Da Formação à Eficácia em Contexto Militar. Estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício da liderança. (2ª Parte)

Coronel Tirocinado
Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Ponto Prévio

Em número anterior da *Revista* (2477/2478 - Junho/Julho de 2008) foi apresentada a primeira parte de um estudo empírico subordinado ao tema "*DA FORMAÇÃO À EFICÁCIA EM CONTEXTO MILITAR. Estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício da liderança.* Nessa primeira parte foi identificado o tópico da investigação (problemática, delimitação e objectivos) e foram definidos o modelo teórico de pesquisa e a metodologia de abordagem (questão central e questões derivadas, hipóteses gerais, instrumentação e amostragem). Relativamente ao trabalho de campo, foi apresentado o modelo de análise elaborado para o estudo empírico, que integra as duas hipóteses gerais de investigação, testadas a partir de três dimensões distintas para avaliar a qualidade da liderança - *selecção, desenvolvimento* e *desempenho*. Foram ainda definidas várias hipóteses operacionais de investigação e apresentada a primeira parte do estudo empírico - dimensão quantitativa, para o que foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Neste número da *Revista* continuamos a apresentar o relatório da investigação conduzida, abordando a dimensão qualitativa do estudo empírico. Para responder à questão central e avaliar as hipóteses gerais de investigação são discutidas as hipóteses operacionais, à luz das dimensões definidas para o estudo, integrando metodologias quantitativas e qualitativas, e são retiradas algumas conclusões que decorrem do método seguido. Para análise do conteúdo das mensagens inscritas nas perguntas abertas do questionário foram utilizadas, de forma complementar, duas técnicas principais (Bardin, 2000): "análise categorial" (1ª fase) e "análise das relações" (2ª fase). Após a discussão das hipóteses são feitas algumas recomendações baseadas na análise e nas conclusões, designadamente de cariz prático, e são ainda apresentadas algumas asserções de valor, para posterior reflexão e continuação da investigação.

Os resultados da investigação explicitam, entre outros, os seguintes tópicos: (1) a diferenciação das exigências/solicitações de liderança entre os contextos de investigação (situações-tipo pré-definidas); (2) os perfis situacionais de liderança eficaz *versus* um perfil eficaz transversal (do tipo banda larga); (4) a avaliação da qualidade do exercício da liderança dos oficiais do Exército Português e os factores potenciadores e inibidores da eficácia dos comandantes/chefes militares; (5) uma apreciação sobre o actual modelo de formação/desenvolvimento do oficial oriundo da AM para o exercício da liderança em contexto militar.

Por constrangimento de espaço, à semelhança do que aconteceu no número anterior da *Revista*, o texto que de seguida se apresenta resume-se ao essencial da investigação, sendo omitidos alguns pormenores, nomeadamente as grelhas de dados qualitativos que sistematizam a análise de conteúdo de que foram objecto as perguntas abertas do questionário.

3.2.2. Estudo qualitativo

A componente qualitativa do estudo integra os dados recolhidos a partir das perguntas abertas da Secção IV do questionário, as quais, na sua maioria, surgem na sequência de perguntas fechadas e como justificação de opções tomadas.

Antes da "administração da prova", pretendeu-se que este estudo cumprisse a "função heurística" (Bardin, 2000), pelo que, a partir de uma primeira "leitura flutuante" das respostas às perguntas abertas, foram apurados os objectivos, as hipóteses e os índices e indicadores. Depois foi organizado o material de análise, definidas as unidades de registo de informação e as técnicas e os critérios a utilizar.

Na análise de conteúdo foram privilegiadas as técnicas "análise categorial" (análise temática) e "análise das relações" (análises de co-ocorrências e estrutural), tendo como referência Bardin (2000).

Teorização e Problemática

Objectivos

Para além de complementar e confirmar a informação obtida a partir das perguntas fechadas do questionário, com a análise qualitativa pretendeu-se identificar as percepções dos Oficiais do Exército relativamente à qualidade do exercício da liderança quando em funções de comando/chefia. Assim, através da justificação das opções tomadas nas questões abertas foi solicitado aos militares que se pronunciassem sobre várias questões, designadamente:

- Identificação de eventuais diferenças entre os contextos de paz, combate e OAP;

- Exigências de liderança que se colocam aos oficiais do Exército, enquanto comandantes/chefes, com origem nos actuais ambientes/contextos;

- Identificação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos (vulnerabilidades) no processo de desenvolvimento de carreira dos oficiais do Exército e, mais concretamente, na preparação para o exercício da liderança.

Índices e indicadores

A elaboração das hipóteses operacionais para as perguntas abertas e para as entrevistas decorreu da identificação de índices nas respostas dos inquiridos, embora existisse, a partir das hipóteses gerais do estudo, uma previsão da presença de certos índices. Após a referenciação dos índices, procedeu-se à sua sistematização e organização em indicadores.

Material de análise

As unidades comparáveis (de categorização) para análise de conteúdo foram, como foi referido, as respostas às perguntas abertas do questionário suscitadas como justificação e/ou desenvolvimento de opções anteriormente tomadas (respostas a perguntas fechadas).

Unidades de registo e de contexto da informação

Para posterior categorização e contagem (frequencial), seleccionaram-se as seguintes unidades:

- A palavra-chave ou palavra-tema, que traduz um conceito ou uma ideia (Bardin, 2000) - unidade primária para registo da informação;

- A frase (sempre que necessário) - como forma de contextualizar os conceitos nela integrados.

Técnicas e Critérios Utilizados

Na análise às questões abertas do questionário foram privilegiadas as técnicas "análise categorial" e "análise das relações", tal como são consideradas por Bardin (2000).

A condensação e a sistematização da informação foram conseguidas pela construção de grelhas de análise sob a forma de quadros de múltiplas entradas, no âmbito de cada temática/pergunta.

Procedimentos

A análise de conteúdo decorreu em duas fases, sobre as perguntas abertas do questionário, correspondendo cada fase à aplicação de uma técnica específica de análise de conteúdo: "análise categorial" (1ª fase) e "análise das relações" (2ª fase).

Na 1ª fase - aplicação da técnica de "análise por categorias" - começámos por isolar do texto unidades elementares (frases curtas), no âmbito de cada pergunta, após o que se procedeu à constituição de agrupamentos temáticos, sempre orientados pelos assuntos sugeridos pelas perguntas. Nesta primeira fase tratou-se de efectuar uma análise essencialmente temática e sobretudo frequencial e quantitativa, assumindo como significativo a regularidade de aparição e considerando todos os itens com idêntico valor. Admite-se, assim, que a frequência dos temas (nas respostas) está relacionada com a importância que lhes é atribuída pelos oficiais inquiridos.

Na 2ª fase - aplicação da técnica de "análise das relações" - pretendeu-se complementar a análise de conteúdo da 1ª fase, tendo sido feita, embora sumariamente, uma análise de contingência, no sentido de identificar eventuais situações de associação, de equivalência/substituição ou de exclusão de conceitos/ideias, tal como é conceptualmente entendido por Bardin (2000). Para aplicação desta técnica de análise seguiu-se igualmente os grandes "recortes" temáticos materializados pelas perguntas do questionário, já anteriormente utilizados na análise categorial.

Tratamento dos Resultados e Interpretação

Para testar as hipóteses gerais e operacionais foi estabelecida uma correspondência entre o empírico e o teórico, a partir do cruzamento entre as diversas dimensões e entre as dimensões e a amostra (partições), permitindo estabelecer uma tipologia correspondente às variáveis construídas, em função do grau de conhecimento (posto/experiência profissional, formação) e do tipo de relações que o respondente estabelece com o fenómeno da liderança (funcional ou psicológica). As hipóteses do estudo são testadas, quer a partir de uma interpretação dos resultados parciais no âmbito de cada técnica de análise, quer a partir de uma interpretação integrada dos resultados finais.

Embora para cada pergunta tenham sido definidas dimensões e categorias específicas (que procurámos que fossem exclusivas umas das outras), foi possível identificar, transversalmente, três grandes *orientações genéricas*:

- Quanto à origem do objecto principal - liderança (inata *versus* aprendida/adquirida?);

- Quanto à sua caracterização (a partir dos factores contexto, missão e objectivos, papéis, gestão de recursos disponíveis);

- Quanto ao tipo de relação psicológica que o inquirido estabelece com o objecto, designadamente: (1) o grau de implicação com o fenómeno da liderança (afinidade *versus* afastamento); (2) o grau de aprovação relativamente a conceitos e a práticas correntes (aprovação/escolha *versus* desaprovação/recusa); (3) a orientação das respostas para as pessoas e/ou para os valores).

Enquanto as duas primeiras dimensões são variáveis empíricas (de inferência) que se

retiram directamente das respostas, a última dimensão integra variáveis latentes (construídas) que decorrem, implicitamente, das hipóteses de investigação.

Os principais resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas do questionário serão apresentados oportunamente, durante a análise dos resultados, onde serão explicitados, entre outros, os seguintes aspectos: (1) grau de diferenciação das exigências e solicitações de liderança consoante os contextos de actuação; (2) principais motivos que estão na origem das (eventuais) lacunas no exercício da liderança; (3) grau de incidência das lacunas no exercício da liderança nas três situações-tipo; (4) alterações a introduzir nas acções de formação/treino de liderança; (5) factores potenciadores e factores inibidores da eficácia dos comandantes/chefes militares em todas as situações.

Por razões que se prendem com a necessidade de simplificação do texto e com a gestão do espaço que nos foi atribuído, não serão aqui apresentados nem analisados separadamente os resultados decorrentes das três fases da análise do conteúdo das perguntas abertas do questionário.

3.3. Discussão dos resultados: teste das hipóteses

A partir da questão central definimos um conjunto de questões derivadas que queríamos ver respondidas, tendo sido depois daí formuladas várias hipóteses operacionais que orientaram o trabalho de campo e que nos ajudaram a testar as duas hipóteses gerais apresentadas no Modelo de Análise.

Depois da formulação, cada hipótese operacional foi discutida a partir do cruzamento dos métodos indutivo e dedutivo, a partir dos dados obtidos no questionário - dimensões quantitativa e qualitativa.

3.3.1. Discussão das hipóteses operacionais

Contrariamente ao que se verificou no estudo quantitativo, no estudo qualitativo as hipóteses pré-definidas sofreram pequenos ajustamentos após uma primeira leitura do conteúdo das mensagens retiradas das perguntas abertas do questionário, procurando-se *jogar* entre as hipóteses e as técnicas de análise de conteúdo. As hipóteses operacionais formuladas, que de seguida se discutem, materializam, desta forma, a integração das hipóteses dos estudos quantitativo e qualitativo.

A questão central e o Modelo de Análise suscitavam a necessidade de perceber até onde são diferentes as solicitações e exigências no âmbito das três situações-tipo predefinidas para a pesquisa. Admitimos, à partida, diferenças nos contextos, que poderiam ser materializadas, quer ao nível das missões e dos objectivos, quer das principais actividades e tarefas a executar (e.g., tipologia, frequência, importância, grau de risco e de rotina), quer de outras condições ambientais específicas.

Depois, importava investigar se estas três situações padrão, a partir das eventuais diferenças, impunham ou aconselhavam a adopção de preocupações diferenciadas ao

nível da liderança. Admitindo como diferente o exercício da liderança (eficaz) requerido para as três situações, considerámo-las passíveis de serem avaliadas a partir dos papéis a desempenhar, dos comportamentos e dos estilos de liderança adoptados.

Importava também perceber até que ponto os resultados obtidos validavam o modelo de referência (Hunt e Phillips, 1991), não apenas quanto à distinção das situações e dos papéis a desempenhar, mas também relativamente às competências críticas e à utilização simultânea dos quatro quadrantes do modelo. Depois, deveria ser avaliada a possibilidade de identificar perfis de liderança suficientemente distintos para cada situação padrão e ainda perceber se era viável a integração dos perfis elementares (situacionais) num perfil transversal de banda larga, capaz de responder com eficácia às solicitações do universo de cargos e funções de natureza militar onde fosse exigido o exercício da liderança.

Haveria ainda que avaliar o grau de adequação da formação de carreira para o exercício da liderança, identificar os pontos fortes e as principais lacunas nesta área e perceber quais os factores potenciadores e os factores inibidores de uma liderança eficaz em contexto militar. Face a estes aspectos, que alterações deveriam ser ponderadas e introduzidas no actual modelo de formação/desenvolvimento de liderança dos oficiais.

Por último, deveriam ser avaliadas as diferenças de percepção dos oficiais inquiridos (decorrentes da estratificação da amostra), quanto às actividades de cada situação padrão, quanto à distribuição dos papéis do líder e quanto aos principais factores que condicionam a qualidade da liderança dos comandantes/chefes militares.

Uma análise diferenciada da informação recolhida por inquérito, baseada em estudos de natureza quantitativa (perguntas fechadas) e qualitativa (perguntas abertas), e uma posterior integração metodológica permitiu-nos testar as hipóteses operacionais do estudo, as quais se discutem de seguida.

Hipótese I: relativa ao modelo teórico de referência e às situações a investigar

Os resultados obtidos validam o modelo de referência (Hunt e Phillips, 1991), quanto à possibilidade de ***distinção das três situações padrão*** *consideradas, a partir das* ***tipologias de tarefas e actividades mais representativas****.*

Esta hipótese foi confirmada pelas respostas às perguntas fechadas e abertas da secção II do questionário. Vejamos de que forma.

Orientação das respostas (perguntas fechadas): 197 (60,6%) dos respondentes considerou que os contextos são "totalmente diferentes" ou "significativamente diferentes", 107 (32,9%) que são "ligeiramente diferentes" e apenas 21 (6,5%) entende que "não apresentam qualquer diferença". Somente 3 (0,9%) dos oficiais não responderam a esta questão.

Os oficiais inquiridos que consideraram que existem diferenças entre as três situações

padrão justificaram a sua convicção com maior frequência nos seguintes factores: (1) condições gerais e particularidades ambientais, qualitativas e quantitativas (64 oficiais); (2) exigências, ameaças e afastamento/distância física à família (50 oficiais); (3) ocorrência de situações de risco, individual e/ou de grupo/equipa (37 oficiais); (4) exigências psicológicas, decorrentes da incerteza, da adversidade, do stress/tensão e seus efeitos na acção de comando (tomada de decisão), designadamente ao nível dos erros que poderão ser cometidos (22 oficiais); (5) missões e objectivos (12 oficiais).

Os respondentes distinguiram principalmente a situação de paz da situação de combate, considerando:

- A situação de paz: (1) "*propícia à acomodação*", onde "*a guerra termina às 17H00 ou às 17H30 (...)*", e em que, por vezes, "*a não radicalização das situações permite camuflar eventuais lacunas*"; (2) caracterizada por "*problemas mais variados, mais difusos, mais dispersos*"; (3) um contexto onde é "*mais susceptível de serem evidenciadas carências na fase da acção do comandante*" e onde "*o controlo dos homens surge de uma forma mais diversificada e atípica*";

- A situação de combate: (1) onde "*o risco*" e a "*maior pressão sobre os resultados*" aumentam a "*motivação para não errar*" e, consequentemente, (2) "*o interesse pela preparação dos comandantes/chefes*" militares, existindo, por parte de alguns oficiais, a convicção de que (3) "*a pressão revitaliza a acção de comando e torna-a mais eficaz*", embora se reconheça também que (4) "*em situação de maior pressão, a ausência de rotinas tende a evidenciar-se*".

Relativamente à convicção dos inquiridos que não reconhecem a existência de quaisquer diferenças no tipo de liderança que é requerida para os três contextos, ela é suportada em razões como:

- "*A eficácia é o objectivo em qualquer situação*"; "*O militar deverá estar apto a desempenhar funções em qualquer dos contextos*";

- "*A liderança prende-se com as pessoas e não com as situações*"; "*o importante é o homem e o grupo e não a situação*"; "*homens motivados enfrentam todas as situações, por mais difíceis que elas sejam*";

- "*A função é sempre a mesma - líder*".

A análise da secção II do questionário permitiu ainda testar a hipótese operacional I no que concerne à utilização dos critérios rotina, risco e importância.

A aplicação dos dois primeiros critérios - *rotina* e *risco* - ao contexto militar (Exército Português) permitiu validar, na generalidade, o modelo de referência (Hunt e Phillips, 1991), no que concerne a esses critérios, conforme se mostrou no Quadro 3.4.

O critério *importância* permitiu a distinção das tarefas/actividades mais representativas em função das situações padrão previamente definidas, de acordo com a orientação expressa no Quadro 3.4.

As médias para o critério *importância* situam-se, em contexto de paz, entre o "Moderadamente Importante" e o "Muito Importante" e nos restantes contextos entre o "Moderadamente Importante" e a "Importância Máxima", verificando-se uma tendência para que a importância aumente ligeiramente (em todas as actividades) quando se passa da situação de paz para as operações de apoio à paz e destas para a situação de combate. A excepção verifica-se nos agrupamentos/dimensões "*D - Actividade Exterior*" (mais importante nas OAP) e "*F - Bem-estar*" (mais importante em situação de paz), um pouco na linha do que era esperado. A imagem gráfica da figura 3.6. permite uma percepção geral da variação da importância das dimensões encontradas em função dos três tipos de contextos.

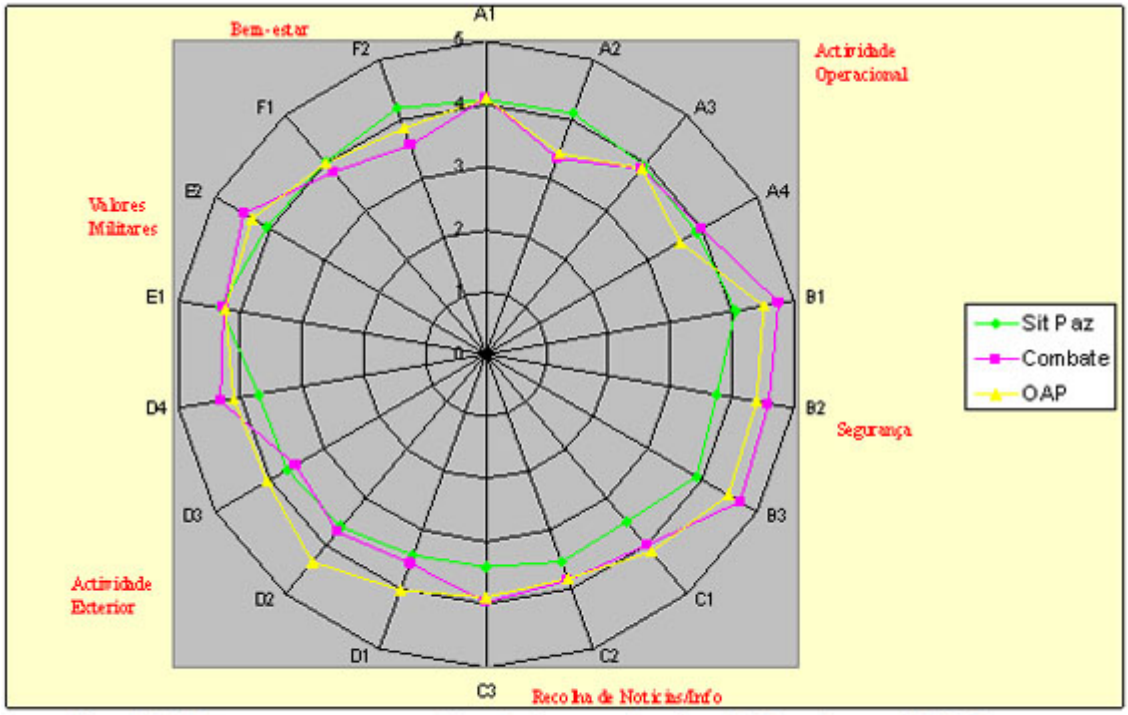


Fig. 3.6.: Representação gráfica da importância relativa das actividades em função do contexto (informação retirada do Quadro 3.4.)

A análise do Quadro 3.4. e do gráfico da figura 3.6. sugere ainda outras leituras:

- Os itens *Treino Operacional (A1), Teste de Prontidão Operacional (A3), Manutenção e Desenvolvimento dos Valores Militares (E1)* e *Melhoria das Condições de Vida (F1)* apresentam médias elevadas e sensivelmente iguais para as três situações padrão, o que pressupõe, à partida, grande importância quanto à sua realização nos três contextos;

- A grande importância que, em situação de paz, é atribuída aos itens da dimensão *A - Actividade Operacional* parece materializar a necessidade de uma preparação das forças militares desde o tempo de paz e vem confirmar uma preocupação explícita na literatura revista;

- A importância que é atribuída em OAP à dimensão *D - Actividade Exterior* decorre das novas solicitações e exigências que, neste contexto, se colocam aos militares, designadamente ao nível do contacto e da coordenação com os órgãos de comunicação social (OCS), com as autoridades locais/regionais e com as populações em geral da área onde a missão da força militar se desenrola;

- O facto de as maiores diferenças nas médias entre a situação de paz e os outros dois contextos se verificarem na dimensão *B - Segurança*, atesta bem a sua criticidade no sucesso das operações em campanha.

A análise a partir da aplicação do critério *importância* remete-nos ainda para outros aspectos importantes, a ponderar na organização militar, mas que não foram considerados nos objectivos nem nas hipóteses operacionais deste estudo.

Uma análise dos resultados ao nível dos três critérios (rotina, risco e importância) permite ainda testar parcialmente a Hipótese IV, relativa à estratificação/partição da amostra.

Esta hipótese é apenas parcialmente confirmada, dado que o desenho da curva das respostas apresenta poucas variações para os quatro *clusters* considerados: Cadetes, Subalternos/Capitães, Majores/Tenentes-coronéis e Coronéis/Oficiais Generais. As principais diferenças detectadas referem-se ao valor das médias para os três critérios. As médias apresentadas pelos Cadetes nos critérios *rotina* e *risco* levam-nos a concluir que, na generalidade, as tarefas/actividades são percepcionadas como envolvendo um maior grau de rotina (sendo, por isso, também mais frequentes) e um risco mais elevado, quando as comparamos com as dos militares dos outros postos.

Todos os inquiridos consideram a "Segurança" e os "Valores Militares" como os agrupamentos que envolvem actividades mais rotineiras (figura 3.7.). Estes agrupamentos são igualmente considerados por todos como os mais importantes em qualquer dos contextos (ver à frente critério *importância* - figuras 3.9., 3.10. e 3.11.). Curiosamente, o agrupamento de actividades "Bem-Estar" é apresentado pelos Cadetes como o segundo menos rotineiro, contrastando com a orientação geral dos militares dos restantes postos. "A actividade Operacional" é, para todos os postos, um dos agrupamentos a que é atribuído menor grau de rotina, o que não deixa de merecer alguma reflexão, dado que esta actividade deveria ser a mais comum do contexto castrense.

No que concerne ao critério *risco*, as actividades que são mais pontuadas para todos os inquiridos são a "Actividade Operacional" e a "Segurança", por esta ordem (figura 3.8.).

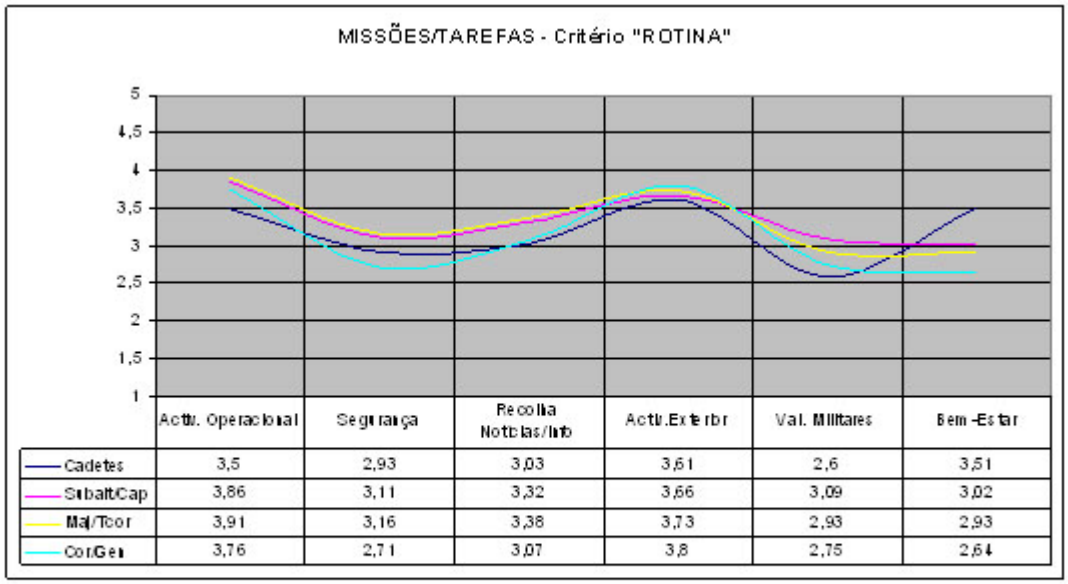


Fig. 3.7.: Representação gráfica da percepção dos inquiridos sobre o critério *rotina*

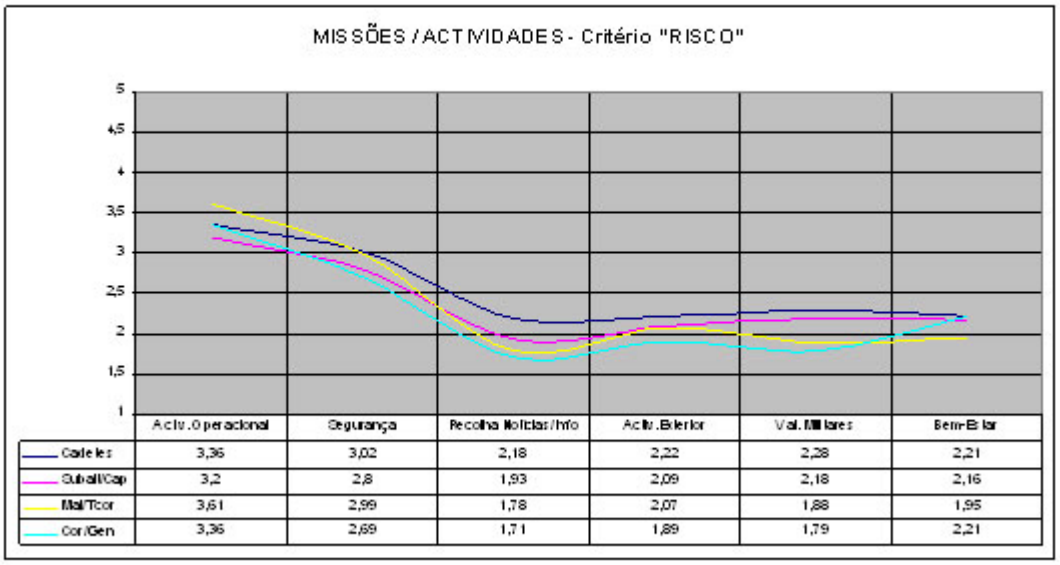
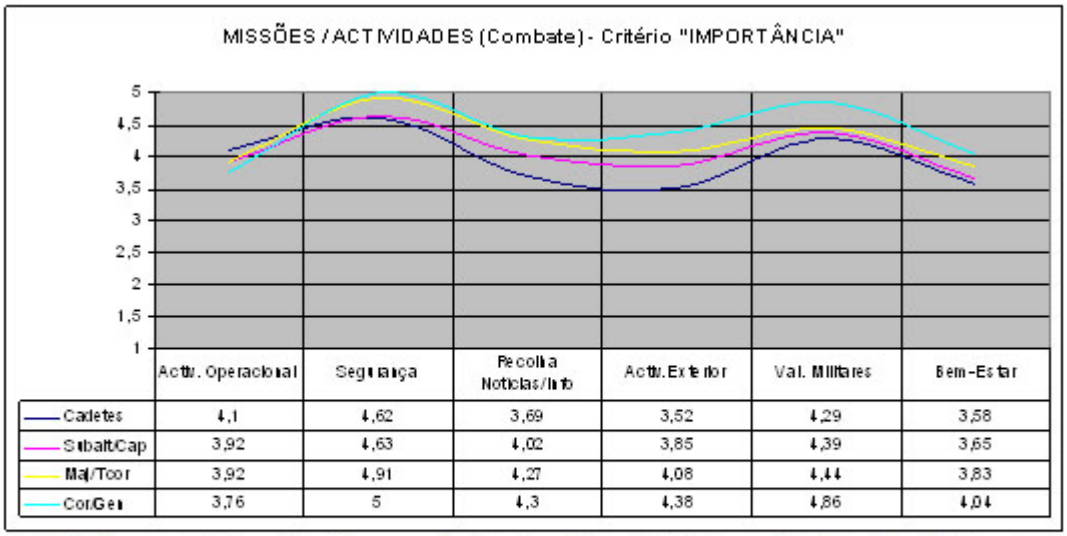


Fig. 3.8.: Representação gráfica da percepção dos inquiridos sobre o critério *risco*

Relativamente ao critério *importância*, em qualquer dos contextos os Cadetes consideram as actividades menos importantes que os militares dos restantes postos. É interessante notar que a importância cresce no mesmo sentido dos postos (mais visível nas situações de combate e OAP).

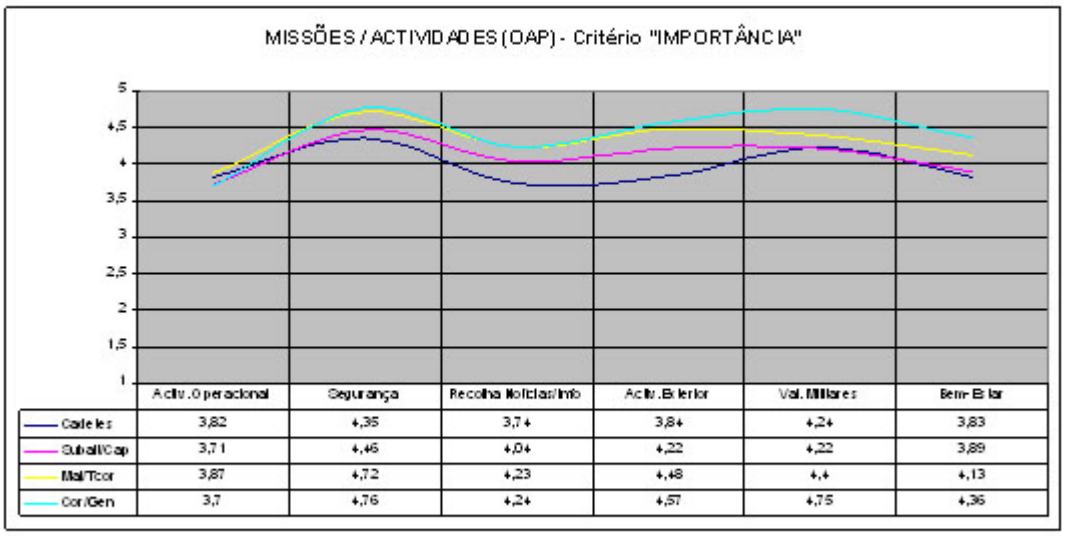
Todos os postos consideram a "Segurança" e os "Valores Militares" como os

agrupamentos mais importantes em qualquer dos contextos, como foi referido.



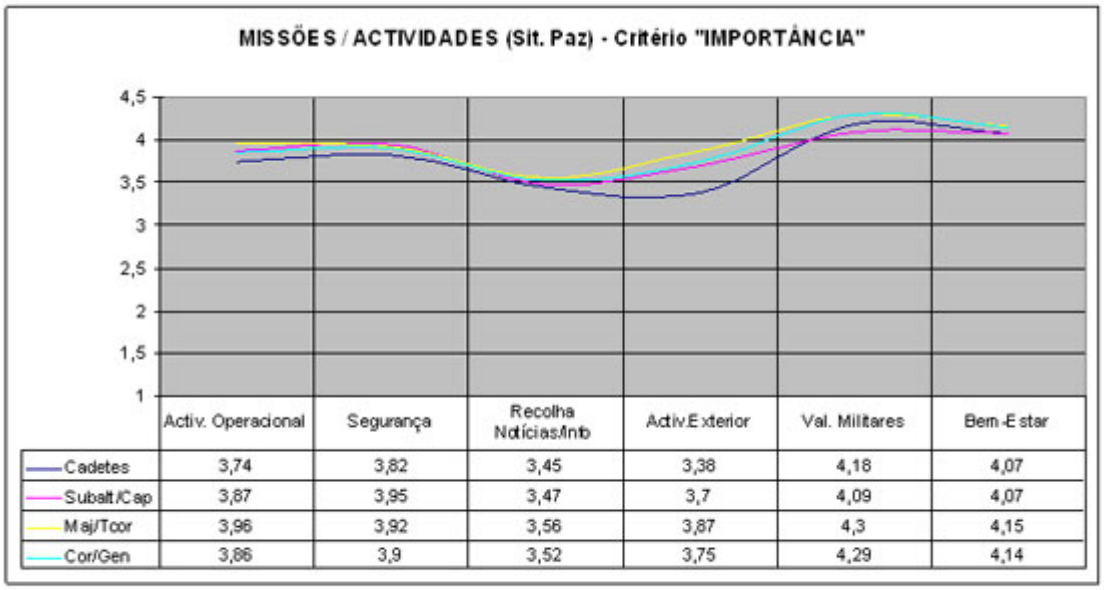
	Activ. Operacional	Segurança	Recolha Noticias/Info	Activ. Exterior	Val. Militares	Bem-Estar
Cadetes	4,1	4,62	3,69	3,52	4,29	3,58
Subalt/Cap	3,92	4,63	4,02	3,85	4,39	3,65
Maj/Tcor	3,92	4,91	4,27	4,08	4,44	3,83
Cor/Gen	3,76	5	4,3	4,38	4,86	4,04

Fig. 3.9.: Representação gráfica da percepção dos inquiridos (critério *importância*) – *situação de combate*



	Activ. Operacional	Segurança	Recolha Noticias/Info	Activ. Exterior	Val. Militares	Bem-Estar
Cadetes	3,82	4,35	3,74	3,84	4,24	3,83
Subalt/Cap	3,71	4,46	4,04	4,22	4,22	3,89
Maj/Tcor	3,87	4,72	4,23	4,48	4,4	4,13
Cor/Gen	3,7	4,76	4,24	4,57	4,75	4,36

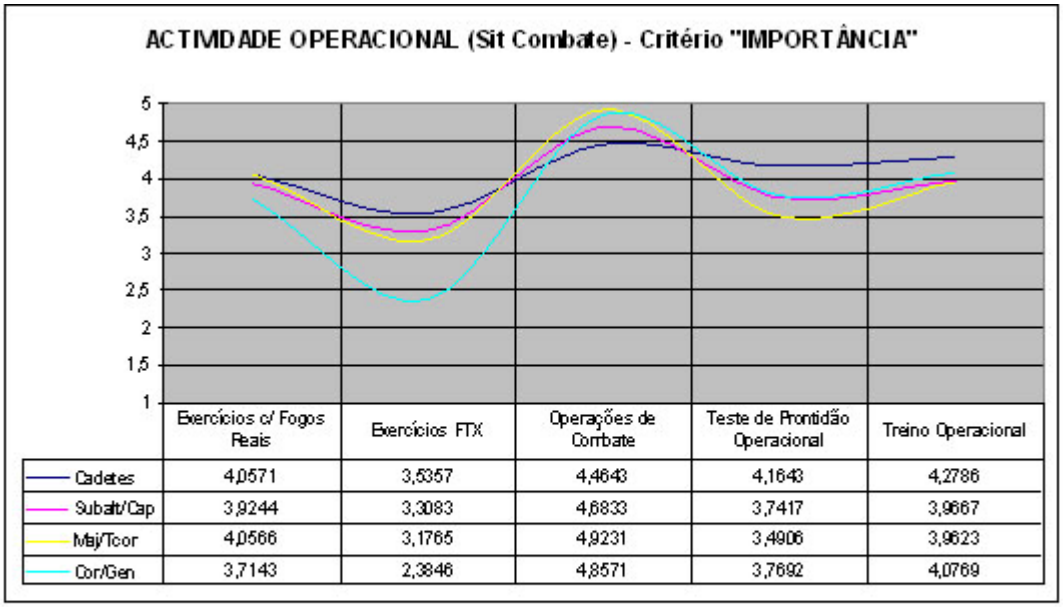
Fig. 3.10.: Representação gráfica da percepção dos inquiridos (critério *importância*) – *OAP*



	Activ. Operacional	Segurança	Recolha Notícias/Info	Activ.Exterior	Val. Militares	Bem-Estar
Cadetes	3,74	3,82	3,45	3,38	4,18	4,07
Subalt/Cap	3,87	3,95	3,47	3,7	4,09	4,07
Maj/Tcor	3,96	3,92	3,56	3,87	4,3	4,15
Cor/Gen	3,86	3,9	3,52	3,75	4,29	4,14

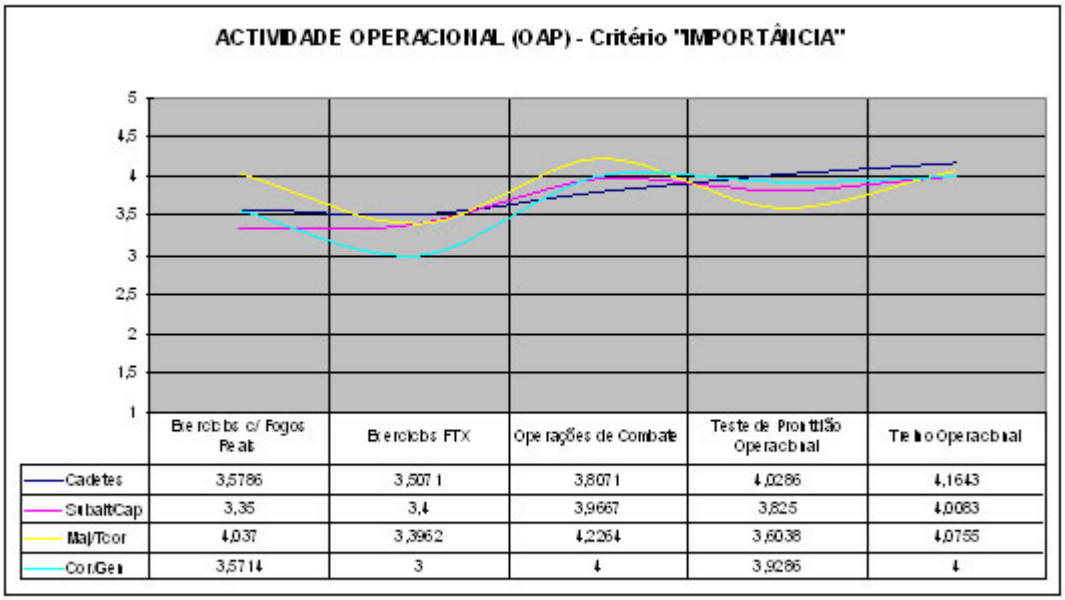
Fig. 3.11.: Representação gráfica da percepção dos inquiridos (critério *importância*) – *situação de paz*

A título de exemplo apresenta-se uma análise com maior pormenor (expressão gráfica) de um dos agrupamentos de actividades a desenvolver em contexto militar - "Actividade Operacional" (figuras 3.12., 3.13. e 3.14.). O traçado da curva da "Actividade Operacional" na situação de paz é, grosso modo, simétrica do traçado para as outras situações padrão (mais visível na situação de combate). No que concerne a cada situação-tipo, o desenho da curva das respostas é similar para todos os *clusters*, embora seja interessante notar que a uma "subida" na hierarquia (dos militares inquiridos) corresponde uma crescente diferenciação na percepção entre as cinco actividades deste agrupamento.



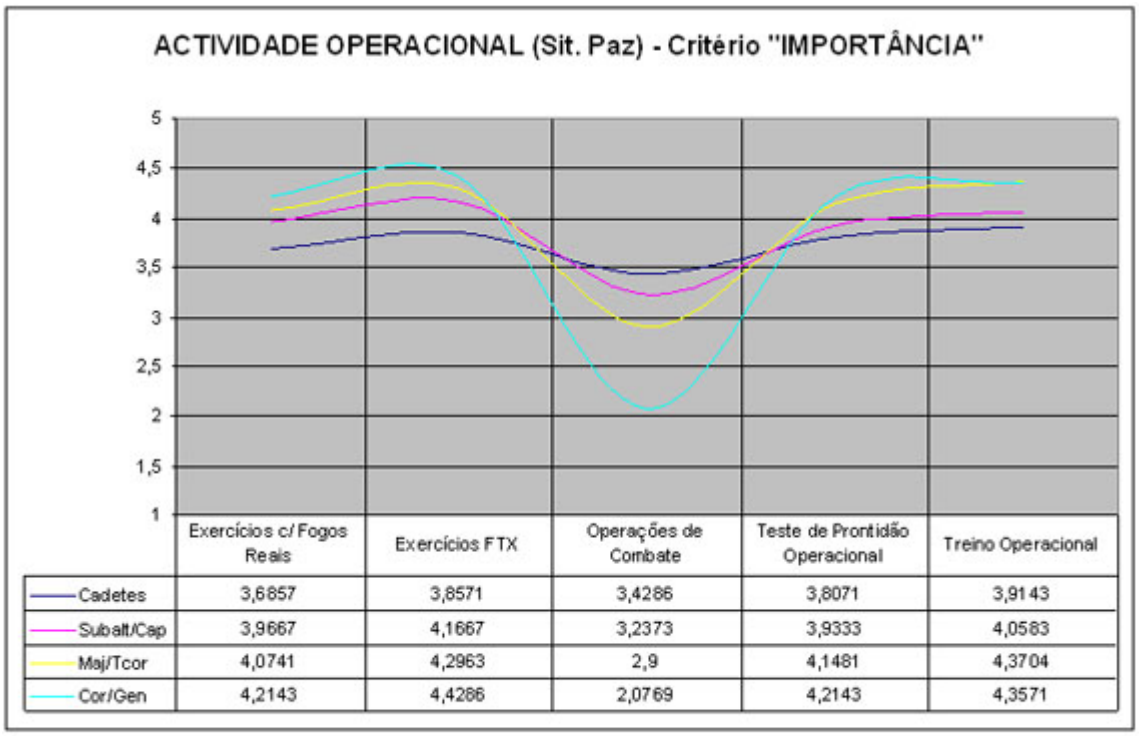
	Exercícios c/ Fogos Reais	Exercícios FTX	Operações de Combate	Teste de Prontidão Operacional	Treino Operacional
Cadetes	4,0571	3,6357	4,4643	4,1643	4,2786
Subalt/Cap	3,9244	3,3083	4,6833	3,7417	3,9667
Maj/Tcor	4,0566	3,1765	4,9231	3,4906	3,9623
Cor/Gen	3,7143	2,3846	4,8571	3,7692	4,0769

Fig. 3.12.: Representação gráfica da percepção dos inquiridos sobre a *importância* da "Actividade Operacional" em *situação de combate*



	Exercícios c/ Fogos Reais	Exercícios FTX	Operações de Combate	Teste de Prontidão Operacional	Treino Operacional
Cadetes	3,5786	3,5071	3,8071	4,0286	4,1643
Subalt/Cap	3,35	3,4	3,9667	3,825	4,0083
Maj/Tcor	4,037	3,3962	4,2264	3,6038	4,0755
Cor/Gen	3,5714	3	4	3,9286	4

Fig. 3.13.: Representação gráfica da percepção dos inquiridos sobre a *importância* da "Actividade Operacional" em *OAP*



	Exercícios c/ Fogos Reais	Exercícios FTX	Operações de Combate	Teste de Prontidão Operacional	Treino Operacional
Cadetes	3,6857	3,8571	3,4286	3,8071	3,9143
Subalt/Cap	3,9667	4,1667	3,2373	3,9333	4,0583
Maj/Tcor	4,0741	4,2963	2,9	4,1481	4,3704
Cor/Gen	4,2143	4,4286	2,0769	4,2143	4,3571

Fig. 3.14.: Representação gráfica da percepção dos inquiridos sobre a *importância* da "Actividade Operacional" em *situação de paz*

Para além da caracterização das três situações padrão, os resultados obtidos a partir das respostas da secção II (e também da secção III) do questionário validam o modelo de referência (Hunt e Phillips, 1991) quanto às seguintes dimensões da Hipótese I:

- ***Diferenciação das exigências de liderança**;*

- ***Distribuição de papéis a desempenhar** pelos comandantes/chefes militares no exercício da liderança nas três situações padrão;*

- ***Utilização simultânea dos quatro quadrantes** (sistema de eixos ortogonais) na explicação de cada situação padrão concreta.*

Estas dimensões da Hipótese I foram confirmadas a partir da conjugação dos estudos quantitativo e qualitativo, tal como de seguida se apresenta resumidamente.

Elementos de diferenciação das exigências de liderança

Nas respostas dos militares inquiridos por questionário o contexto (199 - 76,2%) e a actuação do líder (113 - 43,3%) são, na sequência da discussão da Hipótese I, os dois grandes factores da mensagem para a justificação de diferenças nas exigências/solicitações de liderança nas três situações padrão, ligando todos os outros factores (figura. 3.15.): (1) os liderados (6 - 2,3%) que parecem ser vistos em função da acção do líder e das exigências impostas pelo contexto (onde se inclui a missão e os objectivos); (2) a presença nas respostas de valores pessoais e/ou institucionais (8 - 3,1%) que parecem reforçar a postura e a atitude do líder perante os subordinados e perante a organização; (3) poderá subentender-se que a gestão dos recursos disponíveis (4 - 1,5%) e os resultados (3 - 1,1%), pouco expressivos, estarão em parte implícitos na actuação geral do líder e/ou farão parte do contexto.

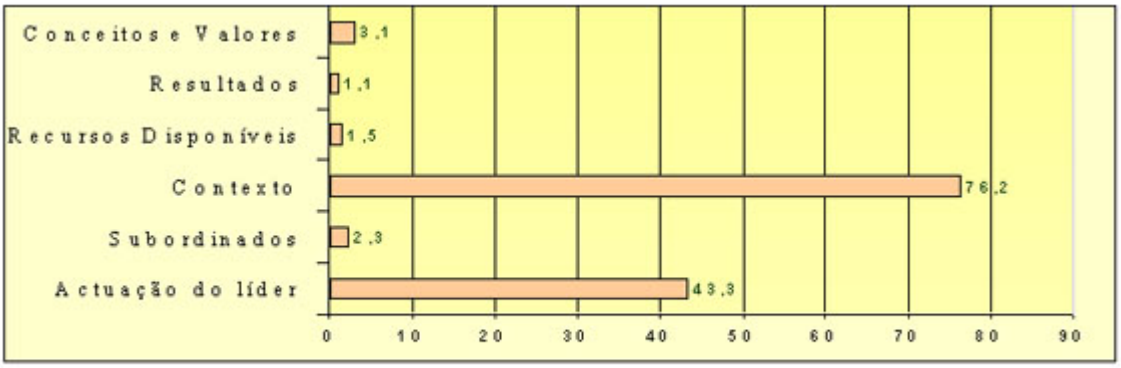


Fig. 3.15.: *Elementos de diferenciação das exigências de liderança*

Distinção ao nível dos PAPÉIS a desempenhar e sua distribuição pelos quadrantes do modelo de referência

Os militares inquiridos distinguem a actuação do líder no âmbito das três situações padrão a partir dos oito papéis do modelo de referência, pontuando-os de forma diferente, embora se note uma maior diferença entre a *situação de paz* e as duas outras situações padrão - *combate* e *OAP*.

No que concerne à distribuição dos papéis pelo modelo de referência (Modelo Situacional de Hunt e Phillips, 1991) e pelo *Modelo de Valores Contrastantes* de Quinn (1988), importa notar que, a análise que foi elaborada sobre a secção III do questionário e

sintetizada no Quadro 3.7., permite concluir que os papéis que são mais vezes referidos pelos inquiridos, para as três situações padrão, se localizam sobretudo nos quadrantes II, III e IV, estando associados respectivamente às dimensões OBJECTIVOS, REGRAS e APOIO. Por sua vez, a orientação INOVAÇÃO é aquela que tem menor relevância também nas três situações padrão.

Distinção ao nível dos ESTILOS DE LIDERANÇA adoptados e identificação das competências críticas para o desempenho dos papéis de cada quadrante (modelo de referência)

Embora a questão dos estilos de liderança não tenha sido inicialmente considerada nas hipóteses operacionais, nem tão pouco suscitada explicitamente no questionário, os inquiridos expressaram a necessidade de serem utilizados diferentes estilos de liderança, consoante a situação concreta que se vive. Importa, no entanto, referir que é mais valorizada a actuação do líder quando é orientada para a relação com os subordinados/liderados, a partir da capaci-dade para "saber ouvir", para "utilizar uma menor formalidade" e, de uma forma geral, demonstrar "habilidade e flexibilidade para lidar com as pessoas". Os inquiridos consideram ainda que o líder deverá orientar a sua postura e atitude perante os subordinados e perante a organização a partir de valores pessoais e institucionais, procurando um equilíbrio entre: (1) a tolerância e a exigência; (2) a autoridade e a determinação; (3) a responsabilidade e a disciplina.

Neste âmbito é ainda relevada a atitude do comandante no que concerne à "prontidão" e "disponibilidade mental e física", ao "estado de espírito", "coragem", "exemplo", "sangue frio", com incidências diferenciadas em função do contexto. Preconiza-se uma "avaliação das situações" e a "tomada de decisão", medidas em termos da acuidade/rigor, do senso e da ponderação, da calma e da serenidade do comandante.
Por outro lado, a perspectiva dos estilos de liderança e a sua explicação remete-nos, tal como os papéis, implicitamente, para uma distinção ao nível das competências mais valorizadas (competências críticas), determinantes do desempenho do exercício da liderança em contexto militar, embora nas respostas às perguntas abertas não tenha nunca sido explicitamente referido o termo *competências críticas*. Por outro lado, os inquiridos não distinguem as competências em relação às situações padrão em estudo. É, no entanto, possível perceber que as competências referidas se situam, quer no domínio relacional e emocional, quer no funcional e técnico, admitindo-se a sua distribuição pelos diversos quadrantes do modelo de referência. Voltaremos à problemática das competências quando for discutida a Hipótese III.

Hipótese II: relativa à construção de perfis de liderança

A distribuição dos papéis de liderança a desempenhar em contexto militar pelos quatro quadrantes do modelo de referência conduz à construção de perfis de liderança, tornando possível:

*- Identificar **perfis elementares de liderança**, suficientemente distintos, para cada*

situação padrão;

- Integrar os perfis elementares num ***perfil transversal de banda larga****, tipo "perfil-genérico mínimo", que responda adequadamente (com eficácia) a qualquer situação do universo de cargos/funções militares;*

- Detectar eventuais ***diferenças entre os perfis reais e os perfis desejáveis*** *percepcionados pelos oficiais inquiridos;*

- Estabelecer correlações entre os perfis percepcionados pelos oficiais inquiridos e os mapas de perfis de liderança eficaz/não eficaz de Quinn (1988).

Distinção entre os perfis de liderança recomendados nas três situações-tipo

Esta dimensão da Hipótese II foi apenas parcialmente confirmada, uma vez que parece ténue a distinção dos perfis de liderança eficazes entre as três situações padrão, designadamente entre a situação de combate e a situação em que se desenvolvem as OAP. Quanto muito, poderiam ser individualizados dois perfis: um para a situação de paz e outro para combate e OAP. Estes perfis (figura 3.16.) foram construídos, nos termos em que foi anteriormente explicitado, a partir dos papéis do *Modelo de Valores Contrastantes* de Quinn (1988)[45].

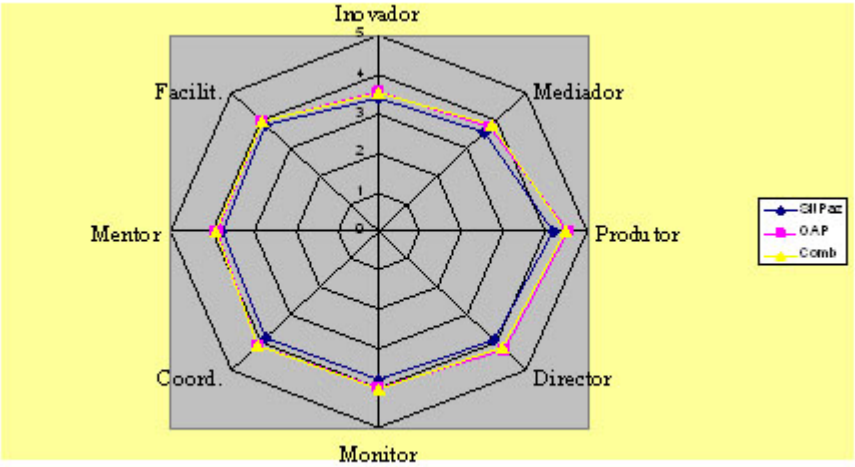
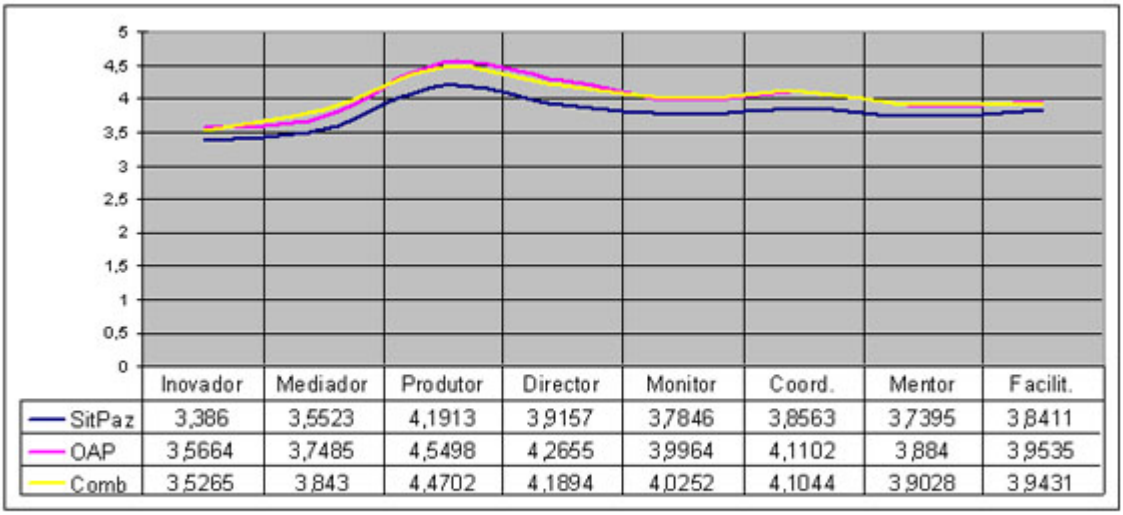


Fig. 3.16.: Perfis de liderança eficazes para as três situações padrão (Desempenho Recomendado)

FIGURA

O traçado do gráfico da figura 3.16. materializa o *Desempenho Recomendado (DR)* no âmbito dos oito papéis a desempenhar pelo líder em contexto militar, cujo perfil foi construído a partir dos valores obtidos nas respostas dos militares inquiridos. Os perfis recomendados são eficazes nos termos em que são definidos por Quinn (1988): sempre que cinco ou mais papéis apresentam valores acima dos valores médios da escala do gráfico (valor 3, no caso do gráfico da figura 3.16.)[46].

A partir da orientação das respostas (perguntas fechadas) foi ainda possível verificar, para os três contextos, uma maior incidência de comportamentos orientados para os OBJECTIVOS, correspondentes aos papéis de liderança *Produtor* e *Director* (mais visível no gráfico da figura 3.17.). A orientação INOVAÇÃO tem, nitidamente, para os inquiridos, em qualquer dos contextos, uma relevância inferior às outras orientações.



	Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
SitPaz	3,386	3,5523	4,1913	3,9157	3,7846	3,8563	3,7395	3,8411
OAP	3,5664	3,7485	4,5498	4,2655	3,9964	4,1102	3,884	3,9535
Comb	3,5265	3,843	4,4702	4,1894	4,0252	4,1044	3,9028	3,9431

Fig. 3.17.: Desempenho de liderança recomendado para as três situações padrão

Integração dos perfis situacionais num perfil transversal de banda larga

No que concerne à discussão da dimensão da Hipótese II que se refere à possibilidade de se admitir a integração, num único perfil eficaz (tipo banda larga), os perfis situacionais de liderança que servem as três situações padrão, considera-se que ela é confirmada, na medida em que:

- Não são muito relevantes as diferenças entre os três perfis situacionais (o traçado é semelhante);

- A maior diferença verifica-se entre o perfil de situação de paz e os outros dois perfis, mas a valoração (média) atribuída a cada um dos seus oito papéis é inferior à que é considerada, quer para a situação de guerra (combate), quer para as OAP;

- Parece possível esboçar um perfil único a partir da integração dos valores dos papéis mais cotados dos três perfis situacionais.

O gráfico da figura 3.18. materializa a integração, num único perfil (*perfil eficaz transversal*), dos *perfis situacionais de liderança* que servem as três situações padrão. Tal como acontece com os perfis situacionais, verifica-se uma preponderância dos papéis de *produtor* e de *director* e uma menor relevância do papel *inovador*.

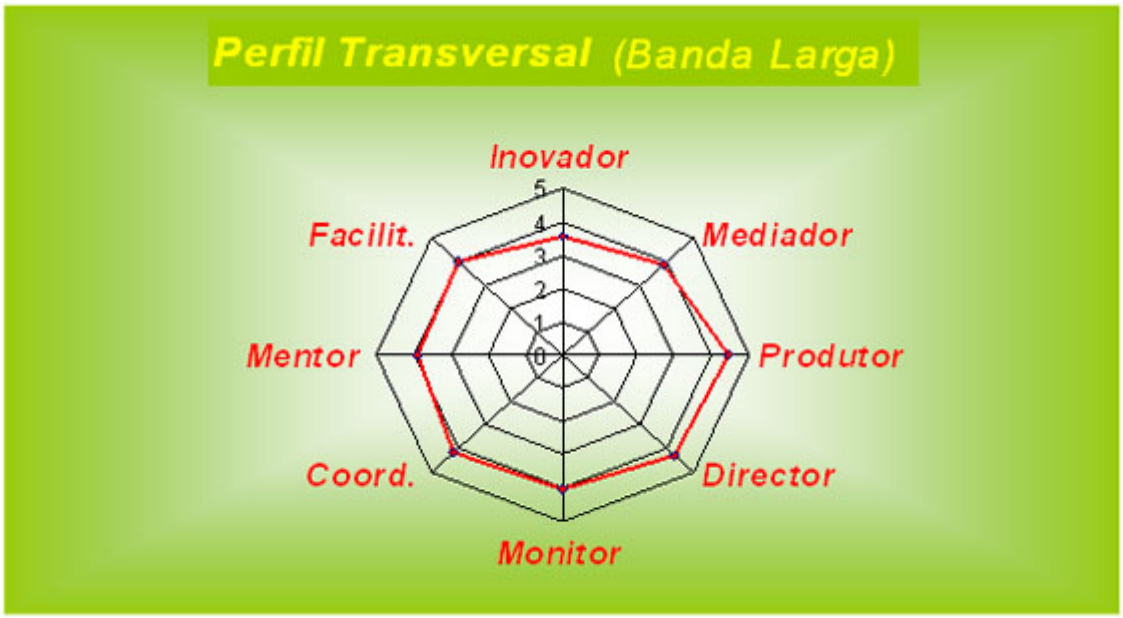


Fig. 3.18.: ***Perfil eficaz transversal*** **recomendado (integração dos três** ***perfis situacionais*****)**

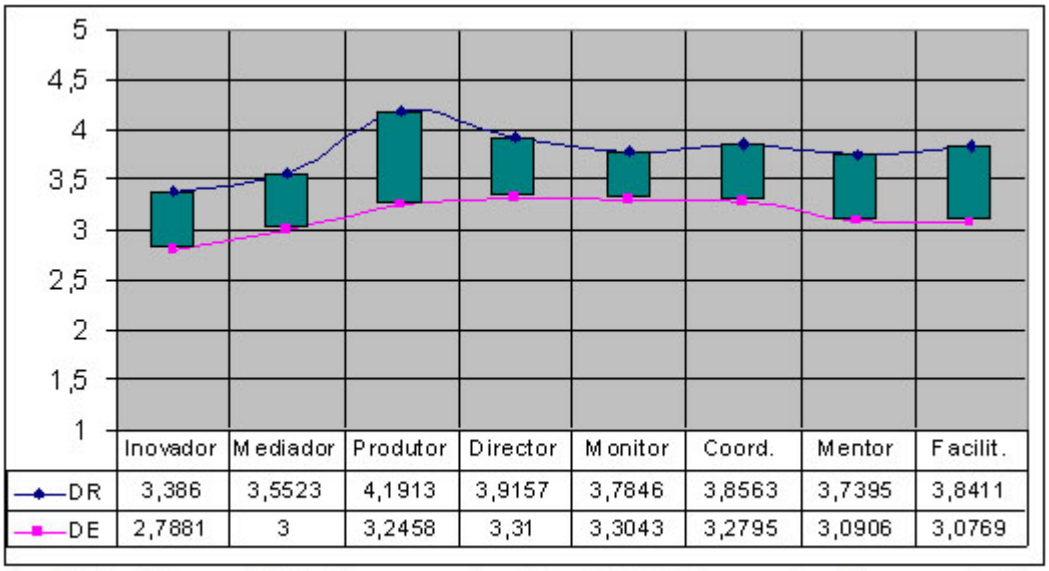
Este é o perfil eficaz recomendado pelos inquiridos (secção III do questionário) para fazer face a qualquer das situações padrão consideradas no estudo.

Em face deste perfil, as asserções anteriores levam-nos a supor que preparar para a situação de combate parece (aparentemente) garantir o sucesso da liderança em tempo de paz. Mas será exactamente esta a percepção dos oficiais inquiridos? Veremos mais à frente quando discutirmos a Hipótese III, relativa à qualidade do exercício da liderança por parte dos oficiais do Exército e ao actual modelo de formação/desenvolvimento de carreira.

Distinção entre os perfis reais e os perfis desejáveis de liderança percepcionados pelos oficiais inquiridos para as três situações padrão

Esta dimensão da Hipótese II é confirmada na medida em que se verifica um diferencial suficientemente relevante entre o desempenho de liderança recomendado (DR) e o desempenho de liderança efectivo (DE).

O diferencial entre o desempenho recomendado (DR) para uma liderança eficaz e o desempenho efectivo (DE) segue um traçado similar para as três situações padrão, embora se possam fazer algumas referências pontuais em relação a alguns papéis. Nos gráficos das figuras 3.19., 3.20. e 3.21. procuramos representar esse diferencial ao nível de cada um dos papéis de liderança a desempenhar pelos comandantes/chefes em contexto militar.



	Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
DR	3,386	3,5523	4,1913	3,9157	3,7846	3,8563	3,7395	3,8411
DE	2,7881	3	3,2458	3,31	3,3043	3,2795	3,0906	3,0769

Fig. 3.19.: Diferencial de Desempenho (Papéis de Liderança) – Situação de Paz

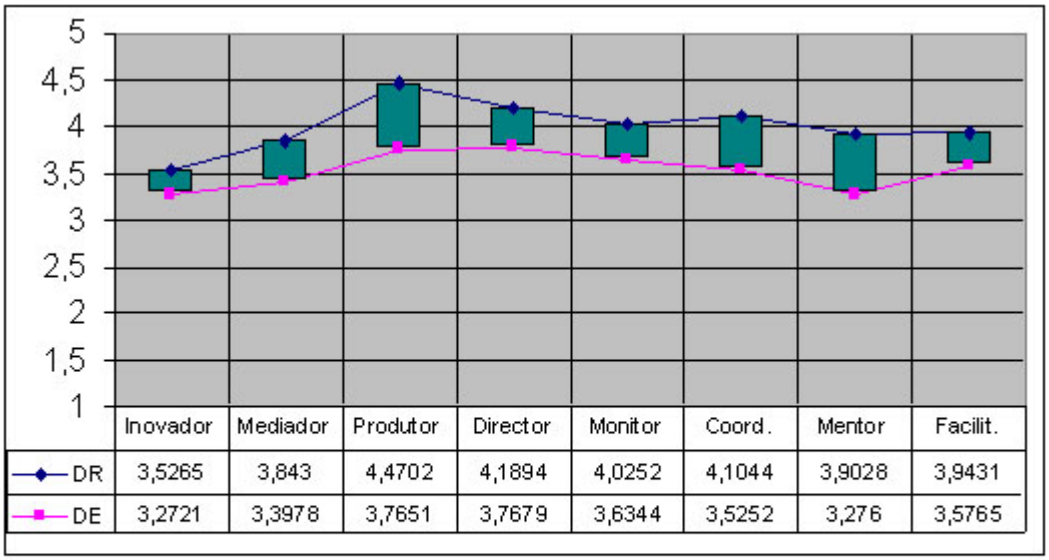


Fig. 3.20.: Diferencial de Desempenho (Papéis de Liderança) – OAP

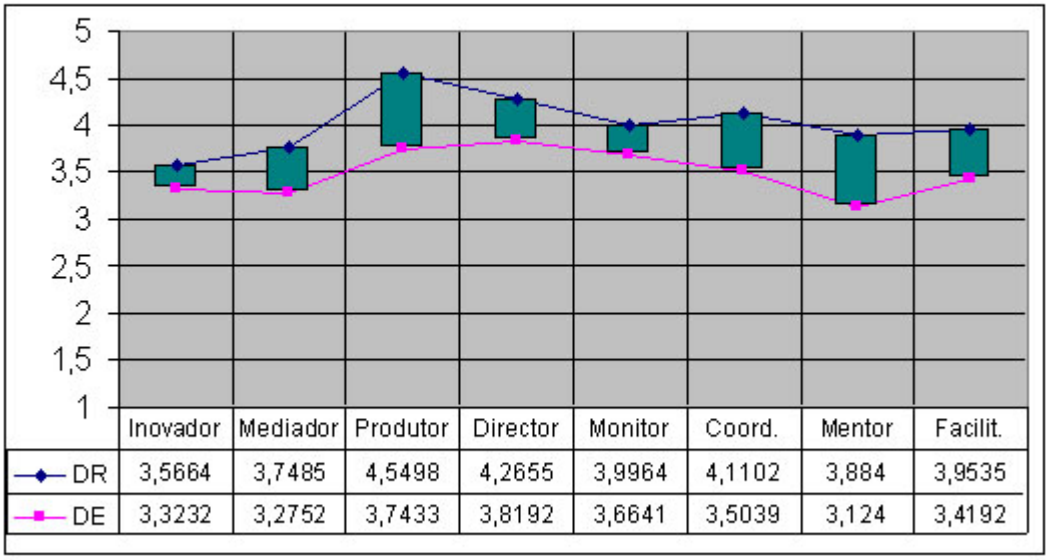


Fig. 3.21.: Diferencial de Desempenho (Papéis de Liderança) – Combate

O papel de *produtor* é o mais pontuado pelos inquiridos no desempenho de liderança recomendado, enquanto o papel de *director* é o mais pontuado no desempenho efectivo, o que permite concluir que os oficiais em funções de comando/chefia estão primariamente orientados para os OBJECTIVOS, ou seja, para a missão. É interessante notar ainda que é no papel de *produtor* que o diferencial é maior para as três situações padrão,

curiosamente um dos papéis em que os oficiais apresentam melhor performance (é o segundo papel mais pontuado para as situações de combate e OAP e o quarto para a situação de paz). O segundo maior diferencial para as situações de combate e OAP verifica-se no papel de *mentor* (o terceiro para a situação de paz).

Por sua vez o menor diferencial verifica-se, para as situações de combate e OAP no papel de *inovador* e para a situação de paz no papel de *monitor*, embora a diferença deste para o papel de *inovador* não seja muito relevante nesta situação padrão.

Correlações entre os perfis percepcionados pelos oficiais inquiridos e os mapas de perfis de liderança eficaz/não eficaz de Quinn (1984 e 1988).

Todos os perfis reais construídos a partir dos dados obtidos por questionário são, nos termos em que são considerados conceptualmente por Quinn (1984 e 1988), perfis eficazes, na medida em que cinco ou mais papéis estão acima da média teórica. Embora os militares inquiridos considerem que os perfis são eficazes, apontam algumas disfunções na actuação dos comandantes/chefes militares relativamente ao exercício da liderança, o que poderemos ver em pormenor na discussão das várias dimensões da Hipótese III - relativa à qualidade da liderança.

Hipóteses III: relativas à qualidade do desempenho do exercício da liderança

Espera-se que, relativamente à qualidade do exercício da liderança, a percepção dos oficiais inquiridos permita identificar:

*- O **grau de adequação da preparação** dos oficiais para liderarem nos três contextos militares, face às respectivas exigências;*

*- Onde se situam as **principais lacunas no exercício da liderança** (ao nível das competências exigidas) no âmbito de cada situação padrão; e os **principais motivos com que se prendem essas lacunas**;*

*- Os **factores potenciadores e os factores inibidores do exercício da liderança** por parte dos oficiais do Exército Português, no âmbito de cada situação padrão considerada no estudo;*

*- O **tipo de alterações que é necessário introduzir na formação/treino de liderança** dos oficiais do Exército Português para uma maior adequação à realidade.*

Grau de adequação da preparação dos oficiais para liderarem nos três contextos militares, face às respectivas exigências

Na generalidade os inquiridos assumem como eficaz o exercício da liderança por parte dos oficiais do Exército Português, independentemente do contexto militar considerado. Esta dimensão da Hipótese III foi confirmada pelas perguntas fechadas e perguntas

mistas do questionário.

Orientação das respostas (perguntas fechadas): 260 (82,3%) respondentes assumem a possibilidade de os oficiais serem igualmente eficazes nos três contextos, contra 56 (17,7%) que negam esta possibilidade. Apresentam como justificação do sucesso da liderança: (1) as *características do ciclo de aprendizagem* (diversidade e duração); (2) *aspectos culturais* (e.g., espírito de missão, sentido do dever, capacidade de entrega, profissionalismo, generosidade, disponibilidade e vontade de fazer bem); (3) a *capacidade de adaptação a novas situações e circunstâncias*, o *pragmatismo e desembaraço mental*; (4) *características pessoais*.

No que concerne mais concretamente à adequação da preparação dos oficiais, os militares inquiridos validam na generalidade o actual modelo de formação/desenvolvimento dos oficiais do QP, embora reconheçam a necessidade de serem introduzidas algumas alterações, designadamente na preparação para o exercício da liderança.

Orientação das respostas (*modelo global*): 109 (33,5%) dos inquiridos (perguntas fechadas) consideraram a preparação dos oficiais "totalmente adequada" ou "muito adequada", 172 (52,8%) "medianamente adequada" e 45 (13,8%) "pouco adequada" ou "totalmente inadequada". Apenas 2 (0,6%) oficiais não responderam a esta questão.

Os militares que reconhecem a adequação da preparação (86,3%) justificam as suas convicções a partir da identificação de alguns pontos fortes do *modelo global de formação*: (1) *diversidade e abrangência da formação*; (2) *desenvolvimento mental (raciocínio lógico, resolução de problemas)*; (3) *formação evolutiva e cumulativa ao longo da carreira*; (4) *aprendizagem por modelação (a partir de exemplos positivos e negativos)*; (5) *qualidade da formação para situações de campanha*.

Não obstante os pontos fortes referidos relativamente ao *modelo global*, os inquiridos enunciaram também um conjunto de pontos fracos, de que destacamos: (1) *cursos de carreira algo generalistas (conhecimento pouco aprofundado)*; (2) *formação desajustada à mudança/fluidez dos contextos, à realidade e às áreas de desempenho*; (3) *deficiente integração da formação contínua ao longo da carreira*; (4) *insuficiente preparação técnica sobre tecnologias de ponta*; (5) *falta de experiência profissional de comando, liderança e vivência de situações reais*; (6) *insuficiência de rotina operacional e pouca diversidade de exercícios, treinos e simulação*.

A identificação das lacunas e a sua justificação, que apresentamos de seguida, reiteram a necessidade de uma reflexão sobre este tópico e, simultaneamente, contribuem para complementar a discussão desta dimensão da Hipótese III.

Identificação das principais lacunas no exercício da liderança no âmbito de cada situação padrão e motivos com que se prendem essas lacunas

Não obstante os inquiridos assumam, na generalidade, como eficaz o exercício da liderança, é reconhecido também que existem alguns momentos/situações de menor sucesso: 293 (92,7%) dos respondentes consideram a existência de lacunas no exercício da liderança, enquanto 23 (7,3%) assumem a posição contrária.

Das alternativas sugeridas pelo investigador, as lacunas incidem, por ordem decrescente, nas seguintes dimensões/competências: *interpessoais/comportamentais* (68,0%), *gestão da mudança* (64%), *percepção do meio envolvente* (56,7%), *capacidade de decisão* (54,6%) e *técnicas/tácticas* (50,0%). Dado que esta pergunta dava abertura para outras alternativas de resposta por parte dos inquiridos, 20 militares (6,1%) sugeriram outras dimensões onde são visíveis deficiências no exercício da liderança, de que destacamos: *capacidade de gestão, comunicação, capacidade de motivar, adaptação, visão global, definição de objectivos*.

Quanto aos principais motivos que determinam ou estão na origem das lacunas no exercício da liderança por parte dos comandantes/chefes militares, os inquiridos consideram que eles radicam em deficiências ao nível: da *experiência profissional* (76 - 44,7%), do *domínio conceptual (conhecimentos teóricos*) e do *treino de liderança* (49 - 28,8%) e do *ambiente interno organizacional* (42 - 24,7%) ou são motivadas por *características ambientais externas* (e.g., fluidez das situações e diversidade dos contextos) (28 - 16,5%). No gráfico da figura 3.22. sistematizam-se as perspectivas dos inquiridos sobre os motivos referidos.

Para cada alternativa, a existência das lacunas no exercício da liderança foi justificada pelos respondentes da seguinte forma (perguntas abertas e mistas):

- Experiência profissional: as lacunas decorrem, sobretudo, da *insuficiência do exercício de comando e de rotina operacional*, pelo facto de existirem *poucas Unidades* e *o exercício de comando ser geralmente de curta duração*; decorrem ainda da *falta de vivência de situações reais*;

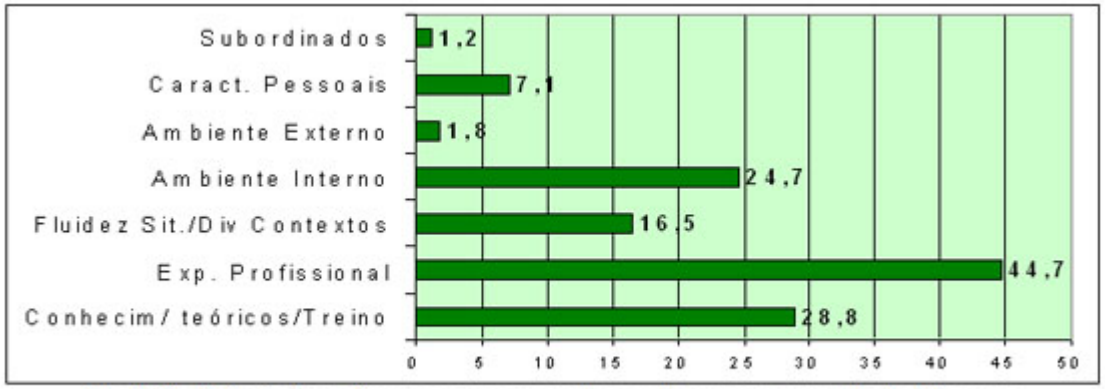


Fig. 3.22.: Principais motivos com que se prendem as lacunas no exercício da liderança por parte dos comandantes/chefes militares

- Conhecimentos teóricos e treino: as lacunas decorrem do facto de a *formação se encontrar parcialmente desajustada à realidade e às áreas de desempenho*; *os cursos são demasiado generalistas e a formação ao longo da carreira não está suficientemente integrada*; e ainda porque *o treino e os exercícios são insuficientes*;
- Ambiente interno organizacional: o exercício da liderança é condicionado por aspectos menos positivos que muitas vezes tendem a associar-se à cultura organizacional (e.g., *resistência à mudança*); a *continuada "aceitação" de constrangimentos gerais* [externos] causa desmotivação; *falta de alguma clareza nos objectivos organizacionais e na definição de competências*; *existência de um certo "carreirismo" que conduz à falta coragem moral para decidir*; e ainda a *situação de reorganização e mudança em que se encontram actualmente (e há demasiado tempo) as Unidades*;
- Fluidez das situações e diversidade dos contextos: são motivos, na medida em que implicam *alterações de comportamentos e necessidades de adaptação*.

Foram ainda referidos o ambiente externo (responsável pela *perda de identidade nacional, do culto das tradições e dos valores nacionais*) e as características pessoais de comandantes e chefes que, por vezes, *condicionam o exercício da liderança e a adesão dos liderados/subordinados*.

Por outro lado, a maioria dos oficiais inquiridos (223 - 80,5%) reconhece que as lacunas têm incidência diferente nas três situações-tipo. O combate é escolhido como a primeira opção *onde as lacunas poderão ter maior reflexo*, justificada essencialmente pelo *grau de exigência e criticidade das missões, pelo risco e pela incerteza que lhe são inerentes e pela pressão psicológica, face às consequências da acção de comando*.

*Numa tentativa de aproximação à **Hipótese IV- estratificação/partição da amostra**, importa referir a propósito dos principais motivos com que se prendem as lacunas no exercício da liderança, que a distribuição por postos nem sempre segue a orientação geral das respostas:*

- Os Capitães consideram o ambiente interno o principal responsável pelas eventuais falhas na qualidade do exercício da liderança, contrariamente ao que acontece com os Cadetes do 1º ano da AM que não reconhecem qualquer influência negativa deste factor;

- Os Coronéis e os Cadetes do 1º ano da AM, mais que quaisquer outros *clusters*, reconhecem que a personalidade/características pessoais dos comandantes funciona, por vezes, como um factor inibidor;

- A tendência geral de respostas dos Cadetes do 4º ano da AM, salvo raras excepções, aproxima-se da orientação geral das respostas dos oficiais do QP, contrariamente ao que acontece com os Cadetes do 1º ano da AM.

Factores potenciadores e factores inibidores do exercício da liderança por parte

dos oficiais do Exército Português, no âmbito de cada situação padrão

Para complementar a informação recolhida sobre a qualidade do exercício da liderança foi ainda sugerido aos oficiais inquiridos (a partir de perguntas abertas) que identificassem os principais factores que condicionam a eficácia da sua acção (factores potenciadores e/ou factores inibidores). Foi notória a redundância de alguns dos temas já abordados, constituindo-se, simultaneamente, num indicador de importância relativa.

Os oficiais destacaram como principais "factores potenciadores":

- A disciplina, o espírito de corpo, a camaradagem, a frontalidade e a transparência;

- A organização/estruturação de funções e responsabilidades;

- As características do ciclo de aprendizagem dos oficiais (longo e vasto) e a experiência do Exército Português como escola de formação/instrução (ao longo dos tempos);

- O espírito de missão, o envolvimento, a capacidade de entrega, o sentido do dever, o profissionalismo, a generosidade, a disponibilidade e a vontade de fazer bem;

- A capacidade de adaptação a novas situações e circunstâncias, o pragmatismo e o desembaraço mental;

- As características pessoais e a preparação individual técnica e táctica dos oficiais (para o desempenho dos cargos/funções);

- A capacidade de relacionamento (relações interpessoais, comunicação);

- A participação em missões fora do território nacional (aquisição de experiência e de prestígio para o Exército).

Como "factores inibidores" foram destacados:

- As exageradas preocupações individuais de carreira (uso excessivo do "militarmente correcto" e esforço para agradar);

- A reacção [inadequada] *às mudanças;*

- A política actual em relação aos militares e uma certa "inacção" das chefias militares;

- O desenvolvimento e a gestão de carreiras (através do SAMME[47]*) e a selecção*[48] *dos comandantes para as funções;*

- A formação (por vezes deficitária, generalista e pouco objectiva)[49]*;*

- A escassez/insuficiência de recursos, a asfixia dos quartéis e das unidades operacionais; o estado operacional do material do Exército;

- A personalidade e/ou a postura de alguns comandantes/chefes (falta de vocação/perfil, arrogância e falta de humildade);

- A insuficiência do exercício do comando, a pouca experiência profissional, a falta de treino operacional e de "saber" prático e a falta de preparação e de experiência de combate.

Tipologia de alterações a introduzir na formação/treino de liderança dos oficiais do Exército Português para uma maior adequação à realidade

Referimos, a propósito de outra dimensão desta Hipótese III, que os militares inquiridos validam na generalidade o actual modelo de formação/desenvolvimento dos oficiais do QP, reconhecendo, no entanto, a necessidade de serem introduzidas algumas alterações para melhorar o exercício da liderança. Na discussão desta dimensão, importa perceber que tipo de alterações são preconizadas.

No que concerne à introdução de alterações às actuais acções de formação/desenvolvimento na área da liderança os resultados apresentam alguma ambiguidade, tendo sido difícil confirmar na íntegra esta dimensão da Hipótese IV: 144 (45,7%) consideram a *necessidade de serem introduzidas alterações às actuais acções de formação/treino de liderança*, enquanto 171 (54,3%) não reconhece essa necessidade. No entanto, por outro lado, 210 (66,7%) dos respondentes sugerem a *necessidade de serem introduzidas outras acções de formação de liderança*, contra 105 (33,3%) que entende que a formação actual é suficiente.

Os oficiais que sugerem a introdução de alterações às actuais acções de formação (formatos e conteúdos) tendo em vista o exercício da liderança, justificam a sua posição pela necessidade de:

- Serem introduzidos *ajustamentos curriculares dinâmicos,* face à *maior complexidade tecnológica (sobretudo nos sistemas de informação e nos sistemas de armas), às constantes mudanças socio-políticas e culturais* e ao *aparecimento de novas doutrinas* (22 inquiridos - 29,3%);

- Ser obtida uma *preparação mais adequada para as funções*, a partir do *aumento do carácter prático dos cursos* e de uma *maior integração entre teoria e prática*; e ser proporcionada *mais experiência de comando* (20 - 26,7%);

- Ser *dirigido o esforço para a preparação dos oficiais para as novas missões* [OAP] e *para a realidade do dia-a-dia* [situação de paz], em contraposição com a anterior (actual) orientação (operações de guerra convencional) (9 - 12%).

Das respostas dos inquiridos é ainda possível deduzir que é importante combinar o actual

modelo de formação generalista com uma dimensão mais técnica e específica, evitando as *repetições desnecessárias e desmotivantes* e considerando *acções de formação específicas*, de curta duração, orientadas para os domínios funcional e relacional. A introdução de cursos/estágios de curta duração prepararia, de forma supletiva, para os diferentes níveis de exigência durante a carreira e seria orientada para:

- A *prática da liderança* e o contacto com *situações reais* (teoria *versus* prática) (25 - 24%);

- As ciências comportamentais, como a *Psicologia* ou a *Sociologia*, com relevância para o estudo do indivíduo, do grupo e da organização (16 - 15,4%);

- A *realidade da situação de paz* e o *desempenho de cargos multinacionais*, designadamente nas OAP (14 - 13,5%);

- A *simulação* (teatros de guerra e de OAP) e *exercícios tácticos* e *treino operacional* (14 - 13,5%);

- O *estudo de casos* (transmissão de experiências concretas e *lições aprendidas*), de forma a melhorar a percepção da realidade (11 - 10,6%);

- A *condução de reuniões* e a *negociação e gestão de conflitos* (4 - 3,9%);

- O *funcionamento da organização* (estrutura e missão) (4 - 3,8%);

- As *dinâmicas de grupo* e a liderança de equipas de trabalho (3 - 2,9%);

- A *gestão de recursos* (3 - 2,9%);

- A *comunicação*, as *relações públicas e os media* (2 - 1,9%);

- As metodologias de *resolução de problemas e a tomada de decisão* (1 - 1%).

Numa aproximação prévia à **Hipótese IV**, importa referir, a propósito desta dimensão da Hipótese III, que as acções que apresentam uma distribuição mais equilibrada por postos são "as ciências comportamentais" e "a simulação" (teatros de guerra e de OAP) e os "exercícios tácticos e treino operacional".

No que concerne ao momento em que estas acções específicas de formação deverão ocorrer, os inquiridos sugerem:

- *Durante os cursos de carreira*, como a AM, o Curso de Promoção a capitão (CPC), o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) e o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) (89 - 57,8%);

- No *momento de assumir funções* que o exijam, como preparação específica para a

função (27 - 17,5%);

- Periodicamente, *em todas as fases da carreira*, a título de reciclagem e treino *de forma integrada e complementar* (22 - 14,2%);

- Antes do embarque para *situações de liderança crítica, no exterior do território nacional* (6 - 3,9%);

- No *início da carreira* e no momento da *integração nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos* (U/E/O) (5 - 3,2%);

- *Antes da promoção* a CAP, MAJ, COR e MGEN (3 - 1,9%).

Os oficiais que não consideram a necessidade de serem introduzidas alterações na formação/treino dos militares, sustentam a sua posição, entre outras, nas seguintes convicções:

- O problema da liderança não reside nos cursos, mas nas *características pessoais*, nos *recursos materiais e financeiros*;

- Existe *falta de prática de liderança* e também de *aconselhamento por parte dos líderes* seniores;

- O *funcionamento da organização militar* nem sempre é o mais correcto.

Hipóteses IV: relativas à estratificação/partição da amostra

A última hipótese operacional definida diz respeito à diferenciação na percepção dos oficiais inquiridos relativamente às questões suscitadas. Pelo que foi referido a propósito da discussão das Hipóteses I, II e III, as dimensões da Hipótese IV foram, pelo menos, parcialmente confirmadas, designadamente quanto:

- À caracterização das três situações padrão, em que os inquiridos apresentam uma percepção diferente;

- À distribuição dos papéis do líder pelos quadrantes do modelo de referência (foram utilizados todos os quadrantes);

- Aos principais factores que condicionam a qualidade da liderança dos comandantes/chefes militares.

A análise efectuada das respostas de acordo com a partição da amostra permitiu concluir que a diferença de percepções varia de acordo com o posto (ou *clusters* de postos) do(s) inquirido(s), a que está, de certa forma, associada também a idade e, indirectamente, a experiência profissional (esta entendida sobretudo como "maturidade profissional" e não tanto como diversidade de experiências concretas sobre uma ou várias tipologias de

funções e/ou contextos de desempenho). Quanto à diferenciação das respostas por Arma ou Serviço (de origem), a análise efectuada não foi de todo esclarecedora.

3.3.2. Síntese conclusiva

A discussão das hipóteses operacionais serviu para testar a questão central e as hipóteses gerais orientadoras do estudo e, consequentemente, para apoiar a confirmação das convicções do investigador, designadamente no que concerne ao papel do actual modelo de formação/desenvolvimento de carreira do oficial do Exército oriundo da AM na eficácia do exercício da liderança. As respostas dos inquiridos permitiram testar esta convicção geral, embora os resultados apontem, igualmente, para a necessidade de serem introduzidos ajustamentos e melhoramentos, uns substantivos, outros formais, tal com foi discutido.

A integração das metodologias quantitativa e qualitativa permitiu, estamos convictos, reduzir as vulnerabilidades da dimensão quantitativa do estudo, algo condicionada pela escolha da amostra, ainda que se trate de um trabalho exploratório.

A partir da análise que foi elaborada sobre os dados solicitados nas secções II, III e IV do questionário julgamos poder retirar algumas conclusões que de seguida se explicitam.

Como primeira grande asserção metodológica, de carácter geral, obtida transversalmente a partir da conjugação dos resultados do questionário (perguntas abertas e perguntas mistas), refere-se que a relação que o militar estabelece com o fenómeno da liderança tem uma natureza não apenas *funcional*, mas também *psico-sociológica*, sendo que:

- A orientação funcional se traduz na relação que o líder estabelece com o próprio (papéis a desempenhar), com os subordinados/liderados (enquanto recursos humanos à sua disposição), com a missão e com os objectivos, com o contexto e com os outros recursos disponíveis;

- A orientação psicológica é de natureza sócio-cultural, simbólica e afectiva e condiciona a expressão da relação que o líder estabelece com os liderados, com a hierarquia e a organização, estando também subjacentes valores de outro nível, relativos designadamente ao Estado e à Nação.

Como foi visível na apresentação das respostas às perguntas abertas, as orientações funcional e psicológica não são mutuamente exclusivas, acontecendo, com alguma frequência, que o inquirido utiliza as duas orientações para responder às perguntas.

As asserções específicas reportam-se essencialmente ao resultado da discussão das hipóteses operacionais, cujas conclusões principais se referem de seguida:

- Os inquiridos consideram que as três situações-tipo se caracterizam por solicitações e exigências diferenciadas, medidas em termos de tipologia e grau de rotinização e de risco

das principais actividades e tarefas a desenvolver e das exigências de liderança que se colocam ao comandante/chefe militar;

- O comportamento dos comandantes/chefes militares no exercício da liderança distribui-se, no âmbito de cada situação padrão, pelos quatro quadrantes do modelo de referência, embora com incidências diferentes, o que confirma as orientações teóricas que lhe estão subjacentes;

- Os resultados sugerem que o comportamento de liderança dos militares deve dirigir-se sobretudo para a missão (objectivos) e para os seus homens (apoio), sem, no entanto, descurar as normas e os procedimentos (regras), sendo que a orientação inovação, embora seja percepcionada acima da média teórica, é aquela que, em contexto militar, parece assumir menor relevância;

- Os dados recolhidos e analisados, embora condicionados pela natureza da amostra, introduziram algumas dúvidas quanto à possibilidade (que não à sua necessidade) de serem desenhados perfis situacionais suficientemente distintos para cada situação padrão, que pudessem apoiar a construção de modelos de formação/desenvolvimento de carreira para o exercício da liderança dos oficiais do Exército;

- Em contraposição, os resultados obtidos parecem sugerir, com maior propriedade, o desenho de um perfil funcional de tipo banda larga que responda com eficácia às solicitações dos vários contextos em que os militares terão que desempenhar funções[50];

- Embora os inquiridos validem globalmente o actual modelo de formação/desenvolvimento de carreira, surgem algumas reticências quanto à sua completa adequabilidade para aplicar a todos os militares, levantando-se algumas questões que relevam da compartimentação do conhecimento, da especificidade dos contextos e das competências críticas exigíveis para cada caso;

- As sugestões dos inquiridos assumem que o actual modelo de formação de carreira dos oficiais do Exército para o exercício da liderança não responde na íntegra às solicitações que hoje se colocam aos comandantes/chefes militares: a formação é insuficiente, quer ao nível escolar, quer da aquisição de experiência em contexto de trabalho; são sugeridas alterações às actuais acções de formação e propostas novas acções em áreas do conhecimento consideradas importantes para o desempenho dos líderes em contexto militar.

4. Conclusões e Recomendações

Este quarto e último capítulo materializa o corolário do trabalho, onde se conclui sobre as principais linhas de força que justificaram esta investigação e onde se perspectivam outras pesquisas que permitam continuar a aumentar e a aprofundar o conhecimento

sobre a problemática da liderança em contexto militar. Aqui, apresenta-se uma breve retrospectiva dos procedimentos mais significativos seguidos durante o estudo, comparam-se os resultados obtidos com os previstos, referem-se os principais contributos desta investigação, faz-se uma apreciação crítica sobre o trabalho (em jeito de auto-crítica) e sugerem-se algumas aplicações de ordem prática no âmbito da liderança e da gestão dos recursos humanos.

4.1. Retrospectiva das grandes linhas do procedimento que foi seguido

A concepção do presente trabalho de investigação começou por assentar no desenho de uma pesquisa de âmbito conceptual sobre alguns tópicos previamente seleccionados, em elementos doutrinários e em práticas de referência na Instituição Militar. Este enquadramento e revisão, que por razões de espaço foi aqui apresentado de forma muito breve, serviu depois para suportar o trabalho de campo, cuja delimitação foi explicitada na introdução e, depois, consubstanciada na elaboração de um modelo de análise e na construção de hipóteses operacionais de investigação. Para apoiar uma parte do estudo de campo foi escolhido como referência o Modelo Situacional de Combate/Guarnição de Hunt e Phillips (1991), cuja concepção se baseia no Modelo de Valores Contrastantes de Quinn (1984, 1988).

Procurámos combinar, de forma complementar, duas dimensões metodológicas - quantitativa e qualitativa - fundadas na aplicação de um questionário, com perguntas fechadas e abertas. Os dados obtidos a partir das respostas às perguntas fechadas foram objecto de tratamento estatístico a partir do *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*. Os dados obtidos das perguntas abertas foram sujeitos a uma análise sumária de conteúdo, nos termos em que é sugerido por Bardin (2000), designadamente a partir das técnicas “análise categorial” (1ª fase) e “análise das relações” (2ª fase).

Na discussão das hipóteses operacionais integrámos igualmente metodologias quantitativas e qualitativas, o que, na nossa perspectiva, conduziu a um enriquecimento da análise e a uma valorização dos resultados desta investigação. O teste de hipóteses, permitiu consolidar as principais orientações e convicções do investigador sobre os objectivos propostos na Introdução, designadamente ao nível dos perfis para cada situação padrão e do modelo de formação/desenvolvimento do oficial do Exército português para o exercício da liderança.

4.2. Asserções metodológicas: comparação entre resultados teoricamente esperados e obtidos

Os resultados obtidos aproximam-se dos esperados: como foi explicitado na discussão das hipóteses operacionais, foi possível, a partir da análise dos dados obtidos por questionário (perguntas fechadas, abertas e mistas), confirmar as grandes orientações previstas nas hipóteses gerais e nas hipóteses operacionais, embora algumas das suas dimensões não tivessem sido completamente confirmadas[51].

Com maior pormenor poderemos referir que:

- Os resultados obtidos validam o modelo de referência (Hunt e Phillips, 1991) quanto à distinção das três situações-tipo, à distinção e distribuição de papéis a desempenhar pelos comandantes/chefes militares no exercício da liderança para cada situação padrão;

- Depois de uma distinção relevante ao nível das três situações-tipo consideradas para efeitos de estudo (tipologias de actividades e solicitações de liderança), era suposto que os perfis funcionais, construídos a partir da distribuição dos oito papéis do modelo de referência, apresentassem uma maior diferenciação do que se verificou: não obstante a possibilidade de identificar perfis elementares de liderança para cada situação padrão, é ténue a sua distinção entre a situação de guerra/combate e o contexto em que decorrem as OAP[52];

- A integração dos perfis elementares (situacionais) num perfil transversal de banda larga, que responda adequadamente a qualquer situação concreta do universo de cargos/funções militares aproxima-o, grosso modo, do perfil situacional para a situação de guerra/combate, o qual apresenta o *score* mais elevado em praticamente todos os papéis de liderança[53];

- Foi identificado um *gap* de desempenho entre os perfis reais e os perfis desejáveis percepcionados pelos oficiais inquiridos para cada situação-tipo, embora todos os perfis reais sejam considerados eficazes, quer explicitamente pelos inquiridos, quer nos termos em que são definidos por Quinn (1988)[54];

- No que concerne ao grau de adequação da preparação dos oficiais para liderarem nos três contextos militares, o actual modelo de formação é percepcionado pela maioria dos militares inquiridos como adequado, embora tenham sido colocadas algumas reservas e identificadas lacunas importantes ao nível das competências exigidas para o exercício da liderança e sugeridas várias alterações na formação/treino para uma maior aproximação às solicitações da realidade[55].

- Terá ficado um pouco aquém a relação que pretendia estabelecer-se entre os perfis situacionais para as três situações padrão e o referencial de competências que deverá servir esses perfis e que, depois, alimentará os perfis de formação respectivos, aspectos a ponderar numa próxima investigação[56];

- Os resultados deste estudo valem essencialmente pela construção de uma percepção geral, como um todo, embora tenha sido demonstrada alguma diferenciação na percepção dos oficiais inquiridos, designadamente quanto à caracterização das situações-tipo, à distribuição dos papéis de liderança pelos quadrantes do modelo de referência e aos principais factores que condicionam a qualidade da liderança dos comandantes/chefes militares em cada uma das macro-situações referidas.

De uma forma mais abrangente, embora com ligação estreita ao exercício da liderança e

à qualidade do desempenho dos líderes em contexto militar, os inquiridos consideram explicitamente duas grandes dimensões - *funcional* e *relacional* - as quais consubstanciam as duas orientações-chave dos "perfis de liderança". Aconteceu, com alguma frequência, que os inquiridos (nas respostas às perguntas abertas) se apoiaram nestas duas orientações: (1) ao domínio funcional associam mais os conceitos de disponibilidade e de competência técnico-profissional, colocando a *missão* acima de tudo; (2) à dimensão relacional, a que atribuem um grande peso, ligam sobretudo os temas que se referem a *valores institucionais* e à *relação com os subordinados*. A dimensão funcional integra, relativamente ao modelo de referência, os quadrantes dos *objectivos* (missões e realizações), das *regras* (procedimentos e condicionantes de natureza institucional, cultural e legal) e da *inovação* (captação/obtenção de recursos[57], negociação/mediação e adaptação aos contextos em constante mudança a e situações específicas). Por outro lado, a dimensão relacional orienta sobretudo para o quadrante do *apoio* (baseado nas relações que se estabelecem entre líder e liderados/seguidores), onde se cruzam, em medidas variáveis, necessidades funcionais com competências e traços de personalidade ao nível do "emocional", do "afectivo" e do "simbólico". É da integração destas duas dimensões, na medida adequada a cada contexto e situação particular, que decorre a noção de eficácia das acções do comandante/chefe militar e da sua unidade/grupo.

Importa, neste momento, procedermos a uma análise crítica do trabalho, relevando os aspectos mais positivos e os menos conseguidos. A revisão efectuada e a metodologia adoptada permitiram acrescentar sistematização e clareza à análise que foi conduzida sobre as três situações-tipo que foram isoladas para efeito deste estudo. As reflexões expressas no trabalho são prova do valor intrínseco desta investigação, não obstante as lacunas e os aspectos menos conseguidos. Consideramos este trabalho como um contributo (assim desejamos que aconteça) para relançar o debate em torno de um tópico da maior importância no meio castrense - *a liderança* - ou, se preferirmos, *o comando e a chefia*, com o apoio de uma perspectiva científica.

Como referido, os resultados valem essencialmente pelo seu todo e pela possibilidade de ser construída uma macro genérica sobre a percepção dos oficiais do Exército relativamente ao exercício da liderança e ao seu desenvolvimento formal e informal em contexto militar. A partir desta macro tornou-se possível fazer inferências sobre vários tópicos, designadamente os que constam das hipóteses operacionais. Porém, em jeito de auto-avaliação, reconhece-se que, para além da importância e das possibilidades de um estudo desta natureza, a leitura dos resultados está formalmente condicionada pelas condições em que decorreu o estudo, designadamente pelas características da amostra (sobretudo na sua dimensão quantitativa). No entanto, ainda que se tenha tratado de sub-amostras "de proximidade" e "conveniência" e, portanto, não representativas, as suas características, como são o caso da dimensão e diversidade[58], aproximam-na da representatividade. Por outro lado, estamos convictos de que a inclusão de um estudo de natureza qualitativa serviu de complemento a este estudo exploratório e, simultaneamente, contribuiu para aumentar o valor dos resultados que foram apresentados.

4.3. Considerações de ordem prática

Ainda que o Exército continue a apostar num modelo transversal[59] de desenvolvimento de carreira para todos os oficiais do Quadro Permanente, como resposta a um perfil funcional de tipo "banda larga", a perspectiva científica aconselha a que a sua adequação seja ponderada, designadamente ao nível do desempenho de liderança em diferentes contextos de actuação. Foi também a convicção da existência desta necessidade que motivou o presente estudo.

Elegemos o estudo e a definição de perfis específicos para cada situação padrão (situação de paz, OAP e guerra/combate) como um dos tópicos de análise a privilegiar, admitindo, no entanto, a eventual necessidade de prever-se um "perfil de liderança transversal" que corporizasse o sucesso das acções a desenvolver pelo comandante militar no desempenho de funções de liderança em qualquer contexto. Seja qual for a orientação que se considere como primária, importa ponderar, a cada momento, a adequabilidade dos conteúdos e dos formatos de aprendizagem da vertente da liderança, no sentido de um alinhamento constante em relação às exigências dos cargos e às solicitações dos contextos onde os militares sejam chamados a actuar.

A manter-se a actual orientação sobre a formação geral de carreira, os inquiridos consideram necessário uma inflexão no actual paradigma, ponderando a integração de outras acções de formação, de pequena ou média duração, que permitam a introdução de novos elementos teóricos e práticos que ajudem a preparar para o desempenho de funções específicas, inerentes aos cargos de comandante/chefe, designadamente ao nível da gestão dos recursos, da administração da justiça e disciplina e da gestão financeira; mas também ao nível da gestão da mudança, da percepção do meio envolvente, da gestão da informação e da tomada de decisão, da negociação e da gestão de conflitos.

É também percepção dos inquiridos, como atrás ficou expresso, que a introdução destas e de outras acções de formação específicas poderia acontecer durante os cursos de carreira (percepção da grande maioria), entre cursos, ou imediatamente antes do oficial assumir determinados cargos.

Quanto aos formatos a adoptar no ensino/aprendizagem da liderança, os oficiais inquiridos consideraram que deveria ser privilegiado o método da resolução de problemas, a partir de casos concretos, se possível retirados de lições aprendidas. Pessoalmente, consideramos como uma hipótese interessante uma recolha de casos a partir do método de incidentes críticos, o seu tratamento e posterior aplicação a grupos focais, onde seriam integrados os oficiais que potencialmente, a breve prazo, iriam assumir cargos específicos[60].

4.4. Asserções de valor

A liderança e a gestão de pessoas será, estamos convictos, um tema sempre actual,

independentemente dos contextos que estiverem em equação, mas também cada vez mais importante em ambiente organizacional. Para além de contribuirmos para o debate interno e externo sobre o tema *liderança em contexto militar*, os resultados que apresentámos ao longo da investigação e as asserções metodológicas a que chegámos materializam um ponto de partida para a continuação da exploração desta problemática, quer a nível do Exército, quer das Forças Armadas, quer das organizações em geral.

As asserções que resultam da aplicação da metodologia, nos termos em que foi definida para esta investigação, apontam, genericamente, para uma diferenciação na caracterização dos três contextos-tipo com base nas actividades e exigências/solicitações. Verifica-se distinção sobretudo entre o contexto de paz e os outros dois contextos (a partir da distribuição de papéis pelos quatro quadrantes do modelo de referência). Regista-se o reconhecimento do valor genérico do actual paradigma de formação de carreira, não obstante as muitas reservas dos militares inquiridos quanto ao modelo de desenvolvimento de liderança em vigor.

Neste momento, admitimos que, mais importante que reiterar o postulado, tantas vezes tacitamente assumido, sobre a necessidade de "nivelar" capacidades e competências em cada patamar hierárquico com vista a alimentar um perfil transversal de desempenho, será procurar determinar quais são efectivamente as competências críticas que deverão ser criadas e/ou desenvolvidas para o sucesso do exercício da liderança em contexto militar. Depois, a concepção e operacionalização de um modelo de formação na área da liderança, mantendo ou não o mesmo paradigma, deverá ter em atenção os pontos fortes e fracos diagnosticados[61] e integrar, numa perspectiva de futuro, as diferentes solicitações e exigências dos contextos. Assim, esperamos e desejamos que este estudo seja um contributo para alimentar a necessidade de a organização militar articular de forma mais efectiva o desenvolvimento da capacidade de liderança dos seus quadros, com base em cenários de grande diversidade e incerteza e, aparentemente paradoxal, em critérios cada vez mais objectivos, consequentes e integradores relativamente ao percurso formativo como um todo. Será cada vez mais importante ponderar a aquisição e o desenvolvimento de capacidades de liderança ao nível dos referenciais mentais e não apenas responder a requisitos de natureza técnica. Um outro aspecto de importância capital reside na elasticidade e adaptabilidade do modelo que vier a ser considerado, que deverá permitir actualizações subsequentes, sem alterar necessariamente a sua configuração ou filosofia.

Como outra das asserções de valor, apenas sumariamente abordada nesta investigação, relevamos a problemática das competências (da gestão de e por competências) e as potenciais consequências da integração desta lógica no contexto militar nacional. Os estudos que nos últimos anos têm sido feitos a nível internacional, e mais recentemente a nível nacional, sobre este tema atestam a sua relevância e perspectivam a sua integração no contexto militar num futuro muito próximo. Embora não exista ainda estabilidade suficiente sobre o próprio conceito de competências (sobretudo devido ao elevado número de perspectivas teóricas), há a convicção de que estamos perante um novo paradigma, com fortes implicações não apenas ao nível da gestão das pessoas nas

organizações, mas em todas as dimensões organizativas. Também a nível europeu e nacional a Declaração de Bolonha empurra os organismos de ensino e as organizações em geral para a lógica das competências, a partir de critérios e limites temporais relativamente apertados, constituindo-se como mais um motivador para uma alteração de paradigma.

No que concerne ao Exército português os trabalhos que mais recentemente estão a ser desenvolvidos pelo Comando da Instrução, pela Academia Militar, pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército e outros organismos ajudam-nos a reflectir sobre a importância que a problemática das competências terá num futuro próximo no contexto militar nacional. Embora consideremos que continua a existir algum défice de integração ao nível dos diversos estudos e das perspectivas que estão a ser assumidas internamente, este é, já hoje, um tema incontornável para o Exército e para as Forças Armadas. A lógica das competências facilitará e tornará mais consequente, estamos convictos, a ligação entre os perfis funcionais (que decorrem das necessidades organizacionais) e que se ligam ao referencial de competências e os perfis (referencial) de formação a adoptar[62]. Estes aspectos terão, depois, naturais implicações a um nível mais macro, o da gestão das pessoas.

Quanto aos *clusters* que deverão integrar um referencial de competências para os oficiais do QP do Exército, na área da liderança, consideramos que será necessário mais alguma revisão e reflexão, que projectamos para a continuação das nossas investigações. Entretanto, consideramos como um ponto de partida interessante a metodologia que foi recentemente desenvolvida, num estudo conjunto, pela AM e o pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) - "Das Competências à Excelência" - embora nos pareça que será necessário obter uma melhor sistematização e tornar o trabalho mais objectivo e consequente[63].

Quanto ao trabalho pioneiro que está a ser desenvolvido sob a tutela do Comando de Instrução e Doutrina (CID) do Exército, em cooperação com entidades externas (e.g., ANQ), temos a convicção de que conduzirá a alterações significativas aos actuais paradigmas de concepção do trabalho e aquisição e avaliação de competências, com reflexos incontornáveis ao nível da gestão das pessoas na instituição militar.

Permitam-me os leitores que termine com uma frase, que queremos assumir para nós como um repto:
Seja qual for o futuro, devo encará-lo de frente e estar antecipadamente presente para participar na sua escolha e previsão ou, pelo menos, antecipar os seus efeitos. Mas, estando consciente de que a melhor forma de prever o futuro é influenciá-lo, desenhando-o, estou decidido, no âmbito das minhas competências, a participar num projecto que consolide uma organização de excelência, competitiva e aliciante na perspectiva interna e externa. Este estudo exploratório poderá ser uma ínfima parte desse projecto.

Referências bibliográficas

BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.
BARDIN, Laurence (2000). *Análise de Conteúdo*. Extra Colecção. Lisboa: Edições 70. Tradução de: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.
BARRENTO, António Eduardo Q. Martins (1990a). *Motivação dos Quadros Permanentes do Exército Português, Perspectivas.* Trabalho Individual, CSCD 1989/90, Pedrouços: IAEM.
BARRENTO, António Eduardo Q. Martins (1990b). *Reflexões sobre Temas Militares.* Pedrouços: IAEM.
BASS, Bernard M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational Behavior*. New York: Harper & Brothers.
Be, Know, Do: Leadership the Army Way (2004). Leader to Leader Institute, San Francisco: Jossey-Bass. (Adaptado do manual de liderança oficial do exército dos EUA). Prefácio de Rihard E. Cavanagh e Introdução de Frances Hesselbein e do ex-CEME General Eric K. Shinseki.
BENNIS, Warren. (1989). *On becoming a leader*. New York: Addison-Wesley Publishing Company. ISBN: 0-201-40929-1.
BILHIM, João Abreu de F. (1996). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP.
BILHIM, João Abreu de F. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.
BONS, Paul, et al. (1988). Organizational Leadership: Quo Vadis?. In *Leardership in Organizatios*. The Department of Behavioral Sciences and Leadership, United States Military Academy, West Poit. New York: Avery Publishing group Inc.
BORNSTEIN, Steven e SMITH, Anthony (1997). Os Enigmas da Liderança. In *O Líder do Futuro - Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*.3ª ed., Peter F. Drucker Fundation. São Paulo: Editora Futura. Tradução de: Cynthia Azevedo.
BOYATSIS, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley.
BRODBECK, Felix C. et al. (2000). Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, *Journal of Occupational & Organizational Psychology.* Março 1, 2000, Vol. 73, Número 1, pp. 1-29. ISSN: 0963-1798. (Base de dados: Academic Search Premier).
CÂMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo B. e RODRIGUES, Joaquim V. (2003). *Humanator. Recursos humanos & Sucesso empresarial*. 5ª ed., Colecção "Gestão & Inovação", Ciências de Gestão. Lisboa: Publicações D. Quixote. ISBN: 972-20-2023-4.
CARRILHO, Maria (1985). *Forças Armadas e Mudança Política em Portugal no séc. XX, para a Explicação Sociológica do Papel dos Militares, Estudos Gerais.* Série Universitários, Imprensa Nacional Casa da Moeda.
CASTRO, Bermudez de (General) (1944). *Arte del Buen Mandar Español para Generales, Jefes y Oficiales*. Madrid: Ediciones Ares.
CHEN, Gilad, BLIESE, Paul D. (2002). The Role of Different Levels of Leadership in Predicting Self- and Collective Efficacy: Evidence for Discontinuity. *Journal of Applied Psychology,* Vol. 87 (3), June 2002, pp. 549-556. American Psychological Association. ISSN: 00219010. (Base de Dados: PsycARTICLES).
CHIAVENATO, Idalberto (1992). *Recursos Humanos.* Edição Compacta, S. Paulo: Editora Atlas S.A.

CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos RH nas Organizações*. S. Paulo: Editora Atlas S.A.
CLAUSEWITZ, Carl Phillip Gottlieb Von. (1996). *Da Guerra*. Rio de Janeiro: Martins Fontes.
COURTOIS, Gaston (1956). *A arte de ser chefe*. Lisboa: Livraria Sampedro Editora.
COUTINHO, António Xavier A. C. Pereira (1980). Os Princípios Tradicionais da Organização. In *Comando e Administração*. Curso Superior de Comando e Direcção. Pedrouços: IAEM.
CRUZ, Arnaldo José Ribeiro da (1994). *O militar e a sociedade portuguesa. As exigências de carreira, a formação e o ensino militar.* Trabalho individual, CSCD 1993/94, Pedrouços: IAEM.
CUNHA, Miguel Pina e (2006). A liderança e a motivação dos seguidores: visão académica. COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO "O LÍDER E OS SEGUIDORES", Academia Militar, 22 de Março de 2006.
CUNHA, Miguel Pina e REGO, Arménio (2005). *Liderar*. Biblioteca de Economia & Empresa, Lisboa: Publicações D. Quixote. ISBN: 972-8871-08-2.
CUNHA, Miguel Pina, et al. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª ed., Lisboa: RH Editora Lda. ISBN: 972-20-2767-0.
DAFT, Richard L. (1999). *Leadership: Theory and Practice.* Fort Worth: Dryden Press.
Decreto-Lei n.º 194-A/2003, de 30 de Agosto. *Estatuto dos Militares das FA* (DR - I Série A, n.º 200 de 30/08/2003).
DEPARTMENT of The Army (2004). *The U.S. Army Leadership Field Manual.* USA: McGraw-Hill.
DIXON, N. (1976). *A Psicologia da Incompetência dos Militares*. Lisboa: Editora D. Quixote.
Estado-Maior do Exército (1976). Dicionário de Termos Militares - Manual Escolar (ME) 0120/01. (Compilado pelo Instituto de Altos Estudos Militares e pelo Estado-Maior do Exército).
Estado-Maior do Exército (1982). Dicionário de Termos Militares - Manual Escolar (ME) 0120/02. (Actualização do ME 0120/01).
FIEDLER, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology. Vol 1*, L. Berkovitz (Ed.), New York: Economic Press.
FIEDLER, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGrawHill.
FIEDLER, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 11*, L. Berkovitz (Ed.), New York: Economic Press.
FORESTER, C. S. (1982). *The general*. Great War stories. Library of Congress, Baltimore: The Nautical Aviation Publishing Company of America. ISBN: 0933852-27-4.
FULLER, J. F. C. (1960). *The great generalship of Alexander The Great*. New York: Capo Paperback. ISBN: 0-306-80371-2.
GOLEMAM, D. (1998). *Working With Emocional Intelligence*. UK: Bloomsbury.
HARARI, Oren. (2003). *The Leadership Secrets of Colin Powell*. USA: McGraw-Hill.
HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth (1986). *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU.
HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. E. e BECKHARD, R. (Eds.). (1996). *O Líder do Futuro: Visões, Estratégicas e Práticas para uma Nova Era*. 3ª ed., Peter Drucker

Foundation. São Paulo: Futura. Tradução de: Cynthia Azevedo.
HUNT, James G. e PHILLIPS, Robert L. (1991). Leadership in Battle and Garrison: A Framework for Understanding the Differences and Preparing for Both. In *Handbook of Military Psychology*. Editado por Renven Gale A. David Mangeldorff, John Wiley & Sons Ltd, 411-429.
JACOBSON, Roberta S. (2000). El Compromisso Regional a través de la Educatión Profesional en el Siglo XXI. *Military Review* (versão Espanhola), CGSC. Kansas: Fort Leavenworth, Novembro-Dezembro, p. 2-9.
JANOWITZ, Morris (1967). *O Soldado Profissional: Estudo Social e Político*. Rio de Janeiro: Edições GRD. Tradução de: Donaldson M. Garschagan.
JARDNER, John W. (1993). *On leadership*. New York: Free Press. ISBN: 0-02-911312-1.
JESUÍNO, Jorge Correia (1989). *Processos de Liderança.* Lisboa: Livros Horizonte.
JESUINO, Jorge Correia (2000). *Gestão em tempo de paz, liderança em tempo de guerra?*. O Factor Humano na Sociedade do Conhecimento e da Mudança, SEMINÁRIO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, 14-15 Dezembro 2000. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares.
JESUINO, Jorge Correia (2006). *Fundamentos da liderança*. CONFERÊNCIA REALIZADA EM 06 DE MARÇO DE 2006 AO CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
KELLEY, Robert Earl (1993). *O poder dos seguidores: como criar os verdadeiros líderes*. São Paulo: Editora Siciliano. Tradução de: Nancy Aparecida A. Teixeira. (Original publicado em 1992, sob o título original "The Power of Followership").
Lei n.º 01/2005, de 12 de Agosto. *Constituição da República Portuguesa (7ª revisão constitucional).*
Lei n.º 11/89, de 1 de Junho. *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar* (DR - I Série, n.º 125 de 01/06/1989).
Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro. *Lei da Defesa Nacional e das FA.* (com as alterações constantes das Leis 41/83, 111/91, 113/91, 18/95, 3/99 e 4/2001).
LESTER, Richard I. & MORTON, A. Glenn (Eds) (2001). *Concepts for Air Force Leadership*. Maxwell Air Force Base, Alabama: Air University Press.
Liderança (1996). *Military Review,* 3º Trimestre. (Edição Brasileira).
LOURENÇO, Luís; ILHARCO, Fernando (2007). *Liderança: as lições de Mourinho*. 2ª ed. [s.l.]: Booknomics. ISBN: 978-9898020-11-6.
MARTELO, David Matos (1987). *A Carreira Militar* (Paper). Porto, 25 Nov 1987.
Ministério de Defesa Francês (1980). *L'Exercice du Commandement dans l'Armée de Terre*.
MORIN, Edgar (2003). *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.
MOTTA, Paulo Roberto (1991). *A Ciência e a Arte de ser Dirigente.* Rio de Janeiro: Editora Record.
MOURÃO, Paiva et al. (1995). *Planeamento de Recursos Humanos para o Exército, Metodologia para a definição do Contingente a admitir à Academia Militar. Anuário 1994/95*. vol I, Secção de Ensino de Administração, Pedrouços: IAEM.
NYE, Roger H. (1993). *The Patton mind: the professional development of an extraordinary leade*r. Library of Congress, New York: Avery Publishing Group, inc. ISBN: 0-89529-428-1.
PAGONIS, William G. (1992). *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics*

from the Gulf War. Harvard Business School Press.
PETERS, T.J. e WATERMAN, R.H (1982). *Na Senda da Excelência*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
PHILLIPS. Donald T. (1993). *Lincoln on leadership: executive strategies for tough times*. New York: Warner Books. ISBN: 0-446-39459-9.
PURYEAR Jr, Edgar F. (1994). *Nineteen Stars: a study in military character and leadership*. Novato: Presidio Press. (1ª ed. em 1971, Virginia: Green Publishers). ISBN: 0-89141-148-8.
QUINN, Robert E. (1984). Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Framework, In J. G. Hunt. D. M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon.
QUINN, Robert E. (1988). *Beyond National Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Cop.
QUINN, Robert E. et al. (2004). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Tradução da 3ª ed. (Becoming a Master Manager), de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Ltda.
REGO, A. e CUNHA, M. P. (2003). *A essência da liderança: mudança x resultados x integridade*. Lisboa: RH Editora.
REGO, Arménio, et al. 2004. *Coaching para executivos*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN 972-592-170-4.
REIMER, Dennis J. 1996. A Liderança no século XXI: delegação de Poder, Meio-ambiente e a "Regra de Ouro". *Military Review* (versão Brasileira). Escola de Comando e Estado-Maior de Exército dos EUA, Kansas: Fort Leavenworth, 2º trimestre.
RENAUD, Isabel Carmelo Rosa (1991a). Cidadania e Defesa Nacional. *Nação e Defesa*, nº 7, Colecção "Defesa Nacional-anos 90", p. 105-112.
RENAUD, Isabel Carmelo Rosa (1991b). O Dever do Cidadão Perante a Defesa Nacional. *Nação e Defesa*, nº 1, Colecção "Defesa Nacional-anos 90", p. 53-63.
REYES, António Martínez y de los. 2000. El Conflito de Kosovo: Reflexione para el Siglo XXI. *Military Review* (versão Espanhola). CGSC, Kansas: Fort Leavenworth, Novembro-Dezembro, p. 24-28.
SAMPAIO, Jorge (2000). Discurso de Sua Ex.cia o Presidente da República, SESSÃO SOLENE DE COMEMORAÇÃO DO 25 DE ABRIL. Lisboa: Assembleia da República.
SANTOS, José Alberto Loureiro dos (1980). Aspectos a Considerar nas Relações das Forças Armadas com o Poder Político. *Nação e Defesa*, nº 13 Lisboa: IDN, Jan-Mar, p. 77-107.
SANTOS, Lúcio A. Barreiros (1997). *Subsídios para uma carreira-tipo do oficial do quadro permanente do Exército*. Trabalho Individual, CEM 1995/97, Pedrouços: IAEM.
SCHEIN, Edgar (1985). *Organizacional culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
SEQUEIRA, Luis Augusto (1997). *O Valor do Factor Humano no Exército numa Perspectiva de Eficácia*. TILD, CSCD 96/97. Pedrouços: IAEM.
SHAMIR, Boas, et al. (2000). Perceived combat readiness as collective efficacy: Individual- and group-level analysis. *Military Psychology*, Abril 2000, Vol. 12, p. 105-119. (Base de Dados: Academic Search Premier).

SOUSA, Bon de (1996). Questões da Liderança, *Revista Militar*, Nº 9. Setembro.
STOGDILL, Ralph (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
SULLIVAN, Gordon R. e HARPER, Michel V. (1997). *Hope is not a Method*. New York: Broadway Books.
TAYLOR, Robert L. e ROSENBACH, William E. (eds) (1992). *Military leadership: in pursuit of excellence*. 2ª ed., San Francisco: Westview Press. ISBN: 0-8133-1362-7.
TZU, Sun. [data?]. *A Arte da Guerra*. Tradução de: Pedro Cardoso (para a língua portuguesa da tradução inglesa).
VIEIRA, Guilherme S. Belchior (1983). O Ensino Superior Militar: Política de Ensino do Instituto de Altos Estudos Militares. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
VIEIRA, Guilherme S. Belchior (1995) A Instituição Militar: Da Nostalgia à Inovação, Identidade, Mudança e Criatividade, COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO "A LIDERANÇA DO FUTURO". Lisboa: Academia Militar, p. 131-157.
VIEIRA, Guilherme S. Belchior (1998). *Liderança Militar*. Academia Militar. (Tradução adaptada e parcial do FM 22-100 *Military Leadership*. USArmy, 1990).
VIEIRA, Guilherme S. Belchior (2002). *Manual de Liderança Militar*. Academia Militar. Estado-Maior do Exército, Edições Atena, Lda. (Revisão, compilação, adaptação e sistematização pelo TCOR ART Carlos Videira).
VIEIRA, Guilherme S. Belchior (2006). *Liderança aos níveis mais elevados: perspectiva militar*. COMUNICAÇÃO AO CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL 2005/06, BLOCO "LIDERANÇA". Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
VIEIRA, Guilherme S. Belchior (2007). *Liderança aos níveis mais elevados: perspectiva militar*. COMUNICAÇÃO AO CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL 2006/07, BLOCO "LIDERANÇA". Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
YUKL, Gary (1990). *Skills for Managers and Leaders. Text, Cases and Exercises*. Presentice-Hall, Englewood Cliffs,
ZACCARO, et al. (1995). Collective efficacy. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application*.

* Coronel de Infantaria. Comandante da Escola de Sargentos do Exército (ESE).
45 Ver revisão conceptual e empírica e apresentação do modelo de referência.
46 A adaptação que foi feita ao questionário utilizado por Quinn (1988) conduziu a uma pequena diferenciação entre as médias obtidas a partir daquele instrumento e as médias obtidas na presente investigação.
47 Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército, regulado pelo RAMME (Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército).
48 Pontualmente posta em causa.
49 A formação (modelo actual) é, simultaneamente, um factor inibidor e um factor potenciador, embora o seu pendor seja essencialmente positivo.
50 Seria este perfil funcional, de natureza transversal, que depois serviria de orientação primária para o planeamento e a gestão da formação na área da liderança.
51 Recorda-se que se trata de um estudo exploratório de natureza quantitativa e qualitativa.
52 Embora a percepção dos militares inquiridos aponte para uma certa distinção entre o

contexto de paz e estes dois contextos.
53 O que significa, na prática, que o perfil de guerra/combate contém os outros dois perfis, aspecto que não vai exactamente ao encontro da percepção inicial do investigador: era suposto que os *scores* não fossem tão elevados em todos os papéis para esta situação padrão (e.g., papéis da orientação APOIO).
54 Também neste aspecto existe uma diferença entre os resultados e as convicções iniciais do investigador: admitia-se, tal como sucede nos perfis de Quinn (1988), que alguns dos papéis dos perfis reais pudessem apresentar *scores* mais baixos. Uma análise mais fina, ao nível dos postos ou das experiências profissionais, poderia conduzir, eventualmente, a resultados ligeiramente diferentes.
55 Os resultados aqui estão na linha do que era expectável, até porque, sem prejuízo de serem introduzidas alterações mais ou menos profundas ao actual modelo de formação/desenvolvimento de carreira dos oficiais do Exército, a avaliação que tem sido feita no terreno (desempenho) tem sido positiva (e.g., apreciação internacional sobre a participação em Forças Nacionais Destacáveis nos vários Teatros de Operações).
56 Esperamos, também, outros desenvolvimentos sobre ao trabalho que está a ser liderado pela ANQ, em estreita colaboração com o Exército Português, envolvendo ainda outras entidades, o que implicará, por certo, uma alteração de paradigmas no planeamento e na gestão dos recursos humanos nas Forças Armadas e no País.
57 Há a convicção de que as missões atribuídas ao Exército ou a determinada subunidade têm associados os recursos necessários para o seu cumprimento, razão pela qual o papel de "angariador" (negociador) é percebido pelos inquiridos como pouco relevante.
58 Foram incluídos oficiais do Exército de todos os postos e ainda cadetes-alunos da Academia Militar em frequência dos 1º e 4º anos.
59 A aposta da organização, mais que na selecção à partida, tem estado na formação ao longo da carreira, onde tem acontecido a verdadeira selecção: cursos iniciais de carreira e formação contínua. O actual modelo de desenvolvimento prevê vários momentos de formação formal ao longo da carreira, alternados com a aquisição de experiências (aprendizagem) em contextos diversificados, onde os oficiais têm oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos formalmente e aprender em contexto de trabalho.
60 Embora esta prática se torne consequente sobretudo durante a formação ao longo da carreira, e mais particularmente antes de os oficiais assumirem cargos específicos, admitimos como muito útil a sua utilização durante a formação inicial.
61 Como principais pontos fracos recordam-se: (1) o modelo global é demasiado generalista, algo redundante e não plenamente integrado ao longo da carreira; (2) demasiadamente virado para a parte convencional; (3) o desenvolvimento da liderança não está ao nível da formação geral militar, existindo algumas lacunas relevantes que têm que ser resolvidas, que resumimos em pouca formação teórica, treino insuficiente, falta de experiência de comando.
62 Para melhorar a sistematização das análises, considerámos necessário a constituição de uma integração das categorias em três grandes dimensões (contextos, perfis de liderança e perfis de formação). Quanto à ligação entre os perfis de liderança (perspectiva funcional) e os perfis de formação deverá ser feita por um referencial parcimonioso de competências.
63 Independentemente das melhorias que possam vir a ser introduzidas no sentido da valorização do projecto, como assumidos anteriormente, trata-se de um trabalho de

grande profundidade e será, por certo, uma mais-valia no caminho que haverá que percorrer sobre a problemática das competências. A promoção do seu “esquecimento” corresponderá, do nosso ponto de vista, a um investimento, como tantos outros, que produziu algo de válido, mas sem retorno.