



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**A LIDERANÇA NO ÂMBITO DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE
FUNÇÕES DOS OFICIAIS SUBALTERNOS**

AUTOR: Aspirante Jorge Filipe Vilas Boas Sabino

ORIENTADOR: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

COORIENTADOR: Tenente-Coronel Carlos Manuel Silva Caravela

LISBOA, SETEMBRO DE 2008



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**A LIDERANÇA NO ÂMBITO DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE
FUNÇÕES DOS OFICIAIS SUBALTERNOS**

AUTOR: Aspirante Jorge Filipe Vilas Boas Sabino

ORIENTADOR: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

COORIENTADOR: Tenente-coronel Carlos Manuel Silva Caravela

LISBOA, SETEMBRO DE 2008

DEDICATÓRIA

À minha Família e Noiva Raquel por sempre acreditarem em mim.

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que contribuíram para que este trabalho fosse realizado, deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos.

Em especial quero agradecer:

À Professora Doutora Manuela Sarmento por ter aceitado a orientação deste trabalho, pela constante disponibilidade, elevadas qualidades humanas, competência e encorajamento demonstrado nos conselhos e orientações fornecidas, assim como à forma inteligente e pedagógica como conduziu a orientação deste trabalho.

Ao Tenente-Coronel Bastos tenho a agradecer o apoio incondicional que me prestou, bem como o exaustivo interesse que demonstrou no decorrer da investigação para que nada ficasse por fazer mesmo em férias procurou sempre responder aos meus pedidos

À Dra. Raquel Pedras agradeço-lhe a ajuda prestada na revisão dos textos e nas ideias sugeridas. Nos momentos mais difíceis, foi fonte de audaciosas propostas para a conclusão deste trabalho

Por último, porque os últimos são sempre os primeiros quero agradecer aos meus pais pelo apoio e incentivo para que eu seguisse com este projecto

O meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho encontra-se subordinado ao tema: “A Liderança no Âmbito da Descrição e Análise de Funções dos Oficiais Subalternos”.

Tem como objectivo verificar as competências de liderança referenciadas como fundamentos e princípios para os Oficiais Subalternos no exercício das suas funções através de uma análise de funções.

A metodologia consiste no uso de dois tipos de investigação: a teórica e a prática. A primeira consiste na procura de factos através de pesquisas bibliográficas e de internet e, posteriormente, a prática, diz respeito ao uso de técnicas de recolha de dados – inquéritos e entrevistas - para posterior correlação com a teoria e confirmação das hipóteses formuladas. A partir de todo o trabalho efectuado, quer a nível teórico, quer a nível prático, pode-se concluir que o líder aprende a ser líder, e tem de desenvolver competências para liderar, e para liderar com sucesso tem de adaptar-se à situação. Como não há uma teoria que seja perfeita o que conta é a capacidade de adaptação à situação do líder

Palavras-chave: LIDERANÇA; LÍDER; COMPETÊNCIA; DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES; ANÁLISE DE FUNÇÕES.

ABSTRACT

The present work is submitted to the theme: "The Leadership in the Scope of Description and Analysis of Official Duties of Subordinate".

Its aims to determine the skills of leadership and principles listed as reasons of the Subordinate Official exercising his functions through an analysis of functions.

The methodology consists in using two types of research: the theory and practice. The first demand for and bibliographic searches through the internet and then the practice, involves the use of techniques for gathering data – surveys and interviews – for later correlation with the theory and confirmation of the formulated hypothesis.

From all the work done, whether the theoretical level, or at the practical level, one can conclude that the leader learns to be leader, and must develop skills to lead and lead to success has to adapt to the situation. As there is a theory that is perfect what counts is the ability to adapt to the situation of the leader.

Keywords: LEADERSHIP; LEADER; COMPETENCE; JOB DESCRIPTION; JOB ANALYSIS.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	ix
LISTA DE SIGLAS.....	x
Capítulo 1.....	1
introdução	1
1.1 Introdução	1
1.2 Enquadramento	1
1.3 Justificação do Tema.....	2
1.4 Objectivos	2
1.5 Hipóteses	2
1.6 Metodologia	3
I Parte – Téorica.....	4
Capítulo 2.....	4
Liderança	4
2.1 Introdução	4
2.2 Conceito de Liderança	4
2.3 Teorias da Liderança.....	6
2.4 Novas Abordagens às Teorias de Liderança	10
2.5 Competências e Qualidades do Líder	11
Capítulo 3.....	15
Descrição e Análise de Funções.....	15
3.1 Introdução	15
3.2 Descrição de Funções e Análise de Funções.....	15
3.3 Função	17
3.4 Fases das Análises de Funções	18

3.5	Métodos de Descrição e Análise de Funções	19
3.6	Objectivos da Descrição e Análise de Funções.....	22
II Parte – Prática		23
Capítulo 4.....		23
Metodologia da parte prática.....		23
4.1	Introdução	23
4.2	Métodos.....	23
4.3	Entrevistas	24
4.4	Questionários	24
4.5	População e Amostra.....	25
4.6	Local e Período	25
4.7	Análise	25
Capítulo 5.....		37
Conclusões e Recomendações.....		37
5.1	Introdução	37
5.2	Verificação das Hipóteses Teóricas e Práticas.....	37
5.3	Reflexões Finais	38
5.4	Recomendações.....	39
5.5	Limitações da Investigação.....	39
5.6	Investigações Futuras	39
Referências Bibliográficas.....		40
Apêndices		42
APÊNDICE A		43
APÊNDICE B.....		47
APÊNDICE C.....		50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Percentagem de desenvolvimento de relações de trabalho construtivas e cooperativas	26
Gráfico 4.2: Percentagem da opinião acerca do tratamento de homens e mulheres de forma profissional, sem discriminação	27
Gráfico 4.3: Percentagem da motivação e acompanhamento do desenvolvimento dos subordinados, coordenando os membros de uma equipa de modo a atingir os objectivos propostos.	27
Gráfico 4.4: Percentagem da opinião de valorizar as acções dos subordinados que melhor contribuem para o sucesso da missão.....	28
Gráfico 4.5: Percentagem da opinião acerca de trabalhar eficientemente com os outros, respeitando as necessidades e sentimentos de cada indivíduo.	28
Gráfico 4.6: Percentagem da opinião acerca de estabelecer e manter contactos com elementos de outras áreas profissionais nas tarefas desempenhadas.	29
Gráfico 4.7: Percentagem acerca do estabelecimento de contactos sociais fora do círculo da actividade profissional.....	29
Gráfico 4.8 Percentagem da opinião sobre o conhecimento das linhas de orientação estabelecida pelo estado no âmbito militar quer a nível interno como externo	30
Gráfico 4.9: Percentagem da opinião acerca da politica de defesa do estado durante a actividade diária.	30
Gráfico 4.10: Percentagem da opinião acerca de desafiar os subordinados a estabelecer metas e objectivos no posto de trabalho.....	31
Gráfico 4.11: Percentagem da opinião acerca de exercer com entrega, autoridade e eficiência, cumprindo e fazendo cumprir as leis e regulamentos.	31
Gráfico 4.12: Percentagem da opinião acerca da demonstração de confiança evidenciando valor e credibilidade para tomar decisões.	32
Gráfico 4.13: Percentagem da opinião acerca do comando pelo exemplo.....	32
Gráfico 4.14: Percentagem da opinião acerca de remeter informação aos canais apropriados relativos a assuntos militares, para o interior e exterior da organização.....	33
Gráfico 4.15: Percentagem da opinião acerca do envolvimento dos subordinados no momento em que são tomadas as decisões que os afectam.	33
Gráfico 4.16: Percentagem da opinião acerca de resolver situações e problemas de trabalho	34
Gráfico 4.17: Percentagem da opinião acerca de trabalhar e desenvolver actividades de forma autónoma.....	34

Gráfico 4.18: Percentagem da opinião acerca de analisar e tratar dados extraindo informações para o julgamento individual.	35
Gráfico 4.19: Percentagem da opinião acerca de decidir sobre recompensas/repreensões sem interferência do superior hierárquico.	35
Gráfico 4.20: Percentagem da opinião acerca de decidir sem considerar o proveito pessoal, sem abuso do poder.....	36

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1: Média das respostas e Desvio Padrão (Importância Frequência)..... 26

LISTA DE SIGLAS

AM – Academia Militar
CPAE – Centro de Psicologia Aplicada do Exército
D – Diário
DP – Desvio Padrão
TIA – Trabalho de Investigação Aplicada
I – Importante
Xm - Média
Me – Mensal
MI – Muito Importante
NI – Nada Importante
O - Ocasional
PI – Pouco Importante
S – Semanal
SPSS – Statistic Program for Social Sciences
TPOI – Tirocínio para Oficiais de Infantaria

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho, no âmbito do Mestrado em Ciências Militares, ramo de Infantaria do Exército, na Academia Militar, tem como objectivo o estudo científico de pesquisa e análise de dados.

O tema deste Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) é: “A Liderança no Âmbito da Descrição e Análise de Funções dos Oficiais Subalternos”.

Deste modo, o TIA divide-se em duas partes e possui ao todo cinco capítulos. O primeiro capítulo faz a abertura ao trabalho em si e é designado de Introdução, onde se faz uma síntese daquilo que compõe o TIA. O segundo e terceiro capítulos dão início à I Parte - Teórica e é designado por Revisão de Literatura. É nestes Capítulos que se expõe o resultado das investigações de carácter teórico e de pesquisas bibliográficas. O quarto capítulo dá início à II Parte – Prática e é designado por Trabalho de Campo e Resultados, onde é colocado de todo o trabalho e investigação de nível prático. Por fim, o quinto capítulo, designado de Conclusões e Recomendações, finaliza o trabalho com conclusões e reflexões decorrentes daquilo que se conseguiu nas duas Partes.

1.2 ENQUADRAMENTO

O tema “A liderança no Âmbito da Descrição e análise de Funções dos Oficiais Subalternos” é sem sombras de dúvidas, um tema de grande amplitude, pelo que foi necessário delimitar o seu âmbito, de forma a preencher os requisitos do presente TIA. Assim o tema foi restringido a apenas a Oficiais Subalternos do Quadro permanente (QP). Contudo, se se decidisse estudar a população total de Oficiais no Exército, tal tornaria inviável o estudo, porque o número elevado de indivíduos levaria a um consumo excessivo de tempo e, por isso, foi circunscrito a Oficiais Subalternos.

Desta forma, a investigação vai incidir sobre trinta Oficiais subalternos do curso de Infantaria incluindo os Aspirantes do Tirocínio para Oficiais de Infantaria (TPOI).

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A liderança é um tema importante nos vários aspectos da vida social. Neste trabalho aborda-se a liderança e a sua importância para todos os oficiais subalternos e o papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da instituição. Não é qualquer indivíduo que consegue liderar; um líder deve possuir várias competências no processo de liderança para obter o consentimento e o respeito dos seus subordinados.

Verificou-se uma modificação e evolução no conceito de liderança. De início vários autores entendiam que a liderança era uma qualidade inata do indivíduo. As novas teorias dizem-nos que se aprende, se treina, se adapta com a experiência do dia a dia.

Este trabalho é importante porque irá contribuir para o exército melhorar a satisfação dos seus líderes nos postos de Oficial Subalterno. Ou seja, pretende-se avaliar se a descrição e Análise de Funções corresponde com aquilo que é esperado do indivíduo no seu posto de trabalho.

1.4 OBJECTIVOS

O seu objectivo é verificar as competências de liderança referenciadas como fundamentos e princípios para os Oficiais Subalternos no exercício das suas funções através de uma análise de funções.

1.5 HIPÓTESES

Para poder cumprir os objectivos mencionados, torna-se necessário a criação de hipóteses que poderão ser verificadas, parcialmente verificadas ou não verificadas na parte teórica e prática.

Por sua vez as hipóteses são:

- As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de comunicação.
- As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de execução.
- As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de trabalho e de equipa.
- As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de diversidade multicultural.

- As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de tomada de decisão.
- As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de valorização dos subalternos.

1.6 METODOLOGIA

O TIA teve com base de organização, construção e metodologia o Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada (Sarmiento 2008).

Para a realização do TIA, a metodologia usada consistiu no uso de dois tipos de investigação: a teórica, que consiste na procura de factos através de pesquisas bibliográficas e de internet e, posteriormente, a prática, que diz respeito ao uso de técnicas de recolha de dados - inquéritos e entrevistas - para posteriormente correlação com a teoria e confirmação de hipóteses.

I PARTE – TÉORICA

CAPÍTULO 2

LIDERANÇA

2.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo vai ser abordada a problemática da liderança, trata-se de um aspecto muito importante na vida de qualquer instituição, especialmente nas Forças Armadas. Qualquer líder, por outras palavras, transmite para os seus subordinados uma ligação de tal forma firme, que é capaz de ultrapassar todas as inoportunidades com que se deparem.

Ao longo do capítulo vai ser apresentado o conceito de liderança, passando pelos estilos de liderança bem como a motivação, teorias de liderança, novas abordagens às teorias de liderança e competências e qualidades do líder por esta ordem.

2.2 CONCEITO DE LIDERANÇA

O tema da liderança é dos que mais atenção tem ganho entre vários autores. Em tempos, a liderança foi entendida e estudada como um traço de personalidade, fazendo depender as características pessoais e inatas ao sujeito. Actualmente, entende-se a liderança como uma atitude dependente da aprendizagem social dos indivíduos, pelo que pode ser treinada e aperfeiçoada.

Diversos autores ao longo do tempo têm vindo a definir o conceito de liderança, mas só pode existir esse conceito se houver uma relação entre o líder e o subordinado, sem a existência de um desses elementos não podemos falar em liderança.

A liderança pode ser vista como um fenómeno de influência interpessoal, mas o líder pode ser percebido como o que decide o que há a ser feito, fazendo com que as pessoas executem essa decisão. Assim sendo, o líder será avaliado por resultados simbólicos mais do que pelos resultados substantivos, ou seja, tem de prestar contas, responder por algo e perante alguém no exercício da sua responsabilidade.

O comportamento de liderança engloba funções diversas como seja distribuir cargos, controlar, coordenar, elogiar, estruturar, motivar, punir e reforçar. No entanto, o fundamental da liderança baseia-se no direccionar o grupo para atingir determinadas metas.

House (1997) a liderança “é a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. Pelletier (s/d) menciona a liderança como “a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectivos definidos” (citado por Matos Luís, 2006).

Segundo Vieira (1998, 6) liderança é “ um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adoptarem comportamento que de outro modo eles não adoptariam”.

Para Cunha (2003, 268) a liderança “é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e a confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.” (citado por Matos Luís, 2006, 52).

Segundo Vieira (1998, 7) 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 finalidades, metas e objectivos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Matos Luís (2006, 56) apresenta a seguinte definição de liderança: “o processo de influenciar, sem recurso à autoridade investida, o comportamento humano com vista ao bem-estar e segurança do grupo, assegurando o cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pela organização.”

Nahavandi (2000) diz que “liderar pessoas de maneira eficaz representa um tremendo desafio, uma grande oportunidade e uma séria responsabilidade” (citado por Bergamini, 2002, 20).

Jago (1982) conceptualiza a liderança como sendo o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo.

Bass (1990) diz que a liderança é “como uma interacção entre dois ou mais elementos de um grupo, que muitas vezes implica uma estruturação ou reestruturação da situação e percepções e expectativas dos membros” (citado por Ferreira, Neves, Caetano, 2001, 378).

O “líder, de acordo com o dicionário de Moraes (1980), é uma grafia aportuguesada da palavra inglesa *leader*, que significa, em português, guia virtual e, em brasileiro, condutor” (Jesuino, 1987, 7).

Segundo o Army Leadership (2006) um líder é alguém que por força de papel ou responsabilidades assumidas inspira e influencia as pessoas a realizarem metas organizacionais. Os líderes motivam as pessoas, dentro e fora da cadeia de comando para conseguir as acções, centrar o pensamento, modelar decisões para o bem da maior organização.

Segundo Tead (s/d) “Liderança é a actividade de influenciar pessoas a cooperar na consecução de um objectivo que considerem, por si mesmas, desejável” (citado por Penteado, 1986, 3).

Os líderes não o são efectivamente até provarem aquilo que sabem. O que fazem os líderes ou as suas acções é demonstrado na influência que eles têm nos outros e no que é feito.

A liderança é o processo de influenciar pessoas a alcançar determinadas metas, direccionadas e motivadas tanto quanto a operação de missão dentro da organização o pedem.

Influenciar é ter pessoas – militares e não militares – a fazer o que é necessário. Influenciar é mais do que ditar regras. Exemplos pessoais são tão importantes como as palavras do líder. Os líderes dão o exemplo, bom ou mau, com cada acção tomada e palavra dita. Através das palavras e exemplo pessoal os líderes comunicam as metas, direcção e motivação (Army Leadership, 2006).

Existem inúmeras definições de liderança reconhecidas e aceites por uma larga maioria de estudiosos sobre o assunto, mas a verdade é que não é possível afirmar a existência de um conceito universal. Donde, pode dizer-se que a liderança é a influencia exercida por um líder forte sobre uma pessoa ou um grupo de pessoas, por forma a que estas voluntária e naturalmente o sigam.

2.3 TEORIAS DA LIDERANÇA

2.3.1 TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo o General Belchior Vieira (1998, 93) “o estilo de liderança é o modelo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interacção directa dos líderes com os subordinados e a situação”.

Durante muito tempo apenas se tinha em mente dois estilos de liderança, sendo eles: o autoritário e o democrático. No primeiro estilo de liderança, os líderes “usavam a sua

autoridade legítima e o poder inerente à sua posição para conseguirem resultados”, já no estilo democrático os líderes “ usavam a sua personalidade para persuadir e empenhar os subordinados na realização das suas tarefas” (Vieira 1998, 93).

Segundo Jesuíno (1987) também Petit e Dubois (1998, 85) relativamente á experiencia de Lewin, White e Lippit (1937), que estava relacionado com os estilos de liderança. Estas experiências tinham como objectivo observar quatro grupos de cinco rapazes de dez anos de idade liderados por adultos comportando-se de forma autoritária, democrática ou permissiva (*laissez-faire*).

Nos quatro grupos observados sucediam-se em ordens desiguais os vários estilos de liderança. Seguiu-se uma reunião após as actividades escolares em três períodos de seis semanas, tendo cada período um estilo de liderança diferente. Os líderes adultos estavam habilitados a desempenharem cada um daqueles estilos.

De acordo com estes autores existem principalmente três estilos de liderança:

- **Estilo autoritário:** neste tipo de estilo o líder fixa normas sem a participação do grupo, e determina as técnicas para a realização de tarefas. Neste caso ele toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos subordinados. É também ele que aponta qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o parceiro de trabalho de cada sujeito. Este líder é dominador, desta forma provocando tensão e desapontamento no grupo. Tem uma postura particularmente directiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos subordinados. Neste estilo de liderança o trabalho só se irá desenvolver na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco.
- **Estilo democrático:** este tipo de liderança também pode ser chamado de liderança participativa ou consultiva, este estilo é voltado para as pessoas e há participações dos subordinados na tomada de decisão. O líder encoraja o debate entre todos os elementos do grupo. É o grupo no seu todo que esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos. Como foi dito todos os elementos participam na tomada de decisão. As directrizes são decididas pelo grupo, havendo no entanto um pouco de indicação do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder sugerindo então várias alternativas para o grupo escolher. Este estilo de liderança desenvolve o bom relacionamento e a amizade entre o grupo.
- **Estilo laissez faire:** este estilo também conhecido como liberal, onde não há imposição de regras. Os subordinados têm independência total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Pode-se dizer que neste estilo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não precisa mais de supervisão extrema do líder, os

subordinados ficam livres para pôr os seus projectos em prática sendo delegado pelo líder.

Segundo Jesuíno (1987, 49) os resultados das experiencias efectuadas “mostraram padrões de comportamento muito diferentes em função do estilo de liderança. A hostilidade nos grupos autocráticos era, quando comparada com os grupos democráticos, cerca de trinta vezes superior, e a agressão cerca de oito vezes maior. Verificou-se maior emergência de bodes expiatórios nos grupos autocráticos do que em qualquer dos outros tipos de atmosfera. No que se refere a simpatia o líder democrático foi largamente preferido seguindo-se do permissivo e só depois o autocrata.” A motivação da equipa e o momento em que esta se encontra determinam os vários estilos de liderança.

Características pessoais, faixa etária da equipa e tamanho do grupo influenciam também os estilos de liderança. Por exemplo: uma pessoa insegura opta por um estilo que a proteja defensivamente; uma equipa de pessoas jovens com pouca experiencia precisa de mais directividade; um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática, ao passo que um grupo médio deverá ter directrizes mais democráticas e menos autoritárias. Num grupo pequeno deverá optar-se por uma liderança liberal.

A liderança não deriva, exclusivamente, das características idiossincráticas do líder, assim, o exercício da liderança depende da situação e do contexto.

De acordo com a Teoria do Traço da Personalidade um líder será sempre um líder em todas as condições, de um modo eficaz com todos os indivíduos. Ora isto não acontece. O que se verifica é que um líder poder ter muito sucesso numa dada situação e numa outra verificar-se insucesso; assim sendo o comportamento do líder é influenciado pelo contexto e pelos liderados com quem se relaciona.

Dependendo do estilo de liderança, cabe ao líder escolher aquele que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitios dos subordinados, bem como às tarefas e contextos de realização de objectivos.

2.3.2 TEORIA DE TRAÇOS E PERSONALIDADE

Esta teoria também pode ser chamada como “características” (Vieira, 2002). “A mais antiga concepção de liderança procura identificar os traços de personalidade que diferenciam a grande pessoa das massas”. Ao longo da história da humanidade encontramos vários exemplos tais como, Jesus Cristo, Moisés, Átila, Napoleão, etc. através das suas qualidades pessoais tornaram-se diferentes das outras pessoas (Chiavenato, 2004, 340).

Segundo Jesuíno (1987) “desde o princípio do século e até cerca do início da 2ª Guerra Mundial a investigação sobre liderança esteve associada à ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados.”

“Um traço de personalidade é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo esta teoria o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas” (Chiavenato, 2004, 172). Desta forma o líder exibe determinadas características distintas de personalidade através dos quais pode influenciar o comportamento dos subordinados. A teoria dos traços parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes (Chiavenato, 2004, 172).

Nesta teoria as pessoas nascem com determinados traços de personalidades tais como: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa influência sobre os subordinados.

2.3.3 TEORIA COMPORTAMENTAL

Na década de 40 foi realizada uma pesquisa sobre o comportamento de liderança de modo a identificar os padrões que proporcionam desempenho eficaz.

Investigadores da universidade de Michigan entrevistaram grupos com diferentes níveis de desempenho em diferentes organizações e concluíram haver duas formas base de comportamentos de liderança:

- Liderança centrada no empregado, ou seja, centralizada nas relações humanas no trabalho.
- Liderança centrada na produção. Esta centra-se nos resultados do trabalho.

Os supervisores que se centram no empregado em si valorizam a relação com o subordinado e como o seu bem-estar. Por outro lado os supervisores centrados na produção tendiam a valorizar o trabalho a ser feito.

Uma pesquisa realizada na universidade de Ohio State conjuntamente com a universidade de Michigan identificou duas dimensões semelhantes aos resultados obtidos nas pesquisas de Michigan.

Foi entregue um questionário a organizações militares e industriais por forma a medir as percepções dos subordinados quanto ao comportamento de liderança dos seus superiores.

Um líder sensível e focado nas pessoas preocupa-se com elas. No oposto, um líder focado no trabalho preocupa-se mais com a agenda de trabalho e com o alcance dos requisitos da tarefa.

Os pesquisadores concluíram que um líder com elevada consideração e sensibilidade sócio emocional tem subordinados com elevado nível de satisfação e melhor desempenho.

2.3.4 TEORIA SITUACIONAL

A Teoria Situacional pretende explicar a liderança num contexto mais amplo em relação às teorias já referidas. A sua base é a que não existe um único estilo ou característica de liderança diferente como o fim de obter eficácia dos subordinados. As teorias situacionais alargam as opções e aumenta as possibilidades de alterar uma situação de modo a adequá-la a um modelo de liderança – teoria atractiva ao líder.

A abordagem situacional dá valor à importância dos factores contextuais, como ao discernimento do líder, a autoridade, as acções dos subordinados na natureza do trabalho da unidade realizado pelo líder, e o ambiente externo.

Um segmento de pesquisa entende o comportamento de um líder como uma variável dependente. Tentam entender como varia o comportamento do líder em diferentes situações.

Numa outra versão vários pesquisadores tentam descobrir em que medida as várias situações moderam a relação entre as atitudes do líder e as suas medidas e respectiva eficácia.

Para Flieder (1996) é crítico juntar os componentes situacionais num programa eficaz de treino de liderança. Este autor foi dos primeiros a indicar que o contexto e a situação são geradores de forte influencia no estilo de líder que seria bem sucedido (citado por Muchinsky, 2004)

2.4 NOVAS ABORDAGENS ÀS TEORIAS DE LIDERANÇA

2.4.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Processo mediante o qual os líderes fomentam o empenho dos seus seguidores e lhes incute a noção de ultrapassar os seus próprios interesses tem a designação de liderança transformacional, tudo isto é para o bem dos objectivos organizacionais. (Rego e Cunha, 2003).

Segundo Bass (s/d) aquela liderança “é definida em termos dos efeitos sobre os seguidores: estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, e dispõem-se a executar comportamentos extra-papel. O líder consegue esses feitos por três vias principais: torna os seguidores mais conscientes da importância dos objectivos; indu-los a transcenderem os seus auto-interesses em prol do grupo ou da organização; activa as suas necessidades de

mais elevada ordem. Pode mesmo afirmar-se que os alcandora a um patamar acima da última necessidade da pirâmide das necessidades.” (citado por Rego e Cunha, 2003, 234)

O processo que influencia as grandes alterações nas atitudes de membros de uma organização é uma liderança transformacional. Este tipo de liderança é geralmente visto como o processo de partilha a vários níveis e em diferentes subunidades da organização. (Muchinsky, 2004)

2.4.2 LIDERANÇA CARISMÁTICA

A Liderança Carismática “é definida mais restritamente e refere-se à percepção do seguidor de que um líder possui dádiva divinamente inspirada e é singular e maior que a vida. Os seguidores não apenas confiam no líder e o respeitam, mas também idolatram ou adoram o líder como herói super-humano ou figura espiritual (Bass, 1985).

Segundo House (1997) existem alguns comportamentos típicos dos líderes carismáticos, tais como:

- Gestão de impressão para manter a confiança dos seguidores no líder;
- Articulação de uma visão atraente que define a tarefa em termos de objectivos ideológicos para a obtenção do comprometimento do seguidor;
- Comunicação de altas expectativas para que os seguidores esclareçam as expectativas;
- Expressão de confiança na capacidade dos seguidores de desenvolver a sua autoconfiança.

Segundo Conger e Kanungo (1987) estes admitem que os líderes carismáticos são encarados como “heróis” que manifestam um comportamento “não-convencional” e modificam as pessoas para partilhar as mudanças profundas que eles defendem. “A teoria carismática tende a enfatizar as características do líder” (citado por Muchinsky, 2004)

2.5 COMPETÊNCIAS E QUALIDADES DO LÍDER

Vieira (2002) considera que “as competências proporcionam um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança ao estabelecerem categorias gerais e aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder”. A aplicação das competências dependerá, porém, da posição do líder na instituição.

As competências devem ser usadas no sentido de valorizar o líder e os subordinados e de permitir desenvolver um plano de acção, visando aperfeiçoar a sua capacidade de liderança.

Ainda, segundo Vieira (2002), há nove competências:

- **Comunicação.** Quando o líder consegue fazer-se entender aos seus subordinados e ele mesmo entende o que os subordinados pretendem dá-se a comunicação. A comunicação é usada pelo líder para coordenar, treinar, aconselhar, orientar, dirigir, ensinar. Por isso tudo o que ele pretende transmitir deve ser feito de forma clara de fácil compreensão de modo a que sirva a finalidade apropriada junto dos subordinados
- **Supervisão.** É através da supervisão que o líder verifica se as ordens foram correctamente interpretadas, garantindo o emprego eficiente dos materiais e procedimentos operacionais. A missão da supervisão é também a de demonstrar o interesse pelos soldados e pela missão. A supervisão não deverá ser excessiva para não criar ressentimentos, nem deve ser reduzida para evitar frustrações.
- **Ensino e conselho.** Trata-se da única acção que o líder tem para preparar os subordinados para a acção e sobrevivência. São o ensino e o aconselhamento que permitem ao líder melhorar o nível de execução e resolução de problemas. O ensino militar engloba também o treino e a instrução. No ensino militar é de relevar o aconselhar pois nas suas missões é importante dar especial atenção ao bem-estar geral dos subordinados.
- **Desenvolvimento do espírito de equipa.** Uma das capacidades que o líder deve ser dotado é a de criar e manter as ligações estreitas como os subordinados por forma a que estes transmitam um espírito de união e de equipa quando em combate. Por se tratar de um trabalho de equipa, o combatente deve mostrar a coesão dentro do grupo. O espírito de equipa é dos requisitos primeiros para os militares executarem bem as suas tarefas.
- **Proficiência técnica e táctica.** O líder deve treinar, ensinar, aperfeiçoar e actualizar os seus conhecimentos técnicos através de formações, instrução e treino, de pesquisa por si desenvolvida e experiencia obtida a fim de passar esses conhecimentos. Para melhorar entender a vontade e direcção do comandante o líder deve também ter conhecimentos actualizados da doutrina operacional.
- **Tomada de decisão.** É da aptidão para resolver questões de tomar decisões que o líder necessita. Solução de nível superior é o que se espera de um líder para que os subordinados a executem o seu plano rapidamente. Um meio para desenvolver a liderança na equipa dá-se no momento da tomada de uma decisão.
- **Planeamento.** O líder elabora planos para que os soldados o entendam e executem afim de treinar e desenvolver aptidões. Este é também um excelente modo de desenvolver a liderança. A inclusão de líderes e subordinados no processo de planeamento é excelente forma para o desenvolvimento da “liderança de equipa”.

- **Uso dos sistemas disponíveis.** O líder deve saber previamente quais os instrumentos, métodos e técnicas que deve usar para que seja vantajoso para si e soldados aquando do momento da sua utilização.
- **Ética profissional.** É exigido de um líder lealdade para com a nação, para com a unidade e Exército. Devem estar englobados o sentido de dever, espírito e integridade o líder deve ser sensível aos elementos éticos de cada situação mas também deve ser sensível as suas directrizes e ordens.

Numa abordagem construtivista a competência surge através de uma análise de disfunções dentro da organização, o que leva o indivíduo a construir permanentemente as suas competências Harvey sistematizou a noção de competência e daí surgiu o modelo que designou por “KSAO”. Este modelo significa que:

- **Conhecimento** (Knowledge): é a informação necessária e específica com o fim de realizar as tarefas de uma dada função. Adquire-se por via de uma educação formal, formação no posto e trabalho e experiência profissional
- **Habilidade** (Skill): proficiência no uso de instrumentos e equipamentos na função. Adquire-se num ambiente e educação informais.
- **Capacidade** (Ability): noções de inteligência, tempo de reacção, orientação espacial definem a capacidade. Estas são medidas através de testes que revelam a capacidade específica de cada pessoa no acto de realizar uma tarefa.
- **Outras** (Other): as habilidades de realização, atitudes, personalidade e demais características pessoais que são pedidas a um trabalhador são características adicionais necessárias para a realização de um bom trabalho.

Conclui-se que este modelo engloba orientação psicométrica na sua operacionalização apresenta também, contudo, uma preocupação em desenvolver as habilidades de realização. Spencer (1993) definiu a competência como “uma característica subjacente ao indivíduo que tem relação causal com critérios de eficácia ou de realização superior num trabalho ou situação”.

Dizer que é característica subjacente significa que a competência pode ser parte profunda e enraizada numa pessoa, indica formas de comportamento em tarefas do foro laboral e noutras situações. A relação causal significa que o que está na origem da competência são só resultados e os comportamentos (Cascão, 2004, 22).

Lin Bothwell (1991,) na sua obra sobre a “Arte da Liderança”. Apresenta as características e os tipos de líder. Desde sempre a liderança é uma qualidade inerente ao indivíduo, pois tem um conjunto de características inatas. Nas décadas de 30 e 50 foram realizados estudos, principalmente na universidade do Michigan (EUA), que tentaram identificar quais as

principais características. Esta abordagem à compreensão dos líderes foi praticamente abandonada, devido às enormes listas de características. Este autor apresenta as seguintes características como sendo as mais adequadas à liderança:

- ser inteligente;
- ter capacidade de relacionamento com os outros;
- ter capacidades na área das actividades técnicas;
- ter capacidade para se motivar a si e aos outros;
- ter estabilidade emocional e autocontrolo;
- ter capacidade de planeamento e organização;
- ter vontade férrea para executar as tarefas;
- ter capacidade para utilizar os processos do grupo;
- tomar decisões.

De facto a maior parte dos líderes tem uma capacidade em comum, que é o desejo de aprender e de se aperfeiçoar. Ser um líder “é estar na frente” assumir a frente em termos de conhecimentos e das técnicas de liderança.

Bothwell (1991) afirma que o líder deve esforçar-se por conhecer pessoalmente cada um dos seus subordinados, fazer uma avaliação realista das fraquezas e dos pontos fortes, das necessidades, do interesses e das ambições de cada um deles. Esta avaliação proporcionar-lhe-á guias de actuação muito concretas para as abordagens de liderança mais adequados para ele possa trabalhar com cada um dos seus subordinados.

De acordo com um estudo realizado pelo Centro de Psicologia Aplicado do Exército (CPAE), como competências relevantes e transversais a todos os subalternos e capitães, emergiram as seguintes competências de liderança: a Comunicação; a Execução; o Trabalho de Equipa; a Diversidade Multicultural; a Tomada de Decisão e a Valorização dos Subordinados.

CAPÍTULO 3

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

3.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se abordar os conceitos relacionados com problemática da descrição e análise de funções, trata-se de um aspecto muito importante para todas as organizações. Todos os líderes têm que saber avaliar os seus subordinados de maneira a poder coloca-los na função correcta para assim tirarem o melhor rendimento possível

Ao longo do capítulo vai ser apresentado o que é descrição de funções e análise de funções, conceito de função, passando pelas fases da análise de funções, bem como métodos de descrição e análise de funções e objectivos da descrição e análise de funções.

3.2 DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E ANÁLISE DE FUNÇÕES

A descrição de funções irá consistir no processo de determinação das funções que caracterizam um trabalho e as capacidades e responsabilidades que um subordinado tem de ter para poder desempenhar esse trabalho.

A descrição de funções é vista também como o “detalhe das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregues na execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objectivos do cargo (porque faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos” (Chiavenato, 2004, 242).

Segundo Cowling e Mailer (1990, 43) a descrição de funções é vista “como registo permanente das características-chave do posto de trabalho e como auxiliar para o recrutamento e para a formação. Pode-se dizer que a descrição de funções pode ser vista como a identificação dos aspectos intrínsecos das funções.

Após ter reconhecido o conteúdo da função o próximo passo será analisar a função em relação aos requisitos que a função impõe, isto quer dizer, que depois da descrição de funções passa-se à análise de funções.

A análise de funções irá colocar um indivíduo adequado em determinada função, ou seja, o indivíduo irá ter que possuir determinadas características compatíveis para o desempenho das tarefas essenciais à função.

A análise de funções irá considerar os seguintes aspectos:

- Levantamento e a descrição sistemática das tarefas de uma função inserida no universo laboral ou organizacional a que pertence
- Irá determinar as capacidades humanas, aptidões intelectuais e físicas e conhecimentos que são exigidos para o desempenho de uma função, para que possa identificar o perfil da função. Tem como objectivo identificar as qualificações essenciais para desempenhar a sua função.

Segundo Cowling e Mailer (1990,43) a análise de funções “é o estudo e análise sistemática das tarefas, que no seu conjunto, constituem um posto de trabalho”

Sendo assim a análise de funções, irá incidir no verdadeiro comportamento do individuo no desempenho do seu trabalho, desta forma, determina e estuda todos os requisitos, quais as responsabilidades e as condições exigidas pela função para o seu desempenho apropriado.

Usualmente, a análise de funções preocupa-se com quatro áreas de requisitos, sendo divididos em vários factores de especificações, estes factores funcionam como pontos de referência para se poder analisar de uma forma objectiva uma grande quantidade de funções. (Chiavenato, 2004)

Sendo assim iremos analisar de seguida os factores de especificações, sendo eles:

- **Requisitos mentais:** para desempenhar adequadamente a sua função o subordinado deve possuir as seguintes exigências dos factores de especificações:
 - a) adaptabilidade;
 - b) instrução essencial;
 - c) experiencia;
 - d) aptidões necessárias.
- **Requisitos físicos:** examinam a continuidade e a quantidade de energia e de esforços físicos mentais exigidos e o cansaço provocado. Examinam também a constituição física exigida ao subordinado para o desempenho adequado da função. Desta forma entre os requisitos físicos, encontram-se os seguintes factores de especificações:
 - a) habilidade ou destreza;
 - b) esforço físico;
 - c) concentração visual;
 - d) constituição física necessária.

- **Responsabilidades envolvidas:** são aquelas em que o funcionário tem, além do normal funcionamento das suas atribuições, relacionadas com a supervisão indirecta ou directa dos seus subordinados. Consideram, portanto, responsabilidade:
 - a) supervisão do pessoal;
 - b) ferramentas, material ou equipamento;
 - c) títulos, dinheiro ou documentos;
 - d) contactos externos ou internos;
 - e) informações confidenciais.

- **Condições de trabalho:** considera as condições do ambiente e arredores onde é executado o trabalho, tornando-o desagradável ou sujeito a risco, exigindo ao funcionário um ajuste, para assim, poder manter o seu rendimento e produtividade. Avalia-se o grau de adaptação do ambiente e do equipamento ao ambiente humano, englobando assim os seguintes factores de especificações:
 - a) riscos;
 - b) ambiente do trabalho.

3.3 FUNÇÃO

Segundo Chruden (1963) a função é o grupo de deveres e responsabilidades que fazem a distinção das funções. Para este autor as responsabilidades e deveres de uma função são da esfera do empregado que exerce a função e através dos quais os empregados lutam para alcançar os objectivos da organização. (citado por Chiavenato, 2004)

Segundo J. Peretti (1998) função é o “conjunto de tarefas integradas em postos de trabalho que estão inseridos em unidades de trabalho diferenciados, com características semelhantes em relação a aptidões, exigências e responsabilidades, por forma a concretizar tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais, ambientais o de organização”

Função “é a composição de todas aquelas actividades desempenhada por uma única pessoa que podem ser olhadas por um conceito unificado, e que ocupam um lugar formal no organigrama” (Chiavenato, 2004). Função é um posto de trabalho ou grupo de postos de trabalhos idênticos, numa determinada organização. Os postos de trabalho da mesma função devem ser semelhantes relativamente às suas tarefas principais e visar o mesmo objectivo para justificar que sejam abrangidos por uma só análise.

Segundo Fraga (s/d) função é o “conjunto de tarefas integradas em postos de trabalho inseridos em unidades de trabalho diferenciadas com características semelhantes quanto a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais, ambientais ou de organização.”

3.4 FASES DAS ANÁLISES DE FUNÇÕES

- **Fase de planeamento:** é a fase em que todo o trabalho de análise de funções é planeado, como é uma fase de laboratório e de gabinete é necessário seguir as próximas etapas:
 - ✓ Determinar quais as funções a serem descritas, observadas e incluídas no plano de análise, tipologia, natureza, as características e outros mais.
 - ✓ Elaboração do organograma das funções e qual posicionamento destas dentro do organograma, obtendo-se desta forma a definição da autoridade, nível hierárquico, área de actuação e responsabilidade.
 - ✓ Elaboração do cronograma de trabalho especificando assim o início do programa de análise, o qual poderá ter início nos escalões superiores, descendo até aos níveis inferiores ou vice-versa.
 - ✓ Escolha dos métodos de análise a serem aplicados. Dependendo das características e natureza das funções a serem analisadas, escolhendo-se processos de análise adequados. A escolha irá recair sobre os processos que apresentam menores desvantagens em relação às funções a serem analisados.
 - ✓ Selecção dos factores de especificações, que é feita na base de dois critérios: critério da variedade ou discriminação; critério da generalidade.
 - ✓ Dimensão dos factores de especificações, por outras palavras, determinação do campo ou amplitude de variação de cada factor dentro do conjunto de funções que se pretende analisar.
 - ✓ Graduação dos factores de especificações, ou seja, modificar cada factor de variável continua numa variável discreta ou descontínua.

- **Fase de preparação:** Esta fase pode ser sincrónica à fase de planeamento. É a fase em que as pessoas, materiais e esquemas de trabalho deverão ser aptos, a saber:
 - ✓ Recrutamento, selecção e formação dos analistas de funções, que irão compor a equipa de trabalho.

- ✓ Preparação do material de trabalho, tais como: formulários, impressos, materiais entre outros.
 - ✓ Preparação do ambiente, ou seja: esclarecimentos à direcção, gerência, supervisão e a todos os indivíduos no programa de análise de função.
 - ✓ Recolha de dados prévios, ou seja: relação dos equipamentos, nomes dos ocupantes de funções a analisar entre outros, utilizados pelos ocupantes de funções.
- **Fase da execução:** é nesta em quem se faz a recolha de dados a respeito das funções a analisar e da redacção da análise:
- ✓ Recolha dos dados sobre as funções através dos processos de análise seleccionados.
 - ✓ Selecção dos dados obtidos.
 - ✓ Redacção temporária da análise de funções pelo analista de funções.
 - ✓ Ao superior hierárquico é apresentado um resumo analítico para que este possa dar aprovação.
 - ✓ Composição definitiva da análise da função.
 - ✓ Exposição da redacção definitiva da análise da função para aprovação final ao órgão responsável pela sua difusão dentro da organização.

3.5 MÉTODOS DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

É da responsabilidade da organização a descrição e análise de funções. Por outras palavras, o analista de funções representa a responsabilidade das informações bem como prestações de serviços dentro da organização. A função de analista pode estar a cargo dum funcionário especializado da organização, como pode também ser chefe de secção ou até o próprio ocupante da função (Chiavenato, 2004). Os métodos mais amplamente utilizados para descrição de cargos costumam ser os seguintes:

3.5.1 MÉTODO DA OBSERVAÇÃO DIRECTA

Por ser o mais antigo e pela sua eficiência este é o método mais utilizado. A análise de funções é efectuada através da observação directa e dinâmica do trabalhador e pleno exercício das suas funções, enquanto o analista de funções regista os pontos-chave da sua observação na folha de análise de funções. (Chiavenato, 2004)

Vantagens:

- “Veracidade dos dados obtidos, em virtude da unidade de origem e de facto de este ser alheio aos interesses de quem executa o trabalho;
- Não requer a paralisação da função;
- Método ideal para funções simples e repetitivas;
- Adequada correspondência entre os dados obtidos e a fórmula básica da análise de funções (o que faz? Como faz? Porque faz?)”

Desvantagens:

- “Custo elevado, pois o método, para ser completo, requer tempo prolongado do analista de funções;
- A simples observação, sem o contacto directo e verbal com o executante, não permite a obtenção de dados realmente importantes para a análise;
- Contra-indicado para funções que não sejam simples e repetitivos.”

3.5.2 MÉTODO DO QUESTIONÁRIO

A análise é efectuada, solicitando aos indivíduos o preenchimento de um questionário de análise de funções, respondendo, por escrito, todas as indicações possíveis, sobre a função, sobre as suas características e o seu conteúdo. (Chiavenato, 2004)

Vantagens:

- “É o método ideal para analisar funções de alto nível, sem afectar o tempo e as actividades dos executivos;
- É o método mais abrangente; o questionário pode ser distribuído a todos os ocupantes de funções, preenchidos por eles, e devolvido com relativa rapidez. Isso não ocorre com os demais métodos de análise de funções;
- É o método mais económico de análise de funções.”

Desvantagens:

- “Exige planeamento e cuidadosa montagem;
- Tende a ser superficial ou distorcido, ante a qualidade das respostas escritas;
- O questionário é contra-indicado para aplicação em funções de baixo nível nos quais o ocupante tem dificuldade em interpretá-lo.”

3.5.3 MÉTODO DA ENTREVISTA

A entrevista é a abordagem mais flexível que o analista de funções conduz com o ocupante da função. Através da entrevista pode-se obter informações sobre todos os aspectos das funções.

“O método de entrevista directa consiste em recolher os elementos relativos à função que se pretende analisar, através de um contacto directo e verbal com o seu ocupante ou com o seu chefe directo. Pode ser efectuado com apenas um ou ambos, juntos ou separadamente” (Chiavenato, 2004, 248).

Vantagens:

- “obtenção de dados relativos a uma função através das pessoas que o melhor o conhecem;
- possibilidade de discutir e esclarecer todas as dúvidas;
- é o método de melhor qualidade e que proporciona maior rendimento na análise, pela reunião normalizada e racional dos dados;
- não tem contra-indicação: pode ser aplicado a qualquer tipo de função.”

Desvantagens:

- uma entrevista mal dirigida pode levar a reacções negativas do pessoal, resultando em falta de compreensão e não-aceitação dos seus objectivos;
- possibilidade de induzir a uma confusão entre opiniões e factos;
- perda de tempo quando analista de funções não se preparou convenientemente para essa tarefa;
- custo operacional elevado: exige analistas experientes e a paralisação do trabalho ocupante.

3.5.4 MÉTODOS MISTOS

Este tipo de método são combinações de dois ou mais métodos de análise, assim sendo os métodos mistos utilizados são:

- questionário com o trabalhador e entrevista com o superior;
- questionário e entrevista, ambos ao trabalhador;
- questionário e observação directa, ambos com o trabalhador;
- observação directa como trabalhador e entrevista com o superior;

- Questionário e entrevista, ambos com o superior;
- Questionário com o superior e observação directa com o trabalhador.

3.6 OBJECTIVOS DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

Os usos dos resultados da análise de funções são amplos: recrutamento e selecção de pessoal, identificação de necessidades de formação, definição de programas de formação, avaliação de funções, projecto de equipamento e métodos de trabalho e outros mais, desta forma, a maioria das actividades realizadas pelos recursos humanos fundam-se em informações obtidas através da análise de funções (Chiavenato, 2004).

Assim sendo, os principais objectivos da descrição e análise de funções são:

- Subsídios à elaboração de anúncios, demarcação do mercado de mão-de-obra onde se deve recrutar e outros mais, como base para o recrutamento de pessoal;
- Determinação do perfil do trabalhador da função, através do qual se irá aplicar testes adequados, como base para a selecção de pessoal;
- Material necessário ao conteúdo dos programas de formação, como base para a formação pessoal;
- Determinação, através da avaliação e classificação de funções, o nível salarial, de acordo com a posição relativa das funções dentro da organização e do nível salarial no mercado de trabalho, como base para a administração de salários;
- Estimulo à motivação do pessoal para facilitar a avaliação do desempenho e do mérito funcional;
- Guia para o supervisor no trabalho com os seus subordinados e guia para o empregado no desempenho de funções.
- Dados para a higiene e segurança industrial, no sentido de minimizar a insalubridade e o perigo de determinadas funções.

II PARTE – PRÁTICA

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA

4.1 INTRODUÇÃO

É com o estudo baseado na experiência que se pode dar um valor científico firme e coeso às hipóteses formuladas e também proporcionar um apoio prático à parte teórica. Assim, em conjunto com a I Parte, irá ser feito o estudo prático daquilo que foi estudado até agora através da pesquisa de fontes bibliográficas.

Esta parte prática terá como fonte dos seus dados um processo de inquirição. Um processo de inquirição para ser considerado completo necessita iniciar-se por uma fase qualitativa esta deve ter uma forma de um grupo de entrevistas não directivas e estruturadas à qual se segue a fase quantitativa, para se poder ter uma base empírica sólida se deve procurar usar estes dois métodos de uma forma quase simbólica, cada um complementando o outro. Ao longo do capítulo será explanado como se processarão as fases qualitativas e quantitativas.

4.2 MÉTODOS

Nesta parte prática e tendo em consideração o disposto no Guia Prático (Sarmento, 2008), a fase qualitativa realizou-se através da realização de entrevistas, tendo em conta um guião de entrevista, tendo elas sido feitas a Oficiais com experiência e conhecimento. Por sua vez a fase quantitativa foi processada através de inquéritos que foram distribuídos a Oficiais Subalternos, nomeadamente, Aspirantes, Alferes e Tenentes de Infantaria. Tanto os inquéritos como as entrevistas respeitam o anonimato, das pessoas analisadas neste TIA.

O TIA é composto por duas partes distintas: uma parte teórica e outra prática.

Na parte teórica, o método utilizado foi a pesquisa bibliográfica, que se baseou num estudo exaustivo em livros da especialidade, na consulta de sites de internet e consulta de artigos de revistas.

Na parte prática, a pesquisa e recolha da informação baseou-se na realização de um questionário, que foi aplicado ao Oficiais Subalternos da Arma de Infantaria colocados em várias Unidades do País.

Para a análise e posterior interpretação de dados recolhidos foi utilizado o SPSS (Statistical Program for Social Sciences), versão 15, que consiste num programa de cálculo estatístico muito útil no tratamento, análise e interpretação dos dados oriundos de questionários, e ainda a utilização do Microsoft Office Excel 2007.

4.3 ENTREVISTAS

Segundo o Guia Prático (Sarmiento, 2008) as entrevistas individuais classificam-se em entrevistas formais ou estruturadas, entrevistas semi-formais ou semi-estruturadas e entrevistas informais ou não estruturadas. As entrevistas realizadas para este TIA são entrevistas formais, segundo o mesmo autor, “o entrevistado responde a um conjunto de perguntas que fazem parte de um guião”.

As entrevistas são dirigidas a Oficiais com reconhecido saber e experiência. Com as entrevistas será possível a transcrição daquilo que os entrevistados pensam acerca do que lhes é perguntado e que é pertinente.

O pretendido era realizar cinco entrevistas, mas verificou-se indisponibilidade da maioria dos elementos a serem entrevistados. Por tal motivo, só foi possível a realização de uma entrevista à qual será colocada em apêndice pois os dados recolhidos são insuficientes para extrair conclusões.

4.4 QUESTIONÁRIOS

O inquérito é um instrumento de pesquisa que permite a recolha de dados, no que diz respeito à opinião dos inquiridos relativamente ao assunto em questão neste TIA. Com isto, torna-se possível o tratamento de dados a nível estatístico, ou seja, a nível quantitativo da informação, numa tentativa de esclarecer determinados pontos que são desconhecidos ao investigador.

Quanto á forma do inquérito, este é constituído por questões fechadas, onde o inquirido dá a sua opinião a um conjunto de perguntas. Utiliza-se duas escalas de quatros níveis, uma relacionada com a importância e outra com a frequência, nomeadamente:

Quanto á importância

1ºNível Nada Importante (NI)

2ºNível Pouco Importante (PI)

3º Nível Importante (I)

4º Nível Muito Importante (MI)

Quanto à frequência

1º Nível Ocasionalmente (O)

2º Nível Mensalmente (Me)

3º Nível Semanalmente (S)

4º Nível Diariamente (D)

Quanto ao conteúdo, este é constituído por 20 questões. Estas abrangem as principais competências de liderança mobilizadas pelos Oficiais Subalternos na realização das suas tarefas

4.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo de toda a população, ou seja, a inquirição a todos os seus indivíduos (Oficiais Subalternos) é uma tarefa difícil nesta fase respeitante à II parte do presente.

A população para a realização deste trabalho pretendia-se que fossem todos os Oficiais Subalternos da Arma de Infantaria do Quadro Permanente, por sua vez a amostra, seriam 30 elementos contando com os Aspirantes do Tirocínio de Infantaria, em que iríamos recolher informação de 10 Aspirantes, 10 Alferes e 10 Tenentes. O tipo de amostra a utilizar é uma amostra aleatória em que se irá escolher Oficiais Subalternos de uma qualquer unidade ou mais e a partir desse momento escolher indivíduos a analisar.

4.6 LOCAL E PERÍODO

O presente TIA teve uma duração de doze semanas e decorreu na Academia Militar (AM), em Lisboa. Este teve início em 24 de Junho e terá o seu término no dia 4 de Setembro de 2008.

4.7 ANÁLISE

4.7.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Nesta parte do trabalho, serão apresentados e analisados os resultado das respostas dadas pelos inquiridos a cada uma das questões do inquérito. Este inquérito é composto por 20 questões fechadas.

Para a análise às respostas dadas pelos inquiridos apresenta-se o Quadro 4.1

Quadro 4.1: Média das respostas e Desvio Padrão (Importância Freqüência)

	Importância		Frequência	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Questão 1	3,46	0,62	3,50	0,77
Questão 2	3,73	0,44	3,73	0,52
Questão 3	3,66	0,54	3,53	0,57
Questão 4	3,56	0,56	3,33	0,60
Questão 5	3,56	0,50	3,53	0,73
Questão 6	3,20	0,71	2,56	0,89
Questão 7	3,20	0,71	2,73	1,01
Questão 8	3,20	0,66	2,60	0,89
Questão 9	3,00	0,69	2,63	1,03
Questão 10	3,56	0,56	3,30	0,79
Questão 11	3,53	0,57	3,76	0,50
Questão 12	3,63	0,55	3,63	0,76
Questão 13	4,00	0,00	3,96	0,18
Questão 14	3,33	0,66	3,16	0,83
Questão 15	3,40	0,62	3,13	0,89
Questão 16	3,56	0,50	3,56	0,56
Questão 17	2,86	0,68	2,86	1,07
Questão 18	3,33	0,66	2,83	0,87
Questão 19	2,90	0,80	2,40	1,24
Questão 20	3,60	0,72	3,50	0,86

Com este quadro, respeitante à média (X_m) e ao desvio padrão (DP) das respostas às questões, é possível uma análise mais precisa de para onde tendem as respostas

Questão 1: Desenvolver relações de trabalho construtivas e cooperativas.

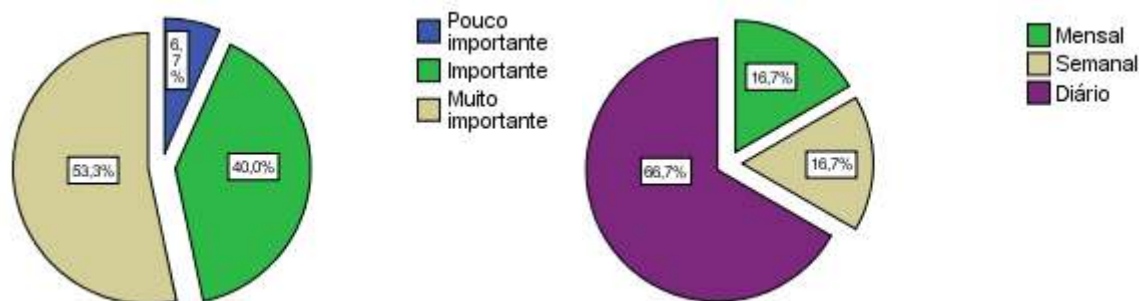


Gráfico 4.1: Percentagem de desenvolvimento de relações de trabalho construtivas e cooperativas

Como se pode verificar no gráfico, relativamente à importância, existe uma grande percentagem de indivíduos que seleccionaram MI (53,3%) e I (40,0%), o que dá um total de 93,3%. A X_m tem um valor aproximado de 3,46 valores. Quanto á frequência 66,7% dos

inquiridos responderam que, diariamente desenvolvem relações de trabalho construtivas e cooperativas. A Xm tem um valor aproximado de 3,50 valores.

Questão 2: Tratar homens e mulheres de forma profissional, sem discriminação.



Gráfico 4.2: Percentagem da opinião acerca do tratamento de homens e mulheres de forma profissional, sem discriminação

Neste caso verifica-se maioria de respostas MI (73,3%). A Xm tem um valor de 3,73 valores. É muito frequente, neste caso, o tratamento sem discriminação, ou seja, 76,6% dos inquiridos responderam que diariamente tratam homens e mulheres de igual forma. A Xm tem também um valor de 3,73 valores aproximadamente.

Questão 3: Motivar e acompanhar o desenvolvimento dos subordinados, coordenando os membros de uma equipa de modo a atingir os objectivos propostos.

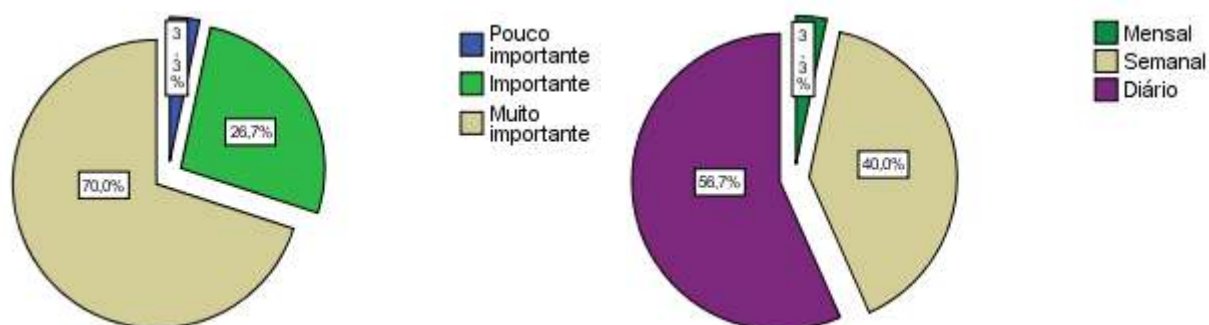


Gráfico 4.3: Percentagem da motivação e acompanhamento do desenvolvimento dos subordinados, coordenando os membros de uma equipa de modo a atingir os objectivos propostos.

Verifica-se que 70,0% dos inquiridos responderam MI. Quanto à Xm o valor é de aproximadamente 3,66 valores. Existe grande percentagem de indivíduos que seleccionaram D (56,7%) e S (40,0%) o que dá um total de 96,7%. A Xm tem um valor de 3,53 valores

Questão 4: Valorizar as acções dos subordinados que melhor contribuem para o sucesso da missão.

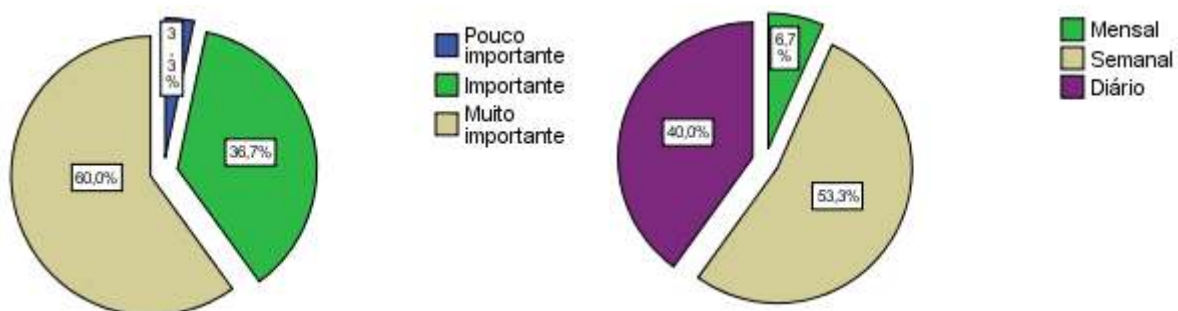


Gráfico 4.4: Percentagem da opinião de valorizar as acções dos subordinados que melhor contribuem para o sucesso da missão.

Verifica-se que 60,0% seleccionou MI, a Xm tem um valor aproximado de 3,56 valores. Quanto á frequência, relativamente a esta questão, a maioria seleccionou S (53,3%), a Xm apresenta um valor aproximado de 3,33 valores.

Questão 5: Trabalhar eficientemente com os outros, respeitando as necessidades e sentimentos de cada indivíduo.

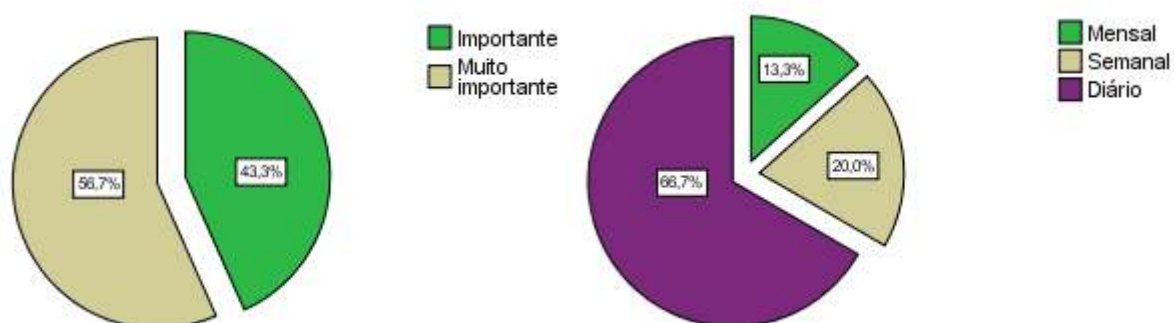


Gráfico 4.5: Percentagem da opinião acerca de trabalhar eficientemente com os outros, respeitando as necessidades e sentimentos de cada indivíduo.

Neste gráfico, 56,7% dos inquiridos responderam MI à questão, tendo a Xm um valor aproximado de 3,56 valores. Quanto à frequência, 66,7% dos inquiridos afirmou ser diária. A Xm apresenta um valor aproximado de 3,53 valores.

Questão 6: Estabelece e mantém contactos com elementos de outras áreas profissionais nas tarefas que desempenha.

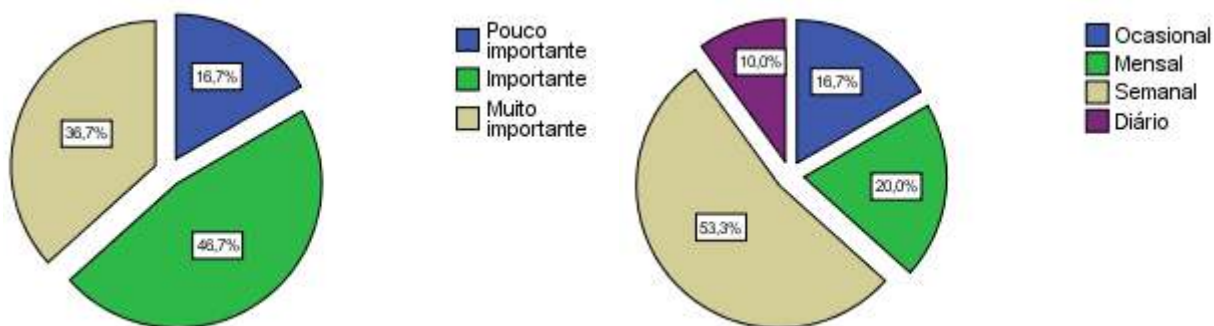


Gráfico 4.6: Percentagem da opinião acerca de estabelecer e manter contactos com elementos de outras áreas profissionais nas tarefas desempenhadas.

A percentagem de 46,7% de inquiridos seleccionou I. A X_m tem um valor de 3,20 valores. Relativamente à frequência, 53,3% dos inquiridos respondeu que semanalmente estabelece este tipo de contactos. A X_m tem um valor aproximado de 2,56 valores.

Questão 7: Estabelece e mantém contactos sociais fora do círculo da sua actividade profissional.

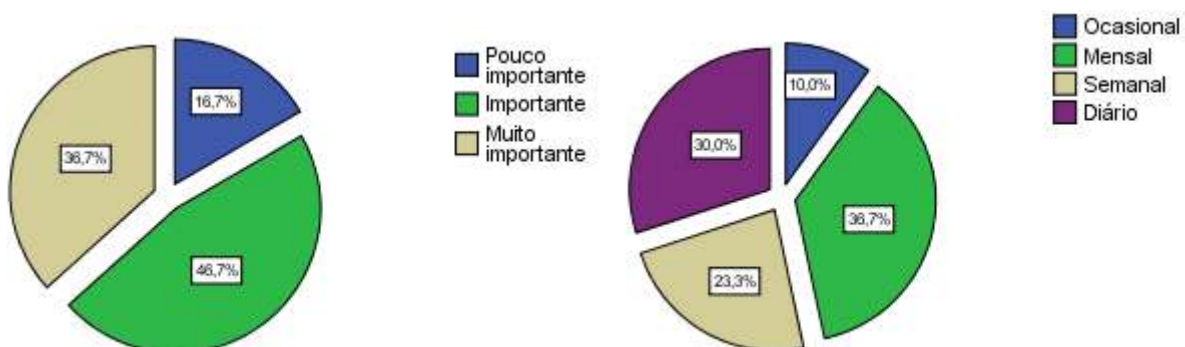


Gráfico 4.7: Percentagem acerca do estabelecimento de contactos sociais fora do círculo da actividade profissional.

46,7% dos inquiridos respondeu I no que toca à importância. A X_m tem um valor aproximado de 3,20 valores. Já no que se refere à frequência os valores são totalmente diferentes da questão anterior, 36,7% respondeu que mensalmente estabelece este tipo de contactos, no entanto 30,0% dos inquiridos respondeu que estabelece diariamente, a X_m tem um valor de 2,73 valores.

Questão 8: Conhece as linhas de orientação estabelecida pelo estado no âmbito militar, quer a nível interno como externo.

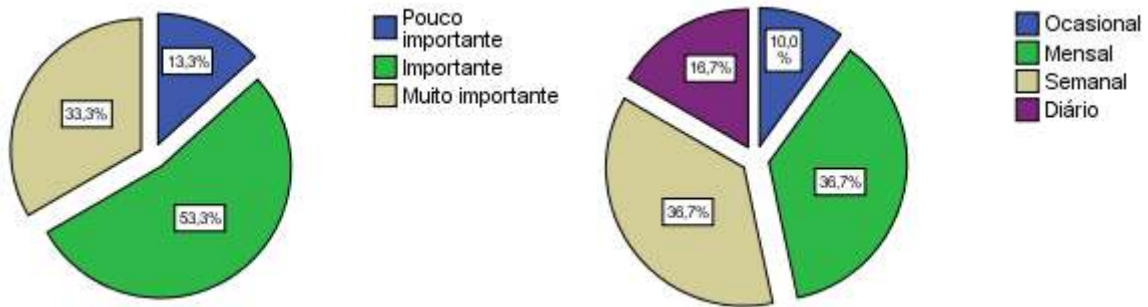


Gráfico 4.8: Percentagem da opinião sobre o conhecimento das linhas de orientação estabelecida pelo estado no âmbito militar quer a nível interno como externo

A percentagem de inquiridos que seleccionou I foi de 53,3%. A X_m apresenta um valor de 3,20 valores. Relativamente á frequência houve uma grande percentagem de indivíduos que seleccionou S (36,7%) e Me (36,7%), ou seja, um total de 73,4%, tendo a X_m um valor aproximado de 2,60 valores

Questão 9: Toma a política de defesa do estado durante a sua actividade diária.

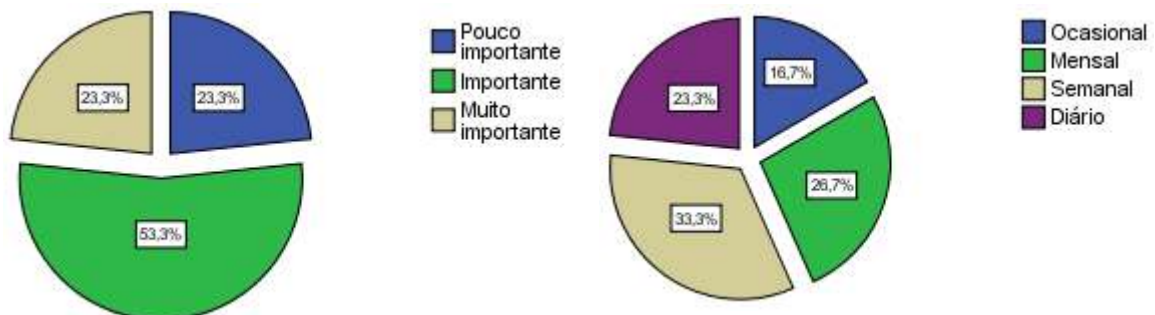


Gráfico 4.9: Percentagem da opinião acerca da política de defesa do estado durante a actividade diária.

No que se refere a esta questão a maioria dos inquiridos seleccionou I (53,3%), a X_m apresenta um valor de 3,00 valores. Quanto á frequência há uma divergência de respostas, no entanto 33,3% dos inquiridos seleccionou que semanalmente toma a política de defesa do estado durante a sua actividade diária, aqui a X_m tem um valor de 2,63 valores.

Questão 10: Desafiar os subordinados a estabelecer metas e objectivos interessantes no seu posto de trabalho, orientando-os para os valores, missão e cultura organizacionais.

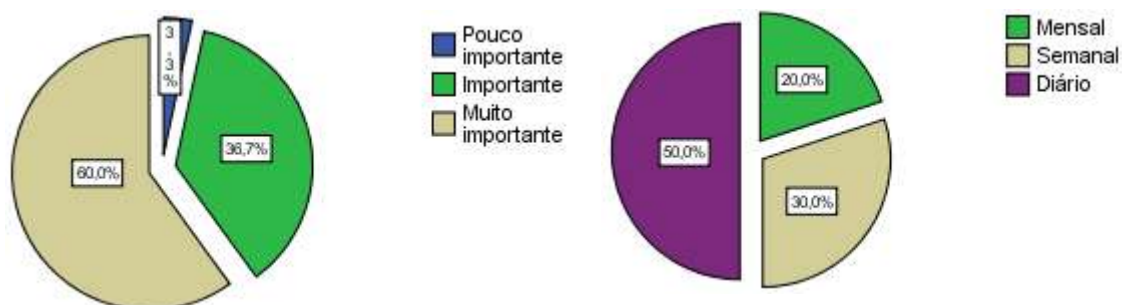


Gráfico 4.10: Percentagem da opinião acerca de desafiar os subordinados a estabelecer metas e objectivos no posto de trabalho

Verifica-se aqui que, uma grande percentagem seleccionou MI (60,0%), a X_m neste caso tem um valor aproximado de 3,56 valores. Quanto à frequência, 50,0% dos inquiridos respondeu que diariamente motivam os subordinados, a X_m tem um valor de 3,30 valores.

Questão 11: Exercer com entrega, autoridade e eficiência, cumprindo e fazendo cumprir as leis, regulamentos e ordens, com dedicação ao serviço.

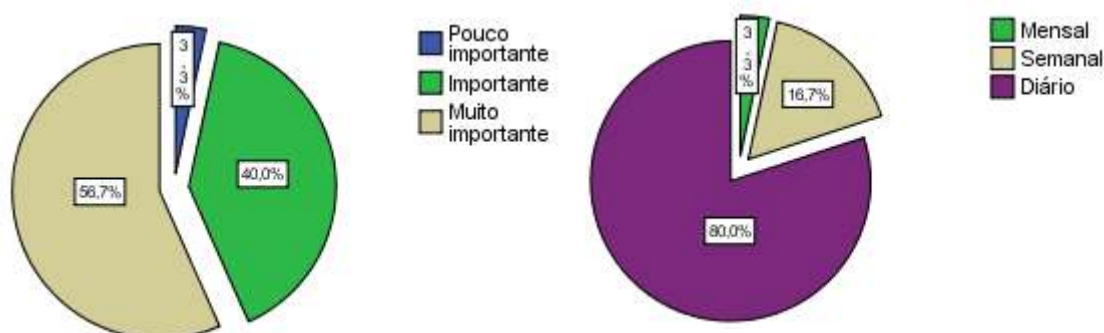


Gráfico 4.11: Percentagem da opinião acerca de exercer com entrega, autoridade e eficiência, cumprindo e fazendo cumprir as leis e regulamentos.

Como se pode verificar no gráfico grande percentagem dos indivíduos seleccionou MI (56,7%), apresentando uma X_m de valor aproximado a 3,53 valores. A maioria dos indivíduos, relativamente à frequência, respondeu D (80,0%), quanto à X_m o seu valor é de aproximadamente 3,76 valores.

Questão 12: Demonstrar confiança evidenciando valor e credibilidade para tomar decisões mesmo que impopulares.

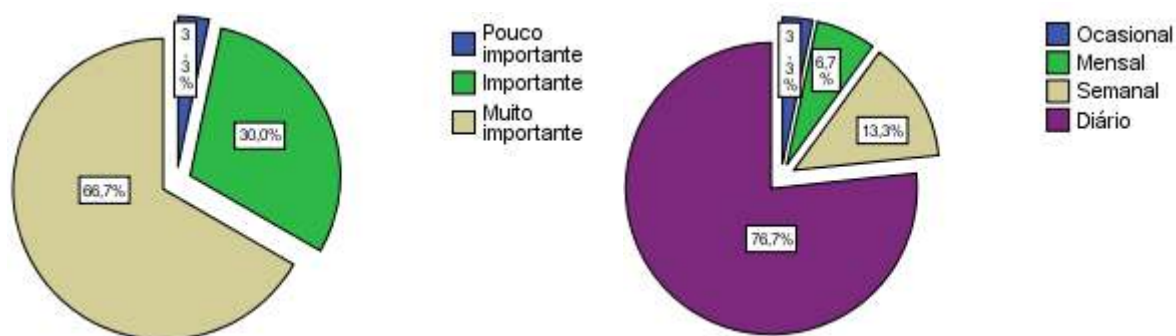


Gráfico 4.12: Percentagem da opinião acerca da demonstração de confiança evidenciando valor e credibilidade para tomar decisões.

Conclui-se do gráfico que a maioria dos inquiridos seleccionou MI (66,7%) no que se refere a esta questão, tendo uma X_m aproximada de 3,63 valores. Quanto à frequência também se verifica que grande percentagem dos indivíduos seleccionou D (76,7%) sendo a X_m de 3,63 valores aproximadamente.

Questão 13: Conduzir sua acção de comando pelo exemplo

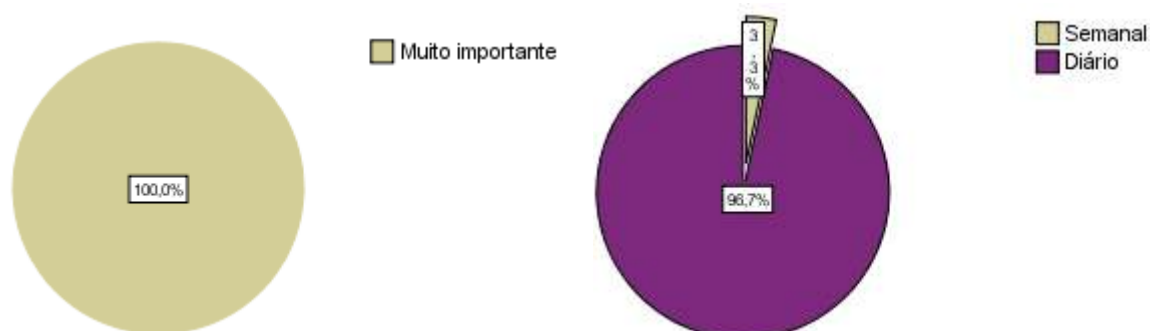


Gráfico 4.13: Percentagem da opinião acerca do comando pelo exemplo.

Nesta questão em particular verifica-se unanimidade nas respostas, ou seja, 100,0% respondeu MI. Quanto à X_m o seu valor aproximado é de 4,00 valores. Quanto à frequência 96,7% dos inquiridos seleccionou D, no que se refere à X_m o valor é de 3,96 valores.

Questão 14: Remeter informação aos canais apropriados em apresentações/briefings, relativos a assuntos militares, tanto para interior como para o exterior da organização

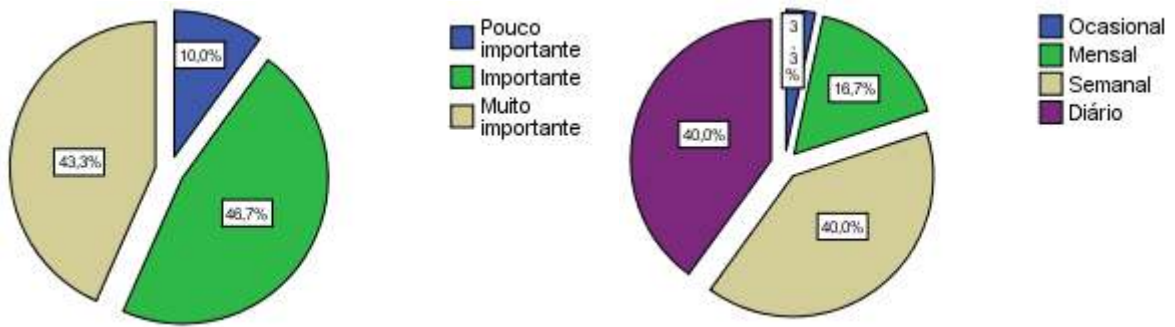


Gráfico 4.14: Percentagem da opinião acerca de remeter informação aos canais apropriados relativos a assuntos militares, para o interior e exterior da organização.

Relativamente à importância, existe aqui uma grande percentagem de indivíduos que seleccionaram MI (43,3%) e I (46,7%), o que dá um total de 90,0%. A Xm tem um valor aproximado de 3,33 valores. No que diz respeito à frequência também vários inquiridos seleccionaram D (40,0%) e S (40,0%) o que dá um total de 80,0%. A Xm tem um valor de 3,16 valores aproximadamente.

Questão 15: Envolver os subordinados no momento em que são tomadas decisões que os afectam.



Gráfico 4.15: Percentagem da opinião acerca do envolvimento dos subordinados no momento em que são tomadas as decisões que os afectam.

A percentagem de inquiridos que seleccionou MI (46,7%) e I (46,7%) o que dá um total de 93,4%, a Xm tem um valor aproximado de 3,40 valores. No que se refere á frequência também grande parte dos indivíduos seleccionou D (40,0%) e S (40,0%) o que dá um total de 80,0%, apresentando uma Xm de 3,13 valores aproximadamente.

Questão 16: Resolver eficazmente situações e problemas do seu trabalho.

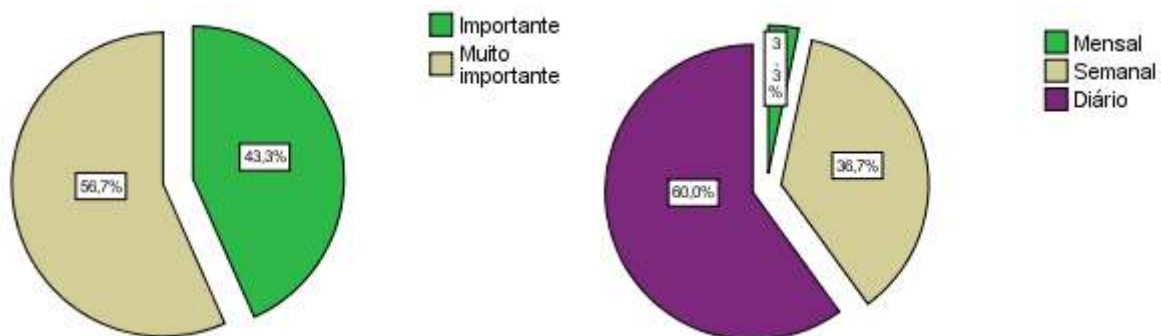


Gráfico 4.16: Percentagem da opinião acerca de resolver situações e problemas de trabalho

Como se pode ver no gráfico a maioria dos inquiridos escolheu MI (56,7%), tendo uma X_m de 3,56 valores aproximadamente. Quanto á frequência grande parte dos inquiridos seleccionou D (60,0%), apresentando uma X_m aproximadamente de 3,56 valores.

Questão 17: Trabalhar e desenvolver as actividades de forma autónoma.

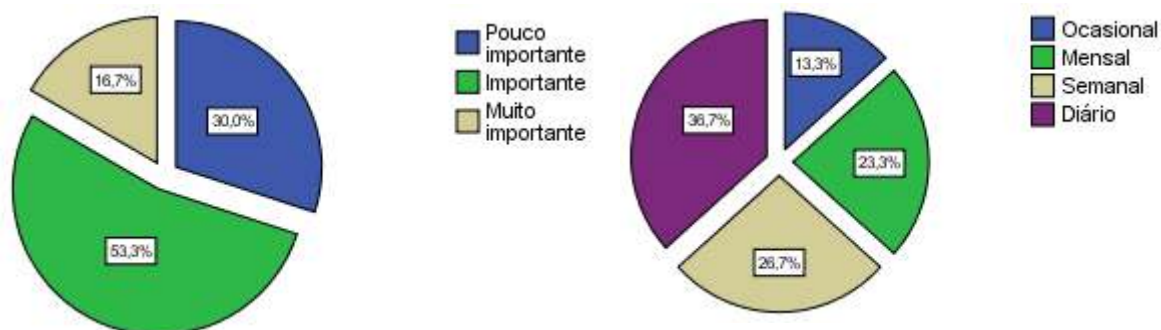


Gráfico 4.17: Percentagem da opinião acerca de trabalhar e desenvolver actividades de forma autónoma.

No que se refere a trabalhar e desenvolver as actividades de forma autónoma, a maioria dos indivíduos seleccionaram MI (53,3%), tendo uma X_m de 2,86 valores. Na frequência os valores variam, tendo uma maior percentagem em D (36,7%) sendo a X_m de aproximadamente 2,86 valores.

Questão 18: Analisar e tratar dados, extraindo as informações mais pertinentes e relevantes para o julgamento individual, chegando rapidamente a conclusões críticas.

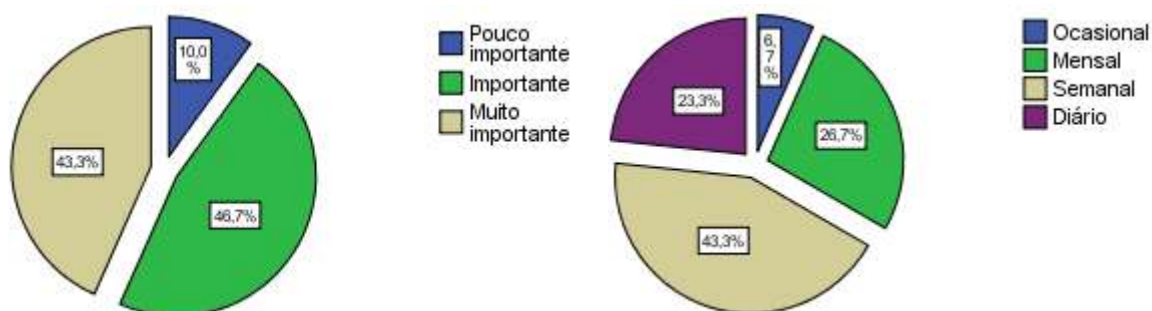


Gráfico 4.18: Percentagem da opinião acerca de analisar e tratar dados extraindo informações para o julgamento individual.

Relativamente a esta questão, verifica-se no gráfico que grande percentagem dos inquiridos escolheu MI (43,3%) e I (46,7%) o que dá um total de 90,0%, sendo a X_m de 3,33 valores. No que diz respeito à frequência, os inquiridos que seleccionaram S foi de 43,3%. A X_m , neste caso, tem um valor aproximado de 2,83 valores.

Questão 19: Decidir sobre recompensas/repreensões sem interferência do superior hierárquico

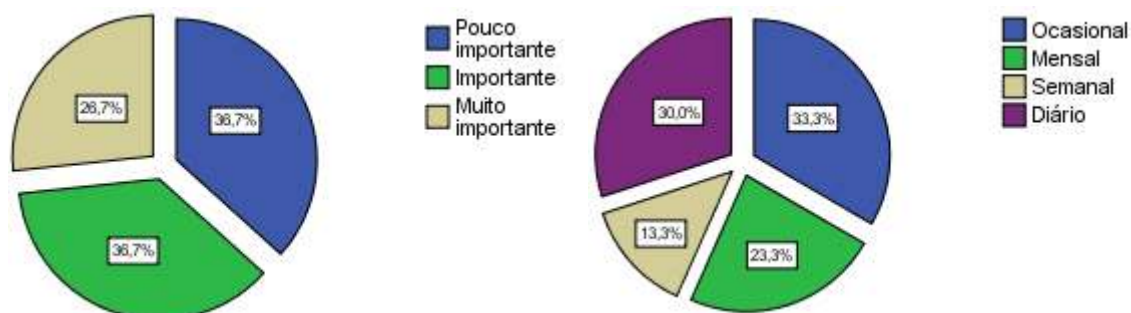


Gráfico 4.19: Percentagem da opinião acerca de decidir sobre recompensas/repreensões sem interferência do superior hierárquico.

Conclui-se do gráfico que, contrariamente às questões anteriores, grande parte dos inquiridos seleccionou I (36,7%) e PI (36,7%) o que dá um total de 73,4%, tendo uma X_m de 2,90 valores aproximadamente. Quanto à frequência existe um contra senso das respostas em que os inquiridos seleccionaram D (30,0%) e O (33,3%), tendo uma X_m aproximada de 2,40 valores.

Questão 20: Decidir sem considerar o proveito pessoal, sem abusar do poder ou da autoridade perante os subordinados.

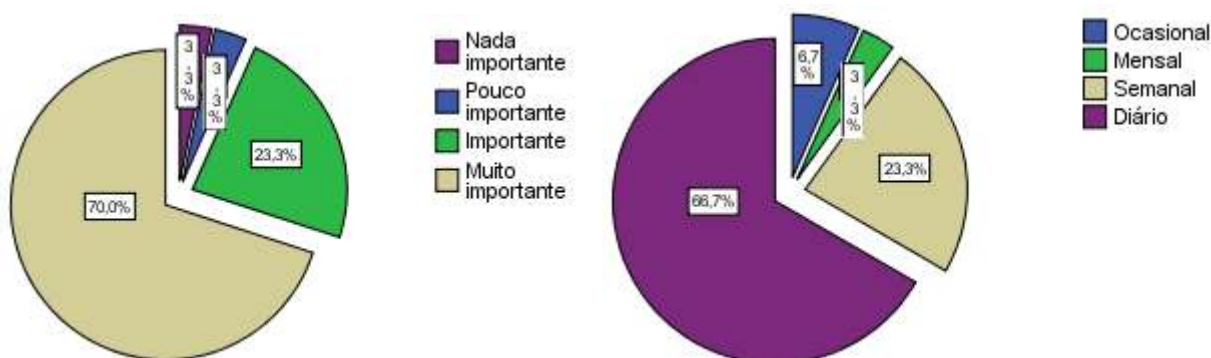


Gráfico 4.20: Percentagem da opinião acerca de decidir sem considerar o proveito pessoal, sem abuso do poder.

Verifica-se que grande percentagem dos inquiridos seleccionou MI (70,0%) decidir sem considerar o proveito pessoal, sem abusar do poder ou da autoridade perante os subordinados, apresentando uma Xm de aproximadamente 3,60 valores. No que toca à frequência a maioria dos inquiridos respondeu D (66,7%), sendo o valor da Xm 3,50 valores aproximadamente.

Da pesquisa efectuada e da análise exhaustiva conclui-se que a questão nº13 foi a que os inquiridos deram mais importância, total de 100% “conduzir a acção de comando pelo exemplo”. A competência referente a esta questão é: influência – impacto/imagem. Nas questões nº2, 3, 12 e 20 os inquiridos seleccionaram MI sendo que na 2 “tratar homens e mulheres de forma profissional, sem discriminação” o valor foi de 73,3%. A competência referente a esta questão é: construção de relações – apoio e valorização. Quanto à questão nº3 e 20 70,0% dos inquiridos acharam MI, ou seja, “motivar e acompanhar o desenvolvimento dos subordinados, coordenando os membros de uma equipa a atingir os objectivos propostos” e também “decidir sem considerar o proveito pessoal, sem abusar do poder ou da autoridade perante os subordinados. As competências referentes as estas questões são: construção de relações – motivação e também decidir e julgar eficaz e eticamente. Por fim os inquiridos também acharam MI a questão nº12 (66,7% dos inquiridos) “demonstrar confiança evidenciando valor e credibilidade para tomar decisões mesmo que impopulares”. A competência referente a esta questão é: influência – construção de confiança.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

Terminada a Parte Teórica e o estudo experimental, é relevante fazer a ligação do que foi pesquisado, estudado e trabalhado a fim de se tirar as primeiras conclusões sobre todo o trabalho.

Foram feitas as reflexões finais acerca das hipóteses colocadas na elaboração do trabalho e também baseadas no que foi estudado e do que dali se conclui. No fim refere-se algumas limitações sentidas aquando da realização do TIA e são observadas algumas questões para o uso em futuras investigações.

5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES TEÓRICAS E PRÁTICAS

As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de comunicação.

Esta hipótese verifica-se em parte através do resultado obtido na análise dos questionários, ou seja, na questão nº14. Na opinião dos Subalternos, estes apenas seleccionaram I com uma percentagem de 46,7% apenas, mas 43,3% dos inquiridos seleccionaram MI, também de notar que 10,0% dos inquiridos seleccionaram PI. No que foi pesquisado na Parte Teórica, no estudo realizado pelo CPAE esta competência foi muito importante no estudo efectuado.

As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de execução.

Esta hipótese verifica-se em parte na pesquisa e análise efectuada na parte prática, ou seja na questão nº11. Na opinião dos inquiridos 56,7% dos inquiridos seleccionaram MI, também 40,0% dos inquiridos seleccionaram I, no entanto 3,3% escolheram PI. De notar o estudo efectuado pelo CPAE, esta competência foi muito importante no estudo realizado.

As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de trabalho e de equipa.

Esta hipótese verifica-se em parte nos resultados obtidos na questão nº1 e nº5. Na opinião dos inquiridos 53,3% escolheram MI, também 40,0% dos Oficiais seleccionaram I, mas apenas 6,7% seleccionaram PI. Na questão nº5, 56,7% dos inquiridos seleccionaram MI, também 43,3% escolheram I. Verifica-se no estudo realizado pelo CPAE que esta competência foi dada com bastante relevância.

As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de diversidade multicultural.

Esta hipótese não foi verificada, pois foi uma competência que não foi abordada no questionário, no entanto esta competência aparece no estudo realizado pelo CPAE como muito importante.

As competências de liderança que mais se destacam no Oficial Subalterno são as de tomada de decisão.

Esta hipótese não foi verificada, pois esta competência não foi referida no questionário, no entanto esta competência aparece no estudo efectuado no CPAE como muito importante.

As competências de liderança que mais se destacam no Oficial subalterno são as de valorização dos subalternos.

Esta hipótese verifica-se em parte nos resultados obtidos na questão nº4. Na opinião dos inquiridos 60,0% escolheram MI, também 36,7% dos inquiridos seleccionaram I, no entanto 3,3% dos inquiridos optaram por PI. De salientar o estudo efectuado pelo CPAE, sendo esta competência como muito importante.

5.3 REFLEXÕES FINAIS

Do trabalho realizado retira-se que a liderança não é inata ao indivíduo, nem se resume apenas a um grupo de indivíduos. A liderança pode ser aprendida, treinada, adaptada e aperfeiçoada pelo líder.

O líder deve saber buscar motivação, inovação e habilidade para enfrentar as mudanças; correr riscos, ser audacioso, ter uma visão estratégica. Para isso, o líder deve possuir algumas características, virtudes, competências e habilidades. Existem vários estilos de liderança mas não se conclui qual deles o mais eficaz.

Do exposto conclui-se que a chave de sucesso de um líder centra-se na capacidade deste se adaptar conforme as exigências de cada situação. Para tal contribui uma boa capacidade de diagnóstico do líder, onde este aprecia a situação e a maturidade dos subordinados. Com o diagnóstico bem feito é possível ao líder saber qual o estilo a adoptar. A teoria que melhor possibilita o líder variar a técnica de acordo com a situação é a teoria situacional.

5.4 RECOMENDAÇÕES

A possibilidade da realização do TIA após a prática de comando foi favorável pois permitiu uma visualização e contacto mais abrangente com os formandos, uma vez que o tema está relacionado com a liderança. Porém, o facto de o trabalho ser realizado num período onde a maioria dos elementos que poderiam contribuir para a realização do trabalho estavam indisponíveis, muitos deles incontactáveis, dificultou o estudo do trabalho.

5.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A principal limitação da investigação foi o factor tempo. Apesar de a sua duração ser de 10 semanas, foi insuficiente para obter um estudo teórico e prático aprofundado. O presente estudo foi realizado contando apenas com Oficiais Subalternos, no qual se incluem os Aspirantes do Tirocínio. Ficaria mais completo se abrangesse os oficiais das unidades de infantaria, a fim de se obter resultados mais sustentados. A duração limitada do tempo para o trabalho impossibilitou que tal sucedesse.

Deste modo, o estudo foi apenas aplicado aos Aspirantes de Infantaria da Academia Militar que desempenharam funções de comandante de pelotão e também a Alferes e Tenentes de Infantaria do Quadro Permanente (QP) do Exército.

Por fim, ao nível da estrutura do trabalho, a restrição a 40 páginas limita a colocação de informação, obrigando a seleccionar o mais importante em detrimento de outra informação que teria valência para o estudo.

5.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para futuras investigações recomenda-se, uma actuação no decurso do ano lectivo, altura em que os Oficiais e Orientadores estão disponíveis a ajudar. O tema devia ser alargado também a outros ramos como Cavalaria e Artilharia, para daí fazer uma comparação entre os três ramos, para traçar um perfil comum a ambos e também as diferenças.

É importante fazer alusões constantes ao anonimato, o que facilitará mais a troca de informação e promoverá a abertura das pessoas de quem se recolhe as informações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bergamini, C. (2002) *O Líder Eficaz*. São Paulo: Altas.
- Bothwell, L. (1991) *A Arte da Liderança (1ª Ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Cascão, Ferreira (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I (2004) *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações (8ªedição)*. São Paulo: Atlas.
- Cowling, A., & Mailer, C. (2003) *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2004). *Manual de comportamento Organizacional e Gestao (3ªEd)*. Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, J., & Neves, & J., Caetano, A. (2001) *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Jesuíno, J (1987) *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Leitão, D., & Rosinha, A. (2007) *Manual de Ética e Liderança: “Uma visão militar e académica” (1ªEd.)*. Academia militar.
- Luis, M. (2006) *Comando e Chefia – liderança: O líder Impuro*. Proelium, VI Série, nº7, 47-78.
- Muchisky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional (7ªEd)*. São Paulo: Thomson.
- Penteado, J (1986). *Técnica de chefia e liderança (9ª Ed.)*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Peretti, J. M.(1998) *Recursos Humanos*. Lisboa: Ed Sílabo.
- Petit, F., & Dubois, M. (1998) *Introdução à Psicologia das Organizações*. Paris: Instituto Piaget.
- Rego, A., & Cunha, M. (2003). *A essência da liderança: mudança; resultados; integridade (1.ª Ed.)*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Sarmiento, M (2008). *Guia Prático sobre a metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Silva, Lavado, Cruz, Bastos, Rosinha & Antão. (s/d). *Das Competências à Excelência Modelo de Competências do Oficial do Exército Oriundo da Academia Militar*. Lisboa: CPAE.

Vieira, B. (1998) *Manual de Liderança militar: Academia Militar*. Lisboa: edições Atena.

Vieira, B. (2002) *Manual de Liderança militar: Academia Militar*. Lisboa: edições Atena.

Endereços da Internet


AAVV, FM 6-22 – Army Leadership (2006). Washington D.C.: Department of the Army. Consultado em 1 de Julho, em http://usacac.army.mil/CAC/CAL/fm6_22.pdf.

Fraga, F. Descrição e Análise de Funções consultado em 22 de Julho, em <http://recursoshumanos.blog.com/2007/10/>

APÊNDICES

APÊNDICE A

GUIÃO DO INQUÉRITO

	QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE FUNÇÃO
---	-----------------------------------

Nome (facultativo):	
Posto:	
Cargo:	
Unidade:	
Idade:	



QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE FUNÇÃO

INSTRUÇÕES

O presente **Questionário de Análise de Funções** tem por objectivo recolher dados que contribuam para a análise do posto de trabalho e determinação das principais competências de liderança mobilizadas pelos Oficiais Subalternos na realização das suas actividades.

O **Questionário** subdivide-se em **4 PARTES** todas relacionadas com dimensões relacionadas com o conceito de Liderança. Na **1ª parte** encontra afirmações cujo conteúdo é referente á dimensão *Construção de Relações*. Na **2ª parte** referente á *Construção de Redes Sociais*. A **3ª parte** relaciona-se com a dimensão *Influência*. A **4ª parte** refere-se á *Execução e Implementação* e à dimensão *Decidir e julgar eficaz e eticamente*.

O **Questionário** não pretende ser um teste de conhecimentos ou avaliar o seu desempenho, pelo que não há respostas certas ou erradas. Responda de forma tão exacta quanto possível, de modo a reflectir as suas experiências tendo por base **apenas os requisitos essenciais** para o desempenho da função em análise.

Em cada página do questionário vai encontrar listas de afirmações. Pedimos-lhe que, pensando nas suas tarefas/actividades como oficial subalterno, decida da **IMPORTÂNCIA** ou **FREQUÊNCIA** de cada afirmação tendo em consideração a seguinte escala:

IMPORTÂNCIA		FREQUÊNCIA	
Nada Importante	1	Ocasionalmente	1
Pouco Importante	2	Mensalmente	2
Importante	3	Semanalmente	3
Muito Importante	4	Diariamente	4

LEMBRE-SE:

- Responda a todas as questões
- Trabalhe o mais rapidamente que puder.

Toda a informação é **CONFIDENCIAL** e ficará à responsabilidade da
ACADEMIA MILITAR.

No lado direito de cada questão pede-se que coloque a sua avaliação para cada afirmação, segundo as seguintes escalas:

IMPORTÂNCIA		FREQUÊNCIA	
Nada Importante	1	Ocasionalmente	1
Pouco Importante	2	Mensalmente	2
Importante	3	Semanalmente	3
Muito Importante	4	Diariamente	4

PARTE I

Nas minhas actividades diárias preciso de:	IMPORTÂNCIA				FREQUÊNCIA			
	NI	PI	I	MI	O	M	S	D
1. Desenvolver relações de trabalho construtivas e cooperativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tratar homens e mulheres de forma profissional, sem discriminação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Motivar e acompanhar o desenvolvimento dos subordinados, coordenando os membros de uma equipa de modo a atingir os objectivos propostos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Valorizar as acções dos subordinados que melhor contribuem para o sucesso da missão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Trabalhar eficientemente com os outros, respeitando as necessidades e sentimentos de cada indivíduo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE II

Nas minhas actividades diárias preciso de:	IMPORTÂNCIA				FREQUÊNCIA			
	NI	PI	I	MI	O	M	S	D
6. Estabelece e mantém contactos com elementos de outras áreas profissionais nas tarefas que desempenha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Estabelece e mantém contactos sociais fora do círculo da sua actividade profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Conhece as linhas de orientação estabelecida pelo estado no âmbito militar, quer a nível interno como externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Toma a política de defesa do estado durante a sua actividade diária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Desafiar os subordinados a estabelecer metas e objectivos interessantes no seu trabalho, orientando-os para os valores, missão e cultura organizacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE III

Nas minhas actividades diárias preciso de:	IMPORTÂNCIA				FREQUÊNCIA			
	NI	PI	I	MI	O	M	S	D
11. Exercer com entrega, autoridade e eficiência, cumprindo e fazendo cumprir as leis, regulamentos e ordens, com dedicação ao serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Demonstrar confiança evidenciando valor e credibilidade para tomar decisões mesmo que impopulares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Conduzir sua acção de comando pelo exemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Remeter informação aos canais apropriados em apresentações/briefings, relativos a assuntos militares, tanto para o interior como para o exterior da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Envolver os subordinados no momento em que são tomadas decisões que os afectam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE IV

Nas minhas actividades diárias preciso de:	IMPORTÂNCIA				FREQUÊNCIA			
	NI	PI	I	MI	O	M	S	D
16. Resolver eficazmente situações e problemas do seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Trabalhar e desenvolver as actividades de forma autónoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Analisar e tratar dados, extraindo as informações mais pertinentes e relevantes para o julgamento individual, chegando rapidamente a conclusões críticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Decidir sobre recompensas/repreensões sem interferência do superior hierárquico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Decidir sem considerar o proveito pessoal, sem abusar do poder ou da autoridade perante os subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Asp Sabino

APÊNDICE B
GUIÃO DA ENTREVISTA

	ENTREVISTA DE ANÁLISE DE FUNÇÃO
---	--

Nome:

Posto:

Cargo:

Local:

Data:

Hora:

1. Objectivo Geral da Função: (Descreva o principal objectivo da sua função. Razão de existir em 2 ou 3 frases.)

2. Principais Actividades: (Descreva as principais tarefas da sua função, diárias e semanais.)

3. Responsabilidades: (Descreva as principais.)

Competências de Liderança:

4. Das competências que se indicam quais considera mais importantes para a função em causa e porquê? (Considere as seguintes competências: Trabalho de equipa, estabelecimento de relações interpessoais, abertura à multiculturalidade, motivação, apoio e valorização, construção de redes, consciência política, persuasão, construção de confiança, impacto/imagem, negociação, comunicação, execução e implementação, decidir e julgar eficaz e eticamente).

5. Todos nós já passámos por situações em que foi difícil controlar as actividades dos outros e onde é necessário aplicar algumas destas competências. Dê um exemplo de quando aconteceu uma situação deste tipo.

6. Em que achou o titular a situação desafiante?

7. Como o titular tentou ultrapassar as dificuldades com que foi confrontado(a)? (Exemplo prático da aplicação da liderança).

8. Comparando com outras competências (organizacionais, cognitivas, emocionais, físicas) qual o grau de importância da Liderança no desempenho da função? (maior, igual, menor) porquê?

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

APÊNDICE C

ENTREVISTA



ENTREVISTA DE ANÁLISE DE FUNÇÃO

Nome: Sérgio Alexandre Cascais Martins
Posto: Capitão de Infantaria
Cargo: Comandante de Companhia
Local: Escola Prática de Infantaria - Mafra
Data: 17Ago08
Hora: 2100

1. Objectivo Geral da Função: (Descreva o principal objectivo da sua função. Razão de existir em 2 ou 3 frases.)

Comandar uma companhia de formação militar geral que coordena e integra esforços no sentido de transmitir o treino militar básico e valores fundamentais da sociedade castrense, aos jovens soldados integrados no seio do Exército de forma a que estes adquiram as aptidões básicas para poderem sobreviver no campo de batalha e integrarem consequentes acções de formação para que se possam especializar.

2. Principais Actividades: (Descreva as principais tarefas da sua função, diárias e semanais.)

- a. Planear/Supervisionar Instrução:
 - 1) Planear Horários;
 - 2) Fazer e coordenar pedidos de apoio (material e pessoal);
 - 3) Supervisionar pedidos de Alimentação;
 - 4) Supervisionar condições de Infra-estruturas de Instrução;
 - 5) Supervisionar Instrução;
 - 6) Coordenação diária, com os Cmdts de Pel acerca da Instrução a ministrar
- b. Ministras Instrução;
- c. Estar presente em todas as instruções cujo risco seja elevado (Tiro, Avaliação, EFM, etc)
- d. Supervisionar a manutenção de Instalações;

- e. Supervisionar a manutenção e acondicionamento de Material e Armamento;
- f. Supervisionar a parte Administrativa da Companhia;
- g. Estar presente nas diversas reuniões do Batalhão de Formação;
- h. Ir a despacho ao Comandante de Batalhão quando assuntos de avaliações e disciplinares;
- i. Ir a despacho ao Comandante de Batalhão diariamente em assuntos administrativos
- j. Elaborar Relatórios diversos;
- k. Elaborar Guiões de Exercícios;
- l. Planeia e executa à realização dos CAV's e testes teóricos;
- m. Avaliar os Comandantes e Sargentos de Pelotão do TPO e CFS nas várias instruções.
- n. Elabora o dossier técnico-pedagógico.

3. Responsabilidades: (Descreva as principais.)

As principais responsabilidades residem no facto de garantir que a formação planeada é ministrada conforme horário, de acordo com o referencial de curso e com a qualidade definida.

Garantir que as infra-estruturas de apoio à formação e outras infra-estruturas estão em condições de serem utilizadas. Garantir a segurança de bens e pessoas durante a formação. Garantir uma avaliação justa dos formandos garantindo que só aqueles que demonstrem as aptidões/condições exigidas e superiormente definidas ingressam no serviço militar.

4. Das competências que se indicam quais considera mais importantes para a função em causa e porquê? (Considere as seguintes competências: Trabalho de equipa, estabelecimento de relações interpessoais, abertura à multiculturalidade, motivação, apoio e valorização, construção de redes, consciência política, persuasão, construção de confiança, impacto/imagem, negociação, comunicação, execução e implementação, decidir e julgar eficaz e eticamente).

Trabalho de equipa, construção de confiança, decidir e julgar eficaz e eticamente. Das competências acima descritas parecem ser aquelas que mais podem ilustrar a função desempenhada pois esta tem por objectivo a formação de jovens soldados daí que esta só poderá funcionar na plenitude se for encarada como um esforço global assente na partilha de confiança e de esforços e tendo por base um sistema justo para que todos os intervenientes possam lucrar com a interacção.

5. Todos nós já passámos por situações em que foi difícil controlar as actividades dos outros e onde é necessário aplicar algumas destas competências. Dê um exemplo de quando aconteceu uma situação deste tipo.

Por exemplo a necessidade de avaliar os Sargentos Alunos (09 SarAl) na função de sargento de pelotão num curto período de tempo (05 semanas) e quando estavam 03 SarAl a desempenhar as funções descritas por cada Pelotão de formação

6. Em que achou o titular a situação desafiante?

O desafio foi extremamente interessante na medida em que na busca da justeza de uma avaliação foi necessário haver um acompanhamento mais próximo dos alunos bem como um reforçar de confiança dos comandantes de pelotão para que estes me pudessem ajudar a transmitir as minhas ideias aos sargentos de pelotão e transmitindo-me eles próprio a sua opinião havendo aqui também um ganho de maturidade e responsabilidade por parte dos comandantes de pelotão (também eles Alunos – AspAl no caso)

**7. Como o titular tentou ultrapassar as dificuldades com que foi confrontado(a)?
(Exemplo prático da aplicação da liderança).**

As dificuldades surgidas pela necessidade em avaliar, e fazê-lo de forma justa, tantos elementos e em pouco tempo e ainda mais quando estavam 03 elementos em cada PelFormação levou a que houvesse um trabalho junto dos comandantes de pelotão para que estes pudessem complementar as minhas observações que formais quer informais, atenuando portanto a parcialidade ao mesmo tempo que dava aos comandantes de pelotão ferramentas e consequentes responsabilidades no desempenho da sua função. Esta situação é no fundo interessante porque permitiu avaliar os SarAl com mais qualidade ao mesmo tempo que dava algum saber fazer no seio da avaliação aos Cmdts de Pel.

**8. Comparando com outras competências (organizacionais, cognitivas, emocionais, físicas) qual o grau de importância da Liderança no desempenho da função?
(maior, igual, menor) porquê?**

No meu entender terá uma importância igual, pois o factor liderança pode ser entendido como um factor multiplicador de potencial e que só funcionará em pleno caso as restantes competências funcionem de forma adequada, pois caso contrário a liderança por si só poderá não ser suficiente para ajudar a cumprir e desempenhar a função com sucesso e qualidade