

# NATUREZA DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA: REVISÃO CONCEPTUAL E ENQUADRAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS

## *NATURE OF STRATEGIC LEADERSHIP: CONCEPTUAL REVIEW AND ITS CONTEXT IN THE ARMED FORCES*

**Ana Maria Carvalho Ferreira da Silva Correia**

Major de Engenharia

Centro NBQ

Comando das Forças Terrestres

Lisboa, Portugal

correia.amcfs@mail.exercito.pt

### **Resumo**

O presente estudo analisou diferentes domínios da liderança estratégica, tendo como objetivo identificar contributos para a sua adequação ao contexto organizacional do século XXI. Na análise do conceito de liderança estratégica resultou a identificação de oito dimensões do conceito e de dois paradigmas organizacionais: “flexibilidade versus controlo” e “ambiente interno versus ambiente externo”. O estudo do contexto organizacional identificou a volatilidade, a incerteza, a complexidade, a mudança e o ritmo acelerado dos acontecimentos como as principais características que exigirão competências específicas aos líderes de topo da Organização Militar. Foi adotado o modelo dos valores contrastantes que permitiu interligar os paradigmas organizacionais com a cultura da Organização. Os resultados indicam que a Organização possui na situação presente uma forte cultura hierárquica, e que a cultura adocrática é a que mais se destaca na situação futura. Os valores que caracterizam esta cultura são os que melhor permitem a adaptação das organizações ao contexto do futuro. Concluiu-se que a adequação da liderança estratégica da Organização ao século XXI deverá incluir uma mudança da cultura organizacional, aproximando-se dos valores adocráticos. Deve também incluir uma capacidade específica de informação e prospetiva estratégica que estude as tendências e os cenários macro estratégicos.

**Como citar este artigo:** Correia, A., 2015. Natureza da liderança estratégica: Revisão conceptual e enquadramento nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, novembro de 2015, III (2), pp. 15-49.  
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

**Palavras-chave:** Liderança estratégica; Líder estratégico; Cultura organizacional

### **Abstract**

*The present study examined different areas associated with strategic leadership, aiming to identify contributions to its suitability to the organizational context of the 21st century. An investigation for the diagnosis of Military Organization culture and the competencies of strategic leaders was applied. The results indicate that, in the present situation, the Organization has a strong hierarchical culture, and that adhocracy culture is the most appropriate for the future situation. Regarding the skills of strategic leaders, these are poorly evidenced denoting a significant distance from the desired situation. It was concluded that the appropriate strategic leadership of the Organization for the 21st century should include an organizational culture change, approaching to the adhocracy values.*

**Keywords:** *strategic leadership, strategic leader, organizational culture*

### **Introdução**

A temática da liderança tem ganho uma preponderância crescente na sociedade, tendo-se refletido nos inúmeros estudos e investigações conduzidos nas últimas décadas. Para a Organização Militar, a pertinência do estudo da liderança é considerada como capital, pois ela é parte integrante da essência da profissão militar, contribuindo em larga medida para o sucesso e sustentabilidade que se deseja para a Organização.

As tendências que se têm evidenciado na sociedade, no que diz respeito à liderança estratégica, levam à valorização crescente da liderança do tipo participativa, onde a opinião dos colaboradores é considerada importante. De igual forma, líderes estratégicos das Forças Armadas (FA) reconhecem a elevada importância da função de aconselhamento do estado-maior, não descurando que o líder estratégico detém uma função individualizada na condução da Organização Militar. O Tenente-General Xavier Matias (2013) afirma, ao referir-se aos líderes estratégicos militares, que “há homens que ficam na história pelas decisões estratégicas que tomaram, porque percebiam perfeitamente o que o futuro traria e o que não deviam abrir mão. Ou que encaminhavam as mudanças para o que acreditavam que viria no futuro”. Este estudo foca-se não só na liderança estratégica mas também nas competências do líder estratégico.

O ambiente onde a Organização Militar se insere e que os líderes estratégicos devem conhecer com elevada profundidade é caracterizado pela mudança, incerteza, complexidade e instabilidade. As FA adaptam-se ao contexto em que se inserem implementando mudanças, tais como um aligeirar de estruturas, fecho de unidades, redução de efetivos, modernização de equipamentos e procedimentos. É neste contexto que a liderança estratégica militar é conduzida, tornando-se complexa e exigente.

O estudo adquire uma elevada importância, justificando-se em três áreas essenciais: (i) a parca literatura conceptual militar portuguesa existente relativamente à temática da liderança estratégica; (ii) as condições em que se executa a liderança estratégica, a grande dimensão e o impacto que têm as ações dos líderes estratégicos; (iii) a reflexão sobre uma temática que é basilar para a condução e gestão estratégica das FA.

Assim, tendo como objeto de investigação a liderança estratégica o estudo tem como objetivo geral investigar como é que a liderança estratégica pode contribuir para a melhor adequação da Organização Militar ao exigente contexto organizacional que se prevê que perdure no século XXI.

A metodologia e o percurso utilizados nesta investigação tiveram como referência as bases do procedimento científico. A primeira fase (rutura) consistiu na definição da pergunta de partida e elaboração do plano de trabalho, a par de uma pesquisa bibliográfica e de entrevistas. As entrevistas visaram a obtenção de contributos empíricos que pudessem enriquecer a base conceptual, na identificação das competências dos líderes estratégicos e também na perceção dos entrevistados face à importância da cultura organizacional para a liderança estratégica como indicador de necessidade de mudança.

Na segunda fase (construção), tendo por base a problemática identificada, definiu-se o modelo de análise (figura 1). Este modelo identifica três domínios com relevância para o presente estudo: o conceito de liderança estratégica, as competências dos líderes estratégicos e a cultura organizacional. O *Competing Values Framework* (CVF) desempenha um papel determinante desta investigação, pois é nele que serão lidos e interpretados os resultados dos inquéritos *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Pretendeu-se também que a recolha de dados decorrente das entrevistas permitisse reconhecer/validar os indicadores estabelecidos.

Seguiu-se a terceira fase (verificação) onde, com base no modelo, se observou e analisou a informação procurando obter conclusões através do resumo da investigação e da identificação de propostas para a resolução do problema levantado.

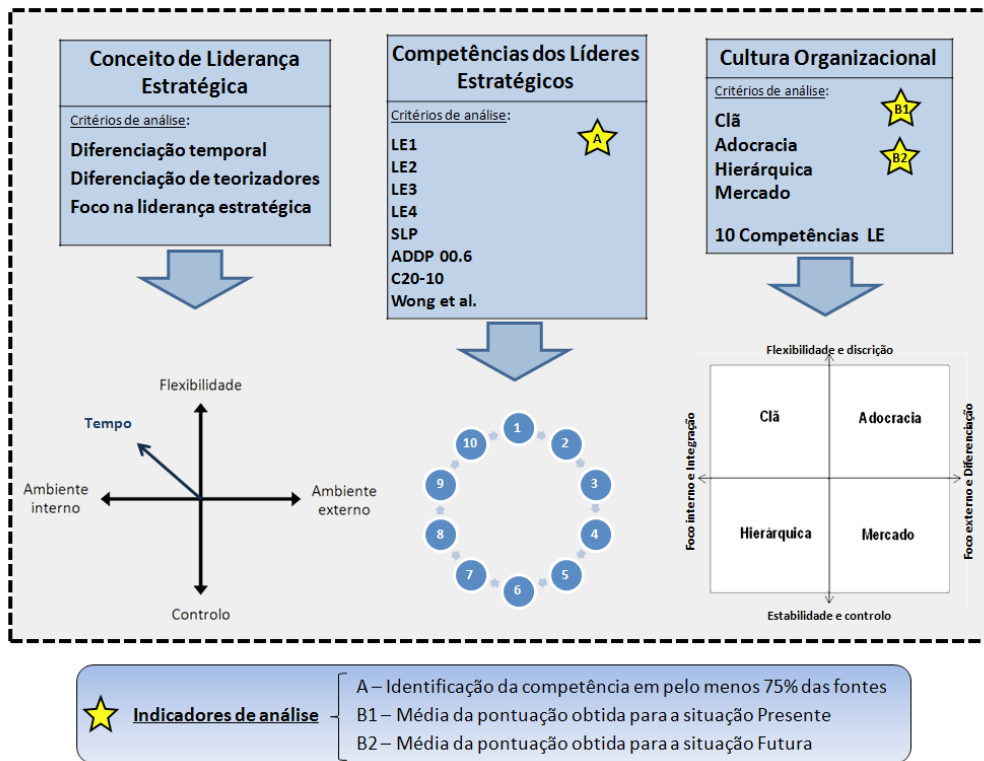


Figura 1 – Modelo de análise

Fonte: (Correia, 2014, pp. Ap1-1).

## 1. Revisão da literatura

### a. Revisão conceptual de fontes não militares

No início do século XXI, os estudos sobre liderança aumentaram significativamente, tendo promovido desenvolvimentos teórico-práticos sobre o tema. Da revisão da literatura conclui-se que a liderança estratégica:

- Não tem um protagonista claramente definido. Alguns autores defendem que o foco está nos gestores que detêm a responsabilidade global pela organização, incluindo nesta abordagem não só o diretor/chefe como também os elementos que participam na equipa de gestão de topo (Khurana, et al., 2003, p. 6). Charlton (1992) defende que a liderança que “faz as coisas certas nos momentos certos”, permitindo que pessoas vulgares atinjam resultados extraordinários, não é exclusiva do “homem do topo”. Outros referem que os líderes em todos os níveis da organização devem desenvolver esta capacidade, indiciando o facto de a liderança estratégica poder ser exercida por gestores do nível da base, intermédio e de topo (Hitt & Ireland, 2002, p. 4).
- Lida com os seguintes dilemas:

- Temporal - no planeamento a curto e a longo prazo, valorizando valores e padrões culturais. Os líderes estratégicos devem olhar para o passado e centrar-se no desenvolvimento de laços fortes e coesos para reforçar os valores existentes, identidades e crenças. A orientação clara para o futuro gera dúvidas sobre a ênfase visionária ou a ênfase orientada para a eficiência a curto prazo.
- Estrutural organizativo - mantendo dominante a burocracia ou, em oposição, permitindo alguma anarquia. A concentração e o achatamento de estruturas verticais são desafios reais para a liderança estratégica na manutenção da performance organizacional.
- De estabilidade organizacional - enfrentando a mudança ou mantendo posições com menor risco. Compete à liderança estratégica afastar as organizações de posições de conforto, estáticas e com baixo nível de risco, promovendo o encontro com as desadequações contextuais externas e facilitando processos de mudança.
- Integra a visão da organização a curto e a longo prazo, devendo garantir um fio condutor nas estratégias adotadas. Segundo Rowe (2001), os líderes estratégicos formulam e implementam estratégias com impacto imediato e a preservação de metas de longo prazo, a fim de aumentar a evolução e a viabilidade organizacionais.
- Envolve a organização na visão de mudança, devendo possuir a capacidade de a implementar. A necessidade de mudança organizacional resulta do complexo e incerto ambiente do século XXI (Hitt et al., 2007). A liderança estratégica nestes ambientes trabalha para organizar a instituição de forma a aumentar a sua adaptabilidade e capacidade de inovação (Marion, 2007).
- A liderança estratégica tem, na sua essência, a gestão adequada de recursos (Schendel, 1989) dos quais se destacam os recursos críticos: capital humano e capital social (Hitt & Ireland, 2002, p. 4), e recursos financeiros (Rowe et al., 2009) para a criação de valor.

### **b. Revisão conceptual de fontes militares**

Foram analisados prioritariamente manuais doutrinários, documentos oficiais publicados, manuais escolares e artigos relativos à temática da liderança estratégica militar. Da revisão da literatura, conclui-se que a liderança estratégica militar:

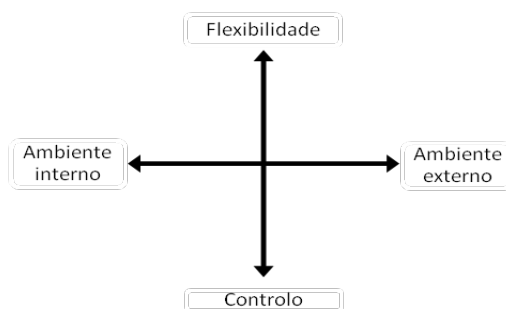
- Não está definida. Não existe uma definição de liderança estratégica nas fontes consultadas. A generalidade dos países que têm doutrina publicada sobre esta temática optam por uma definição de liderança e desenvolvem as dimensões hierárquicas organizacionais da liderança.
- Não tem um protagonista claramente definido. O conceito de líder estratégico encerra em si uma equipa alargada constituída pelos líderes de topo e pelos respetivos estados-maiores. A tendência verificada na doutrina de liderança estratégica é a de liderança partilhada.

- Lida com os dilemas:
  - Temporal - O foco está orientado para o futuro através da visão estratégica. Contudo existe a necessidade de equilibrar a organização nas várias dimensões de gestão.
  - Estrutural organizativo - Existem níveis organizacionais diferenciados, com características próprias. Apesar de estarem definidos doutrinariamente três níveis na arte da guerra, que reúnem consenso no mundo ocidental, os Departamentos de Defesa do Canadá e da Austrália estabelecem dois níveis para a liderança: liderança das pessoas e a liderança da Organização.
  - Da flexibilidade ou do controlo - A tendência é a da existência de uma maior fluidez organizacional entre níveis hierárquicos.
- Está claramente associada à ênfase externa, mas o foco interno não pode ser descurado (USAWC, 2010).
- Tem uma forte base moral e ética, alicerçada no *ethos* militar, cuja valorização e prática faz parte da natureza da profissão.
- Possui uma responsabilidade no desenvolvimento de outros líderes, potenciais líderes estratégicos ou que aconselharão líderes estratégicos.
- Possui uma ênfase no cumprimento da missão, na abrangência das responsabilidades da organização para com as outras organizações, entidades ou países com que se relaciona, bem como no compromisso para com a população.

### **c. Apreciação das revisões conceptuais**

Dos aspetos apresentados pode inferir-se que o conceito de liderança estratégica não é consensual para os universos civil e militar. Contudo, identificaram-se as seguintes características comuns e/ou determinantes: (i) visão estratégica com carácter prospetivo; (ii) alinhamento da organização; (iii) estreita ligação com a mudança, como uma necessidade face à instabilidade do ambiente em que a organização se insere; (iv) complexidade, volatilidade e incerteza do contexto estratégico da organização; (v) ética, com ênfase nos valores (militares e da sociedade) como estruturantes para a organização; (vi) cultura fortemente associada à liderança; (vii) inovação e pensamento crítico transversal à organização e essencial ao nível estratégico; (viii) liderança integrativa e partilhada contando com os elementos que completam os níveis de topo da organização.

Identificou-se ainda que os dilemas da liderança estratégica centram-se nas dimensões interna e externa e no controlo ou flexibilidade organizacional (figura 2).



**Figura 2 – Paradigmas organizacionais da liderança estratégica**

Fonte: (Correia, 2014, p. 14).

## 2. A liderança estratégica na Organização Militar

### a. A liderança da Organização na perspetiva de líderes estratégicos

A realização de entrevistas a líderes estratégicos teve como principal objetivo compreender a visão daqueles que a praticam ou a praticaram no passado recente, relativamente às tendências evolutivas do conceito, identificando as competências que se consideram basilares no líder estratégico. Optou-se por realizar entrevistas do tipo semidirigidas.

A escolha dos entrevistados pretendeu abordar os líderes estratégicos em funções, nomeadamente o CEMGFA<sup>1</sup>, o CEMA<sup>2</sup>, o CEME<sup>3</sup> e o CEMFA<sup>4</sup>. Considerou-se que o Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) exerce liderança estratégica na Organização, na área da formação dos mais altos escalões da hierarquia militar. Considerou-se ainda que entrevistar antigos CEMGFA nomeadamente, o General Valença Pinto e o General Espírito Santo, seria muito enriquecedor pelas suas experiências e por terem sido promotores de reformas e mudanças na Organização Militar. Foram endereçados pedidos de audiência às sete entidades referidas, tendo sido realizadas quatro entrevistas.

Realizou-se uma entrevista a Alexandre Soares dos Santos, líder estratégico de uma grande organização nacional, o Grupo Jerónimo Martins, que deixou formalmente a liderança do Grupo em novembro de 2013. O contexto em que esta organização conduz o seu negócio é volátil, incerto e bastante complexo. Conseguir ter sucesso neste ambiente requer capacidades de gestão e de liderança muito elevadas. Os 45 anos de Soares dos Santos na liderança estratégica nesta empresa, o seu reconhecido sucesso nacional e internacional, a sua grande dimensão, as dificuldades ultrapassadas e a indiscutível capacidade de saber adaptar-se ao contexto complexo e de mudança do século XXI conduziram à sua escolha.

<sup>1</sup> Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.

<sup>2</sup> Chefe do Estado-Maior da Armada.

<sup>3</sup> Chefe do Estado-Maior do Exército.

<sup>4</sup> Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.

## **b. O contexto organizacional do século XXI**

A liderança no contexto militar, que assenta no emprego de forças em batalhas, remonta à origem das próprias guerras. Era fundamental, desde essa altura, a existência de um chefe, um comandante que levasse os seus seguidores à execução da missão, sob as mais variadas circunstâncias.

Verificaram-se profundas mudanças desde esses tempos históricos até ao passado mais recente. Recordamos o General Espírito Santo (2007) para evidenciar as principais alterações de que a Instituição Militar Portuguesa tem sido alvo desde o fim da Segunda Guerra Mundial. A Organização Militar tem enfrentado novos desafios na era contemporânea, como a adesão à Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e o seu conceito de defesa coletiva, com o seu empenhamento na defesa do Império de 1961 a 1975 e com a sua contínua adaptação a novos tipos de missões e meios.

Às diversas restrições financeiras e ao ritmo da mudança, acrescem outras características do contexto da Organização Militar também conhecidas na sigla anglo-saxónica por VUCA: volátil (*Volatility*), incerto (*Uncertainty*), complexo (*Complexity*) e ambíguo (*Ambiguity*) (US Army, 2012). As tendências que se perspetivam no contexto organizacional do século XXI são de manutenção da complexidade e do registo acelerado da mudança. A dificuldade de conduzir a liderança estratégica da Organização neste contexto é enorme, sendo vital a existência de uma liderança eficaz.

## **c. A liderança no nível estratégico**

O nível da liderança estratégica portuguesa na vertente organizacional é o que tem a interface com o escalão político. Na opinião do General Espírito Santo (2013), a liderança estratégica é a capacidade da direção política influenciar a obtenção e a utilização de recursos para empregar a força militar. Na perspetiva puramente militar, esta liderança deverá chamar-se comando estratégico, podendo-se manifestar no emprego operacional das forças e utilização dos recursos para atingir os objetivos fixados pela política. Ou seja, o comando na Organização Militar exige mais do que a liderança. No comando estratégico existe uma autoridade investida muito grande, que tem também a componente de liderança e de motivação.

Valença Pinto (2013) refere que, no contexto militar português, a interação da liderança estratégica com o patamar político e com o ambiente internacional é particularmente importante. Não considera ser possível cumprir a missão de líder estratégico se não se tiver capacidade para interagir em duas dimensões: internacional (com os seus pares e com as políticas de outros estados) e nacional com os ministros e outras entidades estatais/sociais.

As organizações, face ao ambiente globalizado, desregulado e bastante competitivo em que se inserem, tendem a organizar as suas estruturas horizontalmente, sentindo também a necessidade de conceptualizar a liderança como um esforço coletivo, tendo por base o modelo vertical de liderança (Duursema, 2013, p. 14).

Day (2007) refere que quanto mais os líderes estratégicos praticarem a responsabilização e derem poderes aos seus colaboradores, mais oportunidades existem para que a liderança seja abrangente, integradora e eficaz. Abordando o paradigma do **controle versus flexibilidade**, Valença Pinto (2013) afirma que o líder estratégico não pode minorizar os seus colaboradores no exercício de responsabilidades, para o reconhecimento e para a recomendação, competindo-lhe a gestão entre a estabilidade e o controlo. Sobre esta gestão, refere a necessidade de o líder estratégico preparar toda a sua ação para nunca ser surpreendido e ainda que os líderes estratégicos detêm a responsabilidade formativa dos colaboradores/subordinados e que estes têm de ser conhecedores – possuir conhecimento, e poderem pensar. Neste contexto, o controlo significa “dar liberdade para fazer e estar presente para acompanhar”. Referindo-se a este paradigma, Espírito Santo (2013) afirma que os aspetos relacionados com a flexibilidade devem ser potenciados no diálogo político-militar e nos tempos de planeamento estratégico. Depreende-se assim que o registo da mudança impõe horizontes temporais mais curtos e flexíveis.

No que concerne às **dimensões interna e externa**, Valença Pinto (2013) salienta que a importância destas dimensões tende a valorizar mais a dimensão externa, à medida que se sobe na hierarquia da liderança mas, neste nível, destaca que as duas dimensões poderão ser muito próximas na sua importância. Afirma também que a liderança não é abstrata: ela existe num determinado contexto de problemas, num contexto social e cultural. Neste sentido é fundamental que se estabeleçam objetivos e se concretizem as transformações de forma realista do ponto de vista da adequação dos recursos. Relativamente à visão, é importante que o líder a transmita no *timing* adequado não protelando esta importante tarefa e também deve ter sempre em vista os seus limites: a missão. A Organização não pode ter uma visão que a afaste do cumprimento da missão.

Quanto ao ambiente externo, Xavier Matias (2013) enuncia duas fontes de pressão: por um lado, os ambientes operacionais e as novas missões que o líder estratégico tem de saber prospetivar no médio e no longo prazo e, por outro lado, algumas soluções impostas pelo poder político, por vezes pouco adaptadas à Organização, uma vez que consideram a atribuição de recursos como determinante. Neste contexto, os recursos não se limitam às questões financeiras. Referem-se ao conjunto dos meios, dos sistemas, das pessoas, das infraestruturas, do treino, da manutenção, da doutrina, do sistema de ensino e da prontidão operacional. No que diz respeito ao ambiente interno, o líder estratégico tem a tarefa de estabelecer a visão de futuro, mobilizar a Organização para este desígnio, garantindo que a semente foi plantada e que irá continuar a crescer e sabendo que os resultados poderão já não ser observados por si enquanto líder estratégico.

Soares dos Santos (2014) refere-se à visão de forma muito peculiar. Ao invés de se posicionar no presente para compreender e prospetivar a situação futura, este líder refere que se coloca sempre num horizonte temporal dez anos à frente do presente. É dessa posição que inicia o seu processo de planeamento, aproximando-se do presente, estabelecendo as metas e os objetivos desta posição futurista, que lhe é claramente confortável.

A liderança estratégica da Organização Militar no **futuro** poderá trazer desafios diferentes em resultado das transformações que se estão a implementar. A forma de obtenção, formação e promoção dos oficiais a comandantes e a potenciais líderes estratégicos constitui-se também como um desafio de futuro (Xavier Matias, 2013). Hoje como no futuro, a liderança estratégica confronta-se com a necessidade de mobilizar e de motivar os militares, promovendo a cultura própria e os valores militares (Araújo Pinheiro, 2013; Xavier Matias, 2013). A mudança é provavelmente o denominador comum dos acontecimentos futuros e, nesta medida, a liderança estratégica detém um papel essencial para a sua condução.

As organizações preparadas para lidar com o futuro adotam dois patamares de funcionamento: um patamar para as operações correntes e outro para as operações futuras. Ao nível da liderança estratégica de uma organização, deverão existir equipas de informação estratégica e de prospetiva estratégica, possivelmente equiparadas ao estado-maior de um comandante, para permitir antecipar a mudança e eventualmente influenciar o percurso da mudança (Valença Pinto, 2013).

Também Soares dos Santos (2014) reconhece a importância vital da sua equipa de topo, composta por especialistas com experiência profunda, que não fazem outra coisa que não seja a prospeção do mercado e das tendências, bem como a antevisão de cenários possíveis.

#### **d. As competências dos líderes estratégicos**

A capacidade de conduzir a mudança está fortemente ligada às transformações que a Organização Militar tem vindo a conduzir e que se refletem em vários domínios como a doutrina, tecnologia, conceitos ou a estrutura de forças. O estudo de Wong et al (2003) focou a realidade do Exército norte-americano refletindo as questões da modularização, a diminuição da ênfase na dimensão para ganhar importância, a flexibilidade e a mobilidade das forças, na precisão do armamento e nas tecnologias de informação. A realidade nacional também reflete estas mudanças operacionais que resultam em grande medida das características do contexto do século XXI, em que as forças militares têm de operar.

Wong et al (2003, pp. 666-669) apresentam, para o nível de liderança de sistemas do modelo de Hunt, um conjunto de tarefas críticas para os líderes estratégicos militares, para as quais se indicam as competências exigidas: (i) reunir consensos; (ii) capacidades cognitivas em ambientes complexos (complexidade conceptual); (iii) visão prospetiva de longo termo; (iv) moldagem da cultura; (v) representação da organização na sociedade; (vi) relacionamento com outras organizações e entidades nacionais; (vii) liderar/conduzir a mudança; (viii) pensamento sistémico; (ix) pensamento através de modelos de referência e (x) adaptação.

Espírito Santo (2013) considera fundamental que um comandante ao nível estratégico domine o pensamento estratégico, particularmente em ambientes complexos, que se manifesta no emprego operacional da força e na utilização adequada dos recursos para atingir

os objetivos fixados pela política. Também destaca a necessidade do líder possuir visão, conhecimento, abertura para as inovações e pensamento criativo e flexível, determinação e conhecimento da história e da cultura. A capacidade de diálogo e de persuasão com o escalão político, de diálogo com os ramos e o seu envolvimento nas decisões, e a projeção da Organização na sociedade civil são importantes competências dos líderes estratégicos.

Tendo apontado muitas das competências já referidas, Xavier Matias (2013) adiantou que os líderes estratégicos devem possuir um percurso profissional do tipo helicoidal, que lhes permita ter uma visão e conhecimento próprio da realidade nacional e internacional, que os habilite através das suas próprias experiências, pondo em prática o conhecimento teórico adquirido em cursos. De facto, o conhecimento efetivo só se consegue depois de se terem desempenhado funções que permitem aplicar a teoria.

Face ao que antecede, tendo o intuito de identificar o conjunto de competências de liderança mais específicas e adequadas para o nível estratégico militar, foram selecionadas dez das dezassete competências reunidas de várias fontes que se apresentam no anexo A (quadro A.1).

O critério estabelecido para a escolha das competências baseou-se em fontes doutrinárias militares que contêm competências específicas para líderes estratégicos, numa fonte não militar e nas quatro entidades militares entrevistadas. Estabeleceu-se o valor de 75% de reconhecimento da competência pelas fontes como indicador, pois pretende-se que as competências sejam as mais significativas do nível estratégico. Deste trabalho de análise resultaram as dez competências que se indicam no quadro 1.

**Quadro I – Dez competências de liderança estratégica militar**

Competências de liderança estratégica	Fonte
1. Domínio da arte estratégica	LE1, LE3, LE4, SLP, ADDP 00.6, C20-10
2. Conforto com a complexidade	LE1, LE3, LE4, SLP, ADDP 00.6, C20-10, Wong et al.
3. Pensamento criativo	LE1, LE2, LE3, LE4, SLP, ADDP 00.6
4. Desenvolvimento de quadros de referência	LE1, LE2, LE3, LE4, SLP, ADDP 00.6
5. Comunicação, persuasão e consenso	LE1, LE2, LE3, LE4, SLP, ADDP 00.6, C20-10, Wong et al.
6. Representação da Organização	LE1, LE2, LE3, LE4, SLP, ADDP 00.6, C20-10, Wong et al.
7. Compreensão sistémica	LE1, LE3, LE4, SLP, ADDP 00.6, Wong et al.
8. Compreensão das interdependências dos sistemas	LE1, LE2, LE3, LE4, SLP, ADDP 00.6, C20-10, Wong et al.
9. Visão prospetiva de longo termo	LE1, LE2, LE3, LE4, SLP, ADDP 00.6, C20-10, Wong et al.
10. Moldagem da cultura	LE1, LE2, LE3, SLP, ADDP 00.6, Wong et al.

**NOTA:**  
 LE1 - Gen Valença Pinto  
 LE2 - Gen Araújo Pinheiro  
 LE3 - Gen Espírito Santo  
 SLP - Strategic Leadership Primer (USA)  
 ADDP 00.6 - Allied Doctrine Publication (AU)  
 C20-10 - Manual de Liderança (BR)

Fonte: (Correia, 2014, p. 25).

### 3. A cultura organizacional e o Competing Values Framework

#### a. A cultura organizacional

Na perspectiva de Edgar Schein (2004, p. 15), um dos autores mais citados neste domínio identificam-se duas possíveis modalidades de formar cultura: pela interação espontânea de um grupo, originando padrões e normas de comportamento que se tornam a cultura desse grupo, ou numa modalidade mais formal, no caso de um indivíduo criar um grupo e se tornar o seu líder. Nesta segunda modalidade, o fundador de uma organização possui a sua visão pessoal, crenças, objetivos, valores e pressupostos que, numa fase inicial, impõe ao grupo.

Numa primeira instância, esta imposição inicial não origina cultura. Contudo constitui-se como um ato de liderança levando que os seguidores atuem em conformidade com as convicções do líder. Quando estes comportamentos conduzem ao sucesso, os elementos do grupo sentem-se confortáveis na relação estabelecida e cumprem as suas tarefas, as crenças e os valores do líder fundador são confirmadas, reforçadas e partilhadas. (Schein, 2004, p. 16).

Assim, a cultura define-se como um conjunto de pressupostos básicos partilhados por um determinado grupo de pessoas, que vão resolvendo os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem para passar a vigorar como válidos e ser ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir esses problemas (Schein, 2004, p. 17).

#### b. Competing Values Framework

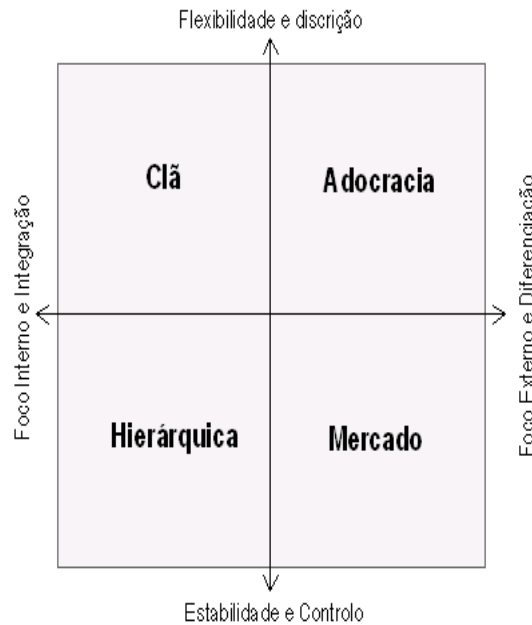
O modelo desenvolvido por Quinn e McGrath (Cameron, et al., 2006) contempla um instrumento que permite identificar os elementos chave da cultura organizacional. A utilização deste modelo reveste-se de um elevado interesse para esta investigação pois tem subjacentes as preocupações identificadas por Schein<sup>5</sup>. Este modelo é útil para as organizações conduzirem diversas abordagens, como sejam o seu *design* organizacional, as competências de gestão ou os papéis dos líderes.

Das dimensões identificadas, verifica-se que uma delas, nomeadamente o critério de flexibilidade, discrição e dinamismo, contrasta com o critério respeitante à estabilidade, ordem e controlo. Outra dimensão diferencia o critério relativo à orientação interna, para a integração e unidade do critério referente à orientação externa e diferenciação. As duas dimensões consideradas em conjunto originam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto diferente de indicadores de eficácia. Os autores do CVF esclarecem que estes indicadores de eficácia se referem ao que as pessoas valorizam na performance organizacional (Cameron & Quinn, 2011, pp. 38-40).

---

<sup>5</sup> Segundo Schein, os instrumentos que medem cultura apenas conseguem aceder às dimensões superficiais e a uma ou duas dimensões de níveis mais profundos. Para ultrapassar esta limitação é sugerido o questionário de Quinn que se tem revelado eficaz na identificação de valores culturais marcantes nas organizações e a condução de entrevistas do tipo não estruturadas (Ferreira & Martinez, 2008, p. 79).

Por exemplo, o quadrante superior esquerdo identifica um enfoque interno e flexibilidade e o quadrante inferior direito identifica um enfoque externo e estabilidade. Da mesma forma, o quadrante superior direito reporta-se aos fatores de externalidade e de flexibilidade, enquanto o quadrante inferior esquerdo identifica um enfoque interno e estabilidade. Para cada quadrante, os autores atribuem uma classificação que distingue as características que lhes são associadas: clã, adocracia, mercado e hierarquia (ou burocracia) (figura 3).



**Figura 3 – CVF**

Fonte: Cameron & Quinn, 2011, p. 39.

A consistência e a riqueza dos quatro quadrantes levaram a que Cameron & Quinn (2011, p. 41) associassem cada quadrante a um tipo de cultura, ou seja, cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores, que correspondem aos mesmos elementos que constituem a cultura organizacional.

### c. Os principais tipos de cultura organizacional

Um dos pressupostos básicos da **cultura de clã** é o facto de o meio ambiente poder ser melhor gerido em trabalho de equipa, com políticas de envolvimento dos colaboradores e de gestão de clientes. As melhores práticas de gestão estão associadas à delegação de responsabilidades, facilitando deste modo a participação e fidelidade dos colaboradores. A organização mantém-se unida graças à lealdade e à tradição, sendo grande o compromisso

com a mesma. Neste tipo de organizações, os locais de trabalho são considerados espaços agradáveis para trabalhar, onde as pessoas partilham conhecimento e reconhecem os líderes como mentores (Cameron & Quinn, 2011, p. 48).

A **cultura adocrática** caracteriza os locais de trabalho como dinâmicos, empreendedores e criativos, em que as pessoas assumem riscos e a sua liderança é visionária, inovadora e orientada para assumir riscos. A coesão destas organizações suporta-se no compromisso para com a experiência e a inovação, sendo fundamental a disposição para enfrentar novos desafios. O conhecimento sobre novos produtos e serviços deve ser de vanguarda, onde o sucesso se mede pela originalidade e singularidade dos produtos (Cameron & Quinn, 2011, p. 51).

A **cultura de mercado** considera os locais de trabalho orientados para os resultados, cujos líderes demonstram ser competitivos, consistentes e exigentes e o que une a organização é a vontade de vencer. As preocupações da organização a longo prazo assentam no desenvolvimento de ações competitivas e em atingir alvos e objetivos de expansão e espera-se que os colaboradores sejam fortemente orientados para a tarefa, focados no trabalho, enérgicos e possuidores de elevados interesses. O sucesso mede-se nas cotas de mercado. O importante é vencer e liderar o mercado (Cameron & Quinn, 2011, pp. 45-46).

A **cultura hierárquica** influencia a gestão pela formalização das estruturas e dos locais de trabalho. O enfoque da gestão é o cálculo, a medida, a documentação e a gestão da informação. Os colaboradores possuem regras bem definidas e estão predispostos a seguir essas linhas orientadoras através de comportamentos que se pautam essencialmente pela estabilidade e previsibilidade. A maior recompensa do trabalho é a segurança. Os líderes são bons organizadores e coordenadores (Cameron & Quinn, 2011, p. 42).

#### **d. Aplicabilidade do *Competing Values Framework***

A aplicabilidade do CVF no estudo é apelativa por duas razões. Primeiro, os autores do modelo construíram um instrumento de medição quantitativo sob a forma de questionário, o OCAI, que permite diagnosticar a cultura de organizações. Segundo, o modelo aborda os paradigmas organizacionais da estabilidade *versus* controlo e do ambiente interno (foco interno e integração) *versus* ambiente externo (foco externo e diferenciação).

O modelo mais utilizado para o estudo de liderança estratégica nos EUA é o CVF de Quinn (1988). A noção de que os líderes poderão ter de possuir competências opostas face aos ambientes operacionais encontrados exige flexibilidade e capacidade de adaptação e de transformação (Wong, et al., 2003, p. 666).

#### **4. Operacionalização do *Competing Values Framework***

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o Questionário de avaliação da cultura organizacional (OCAI), ao qual se acrescentaram dez questões adicionais relativas às competências de liderança estratégica.

A escolha do OCAI prendeu-se com a sua larga aplicação no diagnóstico da cultura organizacional de organizações e com a possibilidade de estudar dois tipos de dimensão: dimensões de padrão e dimensões de conteúdo (Cameron & Quinn, 2011, p. 171). Também a possibilidade de diagnosticar as situações atual (presente) e a ideal (futura) foi determinante na medida em que permite identificar uma eventual desadequação da cultura entre estes períodos temporais.

As dimensões de padrão referem-se ao perfil cultural que é produzido e à identificação de três padrões que são destacados na literatura da especialidade: o tipo de cultura, a força cultural e a congruência cultural. O tipo de cultura refere-se à qualidade específica de cultura que é refletida pela organização, a força cultural refere-se ao poder ou proeminência com que uma cultura afeta o que acontece na organização e a congruência cultural refere-se à amplitude com que a cultura existente numa parte da organização se manifesta na cultura existente noutra parte da mesma (Cameron & Quinn, 2011, p. 174).

Relativamente às dimensões de conteúdo, a base do OCAI é constituída por seis dimensões: (1) Características dominantes; (2) Estilo de liderança; (3) Gestão dos colaboradores; (4) Coesão organizacional; (5) Ênfase estratégica e (6) Critério de sucesso.

A combinação destas dimensões reflete os valores culturais fundamentais e pressupostos implícitos acerca do funcionamento organizacional. Segundo Cameron e Quinn (2011, p. 173), ficou provado em investigações anteriormente realizadas que estas seis dimensões providenciavam uma imagem adequada do tipo de cultura existente numa organização. O OCAI pretende captar, nas suas dimensões principais, a estrutura subjacente a arquétipos psicológicos (categorias que as pessoas formam nas suas mentes, permitindo-lhes organizar a informação recebida), ou seja, procura atingir o quadro fundamental de referências utilizadas pelas pessoas ao interpretarem a informação que os rodeia.

O OCAI utiliza uma escala de pontuação ipsativa em que os inquiridos dividem 100 pontos por quatro opções de resposta, para cada uma das seis questões (correspondentes às seis dimensões de conteúdo). As respostas às opções “A” correspondem à cultura do tipo clã; as respostas às opções “B” correspondem à cultura de adocracia; respostas às opções “C” correspondem à cultura de mercado e as respostas às opções “D” correspondem à cultura hierárquica (quadro A.2). Face a esta correspondência, os resultados do OCAI permitem uma leitura gráfica no CVF, quer para a situação presente quer para o futuro.

Foi solicitado aos inquiridos que preenchessem primeiro a coluna referente à situação “presente”, referindo-se esta à situação atual da Organização. Depois, deveriam idealizar a Organização daqui a cinco anos, de modo a tornar-se extraordinariamente bem-sucedida, preenchendo de seguida a coluna “futuro”.

Considerou-se importante avaliar uma nova dimensão que desse ênfase às competências de liderança estratégica. A pertinência desta avaliação prende-se com a possibilidade de, na presença dos resultados do OCAI no CVF, investigar qual o nível de correspondência das competências dos líderes estratégicos face às diferenças que

poderão ser evidenciadas entre as situações “presente” e “futura”. Optou-se pela análise das dez competências identificadas no capítulo dois.

Estas competências foram introduzidas no questionário, pretendendo-se que os inquiridos dessem as respostas seguindo a mesma lógica do OCAI, ou seja, como é que as competências são evidenciadas na situação atual (presente) pelos líderes estratégicos da Organização Militar e como seria a situação ideal (futuro).

Para estas questões, os inquiridos deveriam centrar-se na forma como a Organização tem vindo a implementar os processos de reestruturação e mudança e avaliar, numa escala Likert<sup>6</sup> de cinco pontos, a evidência das competências.

#### a. Amostra

Do universo dos inquiridos fizeram parte os oficiais alunos nacionais, dos três ramos das FA, a frequentar os cursos conjuntos ministrados no IESM no ano letivo de 2013-2014. Foram considerados três universos: o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), o Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS). O quantitativo final fez um total de 198 pessoas, que se considerou como a população alvo, distribuídas conforme mostra a tabela 1.

Dos questionários entregues foram devolvidos 187, tendo resultado 182 questionários válidos, correspondendo a 92% da população alvo.

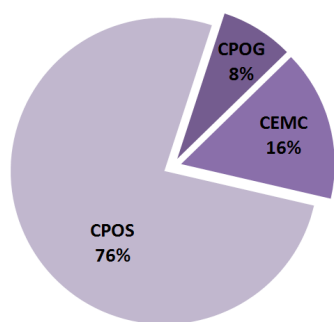
**Tabela 1 – Distribuição dos inquiridos por cursos**

Curso	Ramo	Efetivos parciais	Efetivos totais	Respostas válidas
CPOG	Marinha	6	16 (8%)	14 (8%)
	Exército	6		
	Força Aérea	4		
CEMC	Marinha	8	29 (15%)	29 (16%)
	Exército	18		
	Força Aérea	3		
CPOS	Marinha	36	153 (77%)	139 (76%)
	Exército	69		
	Força Aérea	48		
<b>Universo total dos inquiridos</b>			<b>198</b>	<b>182</b>

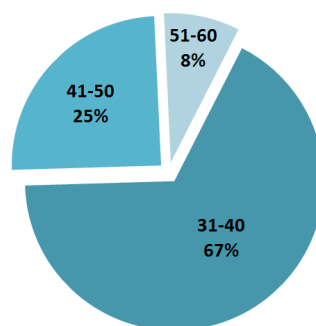
Fonte: (Correia, 2014, p. 38).

<sup>6</sup> Escala composta por um conjunto de itens em relação aos quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o nunca (nível 1), até ao sempre (nível 5) (Cunha, 2007, p. 24).

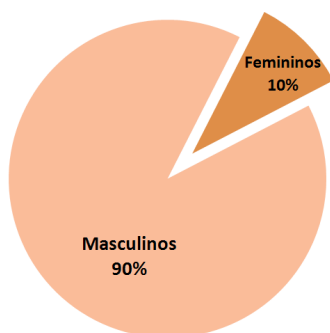
O universo de inquiridos foi constituído por 67% de oficiais na faixa etária compreendida entre os 31 e os 40 anos, 25% entre os 41 e os 50 anos e 8% compreendida entre os 51 e os 60 anos. Quanto ao género, 90% da amostra é constituída por oficiais masculinos e, dos 10% das oficiais do género feminino, 89% encontram-se a frequentar o CPOS e 11% a frequentar o CEMC. As habilitações literárias dos inquiridos encontram-se ao nível do ensino superior, variando entre a licenciatura (63%), a pós-graduação ou especialização (27%) e o mestrado (10%). A figura 4 apresenta graficamente os dados demográficos do universo de inquiridos.



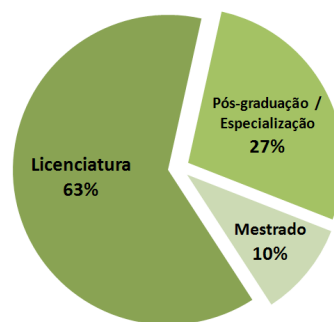
Distribuição por curso



Distribuição por faixas etárias



Distribuição por género



Distribuição por habilitações literárias

**Figura 4 – Dados demográficos do universo dos inquiridos**

Fonte: (Correia, 2014, p. 39)

## b. Fiabilidade e validade do instrumento

Relativamente à fiabilidade<sup>7</sup> do OCAI, destacam-se os estudos desenvolvidos por Quinn e Spreitzer (1991), Yeung, Brockank e Ulrich (1991) e Zammuto e Krakower (1991), com recurso a este instrumento. Os perfis culturais tiveram valores de alfa de Cronbach compreendidos entre 0.62 e 0.90 (tabela 2), que comprovam a presença de uma boa consistência interna entre os quatro perfis culturais (Cameron & Quinn, 2011, pp. 175-178).

Relativamente à validade, que confirma se o instrumento mede realmente os tipos de cultura que afirma medir, Cameron e Quinn (2011, p. 178) referem o estudo de Cameron e Freeman (1991) efetuado a 334 instituições de ensino superior, com uma população universitária de 3.406 elementos. Constatou-se que nenhuma das instituições se caracterizou por uma única cultura e que as culturas dominantes foram evidentes na maioria das instituições.

Tabela 2 – Coeficientes de fiabilidade do OCAI

Tipo de cultura	Alfa de Cronbach de outros estudos			
	Quinn e Spreitzer (1991)	Yeung et al. (1991)	Zammuto e Krakower (1991)	Berrio (2003)
Clã	.74	.79	.82	.80
Adocracia	.79	.80	.83	.75
Mercado	.71	.77	.78	.90
Hierarquica	.73	.76	.67	.62

Fonte: Pierce, 2010, p. 76.

Assim, a evidência empírica indicia que o OCAI avalia o que diz medir, de forma consistente, nomeadamente as dimensões chave da cultura organizacional que têm impacto significativo no comportamento organizacional e individual (Cameron & Quinn, 2011, p. 183).

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à elaboração de uma base de dados e posterior tratamento estatístico tendo sido utilizado o programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS).

## c. Análise e discussão dos resultados

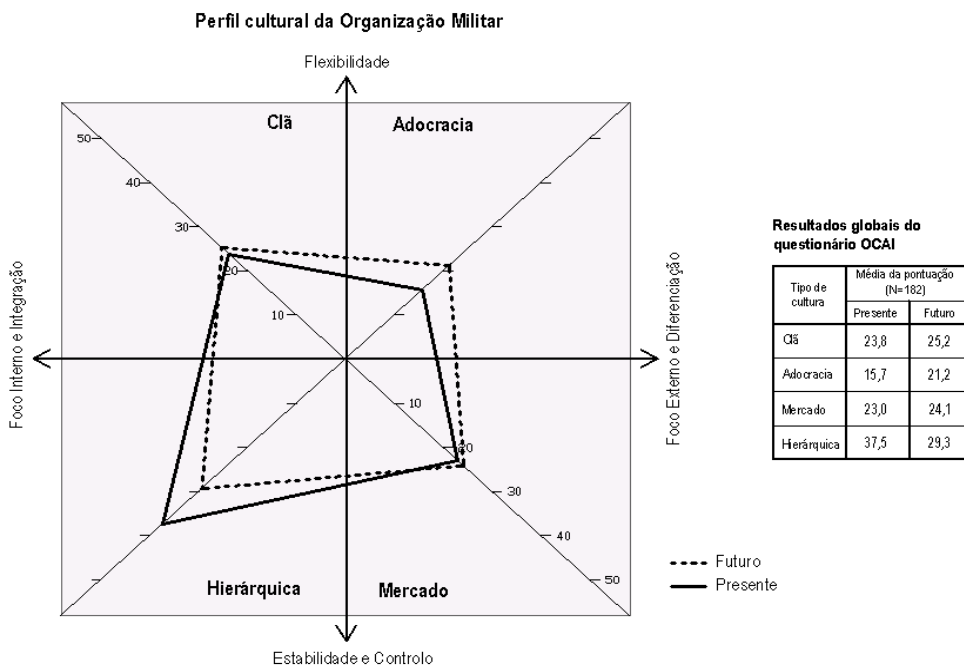
Foram construídos os perfis culturais da Organização Militar para a situação presente e futura, bem como os perfis para cada um dos seis atributos culturais, seguindo os passos preconizados pelos autores. A interpretação dos perfis foi efetuada de acordo

<sup>7</sup> A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados), quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que esta é *fiável* (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

com três diferentes perspectivas: (i) o tipo de cultura dominante na Organização e as diferenças para a cultura pretendida no futuro; (ii) a força do tipo de cultura dominante; e (iii) a congruência dos perfis gerados. Por fim, analisam-se as competências dos líderes estratégicos e associam-se aos resultados anteriores referentes à cultura organizacional.

(1) Tipo de cultura dominante e diferenças para a cultura pretendida no futuro

Os resultados globais obtidos apontam claramente para a predominância da cultura hierárquica na Organização (figura 5, linha a traço contínuo). Os valores médios obtidos foram: 37,5 para a cultura hierárquica; 23,8 para a cultura de clã; 23,0 para a cultura de mercado; e 15,7 para a cultura de adocracia. Estes resultados foram considerados estatisticamente significativos.



**Figura 5 – Perfil cultural (Presente e Futuro) da Organização Militar**

Fonte: (Correia, 2014, p. 43).

A cultura hierárquica caracteriza a Organização Militar como um local de trabalho formal e estruturado onde as pessoas são orientadas por procedimentos. De acordo com o modelo, os líderes orgulham-se de serem bons coordenadores, metódicos e organizadores, potenciando a eficiência, tendo em consideração os pormenores, analisando com cuidado as situações e tomando decisões com baixo risco. Estes líderes tendem a ser conservadores, cuidadosos e racionais na resolução metódica dos problemas, procurando estar bem informados e ser tecnicamente corretos (Cameron, et al., 2006, p. 33). O que mantém a

Organização coesa são as políticas e regras formais, onde a estabilidade se assume como uma preocupação de longo termo. O sucesso define-se essencialmente pela eficiência das operações e o estilo de gestão dos subordinados caracteriza-se pela conformidade, previsibilidade e estabilidade das relações (Cameron & Quinn, 2011, p. 75).

Como referem Wong et al. (2003, p. 659), “Em termos organizacionais a Instituição Militar é inquestionavelmente tradicional. Existe uma clara delimitação de poderes ao longo dos níveis hierárquicos bem como a clarificação sobre como os líderes e subordinados devem interagir.”. A cultura de clã, segunda mais pontuada, apresenta uma diferença de 13,7 pontos para a cultura dominante e a cultura de mercado uma diferença semelhante (14,5). Segundo os autores, diferenças superiores a 10 pontos constituem uma diferença significativa. Podemos então afirmar que a Organização Militar é marcadamente hierárquica, distanciando-se de outras tipologias culturais possíveis.

Na posição mais afastada da situação presente, ficou a cultura adocrática destacando-se com menos 21,8 pontos da cultura dominante. De acordo com os resultados do estudo, este é o tipo de cultura que menos se assemelha à cultura organizacional militar.

Relativamente à situação futura desejada e de acordo com a análise à figura 5 (linha a traço interrompido), que ilustra o perfil cultural de futuro da Organização, podemos constatar que as diferenças entre as pontuações obtidas para os quatro quadrantes são substancialmente menos significativas. A cultura hierárquica mantém-se como a cultura dominante com 29,3 pontos, e a cultura adocrática também mantém a posição de “menos pontuada” com 21,2 pontos. Ou seja, verifica-se uma aproximação das tipologias de culturas previstas no CVE, que resulta essencialmente da perda da força dominante da cultura hierárquica.

A análise à sobreposição dos perfis culturais da situação presente e futura (figura 5) permite visualizar que, de facto, existe uma desadequação cultural em termos temporais (presente-futuro), que reflete o desejo de que a Organização se aproxime dos valores culturais adocráticos, em resultado da perda da cultura hierárquica.

As diferenças verificadas nos restantes quadrantes não são significativas. Segundo Cameron e Quinn (2011, p. 83), diferenças de pontuação entre quadrantes nas situações presente e futura superiores ao intervalo entre 5 a 10 pontos necessitam de uma mudança substancial na cultura organizacional. O presente estudo enquadra-se nesta situação, sem que haja lugar a uma mudança na tipologia cultural predominante. Ou seja, existe um desejo evidente de mudança cultural, com a perda da ênfase na cultura hierárquica para uma aproximação do seu oposto contrastante, a cultura adocrática.

A cultura adocrática caracteriza locais de trabalho dinâmicos e empreendedores, onde as pessoas estão dispostas a comprometerem-se e a arriscar. Os líderes são encarados como inovadores e dispostas a correr riscos, encorajando a iniciativa individual e o espírito criativo dos subordinados. O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus processos de trabalho, na inovação e na capacidade de lidar de forma descontinuada com as mudanças e com o risco (Cameron & Quinn, 2011, p. 75).

As estratégias desta cultura produzem mais valor em ambientes turbulentos e instáveis que exigem ideias inovadoras como soluções. As organizações que sabem aprender com os seus erros, compreender e interpretar o futuro e se adaptam às condições emergentes e dinâmicas, obtêm sucesso nestes contextos. Os líderes bem sucedidos neste quadrante são visionários e futuristas, que assumem o risco e enfrentam as incertezas, transmitindo visões para a sua organização (Cameron, et al., 2006, p. 36). Estas características encontram-se em clara oposição com as do quadrante hierárquico.

Procedeu-se a uma análise de variância (*analysis\_of\_variance*, ANOVA) por ramos, para verificar a existência de diferenças estatísticas significativas aos valores médios obtidos pelos três diferentes grupos: Exército, Marinha e Força Aérea. Não existiram diferenças significativas ( $p \geq 0.05$ ) entre os resultados por ramos na situação presente. Na situação futura, identificou-se uma diferença significativa ( $p \leq 0.05$ ): o Exército considera mais desejável a cultura adocrática do que a Marinha.

## (2) Força da cultura organizacional

A força da cultura organizacional relaciona-se com o número de pontos atribuído a uma determinada cultura, sendo essa força tanto maior quanto maior for a respetiva pontuação (Cameron & Quinn, 2011, p. 83). A Organização Militar possui uma cultura hierárquica destacadamente mais forte que as restantes tipologias culturais. As características desta cultura enquadram-se na Organização Militar Portuguesa.

Segundo Cameron e Quinn (2011, p. 84), os estudos têm revelado que as culturas “fortes” se relacionam com a homogeneidade, clareza na ênfase organizacional e elevadas performances em ambientes onde a unidade e a visão comum são necessárias. A importância de uma organização possuir uma cultura forte e dominante prende-se apenas com as circunstâncias e com o ambiente. Assim, a natureza dos desafios que enfrenta constitui-se como o fator determinante.

O contexto organizacional e as características do ambiente em que a Organização Militar opera, apresentado no segundo capítulo, encontram melhor acolhimento para o sucesso, no quadrante definido pelo ambiente externo e pela flexibilidade (adocracia). Desta forma verifica-se que a força cultural hierárquica não favorece a adaptação da Organização ao contexto em que desenvolve as suas atividades.

Contudo, se focarmos a atenção na situação futura/desejada, verifica-se que a distribuição mais equilibrada da pontuação atribuída já reflete uma maior ênfase atribuída à cultura adocrática, que é a que possui as características que melhor permitem à Organização obter sucesso face ao contexto em que se insere.

James Pierce (2010, p. 85), no estudo que desenvolveu no Exército norte-americano, alerta que a cultura hierárquica militar que se foca na estabilidade e controlo, resulta de diretivas “*top-down*” e de fracas experiências de liderança proporcionadas aos jovens líderes subordinados. Este *micro-management* é subtil e generalizado, impedindo o desenvolvimento profissional desejado para os futuros líderes de topo dos USA, e

absolutamente desadequado face aos requisitos futuros da profissão. Pierce alerta que uma cultura militar que valorize a estabilidade e o controlo pratica o *micro-management*, pois os líderes de topo acreditam que as suas carreiras dependem do sucesso dos seus subordinados, levando-os a agir de forma direta e não permitindo que os oficiais subordinados errem nem desenvolvam o processo racional de tomada de decisão.

(3) Congruência dos perfis das seis dimensões do Organizational Culture Assessment Instrument

A congruência cultural significa que os aspetos organizacionais estudados se encontram alinhados. Ou seja, o mesmo tipo de cultura é enfatizado em várias partes da organização (Cameron & Quinn, 2011, p. 84). Numa visualização gráfica e caso haja congruência, resultam perfis culturais semelhantes. Na figura 6 apresentam-se os perfis das seis dimensões estudadas, cujos resultados se indicam na tabela 3.

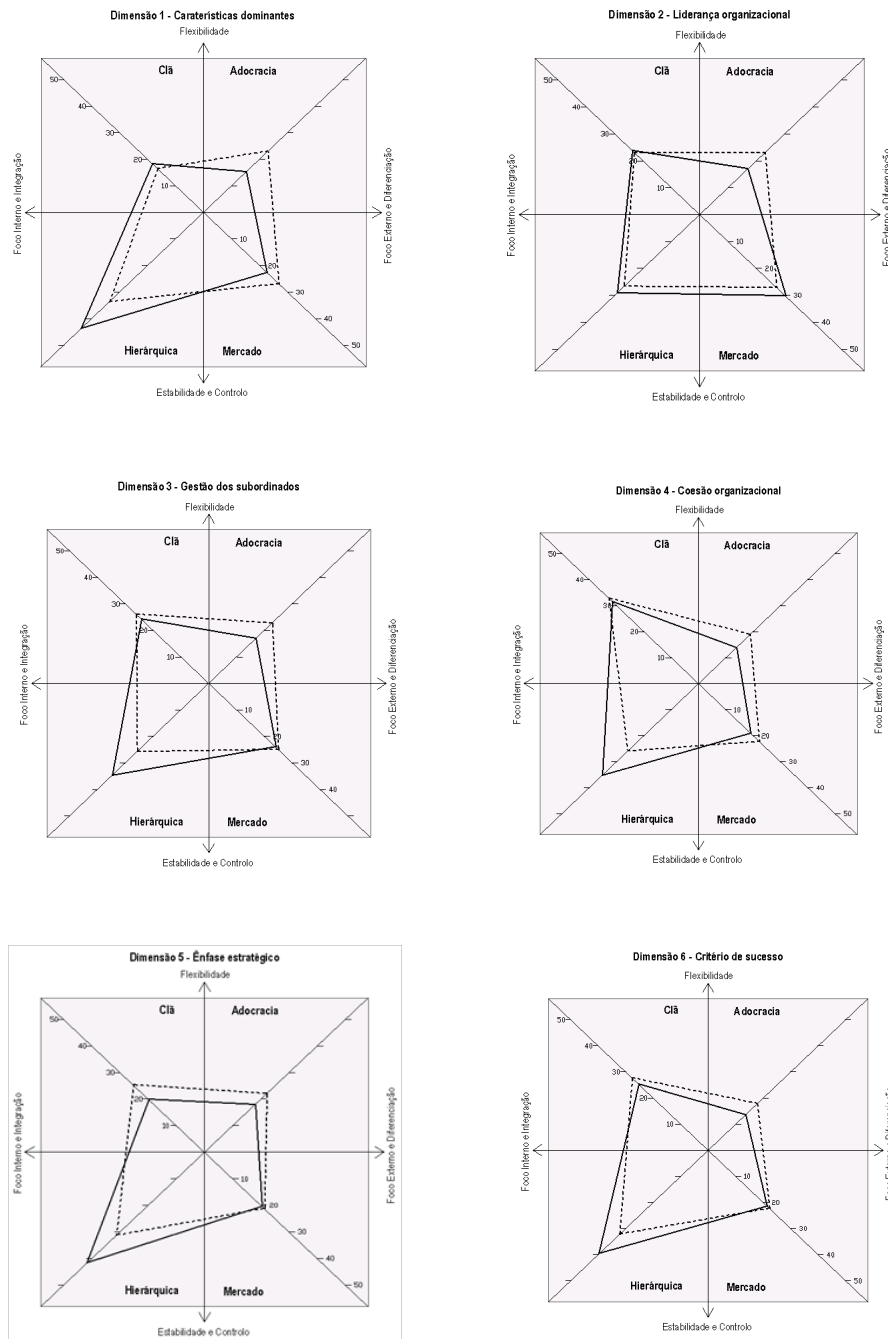


Figura 6 – Gráficos das seis dimensões do OCAI

Fonte: (Correia, 2014, p. 46).

Tabela 3 – Resultados das dimensões do OCAI

N=182	1. Caraterísticas dominantes	2. Liderança organizacional	3. Gestão dos subordinados	4. Coesão organizacional	5. Ênfase estratégico	6. Critério de sucesso
<i>Presente</i>						
<b>Clã</b>	18,32	23,70	24,35	31,53	19,81	25,32
<b>Adocracia</b>	15,18	17,01	16,92	13,84	17,94	13,53
<b>Mercado</b>	22,64	30,34	24,00	19,10	20,43	21,51
<b>Hierárquica</b>	43,86	29,15	34,84	35,25	41,88	39,75
<i>Futuro</i>						
<b>Clã</b>	16,45	23,07	26,13	32,82	25,35	27,64
<b>Adocracia</b>	23,03	22,69	22,72	18,92	22,04	17,83
<b>Mercado</b>	26,90	27,14	24,94	22,27	21,21	22,31
<b>Hierárquica</b>	33,68	26,96	25,80	25,98	31,39	32,23

Fonte: (Correia, 2014, p. 47)

Para a situação presente, a análise dos dados resultantes das seis dimensões permite concluir que, de uma forma genérica, se mantém a tipologia e força evidenciada na análise global da Organização, destacando-se a cultura hierárquica. A cultura de clã e a cultura de mercado alternam a posição de segundas culturas, mantendo as pontuações próximas. Na dimensão dois (liderança organizacional), a cultura de mercado obteve mais pontos do que a hierárquica, contudo a diferença de pontuação é de 1,2 não se considerando uma diferença expressiva.

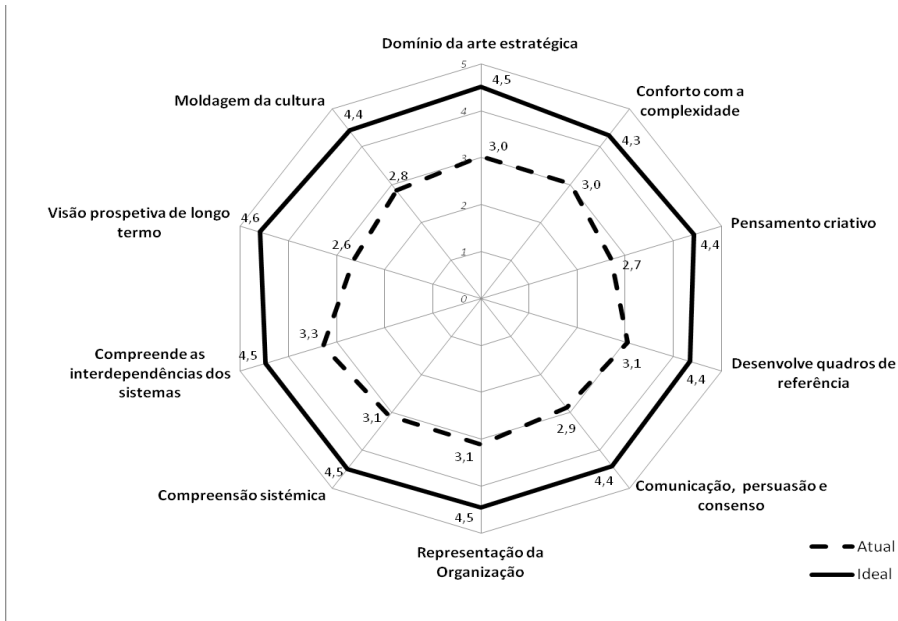
Relativamente à situação futura, mantém-se também a tendência genérica de equilibrar as pontuações entre os quatro quadrantes. Contudo, a posição dominante da cultura hierárquica mantém-se apenas nas dimensões um, cinco e seis, tendo na dimensão quatro, coesão organizacional, sido evidenciada a cultura de clã, que era a segunda cultura mais pontuada na análise global. Nas restantes duas dimensões as diferenças de pontuação são mínimas.

Assim, os resultados permitem concluir que nos encontramos perante uma cultura organizacional congruente.

#### (4) As competências dos líderes estratégicos

As competências estudadas foram as que resultaram da presente investigação. Os resultados obtidos seguiram a mesma lógica de prospetiva temporal que utiliza o OCAI. Assim, a figura 7 apresenta em gráfico as pontuações e posições relativas das dez competências em análise para a situação atual e para a situação ideal.

Numa primeira análise, considerando que as competências dos líderes estratégicos resultaram de uma investigação sobre doutrina especializada e de experiência empírica de quatro líderes estratégicos portugueses, verifica-se que os elevados resultados obtidos para a situação ideal (entre 4,3 e 4,6 na escala de Likert ou entre 86% e 92%) são valores expectáveis que validam e reforçam a importância das respetivas competências.



**Figura 7 – Gráfico global de competências de liderança estratégica**

Fonte: (Correia, 2014, p. 48)

De acordo com os valores apresentados na tabela 4, os resultados obtidos para a situação atual variaram entre os 2,6 e os 3,3 valores na escala de Likert (ou entre 52% e 66%). As diferenças dos resultados obtidos nas duas situações em análise são expressivas e são genericamente equivalentes para as dez competências. A maior diferença de valores (39%) verificou-se na competência “Visão prospectiva de longo termo”.

**Tabela 4 – Resultados das competências dos líderes estratégicos**

Competências	(N=180)		Diferença entre Atual e Ideal
	Atual	Ideal	
1. Domínio da arte estratégica	3,03	4,52	30%
2. Conforto com a complexidade	3,02	4,31	26%
3. Pensamento criativo	2,72	4,43	34%
4. Desenvolve quadros de referência	3,06	4,36	26%
5. Comunicação, persuasão e consenso	2,88	4,42	31%
6. Representação da Organização	3,12	4,45	27%
7. Compreensão sistémica	3,09	4,49	28%
8. Compreende as interdependências dos sistemas	3,28	4,48	24%
9. Visão prospetiva de longo termo	2,64	4,60	39%
10. Moldagem da cultura	2,84	4,42	32%
<b>Média das competências de liderança estratégica</b>	<b>2,97</b>	<b>4,45</b>	<b>30%</b>

Fonte: (Correia, 2014, p. 48)

Da análise do gráfico e dos valores da tabela 4, resultam duas evidências. Por um lado, uma evidência qualitativa que reflete uma clara desadequação entre as duas perspetivas temporais (atual e a ideal) e que, globalmente, se pode traduzir em cerca de 30%. Por outro lado, uma evidência qualitativa das competências dos líderes estratégicos (atual) que se situam numa faixa da regularidade (2,97≈60%).

Uma análise mais focada na liderança estratégica, com as dimensões do conceito estudadas e tendo presente as competências dos líderes estratégicos analisadas, permite constatar uma aproximação ao quadrante da cultura adocrática. Este quadrante está claramente orientado para o ambiente externo, para contextos complexos, instáveis e prospetivos, onde a flexibilidade organizacional se impõe.

O facto de se ter verificado que a Organização Militar possui uma cultura marcadamente hierárquica e que a cultura adocrática é, provavelmente, a que melhor se adequa ao ambiente e contexto organizacional do século XXI, reforçou a ideia da liderança estratégica da Organização, promover a mudança necessária, transmitindo uma visão realista e adequada. Esta ideia foi também reforçada pela manifestação dos inquiridos de que, no futuro, a cultura que mais se destacou, ganhando pontuação proveniente da cultura hierárquica, foi a adocrática.

Contudo, relembramos que esta cultura foi a que menos pontuação obteve na situação presente, o que denota o grande afastamento da Organização da cultura adocrática. Neste contexto, conforme preconiza o modelo, os líderes mais eficazes na Organização Militar são

líderes que se enquadram nas características da cultura hierárquica. O elemento perturbador deste aparente equilíbrio é o ambiente externo. As características do ambiente externo parecem impor uma mudança nos paradigmas em que a Organização se sente confortável.

Adicionalmente elaboraram-se os perfis culturais globais dos três cursos, que se analisaram com o propósito de identificar diferenças entre eles (figura A.1, em anexo). As grandes diferenças dos oficiais dos cursos são a experiência profissional e a faixa etária (CPOS para o CEMC e deste para o CPOG).

Numa análise “macro” à situação presente, é possível verificar que, nos três cursos, a cultura dominante é a hierárquica, que as culturas de clã e de mercado possuem pontuações semelhantes e que a cultura adocrática é a que menos corresponde à cultura da Organização Militar. Na situação desejada para o futuro, verifica-se que a grande evidência é a perda de expressão da cultura hierárquica resultando uma maior cultura de adocracia.

Numa análise mais pormenorizada, tentou-se identificar diferenças nos resultados globais dos cursos, para além das evidências “macro” já referidas. Procedeu-se então à identificação dos quadrantes que “ganhavam” e dos que “perdiam” pontuação na passagem da situação presente para a situação futura. Curiosamente, os resultados obtidos denotam as mesmas tendências nos três cursos: o único quadrante que perde pontuação é o da cultura hierárquica e os restantes quadrantes ganham pontos, sendo o quadrante da cultura adocrática o que mais ganha.

A padronização de tendências e valores nos três cursos é reveladora da congruência dos resultados obtidos para a Organização Militar, reforçando ainda mais a “força” que este tipo de cultura detém, numa perspetiva evolutiva dos seus futuros líderes estratégicos.

## Conclusões

Para a presente investigação foi estabelecido o objetivo de identificar contributos para uma adequação da liderança estratégica da Organização Militar às exigências e ao contexto organizacional do século XXI. Do estudo conceptual da liderança estratégica, foram identificadas oito dimensões do conceito e dois paradigmas organizacionais da liderança estratégica: a estabilidade *versus* controlo e o ambiente interno *versus* ambiente externo. A análise às competências dos líderes estratégicos permitiu destacar as dez competências mais significativas dos líderes da Organização Militar, que foram empregues no instrumento de medição utilizado na investigação. Os resultados do questionário permitiram concluir que, na situação presente, a Organização Militar possui uma forte cultura hierárquica e que, no futuro, se ambiciona a perda desta ênfase/força hierárquica para uma aproximação da cultura adocrática.

A investigação iniciou com um estudo pormenorizado da evolução do conceito de liderança estratégica, em dois universos distintos: o civil e o militar. Aplicaram-se critérios de análise no estudo do conceito, designadamente a diferenciação temporal, diferenciação de teorizadores, foco na liderança estratégica. Foram analisadas várias fontes de referência

na área da liderança estratégica ao nível das organizações civis. O mesmo procedimento foi adotado para as fontes doutrinárias militares. Apesar das abordagens serem diferenciadas, foi encontrada uma matriz comum que permitiu destacar as principais características associadas a este conceito.

O conceito de liderança estratégica possui as seguintes dimensões: (i) visão estratégica prospetiva, onde o papel do líder estratégico é marcadamente importante; (ii) alinhamento das várias partes da Organização, onde se incluem os três ramos das FA, as respetivas unidades e os escalões subordinados; (iii) mudança, como sendo o principal motor, face às necessidades resultantes da instabilidade do ambiente em que se insere a Organização; (iv) contexto estratégico, cujas principais características são a complexidade, a volatilidade e a incerteza; (v) ética, com ênfase no papel estruturante dos valores (militares e da sociedade) para a Organização; (vi) cultura como um elemento fortemente ligado à liderança que une os elementos e caracteriza a Organização; (vii) inovação e o pensamento crítico que deve ser transversal aos vários níveis organizacionais, desempenhando uma função importante no nível estratégico; (viii) caráter integrativo, onde o líder estratégico detém um papel crucial em todo o processo de consultas, de partilha, de integração, de delegação de funções e responsabilização e, em última instância, da tomada de decisão.

Como elemento aglutinador e abrangente foi identificado o fator tempo. A ênfase no futuro é decisiva para a liderança de topo das organizações, sendo desejável que haja conforto com as questões prospetivas.

A matriz comum das abordagens conceptuais referidas foi a evidência de quatro enquadramentos organizacionais interrelacionadas e antípodas com uma relação muito estreita com a liderança estratégica das organizações. A maior ou menor flexibilidade origina dois enquadramentos que se denominaram de estabilidade e controlo. No que diz respeito ao ambiente da organização, considerou-se o ambiente interno e o externo. Estes enquadramentos posicionadas de forma ortogonal, originaram os dois paradigmas da liderança estratégica: a estabilidade *versus* controlo e o ambiente interno *versus* ambiente externo.

**Seguiu-se uma análise ao contexto organizacional do século XXI em que a Instituição Militar se insere.** Este contexto caracteriza-se pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, onde o ritmo acelerado e a mudança marcam profundamente os acontecimentos. É também expectável que a globalização e a competição mantenham presença no ambiente organizacional e internacional.

Nesta fase da investigação, as entrevistas conduzidas a oficiais gerais com experiência profissional marcada pela liderança estratégica e também ao ex-líder carismático do Grupo Jerónimo Martins foram determinantes para a adequação da literatura consultada à realidade nacional.

O paradigma da flexibilidade *versus* controlo foi abordado destacando-se a importância da flexibilização de procedimentos e de estruturas, no diálogo político-militar e nos tempos de planeamento estratégico. Esta flexibilização facilita a introdução do ritmo da mudança.

Os aspetos relacionados com o controlo focam a necessidade de responsabilização dos intervenientes nos diversos processos, a obrigação de formação dos potenciais líderes, dando-lhes liberdade e acompanhando-os na execução.

Relativamente ao paradigma do ambiente interno *versus* ambiente externo, destacou-se mais o ambiente externo na necessidade de interagir na dimensão internacional e nacional. Nestas dimensões, existem fatores de pressão como as imposições/restrições do escalão político, o ambiente operacional, as novas missões e a diminuição de recursos disponíveis. O diálogo, a persuasão e a comunicação com o patamar político são determinantes. No ambiente interno reúnem maior importância a visão prospetiva a “longo prazo”, comunicada no *timing* adequado e ajustada aos recursos existentes e ainda a mobilização da Organização para a implementação de mudanças.

Estudaram-se as competências dos líderes estratégicos com o objetivo de identificar as mais características deste nível de liderança. Consideraram-se as entrevistas aos líderes militares e os manuais que se focavam nestas competências como critérios de análise. Deste estudo resultaram as seguintes competências: (i) domínio da arte estratégica; (ii) conforto com a complexidade; (iii) pensamento criativo; (iv) desenvolvimento de quadros de referência; (v) comunicação, persuasão e consenso; (vi) representação da Organização; (vii) compreensão sistémica; (viii) compreensão das interdependências dos sistemas; (ix) visão prospetiva de longo termo e (x) moldagem da cultura.

A escolha e adoção do CVF neste estudo resultou da ligação dos conceitos de cultura e liderança estratégica e da muito estreita aproximação dos paradigmas organizacionais do conceito de liderança estratégica apurados, ao próprio modelo. O CVF permite a utilização de um instrumento de medição válido e reconhecido para a medição da cultura organizacional e identificação de necessidades de mudança, confrontando a situação presente com a situação desejada no futuro. O modelo tipifica, com base em estudos empíricos, quatro culturas organizacionais: clã, adocrática, mercado e hierárquica, cujas posições no CVF, as caracterizam e relativizam.

Aplicou-se um instrumento quantitativo para diagnosticar a cultura e a liderança estratégica da Organização Militar. O questionário utilizado na investigação integrou o OCAI e dez questões relacionadas com as competências dos líderes estratégicos. Os inquiridos totalizaram 182 pessoas, compreendendo oficiais dos três ramos das FA.

Os resultados do OCAI demonstraram que a Organização Militar na situação presente possui uma cultura hierárquica, e que as restantes três culturas possuem uma baixa expressão, em particular a cultura adocrática. A força da cultura predominante é elevada, refletindo a homogeneidade e a unidade que existe na Organização. Esta cultura também se revelou congruente pois, de uma forma geral, as seis dimensões do OCAI, encontram-se alinhadas com a ênfase nos valores hierárquicos.

Relativamente à situação futura, a cultura mais desejada mantém-se a hierárquica, mas registou-se uma alteração significativa na sua força, relativamente às restantes. As culturas de clã, de mercado e adocrática ganharam pontuação e a única que perdeu pontos foi a

cultura hierárquica. Na verdade, numa análise que contraste o presente com o futuro, a cultura mais evidenciada é a adocrática pois, apesar de também manter a posição de menos desejada, houve por parte dos inquiridos, uma evidente aproximação dos valores e atributos da cultura de adocracia.

Na verdade, a cultura hierárquica militar que se foca na estabilidade e controlo e numa maior ênfase para o ambiente interno, resulta de diretivas “*top-down*” e de fracas experiências de liderança proporcionadas aos jovens líderes subordinados. Estes procedimentos não só impedem o desenvolvimento profissional desejado para os futuros líderes de topo como são desadequados do ponto de vista da criação de valor, não potenciando a criatividade e a partilha de experiências.

Por seu lado, a cultura adocrática caracteriza locais de trabalho dinâmicos e empreendedores, cujos líderes são encarados como dispostos a correr riscos, encorajando a iniciativa individual e o espírito criativo dos subordinados. As suas estratégias produzem mais valor em ambientes turbulentos e instáveis que exigem ideias inovadoras como soluções. As organizações que sabem aprender com os seus erros, compreender e interpretar o futuro e que se adaptam às condições emergentes e dinâmicas, obtêm sucesso nestes contextos. Os líderes bem-sucedidos neste quadrante são visionários e futuristas, que gerem e assumem o risco e enfrentam as incertezas. Estas características contrastam com as do quadrante hierárquico.

O interesse manifestado na cultura de adocracia é revelador de que os oficiais reconhecem a importância das características adocráticas quando se posicionam numa situação futura. A idealização da situação futura tem subjacentes as características do ambiente externo e do contexto em que se situa a Organização.

A Organização Militar terá de saber lidar com as condições impostas pelo futuro, o contexto internacional, a mudança e a complexidade que tão intensamente marcam presença. Teoricamente, a cultura com melhores características para o sucesso em ambientes complexos e ambíguos é a que se situa no quadrante definido pelo ambiente externo e pela flexibilidade (adocracia).

Estavam identificadas duas possíveis razões para se pensar numa necessidade de mudança organizacional. Por um lado, os oficiais que responderam ao inquérito, manifestaram vontade em aproximar a cultura hierárquica vigente na Organização dos valores culturais adocráticos. Por outro lado, as características do contexto em que se insere a Organização, levaram a concluir que a cultura adocrática é a que melhor se consegue adaptar às suas exigências.

No que diz respeito às competências dos líderes estratégicos, os resultados do inquérito vieram reforçar a seleção daquelas consideradas determinantes ao obterem pontuações elevadas na situação considerada ideal. Relativamente à perceção dos inquiridos sobre as referidas competências, concluiu-se que estas denotam um afastamento de cerca de 30% da situação desejável. Estes resultados denotam um esbatimento da posição do líder do topo quando comparados com a situação ideal.

As questões associadas à mudança deverão ser analisadas com detalhe, pois a sua concretização é complexa, exigente e prolongada no tempo. Nesta medida, o presente estudo favorece de forma fundamentada a existência da necessidade de mudança, indicando um caminho a seguir, com validade e aplicação no século XXI, proporcionando valor acrescentado e trazendo eficácia à Organização Militar.

A adequação da liderança estratégica da Organização ao contexto organizacional do século XXI poderá ser conseguida através de um processo de reforço das competências dos líderes e da promoção da mudança na Organização, focada na sua cultura. Como se verificou, a adequação da liderança exigirá uma alteração das competências de liderança estratégica evidenciadas pelo líderes de topo.

De igual forma, a constituição de equipas de informação e prospetiva estratégica poderá contribuir para a adequação da liderança estratégica ao contexto do século XXI. Estas equipas trabalhariam focadas no “longo prazo” produzindo informação e cenários macro estratégicos que permitiriam compreender e antecipar a mudança, pela análise detalhada das tendências verificadas no contexto nacional e internacional.

A existência de uma equipa de topo encarregue em exclusividade da análise prospetiva dos mercados no Grupo Jerónimo Martins foi referida por Alexandre Soares dos Santos como absolutamente fundamental para a formulação da “visão” do líder. Recordamos que este líder estratégico de reconhecido sucesso sempre se posicionou num horizonte temporal futuro. Dessa posição, idealizava uma visão para a sua empresa, “regredindo para o presente”, estabelecendo as metas e objetivos. Era com naturalidade e à-vontade que Soares dos Santos interpretava a realidade e compreendia as tendências, atividades que reconhece serem fundamentais na liderança de uma grande organização e diferenciadoras dos líderes que obtêm sucesso.

Para além da necessidade de mudança organizacional, questionamo-nos sobre a adequação da formação em liderança ministrada nos diferentes cursos aos oficiais das FA. Será que os programas em curso potenciam as competências de liderança estratégica identificadas? Estas reflexões identificam questões que poderão ser respondidas no âmbito de outras investigações na área da formação em liderança estratégica, dando continuidade ao estudo realizado.

Recordamos as palavras de Clausewitz em 1832, ao referir-se à importância do líder estratégico: “em todas as patentes (...) é preciso que exista um génio particular. Mas a história e o julgamento da posteridade, conferem em geral o título de génio apenas àqueles intelectos que brilham nas mais altas patentes (...). A razão é porque nestes postos as exigências feitas ao raciocínio e aos poderes intelectuais são, geralmente, muito maiores.” (Clausewitz, 1997, p. 79).

## Obras Citadas

- Araújo Pinheiro, 2013. *Liderança estratégica nas Forças Armadas* [Interview] (Dezembro 2013)
- Cameron, K. & Quinn, R., 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J. & Thakor, A., 2006. *Competing Values Leadership - Creating Value in Organizations*. 1st ed. Cheltenham, UK and Northampton, USA: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- Charlton, G. D., 1992. *Leadership - The human race*. 1st ed. Cape Town: Kenwyn Juta & Co.
- Clausewitz, C. V., 1997. *Da Guerra (1832)*. 2ª ed. Mem Martins: Europa-América, Lda.
- Correia, A. S., 2014. *Natureza da liderança estratégica. Revisão conceptual e enquadramento nas Forças Armadas.*, s.l.: s.n.
- Cunha, L., 2007. *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Lisboa: Universidade de Lisboa - Faculdade de Ciências.
- Day, D., 2007. Structuring the Organization for Leadership Development. In: H. A. B. L. Hooijberg, ed. *Monographs in Leadership and Management, Vol 4: Being there even when you are not - Leading through strategy, structures and systems*. USA, Swissterland: Elsevier, pp. 13-30.
- DoD Australia, 2007. *ADDP 00.6 Leadership in the Australian Defence Force*. 1st ed. Camberra: <http://defweb.cbr.defence.gov.au/adfwc>.
- Duursema, H., 2013. *Strategic Leadership: Moving Beyond the Leader-Follower Dyad*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Espírito Santo, G., 2007. Nação, Estado e Instituição Militar. *Revista Militar*, Volume 2471.
- Espírito Santo, G., 2013. *Liderança estratégica nas Forças Armadas* [Interview] (26 dezembro 2013).
- Ferreira, A. I. & Martinez, L. F., 2008. *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. 1 ed. Lisboa: RH, Lda.
- Hitt & Ireland, 2002. The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 9, N.1, pp. 3-14.
- Hitt, I. H., 2007. Strategic leadership. In: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. USA: Thomson, pp. 372-403.
- Khurana, et al., 2003. *Harvard Business Review on Leadership at the Top*. 1 ed. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Marion, M. U.-B., 2007. Complexity and strategic leadership. In: H. A. B. L. Hooijberg, ed. *Monographs in Leadership and Management, Vol 4: Being there even when you are not - Leading through strategy, structures and systems*. USA, Swissterland: Elsevier, pp. 273-287.

- Maroco, J. & Garcia-Marques, T., 2006. *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*. Lisboa: ISPA.
- Nascimento, A. T. C. d. B., 2008. *Liga Portuguesa de Deficientes Motores: de Instituição de Educação Especial e Reabilitação a Centro de Recursos; De Centro de Recursos a Fundação. Caso de estudo de uma organização*. Minho: Universidade do Minho.
- Pierce, J. G., 2010. *Is the organizational culture of the U.S. Army congruent with the professional development of its senior level officer corps?*. USA: Strategic Studies Institute.
- Rowe, Nejad, 2009. *Strategic leadership: short-term stability and long-term viability*, s.l.: Ivey Business Journal.
- Rowe, W. G., 2001. Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, Volume 15, n.1, pp. 81-94.
- Schein, E., 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schendel, D., 1989. Strategic Leaders and Leadership. *Strategic Management Journal*, Volume 10, pp. 1-3.
- Soares dos Santos, A., 2014. *Liderança estratégica no Grupo Gerónimo Martins* [Interview] (10 fevereiro 2014).
- US Army, 2012. *ADRP 6-22 Army Leadership*. Washington: Headquarters: <https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.html>.
- USAWC, 2010. *Strategic Leadership Primer - U.S. Army War College*. 3rd ed. Carlisle Barracks, Pennsylvania, USA: Department of Command, Leadership and Management.
- Valença Pinto, G., 2013. *Liderança estratégica nas Forças Armadas* [Interview] (2 dezembro 2013).
- Wong, L., Bliese, P. & McGurk, D., 2003. Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, Volume 14, pp. 657-692.
- Xavier Matias, T., 2013. *Liderança estratégica nas Forças Armadas* [Interview] (30 dezembro 2013).

## Anexo A – Quadros e Figuras auxiliares

**Quadro A I – Estudo das competências de liderança estratégica militar**

COMPETÊNCIAS	FONTE/CRITÉRIO DE ANÁLISE								Critério: 75% > ou <
	LE1	LE2	LE3	LE4	SLP	ADDP 00.6	C20-10	Wong et al.	
Domínio da arte estratégica	X	-	X	X	X	X	X	-	> 75% ✓
Capacidades cognitivas em ambientes complexos (conforto com complexidade)	X	-	X	X	X	X	X	X	> 75% ✓
Abertura para a inovação e pensamento criativo e flexível	X	X	X	X	X	X	-	-	> 75% ✓
Desenvolvimento de quadros de referência	X	X	X	X	X	X	-	-	> 75% ✓
Ter uma clara noção dos recursos	X	-	X	X	-	-	X	-	< 75%
Comunicação, reunir consensos e persuasão	X	X	X	X	X	X	X	X	> 75% ✓
Representação da Organização na sociedade	X	X	X	X	X	X	X	X	> 75% ✓
Liderar/conduzir a mudança	X	X		X	X	-	-	X	< 75%
Compreensão sistêmica	X	-	X	X	X	X	-	X	> 75% ✓
Adaptação	X	-	-	-	-	X	X	X	< 75%
Relacionamento com outras organizações e entidades nacionais (ambiente externo)	X	X	X	X	X	X	X	X	> 75% ✓
Criação de condições para o sucesso	-	-	-	-	-	X	-	-	< 75%
Visão prospetiva de longo termo	X	X	X	X	X	-	X	X	> 75% ✓
Moldagem da cultura	X	X	X	-	X	X	-	X	> 75% ✓
Determinação	X	-	X	X	-	-	-	X	< 75%
Conhecimento da história e da cultura	-	-	X	-	X	-	-	-	< 75%
Alinhamento de sistemas	-	-	-	-	X	X	-	-	< 75%

**NOTA:**

LE1 - Gen Valença Pinto  
LE2 - Gen Araújo Pinheiro  
LE3 - Gen Espírito Santo  
LE4 - TGen Xavier Matias

SLP - Strategic Leadership Primer (USA)  
ADDP 00.6 - Allied Doctrine Publication (AU)  
C20-10 - Manual de Liderança (BR)  
Wong et al. - Military leadership Review

Fonte: (Correia, 2014, p. 24).

**Quadro A II – Excerto do questionário de avaliação da cultura organizacional e liderança estratégica<sup>8</sup>**

Fonte: Adaptado de (Cameron, et al., 2006).

<b>I. Características dominantes</b>		<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
A	A Organização Militar é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.		
B	A Organização Militar é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se e a assumir riscos.		
C	A Organização Militar é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para os resultados.		
D	A Organização Militar é muito controlada e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.		
<i>Total (soma de A+B+C+D)</i>		<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Adaptado de Cameron, et al., 2006.

<sup>8</sup> Traduzido e adaptado do OCAI, com base na tese de doutoramento de Ana Nascimento (2008), Universidade do Minho.