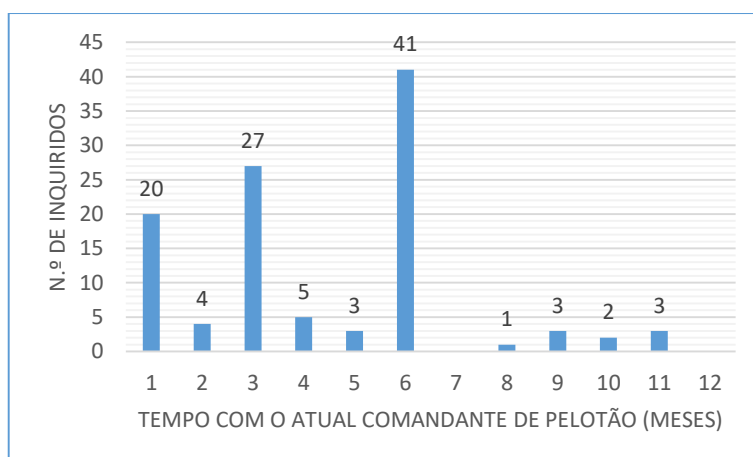


Figura n.º 7: Caracterização da amostra por período de tempo com o atual Comandante de pelotão

Fonte: Autor

Por último, resta apenas caracterizar a amostra quanto ao género. Dos 122 inquiridos 119 (97.5 %) são do género masculino e 3 (2.5 %) do género feminino.

3.3 Análise Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

3.3.1 Análise Estatística Descritiva quanto às Competências de Liderança (Amostra Total n=122)

Neste subcapítulo realizou-se uma análise descritiva às 27 competências de liderança contempladas no questionário. Para tal, foi considerado o valor médio (X_m) das respostas dadas na escala de Likert graduada de 1 a 5.

A Figura n.º 8 ilustra os valores médios e o respetivo desvio padrão de cada competência de liderança relativamente à amostra total. Desta figura observa-se que a “consideração” ($X_m = 4,23$), a “abertura a multiculturalidade” ($X_m = 4,21$), a “aptidão técnica e profissional” ($X_m = 4,17$), a “comunicação” ($X_m = 4,16$) e as “relações interpessoais” ($X_m = 4,10$) são as competências de liderança com valor mais elevado. Por outro lado, a liderança por delegação ($X_m = 3,61$) e a decisão ($X_m = 3,86$) revelam-se como as competências de liderança dos Comandantes de pelotão menos evidenciadas pela amostra.

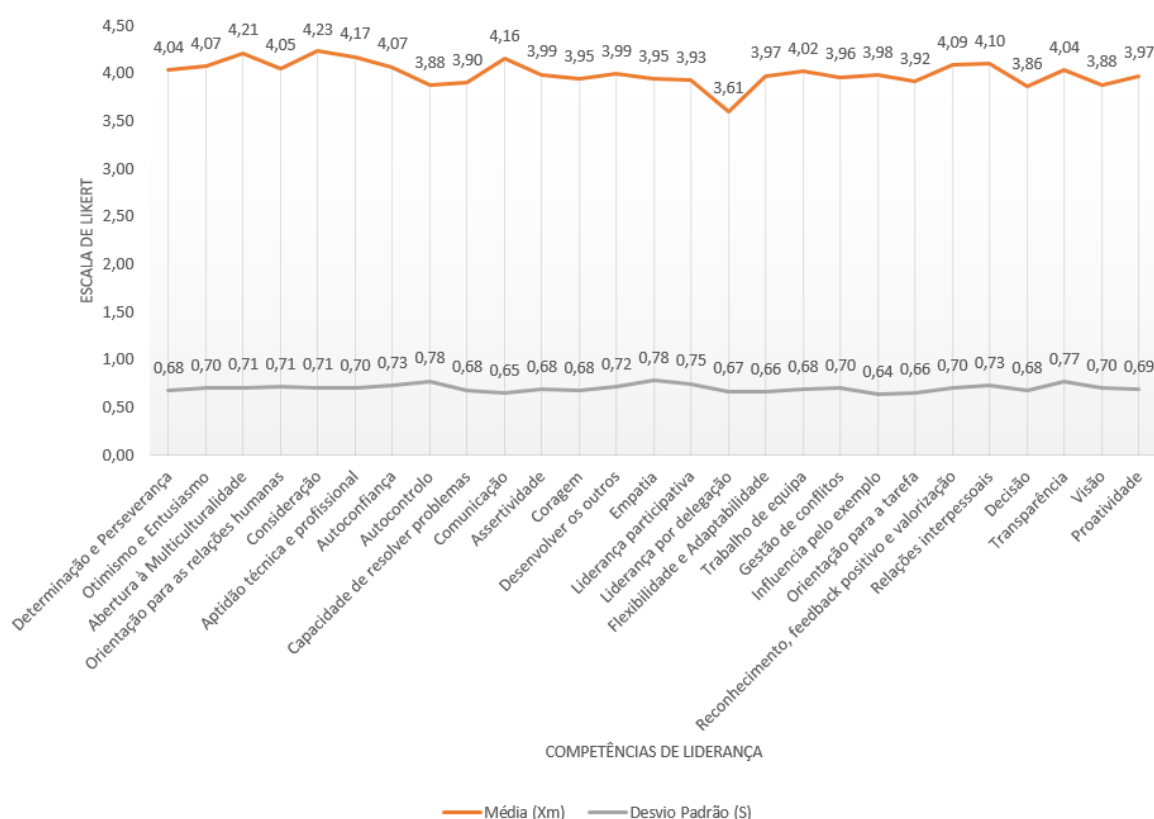


Figura n.º 8: Valores médios e desvio padrão das competências de liderança da amostra

Fonte: Autor

3.3.2 Análise Estatística Descritiva quanto aos estilos de tomada de decisão (Amostra Total n=122)

Neste subcapítulo realizou-se uma análise descritiva aos 4 estilos de tomada de decisão contemplados no questionário. Para tal foi considerado o valor médio (X_m) das respostas dadas na escala de Likert graduada de 1 a 5.

A Figura n.º 9 ilustra os valores médios e o respetivo desvio padrão de cada estilo de tomada de decisão relativamente à amostra total. Desta figura observa-se que os estilos “comportamental” e “analítico” revelam-se como os mais utilizados pelos Comandantes de pelotão com $X_m = 4,03$ e $X_m = 3,82$ respetivamente. Enquanto que os estilos “conceptual” e “diretivo” apresentam-se como os menos utilizados pelos Comandantes de pelotão com valores de $X_m = 3,77$ e $X_m = 3,68$ respetivamente.

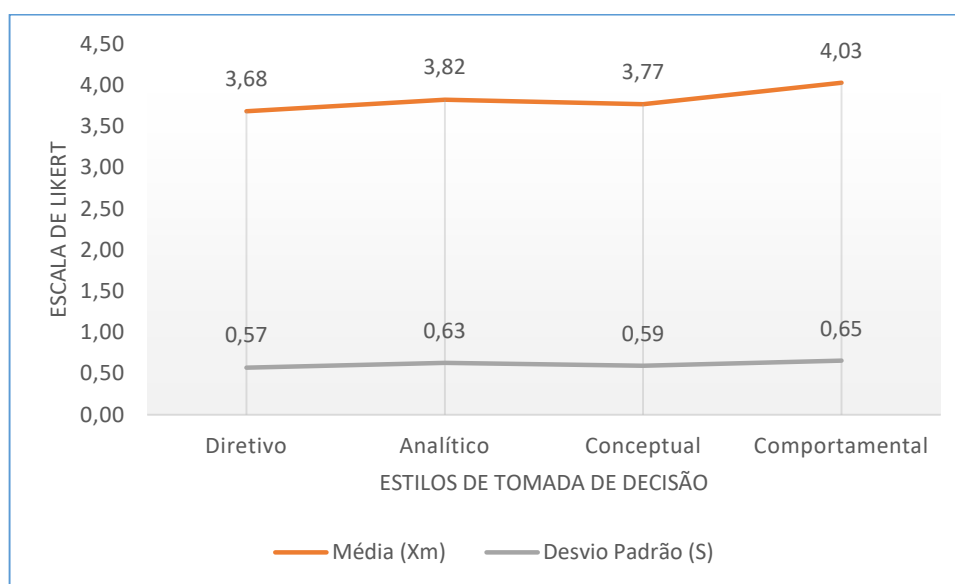


Figura n.º 9: Valores médios e desvio padrão dos estilos de tomada de decisão

Fonte: Autor

3.3.3 Análise Estatística Descritiva quanto às Competências de Liderança por Unidade

Neste subcapítulo realizou-se uma análise descritiva às 27 competências de liderança utilizadas pelos Comandantes de pelotão de Infantaria nas diferentes unidades de forma a perceber se existe diferença ou semelhança considerável. Numa primeira análise da Figura n.º 10 é possível ver que os valores médios dos Comandantes de pelotão do BIMECLag são

superiores na maior parte das competências de liderança. Por outro lado, os valores do RI13 revelam-se como os mais baixos na maioria das competências. No que respeita os valores do RI14, estes seguem uma tendência em estar entre os valores das unidades anteriormente referidas, na maior parte das competências.

É importante salientar que os valores das competências em estudo não variam muito de uma unidade para a outra. A maior diferença constata-se nas competências de liderança “empatia”, “influencia pelo exemplo” e “relações interpessoais” para uma diferença de 0.6 entre os extremos.

Numa análise mais detalhada verifica-se que no BIMecLag, os valores com maior média são os das competências “relações interpessoais” ($X_m = 4,48$), “consideração” ($X_m = 4,47$) e “abertura a multiculturalidade” ($X_m = 4,45$). Contudo, a “liderança por delegação” ($X_m = 3,63$), “autocontrolo” ($X_m = 3,79$) e “coragem” ($X_m = 3,92$) revelam-se como os valores mais baixos das competências no BIMecLag.

No RI14 os valores com maior média são os das competências “comunicação” ($X_m = 4,22$) e “autoconfiança” ($X_m = 4,18$) e “aptidão técnica e profissional” ($X_m = 4,13$). Porém, a “liderança por delegação” ($X_m = 3,67$), “decisão” ($X_m = 3,85$) e “empatia” ($X_m = 3,88$) são os valores mais baixos das competências no RI14.

No RI13 os valores com maior média são os das competências “consideração” ($X_m = 4,18$) e “abertura a multiculturalidade” ($X_m = 4,16$) e “reconhecimento, feedback positivo e valorização” ($X_m = 4,00$). Por outro lado, a “liderança por delegação” ($X_m = 3,53$), “visão” ($X_m = 3,60$) e “decisão” ($X_m = 3,68$) são os valores mais baixos das competências no RI13.

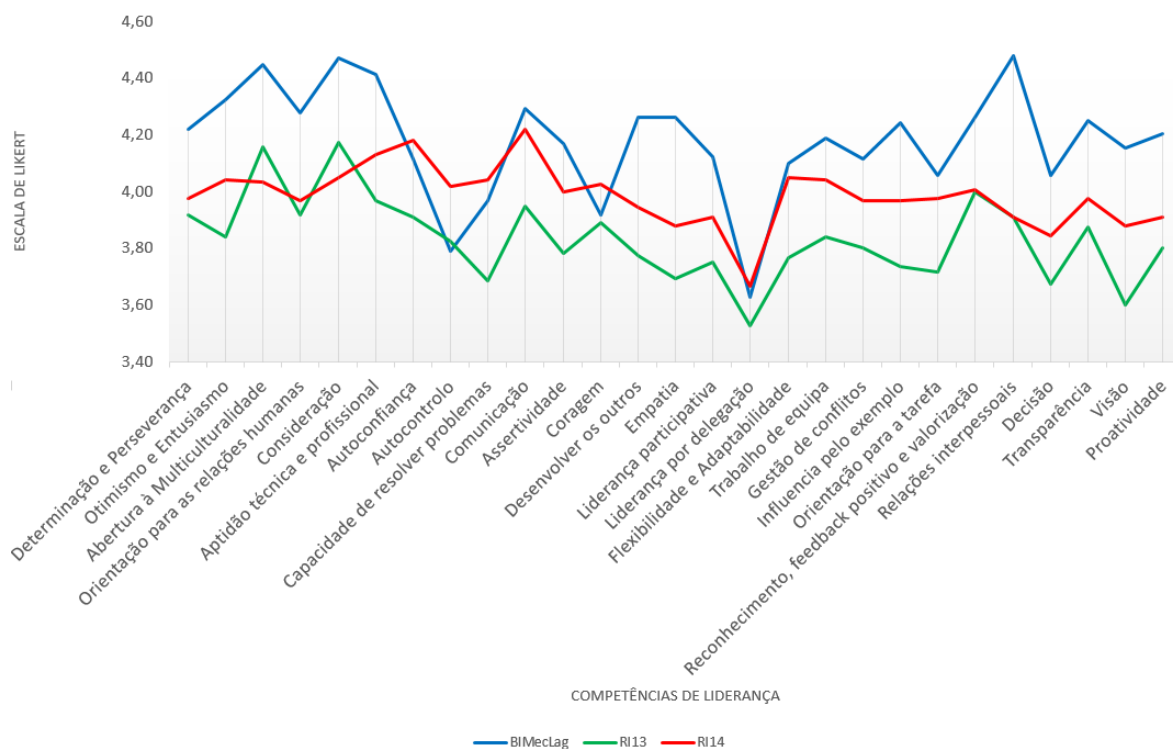


Figura n.º 10: Valores médios das competências de liderança por unidade

Fonte: Autor

3.3.4 Análise Estatística Descritiva quanto aos estilos de tomada de decisão por Unidade

No presente subcapítulo realizou-se uma análise descritiva aos 4 estilos de tomada de decisão adotados pelos Comandantes de pelotão de Infantaria nas diferentes unidades, de forma a perceber se existe diferença ou semelhança considerável. Numa primeira análise da Figura n.º 11, é possível observar que as linhas dos valores médios dos estilos de tomada de decisão dos Comandantes de pelotão do BIMecLag e RI13 seguem o mesmo padrão. Por outro lado, a linha do RI14 segue um comportamento quase constante.

Tanto no BIMecLag como no RI13 os estilos mais utilizados são o “comportamental” e o “analítico”. Os menos adotados são o “diretivo” e o “conceptual”. Já no RI14 todos os estilos têm uma média semelhante.

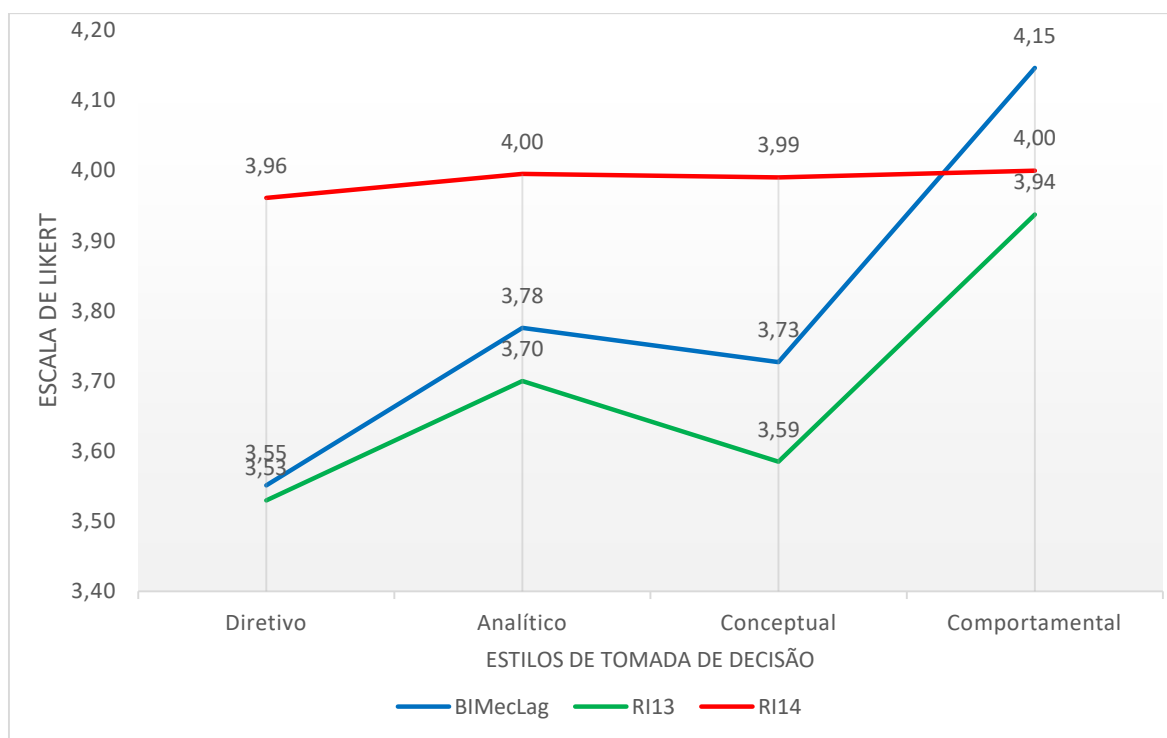


Figura n.º 11: Valores médios dos estilos de tomada de decisão por unidade

Fonte: Autor

3.3.5 Relações Significativas entre as Competências de Liderança e os Estilos de Tomada de Decisão

3.3.5.1 Análise Estatística: Relações Significativas - Amostra total (n=122)

A fim de conseguir verificar algum tipo de relação entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão dos Comandantes de pelotão de Infantaria, procedeu-se, numa primeira fase, a uma análise da amostra total, da qual resulta a Tabela n.º 2. Para tal, aplicou-se o teste de interdependência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson* para $p < 0,01$ entre variáveis. Este teste tem como objetivo verificar a existência de evidências de que as variáveis em estudo estão relacionadas com a distribuição das probabilidades. A utilidade deste teste depara-se com a capacidade de verificar dependência ou independência entre variáveis, e assim poder concluir se existe ou não relações diretas entre as mesmas.

Assim, como é observável na Tabela n.º 2, para o estilo de tomada de decisão “diretivo” as competências “capacidade de resolver problemas”, “coragem”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “visão” e “decisão” são aquelas que, por esta ordem, revelam um maior

grau de correlação. Por outro lado, “liderança por delegação”, “abertura a multiculturalidade”, “relações interpessoais”, “empatia” e “orientação para as relações humanas” revelam-se, por esta ordem, como as competências com menor grau de correlação com o estilo de tomada de decisão “diretivo”.

Para o estilo de tomada de decisão “analítico” as competências “decisão”, “otimismo e entusiasmo”, “trabalho de equipa”, “flexibilidade e adaptabilidade” e “orientação para a tarefa” são aquelas que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. Contudo, “liderança por delegação”, “abertura a multiculturalidade”, “autocontrolo”, “transparência” e “consideração” revelam-se, por esta ordem, como as competências com menor grau de correlação com o estilo de tomada de decisão “analítico”.

No estilo de tomada de decisão “conceptual” as competências “orientação para a tarefa”, “otimismo e entusiasmo”, “trabalho de equipa”, “flexibilidade e adaptabilidade” e “decisão” são aquelas que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. Porém, “abertura a multiculturalidade”, “liderança por delegação”, “autocontrolo”, “consideração” e “transparência” revelam-se, por esta ordem, como as competências com menor grau de correlação com o estilo de tomada de decisão “conceptual”.

Por último, analisando o estilo de tomada de decisão “comportamental” as competências “reconhecimento, feedback positivo e valorização”, “gestão de conflitos”, “liderança participativa”, “decisão” e “empatia” são aquelas que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. Por outro lado, “liderança por delegação”, “autocontrolo”, “abertura a multiculturalidade”, “autoconfiança” e “Comunicação” revelam-se, por esta ordem, como as competências com menor grau de correlação com o estilo de tomada de decisão “comportamental”.

Tabela n.º 2: Correlações de Bravais-Pearson entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão

Correlações	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
Determinação e Perseverança	0,61**	0,65**	0,65**	0,63**
Otimismo e Entusiasmo	0,63**	0,72**	0,69**	0,67**
Abertura à Multiculturalidade	0,41**	0,47**	0,46**	0,54**
Orientação para as relações humanas	0,57**	0,70**	0,62**	0,66**
Consideração	0,49**	0,59**	0,53**	0,67**
Aptidão técnica e profissional	0,59**	0,61**	0,58**	0,60**
Autoconfiança	0,64**	0,63**	0,61**	0,57**
Autocontrolo	0,57**	0,57**	0,52**	0,49**
Capacidade de resolver problemas	0,73**	0,69**	0,67**	0,62**
Comunicação	0,63**	0,64**	0,61**	0,57**
Assertividade	0,59**	0,68**	0,66**	0,67**
Coragem	0,70**	0,69**	0,66**	0,66**
Desenvolver os outros	0,59**	0,66**	0,64**	0,66**
Empatia	0,56**	0,66**	0,61**	0,69**
Liderança participativa	0,60**	0,66**	0,67**	0,73**

Correlações	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
Liderança por delegação	0,39**	0,40**	0,47**	0,44**
Flexibilidade e Adaptabilidade	0,68**	0,71**	0,67**	0,63**
Trabalho de equipa	0,64**	0,72**	0,69**	0,68**
Gestão de conflitos	0,65**	0,71**	0,66**	0,73**
Influência pelo exemplo	0,62*	0,68**	0,64**	0,66**
Orientação para a tarefa	0,64**	0,71**	0,69**	0,67**
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	0,57**	0,63**	0,66**	0,74**
Relações interpessoais	0,54**	0,65**	0,61**	0,69**
Decisão	0,67**	0,72**	0,67**	0,70**
Transparência	0,50**	0,58**	0,59**	0,66**
Visão	0,67**	0,68**	0,66**	0,62**
Proatividade	0,61**	0,68**	0,62**	0,641**
**. A correlação é significativa no nível 0,01				

Fonte: Autor

3.3.5.2 Análise Estatística: Relações Significativas em Pelotões – Por Unidades

Tendo já sido determinado uma tendência geral de grau de relação entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão dos Comandantes de pelotão de Infantaria, decidiu-se, nesta fase, realizar uma análise da tendência por pelotão de cada unidade. A fim de salvaguardar a identidade dos Comandantes de pelotão inquiridos, resolveu-se atribuir o nome “X” e “Y” aos pelotões. Assim, e atendendo à Tabela n.º 3, repara-se que no Pelotão X, para o estilo de tomada de decisão “diretivo” as competências “decisão”, “trabalho de equipa” e “gestão de conflitos” são as que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. Por outro lado, no Pelotão Y, as competências “trabalho de equipa”, “gestão de conflitos” e “empatia” são aquelas cujo grau de relação é maior com o estilo de tomada de decisão “diretivo”

Relativamente ao estilo de tomada de decisão “analítico”, para o Pelotão X, as competências “decisão”, “relações interpessoais” e “otimismo e entusiasmo” são as que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. Contudo, no Pelotão Y, as competências “trabalho de equipa”, “influência pelo exemplo” e “assertividade” são, por esta ordem, aquelas cujo grau de relação é maior para o mesmo estilo de tomada de decisão.

Analisando o estilo de tomada de decisão “conceptual” as competências “decisão”, “gestão de conflitos” e “determinação e perseverança” são as que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. No Pelotão Y as competências “assertividade”, “trabalho de equipa” e “desenvolver os outros” são aquelas, por esta ordem, com maior grau de relação com o estilo de tomada de decisão “conceptual”.

Por fim, analisando o estilo de tomada de decisão “comportamental”, no Pelotão X a competência “reconhecimento, feedback positivo e valorização”, é a única que revela um

grau de relação. No Pelotão Y as competências “assertividade”, “autoconfiança” e “autocontrole” são as que revelam maior grau de relação com o estilo de tomada de decisão “comportamental”.

Tabela n.º 3: Correlações de *Pearson* entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão no BIMEcLag

BIMEcLag	Pelotão X				Pelotão Y			
Correlação de <i>Pearson</i>	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
Determinação e Perseverança	0,82**	0,83**	0,80**	0,20	0,47*	0,51*	0,27	0,54*
Otimismo e Entusiasmo	0,64**	0,84**	0,71**	-0,23	0,74**	0,66**	0,48*	0,65**
Abertura à Multiculturalidade	0,07	0,46*	0,43	-0,20	0,41	0,23	-0,11	0,75**
Orientação para as relações humanas	0,66**	0,84**	0,77**	-0,18	0,42	0,51*	0,14	0,64**
Consideração	0,51*	0,69**	0,58**	-0,16	0,55**	0,35	-0,05	0,74**
Aptidão técnica e profissional	0,58**	0,69**	0,66**	-0,23	0,41	0,46*	0,31	0,69**
Autoconfiança	0,71**	0,82**	0,78**	-0,15	0,63**	0,49*	0,12	0,79**
Autocontrole	0,47*	0,60**	0,42	-0,41	0,64**	0,42	-0,07	0,77**
Capacidade de resolver problemas	0,78**	0,77**	0,65**	-0,11	0,73**	0,49*	0,21	0,63**
Comunicação	0,51*	0,64**	0,51*	-0,36	0,58**	0,52*	0,36	0,71**
Assertividade	0,65**	0,64**	0,68**	0,05	0,74**	0,73**	0,58**	0,83**
Coragem	0,78**	0,73**	0,71**	0,26	0,52*	0,44*	0,16	0,53*
Desenvolver os outros	0,51*	0,65**	0,54*	-0,11	0,68**	0,64**	0,54**	0,69**
Empatia	0,69**	0,78**	0,73**	0,11	0,75**	0,57**	0,52*	0,75**
Liderança participativa	0,62**	0,56**	0,61**	0,18	0,73**	0,56**	0,33	0,72**
Liderança por delegação	0,37	0,32	0,44*	0,05	-0,15	-0,35	-0,41	-0,18
Flexibilidade e Adaptabilidade	0,66**	0,79**	0,54*	0,00	0,63**	0,60**	0,24	0,75**
Trabalho de equipa	0,84**	0,80**	0,75**	0,14	0,74**	0,77**	0,57**	0,70**
Gestão de conflitos	0,81**	0,79**	0,79**	0,27	0,74**	0,61**	0,39	0,57**
Influência pelo exemplo	0,62**	0,73**	0,61**	0,18	0,74**	0,73**	0,42	0,73**
Orientação para a tarefa	0,68**	0,76**	0,75**	0,08	0,40	0,511*	0,20	0,46*
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	0,47*	0,32	0,45*	,81**	0,44*	0,40	0,40	0,35
Relações interpessoais	0,73**	0,85**	0,64**	-0,15	0,16	0,08	0,28	0,33
Decisão	0,84**	0,88**	0,81**	0,01	0,66**	0,49*	0,08	0,73**
Transparência	0,30	0,35	0,35	0,28	0,45*	0,40	0,02	0,74**
Visão	0,62**	0,71**	0,60**	-0,12	0,82**	0,51*	0,36	0,64**

BIMecLag	Pelotão X				Pelotão Y			
Correlação de Pearson	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
Proatividade	0,57**	0,76**	0,61**	-0,16	0,60**	0,58**	0,12	0,73**
**. A correlação é significativa no nível 0,01 *. A correlação é significativa no nível 0,05								

Fonte: Autor

De seguida, analisam-se os pelotões do RI13. Voltando a atenção para a Tabela n.º 4, no Pelotão X, para o estilo de tomada de decisão “diretivo” as competências “proatividade”, “influencia pelo exemplo” e “aptidão técnica e profissional” são as que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. Por outro lado, no Pelotão Y, as competências “capacidade de resolver problemas”, “proatividade” e “otimismo e entusiasmo” são aquelas cujo grau de relação é maior com o estilo de tomada de decisão “diretivo”.

Relativamente ao estilo de tomada de decisão “analítico”, para o Pelotão X, as competências “visão”, “orientação para as relações humanas” e “determinação e perseverança” são as que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. Contudo, no Pelotão Y as competências “otimismo e entusiasmo”, “capacidade de resolver problemas” e “orientação para as relações humanas” são, por esta ordem, aquelas cujo grau de relação é maior para o mesmo estilo de tomada de decisão.

Analisando o estilo de tomada de decisão “conceptual” as competências “determinação e perseverança”, “otimismo e entusiasmo” e “orientação para as relações humanas” são as que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. No Pelotão Y as competências “capacidade de resolver problemas”, “otimismo e entusiasmo” e “visão” são aquelas, por esta ordem, com maior grau de relação com o estilo de tomada de decisão “conceptual”.

Por fim, analisando o estilo de tomada de decisão “comportamental”, no Pelotão X as competências “orientação para as relações humanas” “relações interpessoais” e “liderança participativa”, são, por esta ordem, as que revelam um maior grau de correlação. No Pelotão Y as competências “relações interpessoais”, “otimismo e entusiasmo” e “capacidade de resolver problemas” são as que revelam maior grau de relação com o estilo de tomada de decisão “comportamental”

Tabela n.º 4: Correlações de *Pearson* entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão no RI13

RI13	Pelotão X				Pelotão Y			
Correlação de <i>Pearson</i>	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
Determinação e Perseverança	0,49*	0,78**	0,79**	0,69**	0,71**	0,79**	0,71**	0,80**
Otimismo e Entusiasmo	0,44	0,72**	0,76**	0,62**	0,81**	0,87**	0,84**	0,89**
Abertura à Multiculturalidade	0,41	0,64**	0,55*	0,60**	0,56*	0,55*	0,63**	0,64**
Orientação para as relações humanas	0,31	0,78**	0,72**	0,71**	0,72**	0,84**	0,78**	0,86**
Consideração	0,49*	0,70**	0,57**	0,70**	0,60**	0,74**	0,68**	0,80**
Aptidão técnica e profissional	0,62**	0,71**	0,43	0,44	0,71**	0,67**	0,66**	0,78**
Autoconfiança	0,27	0,69**	0,70**	0,62**	0,74**	0,79**	0,74**	0,84**
Autocontrolo	0,06	0,22	0,48*	0,34	0,45*	0,56**	0,58**	0,64**
Capacidade de resolver problemas	0,45*	0,48*	0,45*	0,37	0,84**	0,86**	0,88**	0,89**
Comunicação	0,32	0,45*	0,39	0,39	0,75**	0,84**	0,79**	0,85**
Assertividade	0,35	0,58**	0,43	0,47*	0,55*	0,76**	0,74**	0,80**
Coragem	0,35	0,71**	0,70**	0,70**	0,77**	0,75**	0,75**	0,87**
Desenvolver os outros	0,49*	0,67**	0,57**	0,60**	0,75**	0,78**	0,80**	0,79**
Empatia	0,21	0,66**	0,47*	0,55*	0,57**	0,75**	0,73**	0,76**
Liderança participativa	0,41	0,70**	0,57**	0,71**	0,68**	0,80**	0,79**	0,83**
Liderança por delegação	0,17	0,14	0,31	0,39	0,60**	0,71**	0,67**	0,79**
Flexibilidade e Adaptabilidade	0,58**	0,74**	0,60**	0,47*	0,80**	0,76**	0,78**	0,76**
Trabalho de equipa	0,36	0,71**	0,52*	0,49*	0,71**	0,79**	0,80**	0,87**
Gestão de conflitos	0,47*	0,74**	0,61**	0,65**	0,57**	0,68**	0,65**	0,81**
Influência pelo exemplo	0,63**	0,61**	0,46*	0,45*	0,63**	0,72**	0,78**	0,77**
Orientação para a tarefa	0,53*	0,72**	0,68**	0,60**	0,70**	0,74**	0,74**	0,83**
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	0,48*	0,67**	0,63**	0,62**	0,70**	0,73**	0,80**	0,83**
Relações interpessoais	0,56*	0,86**	0,67**	0,71**	0,75**	0,79**	0,78**	0,896**
Decisão	0,30	0,71**	0,63**	0,55*	0,76**	0,76**	0,75**	0,79**
Transparência	0,23	0,65**	0,61**	0,61**	0,63**	0,74**	0,70**	0,77**
Visão	0,57**	0,80**	0,66**	0,50*	0,80**	0,84**	0,82**	0,82**
Proatividade	0,69**	0,60**	0,57**	0,30	0,83**	0,78**	0,78**	0,82**
**. A correlação é significativa no nível 0,01 * . A correlação é significativa no nível 0,05								

Fonte: Autor

Analisa-se por último os pelotões do RI14. Observando a Tabela n.º 5, relativamente ao estilo de tomada de decisão “diretivo”, no Pelotão X as competências “coragem”, “orientação para as relações humanas” e “decisão” são as que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. Por outro lado, no Pelotão Y, as competências “autocontrolo”, “coragem” e “influencia pelo exemplo” são aquelas cujo grau de relação é maior com o estilo de tomada de decisão “diretivo”.

Relativamente ao estilo de tomada de decisão “analítico”, para o Pelotão X, as competências “relações interpessoais”, “gestão de conflitos” e “assertividade” são as que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. Contudo, no Pelotão Y, as competências “coragem”, “influencia pelo exemplo” e “gestão de conflitos” são, por esta ordem, aquelas cujo grau de relação é maior para o mesmo estilo de tomada de decisão “analítico”.

Analisando o estilo de tomada de decisão “conceptual” as competências “relações interpessoais”, “decisão” e “orientação para a tarefa” são as que, por esta ordem, revelam um maior grau de correlação. No Pelotão Y as competências “flexibilidade e adaptabilidade”, “determinação e perseverança” e “coragem” são aquelas, por esta ordem, com maior grau de relação com o estilo de tomada de decisão “conceptual”.

Por fim, analisando o estilo de tomada de decisão “comportamental”, no Pelotão X as competências “decisão” “reconhecimento, feedback positivo e valorização” e “liderança participativa”, são, por esta ordem, as que revelam um maior grau de correlação. No Pelotão Y as competências “gestão de conflitos”, “coragem” e “decisão” são as que revelam maior grau de relação com o estilo de tomada de decisão “comportamental”

Tabela n.º 5: Correlações de *Pearson* entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão no RI14

RI14	Pelotão X				Pelotão Y			
Correlação de <i>Pearson</i>	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
Determinação e Perseverança	0,77**	0,47*	0,66**	0,61**	0,64**	0,80**	0,85**	0,74**
Otimismo e Entusiasmo	0,82**	0,65**	0,72**	0,72**	0,64**	0,80**	0,75**	0,79**
Abertura à Multiculturalidade	0,66**	0,50*	0,58**	0,49*	0,60**	0,70**	0,66**	0,65**
Orientação para as relações humanas	0,98**	0,72**	0,74**	0,79**	0,58**	0,72**	0,68**	0,70**
Consideração	0,79**	0,60**	0,67**	0,73**	0,56**	0,70**	0,76**	0,62**
Aptidão técnica e profissional	0,80**	0,52*	0,71**	0,67**	0,64**	0,74**	0,63**	0,72**
Autoconfiança	0,73**	0,43	0,65**	0,56**	0,57**	0,75**	0,65**	0,75**

RI14	Pelotão X				Pelotão Y			
Correlação de Pearson	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
Autocontrole	0,74**	0,63**	0,62**	0,63**	0,80**	0,83**	0,79**	0,75**
Capacidade de resolver problemas	0,85**	0,67**	0,76**	0,79**	0,69**	0,77**	0,74**	0,76**
Comunicação	0,79**	0,59**	0,64**	0,64**	0,75**	0,76**	0,71**	0,69**
Assertividade	0,84**	0,72**	0,71**	0,78**	0,61**	0,73**	0,76**	0,76**
Coragem	0,90**	0,68**	0,76**	0,73**	0,75**	0,89**	0,85**	0,86**
Desenvolver os outros	0,79**	0,61**	0,62**	0,74**	0,61**	0,76**	0,83**	0,79**
Empatia	0,77**	0,59**	0,62**	0,72**	0,69**	0,79**	0,72**	0,84**
Liderança participativa	0,79**	0,64**	0,69**	0,81**	0,63**	0,76**	0,84**	0,80**
Liderança por delegação	0,71**	0,59**	0,54*	0,55*	0,30	0,38	0,64**	0,46*
Flexibilidade e Adaptabilidade	0,82**	0,68**	0,69**	0,73**	0,63**	0,77**	0,85**	0,73**
Trabalho de equipa	0,87**	0,69**	0,73**	0,73**	0,51*	0,73**	0,76**	0,74**
Gestão de conflitos	0,84**	0,72**	0,73**	0,80**	0,69**	0,88**	0,84**	0,94**
Influência pelo exemplo	0,71**	0,62**	0,64**	0,63**	0,75**	0,86**	0,82**	0,79**
Orientação para a tarefa	0,78**	0,68**	0,79**	0,77**	0,71**	0,83**	0,82**	0,80**
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	0,76**	0,67**	0,68**	0,87**	0,71**	0,76**	0,79**	0,71**
Relações interpessoais	0,86**	0,77**	0,80**	0,77**	0,72**	0,84**	0,72**	0,83**
Decisão	0,87**	0,78**	0,80**	0,87**	0,73**	0,85**	0,80**	0,86**
Transparência	0,66**	0,44	0,65**	0,63**	0,75**	0,75**	0,76**	0,63**
Visão	0,85**	0,66**	0,75**	0,72**	0,70**	0,73**	0,63**	0,60**
Proatividade	0,73**	0,58**	0,64**	0,60**	0,65**	0,85**	0,84**	0,85**
**. A correlação é significativa no nível 0,01 *. A correlação é significativa no nível 0,05								

Fonte: Autor

3.4 Regressões Lineares entre Competências de Liderança e Estilos de Tomada de Decisão

Depois de analisar o grau de relação entre competências de liderança e estilos de tomada de decisão, restou verificar se existe algum tipo de causa – efeito entre determinada competência de liderança e estilo de tomada de decisão.

Esta verificação é possível de realizar através de uma análise de regressão múltipla. Esta técnica estuda a relação entre uma variável dependente e outras independentes. Esta

está intimamente relacionada às correlações entre dimensões, visto que mede o grau de relacionamento linear entre variáveis em estudo (Henriques, 2010)

Assim, procedeu-se a essa análise entre todas as competências de liderança e todos os estilos de tomada de decisão em estudo, a fim de compreender se existe alguma competência de liderança com caracter preditivo para determinado estilo de tomada de decisão.

Analisando a Tabela n.º 6 verifica-se que as competências “coragem” e “visão” revelam-se como preditores do estilo de tomada de decisão “diretivo”, pois ambas têm valores de significância menores que 0,05.

Tabela n.º 6: Preditores do estilo de tomada de decisão diretivo

	Beta	Sig.	Tolerância	VIF
Coragem	0,31	0,02	0,19	5,20
Visão	0,46	3,05	0,00	0,15

Fonte: Autor

Analisando a Tabela n.º 7 verifica-se que as competências “abertura à multiculturalidade” e “coragem” revelam-se como preditores do estilo de tomada de decisão “analítico”, pois ambas têm valores de significância menores ou iguais a 0,05.

Tabela n.º 7: Preditores do estilo de tomada de decisão analítico

	Beta	Sig.	Tolerância	VIF
Abertura à Multiculturalidade	0.25	0.03	0,16	2.57
Coragem	0.26	0.05	0,02	0,13

Fonte: Autor

3.5 Discussão de Resultados

Procede-se agora a discussão dos resultados obtidos. Durante este Capítulo foram apresentados todos os resultados considerados pertinentes que podiam ser extraídos dos inquéritos por questionário aplicados à amostra. Esses resultados prendem-se com a relação existente entre competências de liderança e estilos de tomada de decisão dos Comandantes de pelotão de Infantaria, visto que esta se constitui como a problemática central deste

trabalho de investigação. Destes resultados também se pretende caracterizar as competências de liderança adotadas pelos Comandantes de pelotão de Infantaria, assim como os estilos de tomada de decisão por eles adotados.

Perante isto, este Capítulo iniciou-se com uma caracterização da amostra, à qual foi aplicado o inquérito por questionário.

De seguida, realizou-se uma análise estatística descritiva das competências de liderança do modelo utilizado no questionário. Os resultados desta análise vão ao encontro de Lopes (2015), onde competências como “consideração” “abertura a multiculturalidade”, “aptidão técnica e profissional” “comunicação” e “relações interpessoais” revelaram ser aquelas mais assumidas pelos Comandantes de pelotão de Infantaria. Ainda dentro da caracterização das competências de liderança verificou-se uma similaridade entre as diferentes unidades. Contudo o BIMecLag demonstra uns valores médios ligeiramente mais elevados. Podendo ser o resultado de esta unidade não ser uma “unidade de cidade”, deste modo os subordinados são forçados a passar mais tempo com os seus comandantes, melhorando, de certo modo, as suas relações e as perceções uns dos outros.

Procedeu-se de igual forma para a caracterização dos estilos de tomada de decisão dos Comandantes de pelotão de Infantaria. Aqui, atendendo aos resultados anteriores, seria esperado haver uma tendência para os estilos “conceptual”, “comportamental” e “analítico”. Essa tendência é verificada no BIMecLag e RI13. Contudo, no RI14, verifica-se que todos os estilos em estudo são adotados de forma semelhante.

Com intenção de relacionar as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão, a fim de dar resposta às hipóteses de investigação, realizou-se uma análise de relações significativas através do coeficiente *Bravais-Pearson* para a amostra como um todo e, depois, repartindo a amostra por pelotões. Verificou-se que existia consistência nos resultados entre os diferentes pelotões. Contudo, os resultados da amostra como um todo não foram ao encontro do que era expectável tendo em conta a revisão de literatura. Segundo Rowe (1992) não seria expectável encontrar no estilo de tomada de decisão “diretivo” competências como “flexibilidade e adaptabilidade” pois para este autor essa característica não vai ao encontro de alguém com baixa complexidade cognitiva. Assim como não seria expectável haver uma relação significativa entre a competência “trabalho de equipa” e o estilo “analítico” visto que este, se encontra orientado para as tarefas e não para as relações

personais. Relativamente aos estilos “comportamental” e “conceptual” os resultados foram de encontro ao modelo²⁹ de Rowe (1992).

Por último, para verificar a existência de causa – efeito entre alguma competência de liderança e estilo de tomada de decisão efetuou-se uma análise de regressão múltipla, acabando por ser verificada esta relação para dois estilos de tomada de decisão com duas competências cada um. Para o estilo de tomada de decisão “diretivo” existe relação causa – efeito com as competências de liderança “coragem” e “visão”. Para o estilo de tomada de decisão “analítico” verifica-se uma relação causa – efeito para as competências de liderança “abertura a multiculturalidade” e “coragem”. Segundo Rowe (1992) não seria expectável que para o estilo de tomada de decisão “analítico” existisse uma relação causa – efeito com a competência “abertura a multiculturalidade”, pois esta competência encontra-se no domínio das relações interpessoais (Rouco, 2012) e o estilo “analítico” não se encontra focado nas pessoas mas sim nas tarefas a executar.

²⁹ Anexo Y Figura n.º 19: Relação entre algumas competências e os estilos de tomada de decisão de Rowe.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Enquadramento

Este último Capítulo pretende concluir a problemática central da investigação. Para tal, pretende-se dar resposta às perguntas derivadas confirmando ou infirmando as hipóteses de investigação e de seguida é dada a resposta à pergunta de partida.

Ainda neste Capítulo é apresentado uma reflexão sobre dificuldades e limitações surgidas ao longo deste processo de investigação e são sugeridas, para futuro, algumas propostas de investigação relacionadas com a presente temática.

Verificação das Hipóteses

Tendo por base os resultados obtidos, chega agora o momento de confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação formuladas na fase inicial do trabalho.

Hipótese n.º1: Não existem relações significativas entre as competências de liderança e o estilo de tomada de decisão diretivo.

A hipótese n.º1 **infirma-se**, pois tendo por base a Tabela n.º 2, onde estão explanadas as correlações de *Bravais-Pearson* entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão, verifica-se que existe uma relação positiva forte (para coeficientes superiores a 0,682) entre competências, como capacidade de resolver problemas, coragem, flexibilidade e adaptabilidade, visão e decisão, e o estilo de tomada de decisão diretivo.

Tendo por base a revisão de literatura era expectável existirem diferenças significativas entre competências de liderança e o estilo de tomada de decisão diretivo.

Hipótese n.º2: Existem relações significativas entre as competências de liderança e o estilo de tomada de decisão analítico.

A hipótese n.º2 **confirma-se**, pois tendo por base a Tabela n.º 2, onde estão explanadas as correlações de *Bravais-Pearson* entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão, verifica-se que existe uma relação positiva forte (para coeficientes superiores a 0,713) entre competências, como decisão, otimismo e entusiasmo, trabalho de equipa, flexibilidade e adaptabilidade e orientação para a tarefa, e o estilo de tomada de decisão analítico.

Hipótese n.º3: Existem relações significativas entre as competências de liderança e o estilo de tomada de decisão conceptual.

A hipótese n.º3 **confirma-se**, pois tendo por base a Tabela n.º 2, onde estão explanadas as correlações de *Bravais-Pearson* entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão, verifica-se que existe uma relação positiva forte (para coeficientes superiores a 0,669) entre competências, como orientação para a tarefa, otimismo e entusiasmo, trabalho de equipa, flexibilidade e adaptabilidade e decisão, e o estilo de tomada de decisão conceptual.

Hipótese n.º4: Existem relações significativas entre as competências de liderança e o estilo de tomada de decisão comportamental.

A hipótese n.º4 **confirma-se**, pois tendo por base a Tabela n.º 2, onde estão explanadas as correlações de *Bravais-Pearson* entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão, verifica-se que existe uma relação positiva forte (para coeficientes superiores a 0,693) entre competências, como reconhecimento, feedback positivo e valorização, gestão de conflitos, liderança participativa, decisão e empatia, e o estilo de tomada de decisão comportamental.

Resposta às Perguntas Derivadas

Pergunta Derivada n.º 1: Quais as competências de liderança associadas aos comandantes de pelotão de Infantaria?

Tendo em conta a Figura n.º6 que apresenta os valores médios e respetivos desvio padrão de cada competência de liderança, a consideração, a abertura a multiculturalidade, a aptidão técnica e profissional, a comunicação e as relações interpessoais revelaram-se como as principais competências de liderança associadas aos Comandantes de pelotão de Infantaria. Contudo, é importante referir que a diferença para com as restantes competências é pequena, à exceção da competência liderança por delegação onde a diferença é significativamente maior.

Pergunta Derivada n.º 2: Quais são os estilos de tomada de decisão adotados pelos comandantes de pelotão de Infantaria?

Segundo a Figura n.º7, onde são expressos os valores médios e respetivos desvio padrão de cada estilo de tomada de decisão, o estilo comportamental é aquele que revela ser mais adotado pelos Comandantes de pelotão de Infantaria. Este resultado verifica-se também na Figura n.º 9 onde também são apresentados os valores médios e respetivos desvio padrão de cada estilo de tomada de decisão só que por unidade. Neste caso, as três unidades demonstram que o estilo comportamental é o mais usual. Com pouca diferença para o RI14,

pois esta unidade revela pouca diferença dos estilos de tomada de decisão adotados pelos comandantes de pelotão de Infantaria.

Resposta à Perguntas de Partida

Perguntas de Partida: Qual a relação entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão nos Comandantes de pelotão de Infantaria?

Chega-se à parte do trabalho onde se dá resposta à problemática central da investigação. Para sustentar a resposta a esta pergunta recorre-se à Tabela n.º 2 onde estão explanadas as correlações de *Bravais-Pearson* entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão e recorre-se também à verificação das hipóteses, que estão intimamente ligadas à pergunta de partida. Desta análise formulou-se a Tabela n.º 8 como resposta. Como já identificado na verificação das hipóteses, segundo revisão de literatura, todas as competências de liderança, enquadram-se corretamente nos seus estilos de tomada de decisão, à exceção do estilo de tomada de decisão diretivo. Para este, era expectável que o grau de correlação fosse fraco, pois trata-se do estilo maioritariamente adotado por gestores e não por líderes. Contudo, existe uma relação positiva forte entre este estilo e as competências capacidade de resolver problemas, coragem, flexibilidade e adaptabilidade, visão e decisão.

Uma possível explicação para este fenómeno prende-se com o facto de que a literatura existente sobre a temática está maioritariamente voltada para o mundo civil, focando muito pouco o mundo militar onde os conceitos podem se confundir ou mesmo fundir uns com os outros. Vejamos, durante o percurso na Academia Militar, os futuros Oficiais são formados para que consigam dar respostas rápidas e padronizadas a uma problemática, garantindo assim um *modus operandis* semelhante em todo o Exército Português e facilitando o comando em elevados escalões. Por outras palavras, o modo de ensino programa os futuros oficiais para que haja consistência nas suas tomadas de decisão. Isto direciona para o estilo de tomada de decisão diretivo. Porém, um Comandante de pelotão é muito mais do que isso, pois durante o seu percurso na Academia Militar, este é permanentemente estimulado para a liderança e para o relacionamento interpessoal, seja com os seus pares ou com os mais modernos. As unidades curriculares são orientadas para que sejam desenvolvidas as competências relativas aos outros estilos de tomada de decisão. Nisto, o Comandante de pelotão de Infantaria revela-se um indivíduo altamente completo, que consegue adaptar-se e responder da melhor forma a determinado problema, auxiliando-

se de várias competências em vários estilos de tomada de decisão e daí existirem relações entre competências de liderança e o estilo de tomada de decisão diretivo.

A Tabela n.8 constitui-se numa ferramenta que visa auxiliar instituições como o Exército Português e as suas Unidades, a fim de poderem formar os seus oficiais subalternos. Por outras palavras, esta tabela permite às entidades formadoras saberem que competências são necessárias desenvolver, de modo a que os oficiais subalternos tenham um determinado estilo de tomada de decisão.

Tabela n.º 8: Relação entre as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão nos Comandantes de pelotão de Infantaria

Elevada complexidade cognitiva Elevada tolerância à ambiguidade	Analítico • Decisão • Otimismo e Entusiasmo • Trabalho de equipa • Flexibilidade e Adaptabilidade • Orientação para a tarefa	Conceptual • Orientação para a tarefa • Otimismo e Entusiasmo • Trabalho de equipa • Flexibilidade e Adaptabilidade • Decisão
Baixa complexidade cognitiva Baixa tolerância à ambiguidade	Diretivo • Capacidade de resolver problemas • Coragem • Flexibilidade e Adaptabilidade • Visão • Decisão	Comportamental • Reconhecimento, feedback positivo e valorização • Gestão de conflitos • Liderança participativa • Decisão • Empatia
	Tarefas / Técnica	Pessoas / Organização

Fonte: Autor

Conclusões

Este trabalho de investigação permitiu caracterizar as competências de liderança dos comandantes de pelotão de Infantaria, concluindo que estes utilizam um vasto leque de competências do modelo utilizado.

Permitiu igualmente caracterizar os estilos de tomada de decisão por estes adotados, evidenciando uma tendência relativa ao estilo comportamental.

Também foi possível relacionar as competências de liderança com os estilos de tomada de decisão por eles adotados. Verificaram-se relações positivas fortes entre competências como capacidade de resolver problemas, coragem, flexibilidade e adaptabilidade, visão e decisão, e o estilo de tomada de decisão diretivo. Verificaram-se igualmente relações positivas fortes entre competências como decisão, otimismo e entusiasmo, trabalho de equipa, flexibilidade e adaptabilidade e orientação para a tarefa, e o estilo de tomada de decisão analítico. Para além disso, foi possível verificar também relações positivas fortes entre competências orientação para a tarefa, otimismo e entusiasmo, trabalho de equipa, flexibilidade e adaptabilidade e decisão, e o estilo de tomada de decisão conceptual. Por último, encontraram-se relações positivas fortes entre competência como reconhecimento, feedback positivo e valorização, gestão de conflitos, liderança participativa, decisão e empatia, e o estilo de tomada de decisão comportamental. Todas as conclusões anteriores constituem a resposta à problemática central desta investigação.

Deste trabalho conclui-se, igualmente, que um Comandante de pelotão de Infantaria desenvolve, ao longo do seu percurso académico, e não só, um vasto leque de competências. Competências estas que o apoiam no seu dia-a-dia como subalterno. Perante determinada situação, este utiliza um determinado estilo de tomada de decisão. O estilo escolhido não é sempre o mesmo, sendo que por vezes podem ser mais diretivos, por outras mais conceptuais, analíticos ou comportamentais ou até mesmo uma mistura destes, sendo que isto irá depender de vários fatores relacionados com o problema. Também as competências devem ser vistas como um todo e não isoladamente. De facto, não é por um indivíduo possuir uma determinada competência que este irá se tornar num líder, pois tudo depende da utilização de várias competências perante determinada situação. Este tenta sempre nortear o seu perfil entre o perfil do gestor/comandante e o do líder, pois perante ele estão Sargentos e Praças, onde deve existir uma relação de simbiose. Tanto ele como os seus subordinados dependem uns dos outros, por vezes até a suas próprias vidas e esta é a principal diferença do mundo militar para o mundo civil. Existe uma grande complexidade ao nível das relações interpessoais no mundo militar muito devido às experiências neste vividas.

Limitações de Investigação

Uma das principais limitações a este estudo prende-se com a falta de literatura que aborda a relação entre as variáveis estudadas, assim como a falta de tempo, que também constitui uma grande limitação. Para além destas, a demora da burocracia necessária para pedir autorização a fim de contactar as unidades para aplicação de inquéritos também se apresentou como uma limitação. Por último, a realidade transversal a todo o Exército Português da falta de efetivos também se revelou como uma limitação, pois se assim não fosse, a amostra poderia ter sido substancialmente maior e desta forma obter outros resultados com maior confiança.

Recomendações e Sugestões

Chegando ao fim deste trabalho de investigação resta sugerir algumas recomendações para trabalhos futuros.

Considera-se interessante que este trabalho fosse replicado no meio de unidades de tropas especiais do Exército Português, a fim de se perceber de que forma a formação obtida nos cursos das tropas especiais influencia as competências de liderança e os estilos de tomada de decisão.

Outra sugestão é de aplicar este trabalho numa empresa ou empresas civis do mesmo setor, a fim de se conseguir determinar diferenças e semelhanças entre os gestores mais novos e os comandantes de pelotão de Infantaria.

Por último considera-se que seria interessante replicar este trabalho noutras armas e serviços, também para verificar diferenças e semelhanças entre os comandantes de pelotão de armas e serviços diferentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros e outros documentos impressos:

Army. (2017). *The army leadership code: an introductory guide*. London.

Bass, B. M. (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. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*.

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Boyatzis, R.E. (2008). *Competencies in the 21st century*. Ohio: Case Western Reserve University.

Boyd, J. R. (1996). *The essence of winning and losing*. Unpublished Lecture Notes.

Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cheetham, G., & Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.

Estado-Maior do Exército Espanhol [EMEE]. (1998). *Manual de enseñanza: El mando como líder*. Madrid: Mando de adiestramiento y doctrina.

Exército Brasileiro. (2011). *Manual de campanha: liderança military*. Brasília: Estado-Maior do Exército.

Exército Português. (2007). *Publicação doutrinária do Exército [PDE] 5-00-Planeamento Tático e tomada de decisão*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

Exército Português. (2002). *Regulamento geral de instrução do Exército*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

Ferreira, J. C., Abreu, J. P. & Caetano, A. (1996). *Psicologia das organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.

Freixo, M. J. V. (2018). *Metodologia científica: Fundamentos métodos e técnicas*. Lisboa: Edições Piaget.

Harvey, R. J. (1991). *Job analysis*, In M. D. Dunnette & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and organizational Psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

Headquarters, Departemant of the Army. (2012) *ADP 6-22 Army lidership*, Washigton, DC.

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies*. California: Sage.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. 2ª edição, São Paulo: McGraw-Hill.

La Defense. (2017). *Leading by example: la vision du leadership de la defense*. Bruxelles.

Le Boterf, G. (1995). *De la competence: essai sur um attracteur etrange*. Paris: Les éditions d'organisations.

Lopes, L. (2015). *Identificação das competências de liderança associadas ao comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em ciências militares na especialidade de Infantaria, Academia Militar, Lisboa.

Mansfield, B., & Mitchell, L. (1996). *Towards a competent workforce*. London: Gower.

Maroco, J. (2007). *Análise estatística; com utilização do SPSS*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

McClelland, D. C. (1973). *Testing for competences rather than for intelligence*. American Psychologist Journal.

Ministério da Educação (2001). *Currículo nacional do ensino básico: Competências essenciais*. Lisboa: Departamento de Educação Básica.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social [MTSS] (2007). Decreto-Lei nº 396, de 31 de Dezembro de 2007

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. New Jersey: Prentice-Hall.

National Defence. (2005). *Leadership in the Canadian Forces – Doctrine*. Quebec.

Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Punnettam, W. (2002). The application of competency modeling for human resource management: A holistic inquiry. *Journal of Thai Public Administration*, 3, 113-131.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. (1ª ed.), Editora Gradiva. Lisboa.

Rego, A & Cunha, M.P. (2018). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rouco, J.C.D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Doutoramento em Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

Rowe, A. J. (1992). *Managerial decision making*. New York: Macmillan Publishing Company.

Scott, S., & Bruce, R. A. (1995). *Decision-making Style: The development and assessment of a new measure*. Sage Publication.

Simon, H. A. (1960) *The science of management decision*. New York: Harper and Row.

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*, 16, 7-39.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Tremblay, M., & Sire, B. (1999). Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?. *Revue Française de Gestion Paris*, 126, 129-139.

Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda.

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

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Fontes eletrônicas (internet):

Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural [DGADR]. Acedido a 15 de fevereiro 2019 em <https://www.dgadr.gov.pt/formacao/o-sistema-nacional-de-qualificacoes-snq>

Graduate School USA (2019). In Graduate School USA. Acedido a 2 de março de 2019 em <https://www.graduateschool.edu/content/assessment>

Minnesota State Colleges and Universities (2019). Talent Management, HR Division. Acedido a 2 de março de 2019 em https://www.minnstate.edu/system/hr/talent_management/SP_toolkit/Sp_toolkit_docs/Leader_Comp.pdf

Oxford County Toolkit (2019). In Oxford County, Acedido a 2 de março de 2019 em <http://www.oxfordcounty.ca/Portals/15/Documents/HumanResources/HR%20Succession%20Planning%20Toolkit%2020150602.pdf>

Society for Human Resource Management (2019). In Society for Human Resource Management. Acedido a 2 de março de 2019 em <https://www.shrm.org/learningandcareer/career/pages/shrm-competency-model.aspx>

The Clemmer Group Inc. (2019). Acedido a 2 de março de 2019 em <http://omhra.ca/en/resources/JimClemmerKeynote-LeadershipCompetencyModels2.pdf>

The University of Winnipeg (2019). Acedido a 2 de março de 2019 em <https://www.uwinnipeg.ca/hr/docs/performance/Leadership%20Competencies%20-%20Feb%2020%202014%20-%20Final.pdf>

APÊNDICES

Apêndice A – Comparação de modelos de competências de liderança em contexto não militar

Competências	Graduate School USA	Oxford County	The University of Winnipeg	Minnesota State Colleges and Universities	Society for Human Resource Management	The Clemmer Group Inc
Desenvolvimento de si próprio			X			X
Proficiência técnica e tática	X					X
Criatividade e inovação	X					X
Flexibilidade	X	X		X		
Integridade			X		X	X
Comunicação		X	X		X	X
Honestidade						X
Resiliência	X		X			
Persistência		X				
Iniciativa		X	X			X
Influenciar	X					
Inteligência Emocional			X			
Capacidade de fazer parcerias	X					
Pensamento estratégico	X					X
Visão	X	X	X		X	X
Visão externa	X					X
Gestão de conflitos	X					
Aproveitar a diversidade	X		X		X	
Desenvolver os outros	X		X		X	X
Preocupação com os outros		X			X	
Espírito de equipa	X		X		X	X
Motivar os outros		X				X
Orientação para os resultados			X			X
Resolução de Problemas	X		X			X
Orientação para os Objetivos		X				X
Tomada de decisão	X		X		X	
Direção		X				
Empreendedorismo	X				X	
Gestão de Recursos Humanos	X					
Gestão financeira	X					
Gestão tecnológica	X					
Conhecimento político	X					

Apêndice B – Comparação de modelos de competências de liderança em contexto militar

Competências	Exército dos EUA	Força Aérea dos EUA	Marinha dos EUA	Exército Canadano	Exército Britânico	Forças Armadas Belgas	Exército Espanhol	Exército Brasileiro	Modelo Rouco
Coragem		X						X	X
Autoconfiança		X		X	X		X	X	X
Autocontrole		X						X	X
Flexibilidade			X	X		X		X	X
Sensatez		X							
Confiável		X							
Adaptabilidade		X		X				X	X
Resiliência	X	X						X	
Confidencialidade	X								
Determinação		X	X						X
Integridade				X		X			
Lealdade						X			
Perseverança									X
Otimismo									X
Motivação			X			X	X		
Exigência				X					
Entusiasmo									X
Responsabilidade			X				X	X	
Influente	X	X	X	X				X	
Consideração									X
Raciocínio analítico			X						
Transparência									X
Proatividade									X
Disciplina	X								
Criatividade			X	X		X		X	
Inovação			X	X		X			
Inteligência social				X					X
Capacidade de julgamento				X				X	
Liderança participativa									X
Relações interpessoais									X
Liderança por delegação									X
Influência pelo exemplo	X	X			X	X			X
Abertura a multiculturalidade			X						X
Empatia	X								X
Reconhecimento					X				X
Comunicação	X		X			X	X	X	X
Assertividade									X
Trabalho de equipa	X		X		X	X	X	X	X
Camaradagem								X	
Desenvolver os outros	X	X	X		X	X	X		X

Competências	Exército dos EUA	Força Aérea dos EUA	Marinha dos EUA	Exército Canadain	Exército Britânico	Forças Armadas Belgas	Exército Espanhol	Exército Brasileiro	Modelo Rouco
Orientação para as relações humanas		X				X		X	X
Criar confiança	X								
Tomada de decisão						X	X	X	X
Capacidade de resolver problemas			X			X			X
Aptidão técnica e profissional	X		X	X			X	X	X
Aptidão física	X								
Visão		X	X			X			X
Gestão de conflitos			X	X		X	X		X
Orientação para a tarefa	X					X		X	X
Comando e direção	X	X				X		X	X
Usa recursos disponíveis/ tecnológicos		X	X						
Pensamento estratégico			X	X					
Melhoramento contínuo			X						
Gestão financeira			X						
Gestão RH			X						
Gestão de informação						X			
Inteligência emocional									
Compromisso				X		X		X	
Responsabilidade social				X					
Respeito pelos outros						X			
Negociação						X			
Gestão de stress						X	X		

Apêndice C – Inquérito de competências de liderança e estilos de tomada de decisão

**INQUÉRITO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E ESTILOS
DE TOMADA DE DECISÃO**

Este questionário tem como objetivo recolher informação para um projeto de investigação científica na área da Liderança.

A investigação é conduzida por um aluno do Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria da Academia Militar e tem com fim último a apresentação do seu trabalho de investigação científica.

As respostas são estritamente **anónimas** e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual.

Os resultados obtidos servirão como indicadores do grau de utilização de cada competência associada à liderança e à tomada de decisão no exercício das funções de comandante de pelotão.

Este questionário tem 109 itens, no qual é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada um, podendo escolher uma das seguidas respostas:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo, nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Por favor responda a todas as questões, mesmo que hesite nalguns casos.

O preenchimento do questionário não demora mais que 20 minutos.

Obrigado pela sua cooperação.

David Silva
Aspirante de Infantaria

I Parte

Dados Sociodemográficos

1. Idade:

2. Género:

☐

Feminino

☐

Masculino

3. Categoria:

4. Anos de serviço:

5. Há quantos tempo tem o mesmo Comandante de Pelotão? (Anos):

II Parte

Competências de Liderança

Responda às seguintes perguntas sobre o seu Comandante de Pelotão

O seu Comandante de Pelotão, quando trabalha em equipa, ele:

6. Indica a cada um as tarefas que deve executar sem perguntar a opinião aos seus subordinados.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

7. Trabalha com determinação para o sucesso do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

8. Encoraja os outros para alcançar os objetivos do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

9. Trabalha facilmente com elementos de diferentes culturas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

10. Alinha os objetivos individuais dos subordinados com os do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

11. Tem respeito pela opinião dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

12. Aprende novas competências para ser melhor no que faz.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

13. Acredita nas próprias capacidades para fazer bem as tarefas na maioria das situações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14. Mantem a calma nas situações de elevada tensão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

15. Tem facilidade para identificar os problemas do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

16. Quando fala com os outros, eles têm a sua atenção.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

17. Defende a sua opinião de modo apropriado e socialmente aceitável.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

18. Não tem receio de tomar decisões difíceis.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

19. Ajuda os outros a identificar os seus pontos fortes.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

20. É capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

21. Convida os outros a participar no processo de tomada de decisão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

22. Convida os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

23. Adapta os seus comportamentos a cada situação.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

24. Desenvolve nos outros o sentimento de que são uma equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

25. Encoraja a resolução construtiva de conflitos no pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

26. Influencia os outros através do seu exemplo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

27. Procura focalizar os outros na realização das tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

28. Reconhece a contribuição dos outros no sucesso.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

29. Trabalha com o pelotão durante a realização das tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

30. Analisa os problemas em tempo e de forma sistemática.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

31. É franco e aberto com os outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

32. Consegue diagnosticar as oportunidades externas para o pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

33. Cria oportunidades para melhorar o desempenho do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

34. Toma decisões sem consultar os outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

35. Trabalha arduamente para atingir o sucesso.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

36. Encara a realização das tarefas com entusiasmo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

37. Trabalha bem com pessoas de culturas diferentes.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

38. Apoia os outros nas suas necessidades.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

39. Tem respeito pelas ideias dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

40. Melhora os seus conhecimentos para trabalhar mais eficazmente.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

41. Está confiante quando toma decisões.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

42. Mantem a calma em situações de *stress*.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

43. Apresenta soluções para problemas difíceis do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

44. Fala com os outros sem nervosismo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

45. Expressa o seu ponto de vista mesmo quando pode haver pressão para suprimir a sua própria opinião.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

46. Não tem receio em lutar por aquilo que considera certo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

47. Ajuda os outros a identificar as áreas de desenvolvimento.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

48. É capaz de compreender as perspetivas de outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

49. Encoraja os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

50. Deixa os outros decidirem para realizar as suas tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

51. Trabalha eficazmente em diferentes situações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

52. Promove o trabalho de equipa no pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

53. Ouve todas as partes na resolução de conflitos.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

54. Consegue influenciar os outros de acordo com as regras do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

55. Desenvolve network com pessoas que podem contribuir para os objetivos do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

56. Dá reconhecimento aos outros membros pelas suas contribuições.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

57. Relaciona-se bem com os outros durante a execução das tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

58. Dá soluções para resolver os problemas do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

59. Admite os seus erros abertamente.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

60. Consegue avaliar o ambiente interno e externo do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

61. Não dá explicação sobre as suas ações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

62. Procura melhorar estruturas e praticas para o pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

63. Se falhar, recomeça para atingir o sucesso.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

64. Realiza as tarefas com entusiasmo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

65. Trabalha bem com todo o tipo de pessoas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

66. Apoia as aspirações dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

67. Tem respeito pelas crenças dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

68. Realiza o seu trabalho com elevada qualidade.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

69. Confia nas suas próprias capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

70. Mantem a calma nos ambientes de incerteza.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

71. Consegue resolver facilmente os problemas do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

72. Comunica claramente as suas ideias.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

73. Quando não concorda com alguém, ouve-o primeiro antes de mostrar o seu desacordo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

74. Não tem receio da mudança.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

75. Ajuda os outros a melhorar as suas capacidades.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

76. É capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

77. Fornece informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

78. Deixa os outros tomar decisões.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

79. Adapta os seus comportamentos de acordo com as diferentes situações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

80. Encoraja os outros a sentirem-se importantes no pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

81. Procura agir como um mediador na resolução de conflitos.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

82. Procura ser um exemplo através dos seus comportamentos.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

83. Encoraja os outros a realizar as tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

84. Promove o sucesso dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

85. Assegura uma boa comunicação com os outros durante a execução de tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

86. Tem a capacidade para antecipar as situações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

87. Admite as suas falhas perante o pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

88. Avalia os recursos disponíveis para alcançar os objetivos do pelotão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

89. Fala de forma a desencorajar qualquer pergunta.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

90. Faz mudanças para melhorar a equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

III Parte

Estilos de Tomada de Decisão

Responda às seguintes perguntas sobre o seu Comandante de Pelotão

O seu Comandante de Pelotão, quando trabalha em equipa e tem de resolver problemas, ele:

91. Considera que, estabelecer um plano é muito importante.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

92. Procura encontrar soluções inovadoras.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

93. Gosta de analisar os problemas a fundo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

94. Obtém a informação de que precisa consultando as outras pessoas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

95. Sabe sempre o que fazer e quando o fazer.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

96. Compreende completamente os problemas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

97. Debate as possíveis soluções com outras pessoas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

98. Gosta de ter muita informação escrita para analisar melhor os problemas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

99. Compromete-se com um plano que segue-o escrupulosamente.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

100. Não se importa de correr riscos para chegar à melhor solução possível.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

101. Encontrar alternativas de soluções é o seu ponto forte.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

102. Considera que uma decisão é uma tarefa. Por isso, deve ser bem estruturada.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

103. Estuda os problemas até perceber a lógica subjacente.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

104. Tem especial prazer em encontrar soluções criativas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

105. Presta muita atenção ao que as pessoas dizem sobre as suas alternativas de decisão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

106. Considera que o mais importante de uma decisão é compreender o problema.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

107. Acredita que debater as possíveis soluções com outras pessoas, favorece a sua intuição para decidir.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

108. Ideias novas atraem-no mais do que as soluções já preparadas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

109. Não precisa de muitas opiniões. Quer apenas dados concretos e simples para decidir rapidamente.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Concluiu o seu questionário! Agradeço a sua colaboração!

ANEXOS

Anexo A – Comparação entre o líder e o gestor

Tabela n.º 9: Líder vs. Gestor

Forte

Liderança

3. O futuro é Risonho, mas a organização morre antes de lá chegar.

Os esforços de transformação podem ser bem-sucedidos até determinado momento, mas falhar devido à incapacidade para obter resultados de curto prazo. A mudança também pode fracassar devido a derrapagens financeiras.

4. O futuro é Risonho, e a organização acautela o modo de la chegar, com os “pés na terra”.

A combinação de gestão com liderança permite verdadeiras transformações a longo prazo, sem que os resultados a curto prazo sejam hipotecados. A organização orienta-se para o futuro, mas com “os pés na terra”. Tem futuro e cria condições de gestão para lá chegar.

1. A organização não tem futuro nem presente.

Não há resultados positivos no curto prazo e no longo prazo. A organização não tem futuro. E, se o tivesse, não o alcançaria, devido a problemas de gestão.

2. A organização tem um presente risonho. Mas, sem futuro, morre “podre de rica” (ou vai caindo no quadrante 1).

São alcançados resultados de curto prazo, mas a verdadeira transformação organizacional, orientada para o futuro, fracassa. Por conseguinte, a organização pode “morrer podre de rica”. Ou, com o decurso do tempo, vai “murchando” e desperdiçando a liquidez gerada por “boa” gestão.

Fraca

Gestão

Forte

Fonte: Adaptado de Rego & Cunha (2018)

Anexo B – Modelo causal da competência segundo Boyatzis

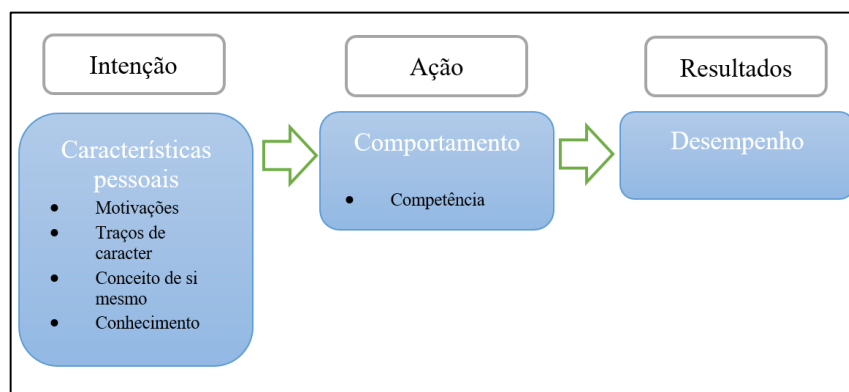


Figura n.º 12: Modelo causal da competência segundo Boyatzis

Fonte: Adaptado de Ceitil (2016)

Anexo C – Modelo do iceberg

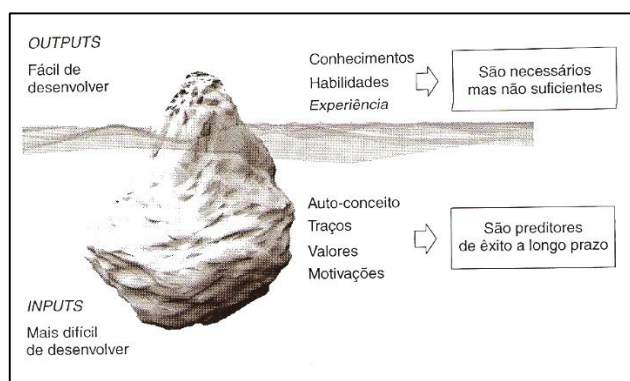


Figura n.º 13: Modelo do iceberg

Fonte: adaptado de Ceitil (2016)

Anexo D – Dimensões das competências segundo a abordagem Inglesa

Tabela n.º 10: Dimensões das competências segundo a abordagem Inglesa

Competências	Descrição
Competências cognitivas	Incluem a fundamentação teórica e conceitos, como o conhecimento tácito informal adquirido com a experiência
Competências funcionais (habilidades ou saber fazer)	Englobam tudo o que uma pessoa deve ser capaz de fazer e demonstrar no trabalho
Competências pessoais (competências comportamentais ou saber ser)	Abrangem as características individuais associadas a um desempenho eficaz ou superior no trabalho
Competências éticas	Incluem a capacidade de aplicar valores éticos no ambiente de trabalho
Meta-competências	Englobam as habilidades para lidar com as incertezas derivadas da aprendizagem e da reflexão

Fonte: Adaptado de Cheetham e Chivers (2005)

Anexo E – Desenvolvimento de competências segundo Le Boterf

Tabela n.º 11: Desenvolvimento de competências segundo le Boterf

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência

Fonte: RAC, Edição Especial (2001)

Anexo F – Comparação das dimensões das competências entre a abordagem da França e dos EUA

Tabela n.º 12: Comparação das dimensões das competências entre a abordagem da França e dos EUA

Abordagem	Dimensões das competências	
Estados Unidos	Hard: competências essenciais, para que um indivíduo seja considerado competente no seu trabalho	Conhecimentos e aptidões
	Soft: competências diferenciadoras, que permitem a distinção das performances entre os indivíduos.	Traços e atitudes
França	Competências teóricas	Saber
	Competências práticas	Saber fazer
	Competências sociais e comportamentais	Saber ser

Fonte: Adaptado de Tremblay & Sire (1999)

Anexo G – Modelo de competências de liderança da Graduate School USA

Tabela n.º 13: Modelo de competências de liderança da Graduate School USA

Dimensão	Competência
Mudança	• Criatividade e inovação • Visão externa • Flexibilidade • Resiliência • Pensamento estratégico • Visão
Pessoas	• Gestão de conflitos • Aproveitar a diversidade • Desenvolver os outros • Consolidação do grupo
Resultados	• Credibilidade técnica • Capacidade de resolver problemas • Empreendedorismo • Decisão • Prestação de contas
Visão de negócios	• Gestão financeira • Gestão de Recursos Humanos • Gestão tecnológica
Criar alianças	• Conhecimento político • Influenciar/ negociar • Capacidade de fazer parcerias

Fonte: Adaptado de Graduate School USA (2019)

Anexo H – Modelo de competências de liderança da Minnesota State Colleges and Universities

Tabela n.º 14: Modelo de competências de liderança da Minnesota State Colleges and Universities

Dimensão	Competência
Pessoal	• Compreende se a si e aos outros • Integridade
Relações interpessoais	• Valoriza a diversidade • Comunicação • Constrói confiança
Gestão	• Serviço personalizado • Desenvolve o grupo
Inovação	• Visão • Tomada de decisão • Constrói capacidades organizacionais

Fonte: Adaptado de Minnesota State Colleges and Universities, Talent Management, HR Division (2013)

Anexo I – Modelo de competências de liderança da Oxford County

Tabela n.º 15: Modelo de competências de liderança da Oxford County

Dimensão	Competência
Comunicação	• Ouve os outros • Falar corretamente • Prepara as comunicações pela escrita • Influenciar os outros • Preocupação com os outros
Gestão de desempenhos	• Iniciativa e capacidade para cumprir os objetivos • Direção • Motiva os outros • Serviço de qualidade
Gestão de projetos	• Visão • Compreende a organização a todos os níveis
Mudança	• Persistência • Flexibilidade

**Fonte: Adaptado de Oxford County, Toolkit
(2015)**

Anexo J – Modelo de competências de liderança da The University of Winnipeg

Tabela n.º 16: Modelo de competências de liderança da The University of Winnipeg

Dimensão	Competência
Pessoal	• Liderança de mudança • Comunicação • Determinação • Abertura a multiculturalidade • Iniciativa e inovação • Construção de uma organização sustentável • Resolução de problemas e tomada de decisão • Orientação para os resultados • Desenvolvimento de si próprio • Trabalho de equipa e colaboração
Os outros e a organização	• Desenvolver os outros • Visão • Conhecimento estratégico da organização
Outras	• Integridade • Inteligência emocional • Usar as competências segundo as circunstâncias

Fonte: Adaptado de The University of Winnipeg (2014)

Anexo K – Modelo de competências de liderança da Society for Human Resource Management

Tabela n.º 17: Modelo de competências de liderança da Society for Human Resource Management

Dimensão	Competência
Pessoal	• Integridade e ética • Direção • Desenvolver conhecimentos • Gestão de si próprio • Adaptabilidade
Da organização	• Mudança • Resolução de problemas e tomada de decisão • Influenciar os outros • Inovação e tomar riscos • Visão • Gestão do trabalho • Conhecimento e capacidades de negócio
Outras	• Comunicação • Desenvolve os outros • Valorizar a diferença e a diversidade • Criar e manter relações • Gerir trabalho de equipa

Fonte: Adaptado de Society for Human Resource Management (2008)

Anexo L – Modelo de competências de liderança da The Clemmer Group Inc.

Tabela n.º 18: Modelo de competências de liderança da The Clemmer Group Inc.

Dimensão	Competência
Resultados	• Orientação para os resultados • Estabelecimento de objetivos • Iniciativa
Mudança	• Perspetiva estratégica • Espírito de mudança • Ligar o grupo ao mundo exterior
Caracter	• Integridade • Honestidade
Pessoal	• Proficiência técnica • Resolução problemas • Inovação • Desenvolvimento de si próprio
Relações interpessoais	• Comunicação • Instigador e motivador • Desenvolvimento dos outros • Construção de relações • Trabalho de equipa e colaboração

Fonte: Adaptado de The Clemmer Group Inc. (2012)

Anexo M – Modelo de competências de liderança do Exército dos EUA

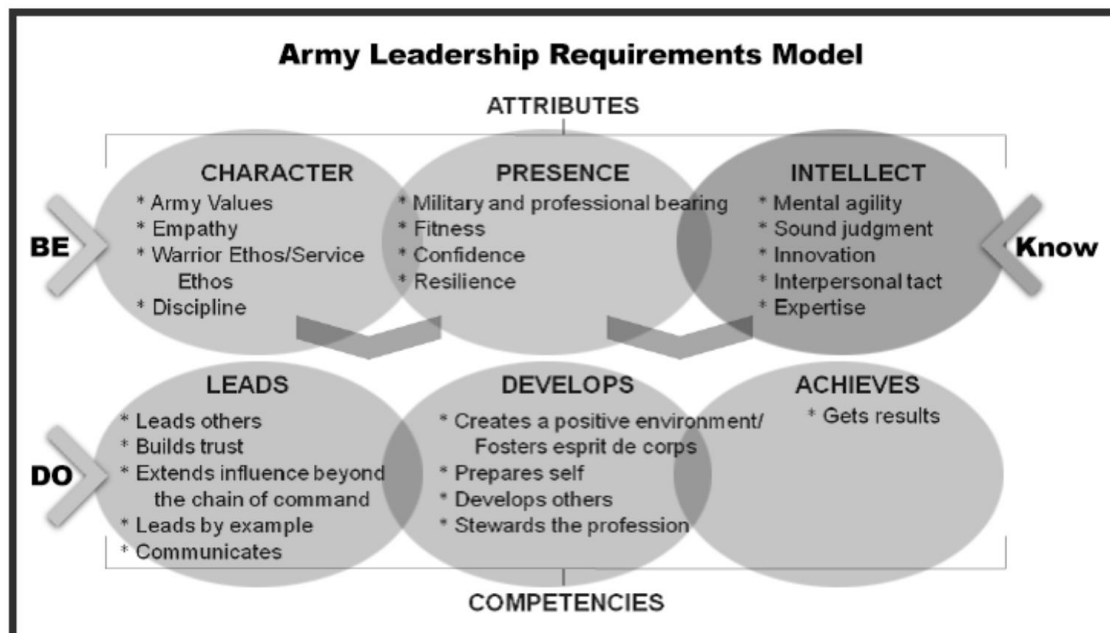


Figura n.º 14: Modelo competências de liderança do Exército dos EUA

Fonte: Army Doctrine Publication 6-22, (2012)

Anexo N – Modelo de competências de liderança da Força Aérea EUA

Tabela n.º 19: Modelo de competências de liderança da Força Aérea EUA

Dimensões	Competências
Pessoal	• Sensatez • Adaptabilidade • Confiável • Coragem • Determinação e resiliência • Ser um exemplo • Autocontrolo e autoconfiança
Relação com os outros	• Inspirador • Influyente • Recruta e desenvolve os outros • Comunicação • Desenvolver os outros • Cria relações
Organizacional	• Visão • Comando • Usa os recursos disponíveis • Direção

Fonte: Adaptado de Air Force Senior Leader Management Office (2004)

Anexo O – Modelo de competências de liderança da Marinha dos EUA

Tabela n.º 20: Modelo de competências de liderança da Marinha dos EUA

Dimensões	Competências
Missão	• Responsabilidade • Determinação • Aptidão técnica • Capacidade de resolver problemas • Melhoramento contínuo
Mudança	• Criatividade e Inovação • Visão • Pensamento estratégico • Visão Externa • Flexibilidade • Motivação
Liderar Pessoas	• Desenvolver os outros • Trabalho de equipa • Gestão de conflitos • Abertura a Multiculturalidade • Profissionalismo
Trabalhar com Pessoas	• Influência • Comunicação escrita • Comunicação verbal • Consciência política
Administração de Recursos	• Gestão Financeira • Uso de tecnologia • Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Marinha dos EUA

Anexo P – Modelo de competências de liderança do Exército Canadano

Tabela n.º 21: Modelo de competências de liderança do Exército Canadano

Dimensões	Competências
Conhecimento e capacidades	• Proficiência técnica e tática • Visão estratégica
Capacidade cognitiva	• Raciocínio analítico • Criatividade • Raciocínio moral • Capacidade de julgamento
Relações interpessoais	• Comunicação • Persuasão • Gestão de conflitos • Inteligência social
Traços de personalidade	• Integridade • Flexibilidade • Adaptabilidade • Autoconfiança • Abertura à experiência
Motivação e valores profissionais	• Compromisso • Responsabilidade social • Culto pelos valores militares

Fonte: Adaptado de Canadian Forces Leadership Institute (2005)

Anexo Q – Modelo de competências de liderança do Exército Brasileiro

Tabela n.º 22: Modelo de competências de liderança do Exército Brasileiro

Dimensão	Subdimensão	Competências
Cognitivo e psicomotor	Proficiência técnica e tática	
	Aptidão física	
	Conhecimento sobre o ser humano	• Autoconhecimento • Compreender a natureza humana • Conhecer os subordinados
Afetos pessoais	Valores	• Coerência • Coragem • Dedicação • Imparcialidade • Responsabilidade
	Habilidades Individuais	• Adaptabilidade • Autoconfiança • Criatividade • Decisão • Dinamismo • Equilíbrio emocional • Flexibilidade • Iniciativa • Objetividade • Organização • Persistência • Resistência
Afetos Interpessoais	Habilidade de relacionamento	• Comunicação • Camaradagem • Cooperação • Direção • Empatia • Persuasão • Tato

Fonte: Adaptado de Estado Maior do Exército Brasileiro (2011)

Anexo R – Modelo de competências de liderança do Exército Britânico

Tabela n.º 23: Modelo de competências de liderança do Exército Britânico

Dimensões	Competências	Valores
Visão	• Influenciar pelo exemplo • Transmite confiança • Trabalho de equipa	• Coragem • Disciplina • Respeito • Integridade • Lealdade • Comprometimento
Apoio	• Feedback, valorização • Reconhece potencialidades e vulnerabilidades individuais	
Desafio	• Exigência • Desenvolve os outros	

Fonte: Adaptado de The Army Leadership Code (2017)

Anexo S – Modelo de competências de liderança das Forças Armadas Belgas

Tabela n.º 24: Modelo de competências de liderança das Forças Armadas Belgas

Dimensões	Competências
Relações com os subordinados	• Direção • Ser um exemplo • Motivar os outros • Gestão de conflitos • Desenvolver os outros
Relações interpessoais	• Colaboração • Respeito pelos outros • Comunicação • Negociação • Estabelecer e manter relações
Funcionamento profissional	• Lealdade • Integridade • Flexibilidade • Orientação para a tarefa • Gerir o stress • Seguir as normas • Trabalhar de forma autónoma
Execução de tarefas	• Capacidade de resolver problemas • Pensamento eficiente • Estabelecer objetivos • Tomada de decisão • Organização
Gestão de informação	• Comunicação escrita • Gestão de informação • Visão • Compreender a organização • Participar na mudança

Fonte: Adaptado de la Défense (2017)

Anexo T – Modelo de competências do Exercito Espanhol

Tabela n.º 25: Modelo de competências do Exercito Espanhol

Qualidades	Habilidades
• Entusiasmo • Competência • Coerência • Valor • Autoconfiança • Iniciativa • Responsabilidade • Integridade • Constância	• Motivação • Comunicação • Trabalho de equipa • Gestão de conflitos • Gestão de stress • Tomada de decisão • Desenvolver os outros

Fonte: Adaptado de EME-Espanha (1998)

Anexo U – Modelo competências para os Oficiais subalternos do Exército Português

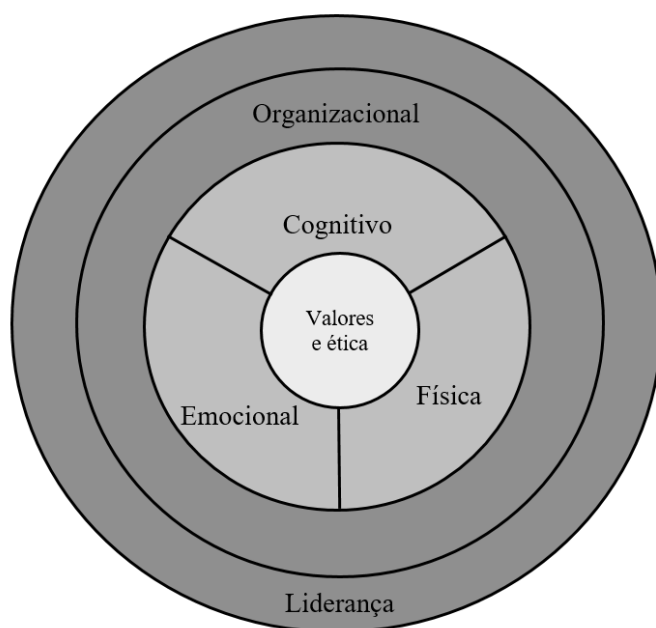


Figura n.º 15: Adaptado do modelo competências para os Oficiais subalternos do Exército Português.

Fonte: Silva et al. (2006)

Anexo V – Modelo competências de liderança de Rouco

Tabela n.º 26: Modelo competências de liderança de Rouco.

TIPOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS			
Pessoal/Cognitivas	Sociais	Funcionais	Organizacionais
DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS			
De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho atividades e tarefas	Da gestão
• Coragem • Autoconfiança • Autocontrolo~ • Flexibilidade e adaptabilidade • Determinação e perseverança • Otimismo e entusiasmo • Consideração • Transparência • Proatividade • Inteligência social	• Liderança participativa • Relações interpessoais • Liderança por delegação • Influência pelo exemplo • Abertura a multiculturalidade • Empatia • Reconhecimento, feedback positivo e valorização • Comunicação • Assertividade • Trabalho de equipa • Desenvolver os outros • Orientação para as relações humanas	• Tomada de decisão • Capacidade para resolver problemas • Aptidão técnica e profissional	• Visão • Gestão de conflitos • Orientação para a tarefa • Comando e direção

Fonte: Rouco (2012)

Anexo W – Modelo do processo de tomada de decisão de Mintzberg

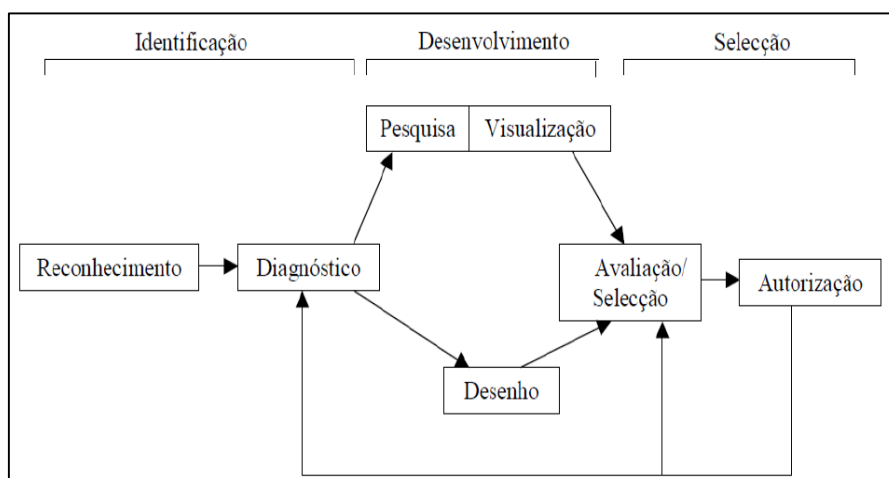


Figura n.º 16: Modelo simplificado de fases de Mintzberg

Fonte: Mintzberg (1979)

Anexo X – Ciclo de OODA

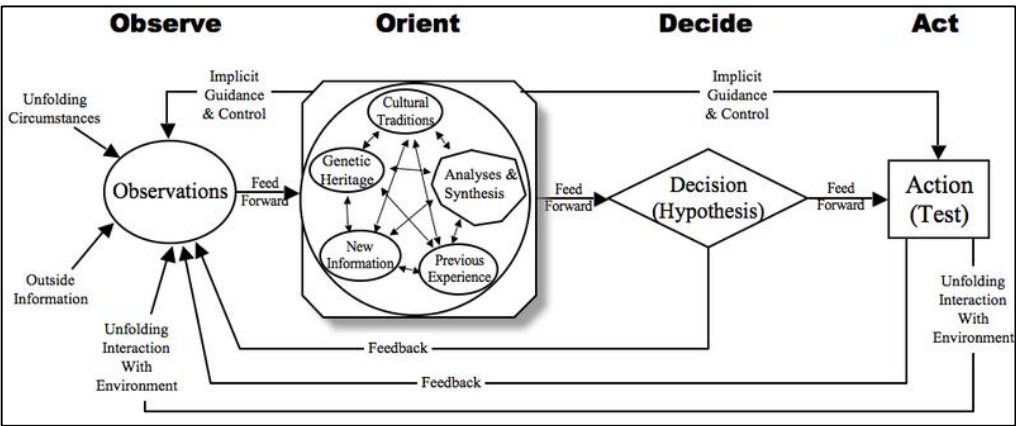


Figura n.º 17: Ciclo de OODA

Fonte: Boyd (1996)

Anexo Y – Modelo de estilos de tomada de decisão de Rowe

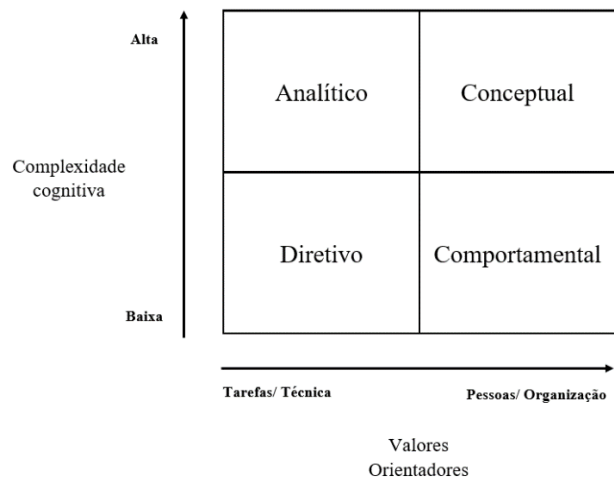


Figura n.º 18:Modelo de estilos de tomada de decisão de Rowe

Fonte: Adaptado de Rowe (1992)

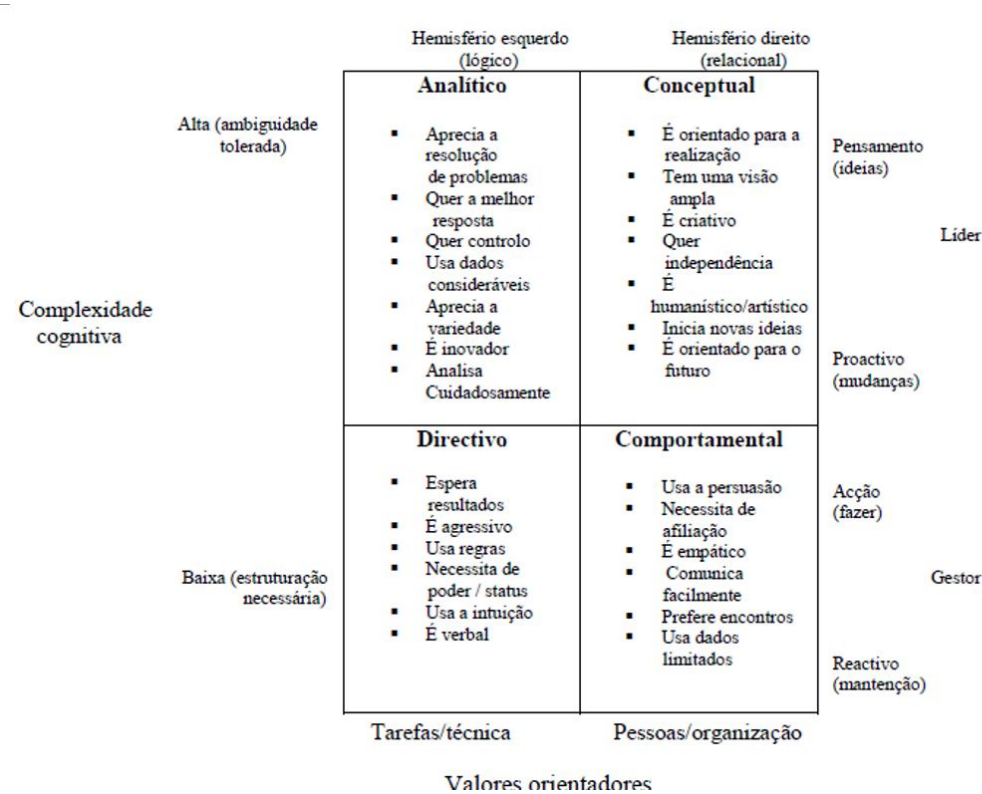


Figura n.º 19: Relação entre algumas competências e os estilos de tomada de decisão de Rowe

Fonte: Adaptado de Rowe (1992)