

# Da Formação à Eficácia em Contexto Militar. Estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício da liderança. (1ª Parte)

Coronel Tirocinado  
Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos



## 1. Introdução

### 1.1. Introdução ao problema e esclarecimento sobre a importância do estudo

O tema da liderança em contexto organizacional tem sido amplamente estudado ao longo dos últimos anos, embora nem sempre os resultados correspondam aos investimentos feitos. Mais recentemente, as investigações que têm sido conduzidas assentam no paradigma contingencial, assumindo o pressuposto de que o desempenho do líder é contingente e condicionado por um conjunto de elementos, de que destacamos a natureza da situação particular em que a liderança ocorre. Por outro lado, o resultado final, que pode ser medido em termos de eficácia e de eficiência, é produto de um processo de interacção entre líder e liderados/seguidores. Neste sentido, as condições ambientais particulares e os liderados determinarão, em última análise, se o líder é tido como tal. Estes aspectos explicam, em parte, a importância crescente que tem sido ultimamente atribuída às características do contexto (e.g., especificidade; grau de mutabilidade; grau de ambiguidade) e ao envolvimento das pessoas na tomada de decisão e na realização dos objectivos.

Para além do ambiente em constante mutação, com que se confrontam todas as organizações, traduzido em competição e incerteza generalizada e que obriga a uma adaptação constante ao nível dos sistemas e das estruturas, as organizações militares cumprem as suas missões em contextos geoestratégicos e político militares particulares, também eles em profundas alterações. Esta envolvente tem induzido as forças armadas da maioria dos países a reorganizarem-se e a adoptarem posturas mais proactivas e formas complementares de resolução dos conflitos, de que são exemplo as operações

militares tendentes a prevenir a escalada dos conflitos e a restabelecer e manter a paz. As forças armadas vêem, assim, alargado o seu espectro de actuação, o que motiva a procura de outras tipologias de respostas para fazer face às “novas” ameaças e desafios. Ainda que se mantenham as missões tradicionais, esta nova tipologia de conflitualidade conduz à adopção de uma nova postura por parte dos líderes militares e, muito naturalmente, à aquisição de novas competências, necessárias ao sucesso do exercício da liderança.

A importância deste estudo funda-se ainda na convicção da sua necessidade para a Instituição Militar e para os militares por outras ordens de razões, designadamente: (1) face às novas solicitações e desafios que se colocam às forças militares, importa avaliar a adequabilidade do actual modelo de formação e desenvolvimento para o exercício da liderança por parte dos oficiais do Exército; (2) depois de um longo período onde, relativamente às qualidades da liderança, o primado da “arte” prevaleceu sobre o primado da “ciência”, os militares têm nos últimos anos mostrado uma crescente abertura relativamente à aceitação da *criação e desenvolvimento* do líder e das suas competências; (3) a ausência quase absoluta de investigação a nível nacional sobre a problemática da liderança em contexto militar motiva a tarefas desta natureza. Em suma, consideramos que, com esta investigação, poderemos contribuir para a compreensão do fenómeno da liderança e para fomentar uma reflexão, quanto a nós fundamental, sobre as exigências do exercício da liderança em contexto militar, embora admitamos que o interesse deste trabalho não se circunscreva ao contexto castrense.

## **1.2. Objecto e delimitação do estudo. Objectivos da investigação**

Com esta investigação propomo-nos analisar a liderança em contexto militar, em particular no seio do Exército Português, admitindo que ao chefe militar poderão ser atribuídas missões de grande diversidade, variando quanto ao grau de novidade/estabilidade das tarefas (maior ou menor rotinização) e ao risco inerente às actividades e tarefas. A figura central do estudo é o Oficial de Carreira oriundo da Academia Militar, sobre o qual recai a avaliação do exercício da liderança, no pressuposto, tacitamente assumido, de que a “imagem de marca” da organização é o comandante/chefe militar (líder formal), a quem cabe a responsabilidade de condução da organização em tempo de paz e das forças militares em campanha.

Embora o estudo incida sobre um *continuum* de actuação, para efeitos de investigação foram isoladas três situações tipo: (1) uma situação típica de paz (tipo guarnição); (2) uma situação de guerra (guerra clássica ou convencional e/ou guerra contra subversiva no ex Ultramar Português); e (3) uma situação “intermédia”, que materializa a intervenção militar no âmbito das Operações de Apoio à Paz (teatros de operações da Bósnia/Herzegovina, do Kosovo e de Timor Leste). Foram analisados com maior pormenor os níveis de liderança directa e organizacional (FM 22 1000, 1999), a partir das seguintes tipologias de cargos: Comandante de Regimento, Comandante de Batalhão e Comandante de Companhia ou equivalentes, podendo referir-se às áreas de instrução, operacional ou de apoio.

Na sequência da investigação importava caracterizar as três situações tipo previamente definidas, construir perfis funcionais de liderança que pudessem conduzir ao sucesso por parte do comandante/chefe militar (oficial do Quadro Permanente do Exército Português oriundo da AM) nas situações tipo previamente definidas e perceber que modelo de formação/desenvolvimento mais favoreceria o sucesso do exercício da liderança. Neste sentido, foram estabelecidos os seguintes objectivos gerais para a investigação:

- Determinar se existem diferenças significativas na liderança que é requerida para as três situações tipo do contexto militar, definidas anteriormente (situação de paz, situação de guerra/combate e operações de apoio à paz - OAP) e, em caso afirmativo, perceber até onde vão essas diferenças;
- Esboçar perfis funcionais eficazes de liderança para cada situação padrão, que respondam com qualidade às solicitações desses contextos específicos, e determinar se é razoável admitir um “perfil transversal” de liderança, suficiente abrangente de forma a “resolver” os diversos contextos militares;
- Avaliar o actual modelo de formação na área da liderança, identificando os factores que condicionam o seu exercício por parte dos oficiais no âmbito de cada situação tipo, e ponderar a introdução de eventuais alterações ao longo da carreira.

### **1.3. Metodologia: questão central e questões derivadas**

Assumindo se a possibilidade de desenvolver líderes, importava perceber que tipo de relação era passível de ser estabelecida entre as actuais exigências de liderança nos diversos contextos e a preparação que está a ser proporcionada pela organização militar. Neste sentido, e tendo em atenção os objectivos anteriormente definidos, foi explicitada, como guia, uma questão central (QC) e várias questões derivadas (QD).

**Questão Central:** *Existem condições para que o Oficial do QP do Exército oriundo da AM seja igualmente eficaz no exercício da liderança quando em funções de comando ou chefia em qualquer das três situações tipo definidas para o estudo (situação de guerra/paz, combate e OAP)? Que factores estão na base dessa (eventual) eficácia?*

Subsidiariamente, como forma de pormenorizar os objectivos definidos para a investigação, foram formuladas algumas **questões derivadas** da questão central:

**QD1:** *Até que ponto são diferentes as solicitações e exigências de liderança que se colocam ao comandante/chefe militar nas três situações tipo definidas para o estudo?*

**QD2:** *Consustanciam essas (eventuais) diferenças, requisitos de liderança também diferentes?*

**QD3:** *No caso de serem diferentes os requisitos de liderança para as três situações tipo, exigem eles o desempenho de papéis diferenciados por parte do comandante/chefe militar e, conseqüentemente, comportamentos de liderança também diferentes?*

**QD4:** *Configuram essas (eventuais) diferenças comportamentais “perfis de liderança” também diferentes para as três situações padrão?*

**QD5:** *Quais os principais factores que, actualmente, condicionam a qualidade do*

*exercício da liderança por parte dos Oficiais do Exército Português no âmbito das três situações tipo e quais as lacunas mais relevantes na formação e treino (diagnóstico de necessidades de formação)?*

**QD6:** *Qual o papel da formação inicial, da formação contínua e do treino no desenvolvimento de carreira do chefe militar para o exercício da liderança? Deverá essa formação ser orientada para consolidar um hipotético perfil “genérico” de carreira, compatível com todo o universo dos cargos//funções militares, ou para desenvolver perfis específicos, orientados para o desempenho de missões em contextos e situações diferenciados?*

A questão central e as questões derivadas permitiram, numa primeira fase, orientar a revisão de literatura e, numa segunda fase, a pesquisa de campo. Combinando alguns conceitos chave com as hipóteses gerais de investigação foi elaborado um modelo de análise para o trabalho de campo (o qual se apresenta mais à frente), onde se prevê a avaliação de várias hipóteses operacionais a partir de três grandes dimensões - selecção; desenvolvimento; desempenho - com recurso à combinação de metodologias quantitativas e qualitativas, sobre dados obtidos por questionário aplicado a sub amostras constituídas por oficiais do Exército e por cadetes dos 1º e do 4º ano da Academia Militar.

#### **1.4. Estrutura e conteúdo**

O presente trabalho encontra se estruturado em quatro partes.

A seguir à introdução apresenta se um resumo sobre os tópicos mais relevantes da revisão conceptual e empírica, designadamente sobre a natureza do exercício da liderança em contexto militar, sobre a sua eficácia e sobre o processo de desenvolvimento dos oficiais para as funções de comando e chefia, em situação de paz e em campanha.

Na terceira parte apresenta se o estudo empírico (exploratório) que elaborámos, nas vertentes quantitativa e qualitativa, onde, a partir da sua integração, se procura avaliar a qualidade do exercício da liderança por parte dos oficiais do Exército oriundos da Academia Militar e testar o actual modelo de formação/desenvolvimento no âmbito das três situações tipo previamente definidas. Neste capítulo esboçam se três perfis funcionais para o exercício eficaz da liderança, para outras tantas situações tipo - situação de paz, situação de guerra/combate e OAP - e é avaliada a possibilidade de ser considerado um perfil transversal de liderança (de tipo “banda larga”) e subsidiado um modelo de formação e desenvolvimento na área da liderança para o Oficial do Exército oriundo da AM.

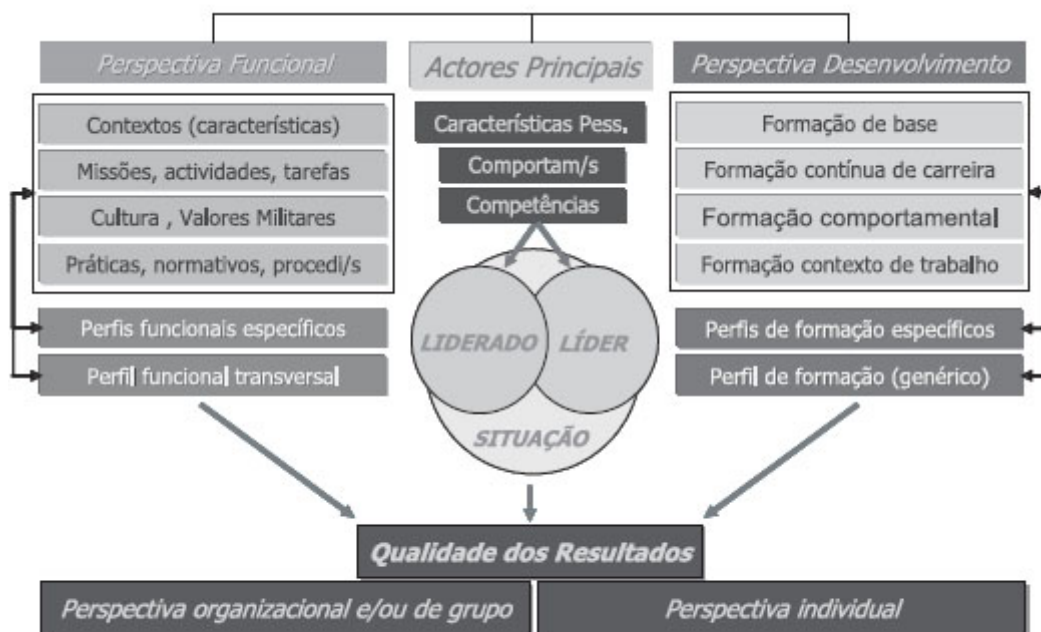
Na última parte deste trabalho procuramos concluir sobre as principais linhas de força, rever todo o percurso metodológico, comparar os resultados empíricos obtidos com os esperados, avaliar os contributos para o conhecimento e fazer considerações de ordem prática, designadamente para a organização militar.

## 2. Revisão conceptual e empírica - breve síntese

Para fazer o levantamento do *estado da arte* sobre o tópico central da investigação - exercício da liderança e seu desenvolvimento, com particular incidência no contexto militar - procedeu-se a uma revisão nos domínios conceptual e empírico sobre o que de mais relevante e actual tem sido objecto de estudo e reflexão nesta área.

Por razões que se prendem com necessidades de simplificação e de gestão do espaço que nos foi disponibilizado para efeitos de publicação não será apresentada neste artigo a revisão da literatura efectuada, sendo apenas referidos os assuntos mais salientes, tidos como necessários ao enquadramento e compreensão do estudo empírico que elaborámos. Esta condicionante levou-nos a seleccionar, para resumo, os seguintes tópicos principais: (1) natureza da liderança em contexto militar; (2) eficácia do exercício da liderança em contexto militar; (3) liderança eficaz em contextos militares diferentes; e (4) modelo de formação/desenvolvimento para o exercício eficaz da liderança em contexto militar. Foi revisto e analisado o exercício da liderança por parte do comandante/chefe militar numa perspectiva contingencial, assumindo-se que, qualquer que seja a situação tipo ou o contexto particular, há uma interacção entre líder e liderado(s)/seguidor(es), que se pretende consequente em termos de resultados, ao nível organizacional e individual.

Nesta investigação interessava-nos, sobretudo, a acção de liderança em contexto organizacional ou em grupos organizados, tendo em vista a obtenção de resultados concretos (e.g., o cumprimento de uma missão específica em contexto militar). Para apoiar a pesquisa foram seleccionadas duas grandes perspectivas/dimensões de análise: *funcional* e de *desenvolvimento*. Na figura 2.1. apresenta-se a macro seguida na pesquisa conceptual.



**Fig. 2.1.: Estrutura-guia para a pesquisa conceptual**

Embora estas perspectivas da estrutura guia sejam complementares e façam parte de um mesmo *continuum*, a separação artificial permite nos analisar, separadamente, as duas componentes.

A interacção entre líder e liderado, em situação, conduz a determinados resultados/realizações, quer sob o ponto de vista organizacional ou de grupo (e.g., missão, eficácia, eficiência, produtividade), quer individual (e.g., satisfação, motivação, realização, performance).

A *perspectiva funcional* reflecte a caracterização do contexto em que a acção de liderança decorre (e.g., as solicitações ambientais externas; o peso dos factores culturais e dos normativos no processo de liderança) e determina a forma como as missões são cumpridas. Pressupõe a existência de perfis funcionais adequados às solicitações e exigências do contexto, quer se equacione um perfil situacional para a resolução de uma situação específica, ou um perfil mais genérico de tipo “banda larga” capaz de servir vários tipos de contextos.

No que concerne à *perspectiva desenvolvimento*, a estrutura guia adoptada sugere a reflexão sobre um modelo de formação para o exercício da liderança em contexto militar. Este modelo, suficientemente abrangente, ou mais específico e adaptado a situações tipo previamente definidas, contribuiria decisivamente para o sucesso das acções de liderança por parte do oficial do Exército oriundo da AM ao longo da carreira/percurso profissional. O modelo integra a formação inicial ou de base e a formação ao longo do percurso profissional, quer se trate de formação formal, não formal ou informal (Bilhim, 2004)<sup>1</sup>. Dadas as especificidades da organização militar, é dada especial relevância à formação comportamental e ao contexto de trabalho.

Como foi explicitado anteriormente, o contexto de referência para esta investigação é o contexto militar, o qual importa caracterizar e distinguir de outras realidades. Esta distinção concorrerá, ainda, para justificar a orientação seguida e o debate quanto à importação e adaptação para o contexto castrense (e vice versa) de alguns dos conceitos e princípios revistos. Complementarmente, apresentam-se de seguida os subtópicos dos quatro tópicos principais previamente seleccionados para este segundo capítulo.

## **2.1. A natureza da liderança em contexto militar: subsídios para um conceito operacional**

Relativamente a este tópico, a revisão conceptual e empírica teve em atenção, entre outros, os seguintes subtópicos: (1) a inserção das Forças Armadas e do Exército nos contextos nacional e internacional, de onde se retiram as missões e responsabilidades que daí decorrem para os militares; (2) a caracterização, a partir de critérios previamente seleccionados, das situações tipo isoladas para efeitos deste estudo (situação de paz, situação de guerra/combate e OAP); (3) o oficial do Exército oriundo da Academia Militar, enquanto figura central da investigação e sobre o qual recaiu a avaliação sobre a qualidade do exercício da liderança; (4) os factores gerais de liderança (o liderado/seguidor, o líder, a situação e a comunicação); os elementos essenciais da liderança (a influência, o poder e a autoridade) e a interacção que daí resulta entre líder e liderados no sentido do cumprimento da missão; a evolução conceptual do ambiente castrense e a abertura para uma alteração de arquétipos de liderança, essencial para uma adaptação sistemática e adequada aos contextos e às solicitações actuais; e, por último, a aproximação a um conceito de liderança para o contexto militar, o qual serviria de orientação primária para a continuação da investigação.

A revisão e integração de várias perspectivas sobre o conceito de liderança sugeridas na literatura, algumas delas complementares (e.g., Bons, 1988<sup>2</sup>; Bornstein e Smith, 1997<sup>3</sup>; Cunha, 2006; Cunha et al., 2006<sup>4</sup>; Jesuino, 1989<sup>5</sup>; Rego e Cunha, 2003; Rego et al., 2004<sup>6</sup>; Stogdill, 1974; Vieira, 1998 e 2002<sup>7</sup>), conduziu à adopção da seguinte concepção para o contexto militar: ***liderança é a capacidade para habilitar outros para o sucesso da organização/grupo***, sendo que:

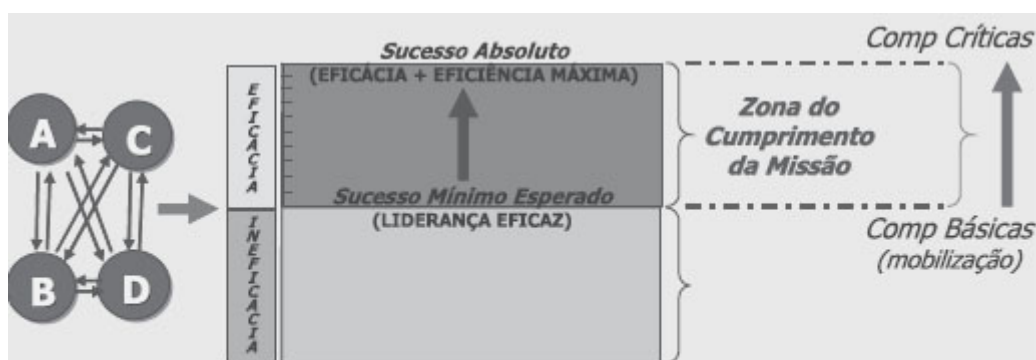
- A *capacidade* deverá radicar num *portefólio* de valores, atributos e competências de que o líder é detentor;
- *Habilitar* significa, entre outros aspectos, comunicar, influenciar/motivar, mobilizar/obter o esforço, supervisionar, orientar/aconselhar, apoiar e desenvolver;
- Os *outros* poderão ser os seguidores/liderados/subordinados/colaboradores, os pares e outros líderes, eventualmente até de escalões superiores;
- O *sucesso* do grupo ou da organização pode ser medido em termos de performance

(grau em que os objectivos, metas e resultados são alcançados/obtidos), da eficácia e do grau de eficiência conseguido, da qualidade do clima social, da coesão e do desenvolvimento dos militares, do grupo e da própria organização.

## 2.2. A eficácia do exercício da liderança em contexto militar: subsídios para um conceito

De forma idêntica a revisão conceptual e empírica sobre este novo tópico, teve em atenção, entre outros, os seguintes subtópicos: (1) evolução de paradigmas e noção de liderança eficaz, onde se procurou dar uma percepção sobre as teorias principais e a leitura que cada uma fazia do conceito de eficácia; (2) o processo de liderança, as relações líder liderados e a eficácia, dando uma ideia sobre os papeis e a postura do líder em situações em que os liderados e/ou o grupo têm competências e predisposições diferenciadas relativamente aos objectivos/missão; (3) liderança, convicções de eficácia e performance em contexto militar, aproveitando para rever alguns estudos científicos elaborados em contexto militar, designadamente com unidades dos exércitos americano e israelita; e por último (4) aproximação a um conceito de liderança eficaz para o contexto militar.

O conceito de liderança eficaz foi construído associando os conceitos de eficácia e eficiência a partir de um esquema (modificado) sugerido por Bass (1960)<sup>8</sup> e seguindo ainda as orientações de Boyatzis (1982)<sup>9</sup> no que concerne à concepção de *competências básicas* e *competências críticas*. Foram identificados dois patamares de desempenho da acção de liderança: um *patamar de satisfação mínimo*, a que corresponde o cumprimento da missão (“eficácia” ou “liderança eficaz”); e um *patamar de satisfação máxima* (“eficácia absoluta”), onde, para além do cumprimento da missão, existe uma máxima eficiência na gestão dos recursos. A mobilização de *competências básicas* permite atingir a eficácia e as *competências críticas* a eficácia absoluta. A “zona do cumprimento da missão” é o “espaço de desempenho” entre o *sucesso mínimo esperado* e o *sucesso absoluto* (figura 2.2.)<sup>10</sup>.



**Fig. 2.2.: Conceptualização da liderança eficaz em contexto militar**  
(Adaptado para o contexto militar, a partir de: Bass, 1960 e Boyatzis, 1982)



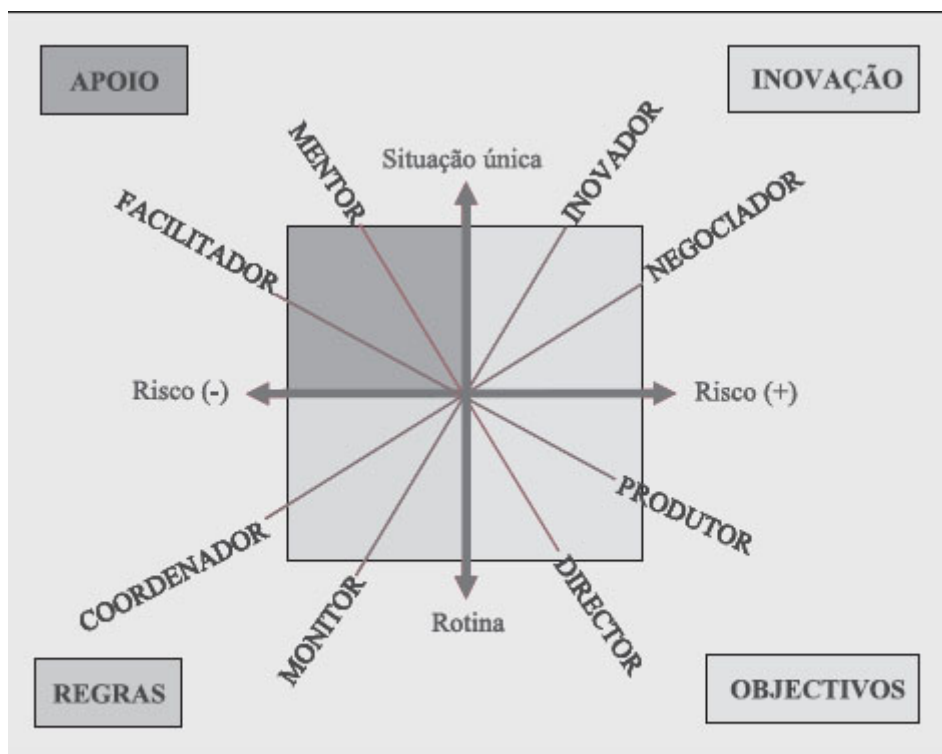
### **2.3. Liderança eficaz em contextos militares diferentes: constantes e variáveis a ponderar na construção de um perfil de competências para o exercício da liderança**

Os subtópicos revistos neste título foram os seguintes: (1) identificação de requisitos, papéis e perfis de liderança para contextos militares diferentes, a partir da leitura das exigências e solicitações (diferenciadas) para as três situações tipo consideradas para efeitos deste estudo; (2) análise da eficácia do exercício da liderança em contexto militar através da gestão de paradoxos, sugerido por Hunt e Phillips (1991)<sup>11</sup> a partir de um modelo de liderança para situação de paz e situação de guerra - modelo situacional de combate e guarnição - o qual constituiu o modelo de referência primário do estudo de campo (apresentado mais à frente); (3) o comportamento adaptativo do líder militar, como resposta à complexidade de cada contexto e à diversidade de contextos, tendo sido adaptada para o contexto militar a concepção de Cunha e Rego (2005)<sup>12</sup>, apresentada como um “espaço de desempenho recomendado” que vai do “especialista situacional” ao “líder camaleónico”; (4) a eficácia do exercício da liderança em contexto multicultural, dada a importância que as culturas têm na percepção e reconhecimento dos líderes, situação com a qual os militares portugueses se têm confrontado de uma forma crescente; (5) constantes e variáveis em equação na definição de perfis de liderança para o contexto militar, sendo ponderadas as alternativas *perfis específicos situacionais* para contextos e/ou situações particulares e *perfil integrado* de tipo “banda larga”; (6) tentativas de aproximação a um perfil para o oficial do Exército Português, designadamente até ao posto de capitão (trabalho realizada pela Academia Militar e Centro de Psicologia Aplicada do Exército); e (7) subsídios para um esboço macro de um referencial de competências para o exercício da liderança eficaz em contexto militar, construído a partir de uma revisão de vários modelos, designadamente os sugeridos por Quinn et al. (2004)<sup>13</sup> e pelo FM 22 100 (versões de 1983 e de 1999). Este referencial macro integra as dimensões funcional (instrumental), relacional e sócio cultural, enquanto elementos de um sistema maior de grande complexidade.

De uma forma sumária apresenta-se de seguida o modelo de referência para o trabalho de campo. Numa tentativa de explicação de duas das situações tipo consideradas para a nossa investigação (“situação de paz” e “situação de guerra/combate”), Hunt e Phillips (1991) procuram adaptar para o ambiente militar o Modelo Situacional de Valores Contrastantes<sup>14</sup> de Quinn (1984<sup>15</sup> e 1988<sup>16</sup>), elaborando um Modelo Situacional de Liderança em Combate/Guarnição. Neste modelo de liderança, cuja designação original é “*Battle/Garrison*” (figura 2.3.), o “*Battle*” corresponde a uma situação de campanha, cujo ponto culminante é o combate nas mais diversas formas, sendo a rotina praticamente inexistente e o risco máximo e o “*Garrison*” engloba um conjunto abrangente de situações em que a estabilidade é o ponto central e o extremo oposto da situação de combate, sendo caracterizada por um grau de rotina elevado e um risco francamente menor.

Com este modelo os autores procuram reflectir uma riqueza de situações ao utilizar os

valores contrastantes tarefa de rotina/tarefa única e risco/não risco na caracterização das missões de “guarnição” (situação de paz) e “combate” (situação de guerra). Desta forma, a “estrutura da tarefa”, para além da característica rotina/programada ou vaga/indefinida (novidade) decorrentes do Modelo Situacional de Valores Contrastantes de Quinn (1984, 1988), é enriquecida com o factor risco, específico da instituição militar.



**Fig. 2.3.: Modelo Situacional de Liderança para Combate e Guarnição**  
Adaptado de Quinn (1984 e 1988) e Hunt e Phillips (1991)

Este modelo situacional de liderança militar baseia-se na frequência esperada de determinados acontecimentos e no risco que lhe está associado. A partir de um sistema de eixos ortogonais (eixos XY), formando quatro quadrantes, são representadas duas dimensões diferentes mas relacionadas entre si (*frequência e risco*), as quais permitem um esquema de referência para posicionar e distinguir várias situações ou diferentes missões passíveis de serem atribuídas aos líderes militares, podendo ir desde o combate propriamente dito (quadrante I), a uma situação típica de guarnição (quadrante III).

O modelo de Hunt e Phillips não faz, compreensivelmente, qualquer menção à terceira situação tipo considerada no nosso estudo - operações de apoio à paz. No entanto, o modelo que serve de base ao modelo de Hunt e Phillips - o Modelo Situacional de Valores Contrastantes de Quinn (1984, 1988) - mais recentemente recuperado (Quinn et al.,

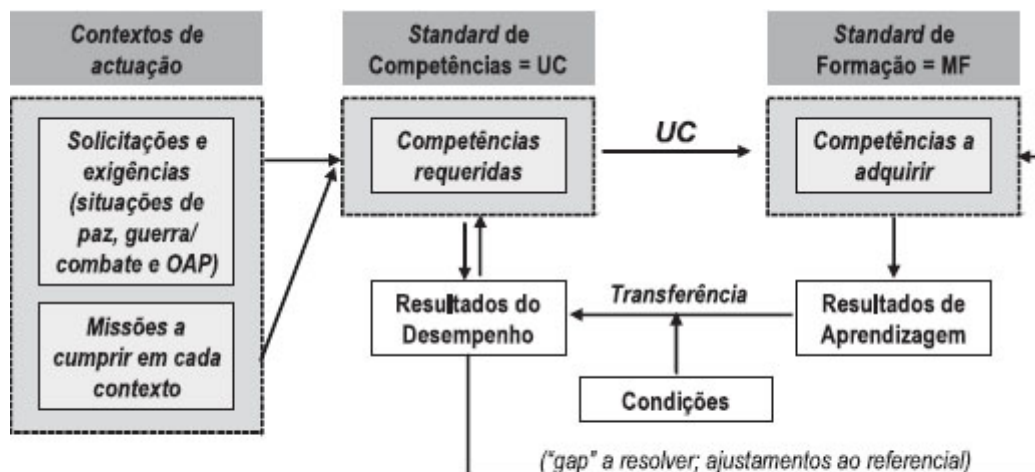
2004), sugere uma flexibilidade tal que permite que seja aplicado a qualquer situação, inclusivamente nas OAP. Este modelo integra o pressuposto de que os líderes são sistematicamente confrontados com “valores contrastantes”<sup>17</sup> (*competing values*) ou “dinâmicas paradoxais”, para o que deverão estar aptos a gerir esses paradoxos a partir de um balanceamento dos seus comportamentos e a assumir compromissos, a correr riscos e a fazer experiências no âmbito dos binómios estabilidade *versus* inovação organizacional, e decisão racional *versus* ênfase no envolvimento das pessoas. Para esta gestão de paradoxos, os autores (Quinn et al., 2004) apelam a uma “complexidade cognitiva” e a uma “complexidade comportamental” desejáveis por parte dos líderes, que lhes aumente a probabilidade de sucesso no exercício das suas funções. Consideram que “os melhores líderes apresentam um comportamento complexo e são capazes de integrar papéis contraditórios...” (Quinn et al., 2004: 22). Também Lourenço e Ilharco (2007)<sup>18</sup> se referem a esta complexidade como um novo paradigma (pensamento complexo), em contraposição a um modelo tradicional, reducionista, de base analítica que enformou o pensamento científico até aos últimos anos do século XX. Sublinham que “o todo vem primeiro” e que “...conhecemos as coisas pela sua globalidade, intuitivamente e em função do que já experimentámos, do que já somos, do que já conhecemos” (p. 50).

Foi este modelo de referência que procurámos testar na nossa investigação, tendo sido construído um questionário a partir do instrumento apresentado por Quinn (1988).

#### **2.4. Modelo de formação e desenvolvimento para o exercício eficaz da liderança em contexto militar: subsídios para um esboço**

Este foi o último título que orientou a revisão de literatura, ao qual associámos dois grandes subtítulos: (1) do referencial de competências ao referencial de formação e desenvolvimento do Oficial do Exército Português para o exercício da liderança, a partir do qual se analisaram alguns critérios que permitiriam ligar, de forma consequente, perfis funcionais e perfis de formação; e (2) esboço de um modelo de formação/desenvolvimento para o exercício da liderança em contexto militar.

O primeiro subtítulo permitiu analisar várias metodologias para construir perfis de formação e procurar uma ligação lógica entre perfil de competências (área da liderança) e perfil de formação para o oficial oriundo da AM. Esta ligação, que sumariamos na figura 2.4., pressupõe que, a cada momento, se pondere a adequação da formação e do treino que está a ser ministrado e se tenha a oportunidade de introduzir as necessárias adaptações<sup>19</sup>.



**Fig. 2.4.: Do referencial de competências ao referencial de formação para o exercício da liderança em contexto militar.**  
(adaptado e ampliado de Valente<sup>20</sup>)

No que concerne ao modelo de formação e desenvolvimento para o exercício da liderança em contexto militar, foram ponderadas as necessidades em função dos momentos da carreira, os conteúdos, os formatos e as metodologias de ensino aprendizagem. Dada a especificidade militar, foram objecto de análise a formação inicial e a formação contínua, de carácter geral e específica, a aprendizagem em contexto de trabalho; a importância da formação de tipo não tradicional (e.g., *coaching*; *modeling*); foi discutida a relação entre o modelo global de formação de carreira e a formação e desenvolvimento na área da liderança; foi ainda relevada a importância da formação comportamental no processo de aculturação dos oficiais, bem como o valor do auto desenvolvimento.

### **3. Trabalho de Campo: estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício da liderança em contexto militar**

A fixação dos objectivos de investigação (apresentados na Introdução) e a definição da questão central e das questões derivadas permitiram orientar o esforço de pesquisa, designadamente no desenho do enquadramento conceptual (revisão de literatura) e na construção dos instrumentos de medida a aplicar no trabalho empírico.

Neste capítulo apresenta-se o relatório do trabalho de campo, o qual se baseou num estudo exploratório (dimensões quantitativa e qualitativa), fundamentado na recolha e tratamento de dados obtidos, entre 2000 e 2002<sup>21</sup>, a partir da aplicação de um questionário (perguntas fechadas e abertas) a sub amostras de militares do Exército de todos os patamares hierárquicos e ainda a cadetes dos 1º e 4º ano da Academia Militar.

### **3.1. Metodologia: desenho da pesquisa de campo**

No estudo o comandante/chefe militar - oficial do Exército oriundo da AM, enquanto figura central sobre a qual recai a investigação - surge como aquele que, para alcançar a eficácia, terá que ser capaz de liderar diferentes grupos de pessoas em contextos variáveis<sup>22</sup>. É a partir desta base que é analisada a eficácia da sua acção de liderança no âmbito das três situações tipo (ou padrão) previamente referidas: situação de paz, situação de guerra/combate e operações de apoio à paz. Utilizando a terminologia de Fiedler (1964<sup>23</sup>, 1967<sup>24</sup>, 1978<sup>25</sup>), a propósito do seu modelo contingencial de liderança eficaz, analisam se algumas combinações entre os seguintes factores (variáveis principais): (1) a *estrutura da tarefa* - que poderá variar desde rotineira e programada a vaga e indefinida; (2) o *poder da posição do chefe* - cujo *locus* se situa hoje muito para além da mera autoridade formal; e (3) as *relações que se estabelecem entre o líder e os membros do grupo* - das quais depende também o sucesso das missões.

Para cada situação tipo (paz, guerra/combate e operações de apoio à paz) procuramos identificar os factores críticos de sucesso dos líderes, investigando até onde cada uma destas situações exige um tipo de liderança específico, ou se podem ser servidas por um perfil genérico “mínimo” capaz de responder com eficácia às solicitações das três situações consideradas. Para o efeito, procedeu se ao levantamento das actividades/missões mais importantes a desenvolver em cada situação tipo, aos principais papéis que cabem ao comandante/chefe militar na sua acção de liderança e aos factores que condicionam a qualidade do seu exercício. Embora por vezes seja analisado o chefe militar na sua generalidade, o estudo incide, na sequência do que foi referido, essencialmente sobre o comando nos escalões de batalhão e companhia ou equivalentes.

Para distinguir as três situações tipo referidas e permitir a ligação com os factores de análise considerados anteriormente, tomou se como uma das principais referências o Modelo Situacional de Liderança em Combate/Guarnição de Hunt e Phillips (1991)<sup>26</sup>, cujo esquema se apresenta na figura 2.3., construído a partir do Modelo Situacional de Valores Contrastantes de Quinn (1984, 1988). Esperava se que a combinação dos três factores situacionais referidos - *estrutura da tarefa*, *poder da posição do chefe* e *relações líder grupo* - e a sua integração com este modelo teórico de referência permitisse identificar a orientação básica da liderança predominante em cada uma das situações tipo, possibilitando ainda o estabelecimento de perfis de liderança, a partir de uma aproximação aos perfis de liderança eficaz/não eficaz produzidos por Quinn (1984 e 1988).

#### **3.1.1. Percurso metodológico**

A revisão de literatura e a pesquisa histórica e documental permitiram, num primeiro momento, uma percepção e uma caracterização macro dos contextos nacional e

internacional, o levantamento das exigências e solicitações que daí decorrem e se colocam às forças militares e ainda uma análise sobre as principais orientações teóricas e doutrinárias tendentes a promover respostas oportunas e militarmente adequadas. Por sua vez, os conteúdos revistos permitiram realçar um conjunto de atributos e competências transversais que deverão (poderão) integrar perfis de liderança de sucesso e algumas “boas práticas” que, se consideradas, poderão contribuir para promover a eficácia do exercício da liderança.

A informação que a partir deste momento colocaremos à avaliação do leitor resultou de uma análise elaborada sobre a realidade do Exército no que concerne ao desempenho do exercício da liderança por parte dos oficiais oriundos da Academia Militar, no âmbito das três situações padrão inicialmente referidas e revistas conceptualmente no capítulo anterior. Para isso, optámos por um trabalho de campo sujeito ao seguinte percurso metodológico:

- Reflexão sobre os objectivos, a pergunta de partida e as duas hipóteses gerais de investigação, previamente definidos para este estudo, procurando um alinhamento com o desenho da pesquisa de campo;
- Elaboração de um modelo de análise para a dimensão empírica, combinando conceitos e hipóteses, dimensões de avaliação e indicadores;
- Selecção de um modelo de referência, previamente testado em outros contextos, para avaliação da qualidade da liderança dos Oficiais do Exército Português;
- Complementarmente, selecção de outros parâmetros (e.g., modelo de formação/desenvolvimento para o exercício da liderança, pontos fortes e principais lacunas), ponderados no questionário aplicado aos militares, de forma a permitir testar as hipóteses de investigação;
- Instrumentação e amostragem: construção e aplicação de um questionário com perguntas fechadas e abertas a sub amostras de militares do Exército de todos os patamares hierárquicos e ainda a cadetes da AM (1º e 4º anos);
- Análise e interpretação dos dados recolhidos e teste das hipóteses de investigação.

### **3.1.2. Modelo de análise: hipóteses gerais, dimensões de análise e indicadores**

O Modelo de Análise para o trabalho de campo apoia se em três fases, distintas mas interligadas: a conceptualização, a definição das dimensões para avaliar a qualidade da liderança e a concretização dessa avaliação, a partir de indicadores pré seleccionados

(figura 3.1.).

### Conceptualização

Nesta primeira fase, o Modelo de Análise sugere a necessidade de uma pesquisa para responder às questões derivadas já definidas, designadamente: (1) até onde são diferentes os contextos de Paz, de Guerra/Combate e das OAP, designadamente quanto às principais solicitações/exigências de liderança, e se essas eventuais diferenças consubstanciam requisitos de liderança também diferentes; (2) caso existam diferenças, se elas exigem a adopção de comportamentos de liderança também diferentes e o desempenho de papéis de liderança distintos; (3) se as competências críticas requeridas para um desempenho de excelência por parte do comandante/chefe militar (Oficial do Exército oriundo da AM) em funções de liderança são substancialmente diferentes para as três situações padrão.

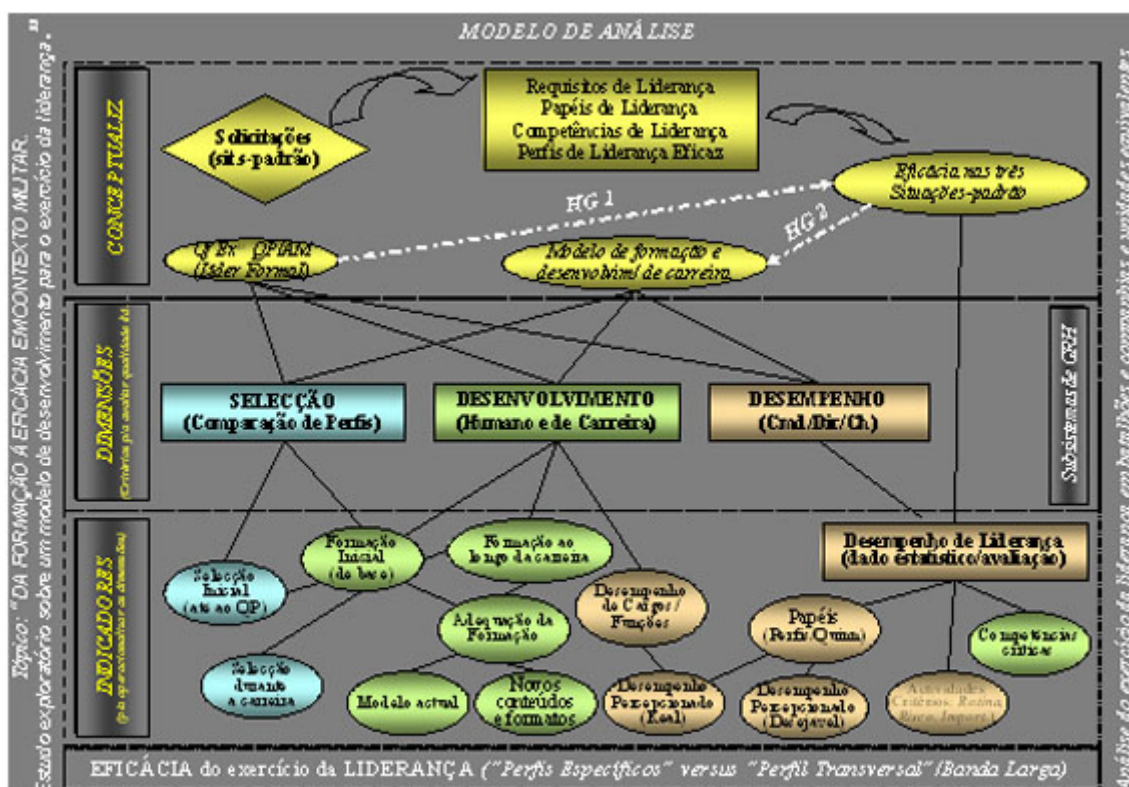


Fig. 3.1.: Modelo de análise para o trabalho de campo

Como resultante destas questões pretende-se prospectar o perfil funcional eficaz requerido para o sucesso do exercício da liderança em cada contexto específico e, a partir da sua síntese e integração, perceber se é razoável admitir-se um perfil transversal, de tipo banda larga, que sirva o universo de cargos/funções militares.

As hipóteses gerais de investigação consideradas no modelo de análise ligam a componente funcional dos perfis de liderança ao modelo de formação/desenvolvimento profissional do oficial do Exército<sup>27</sup>:

*HG1: O oficial do Exército do Quadro Permanente oriundo da Academia Militar tem condições para ser eficaz no exercício da liderança nas três situações tipo previamente definidas (situação de paz, guerra/combate e operações de apoio à paz);*

*HG2: A eficácia do oficial do Exército do Quadro Permanente oriundo da Academia Militar no exercício da liderança é explicada pelas características do modelo de formação e desenvolvimento ao longo da carreira.*

### Dimensões de análise

Para avaliar a qualidade do exercício da liderança do Oficial do Exército oriundo da AM foram considerados três critérios ou dimensões: *selecção* (inicial, para o ingresso nos QP e ao longo da carreira); *desenvolvimento* (perspectiva humana e de carreira); e *desempenho* de cargos de comando/chefia.

A *selecção inicial* integra quer o processo de selecção para a AM, quer a avaliação durante a frequência do curso que decorre na AM e nas Escolas Práticas e termina com o ingresso nos QP do Exército, na categoria de oficial. A *selecção durante a carreira* reporta se, sobretudo, ao processo de escolha para o desempenho dos sucessivos cargos/funções, designadamente os de comando/chefia. A este processo de selecção, por acontecer em patamares hierárquicos diferenciados, estão associadas as promoções, as quais decorrem de uma avaliação de mérito (absoluto e relativo), a partir da aplicação de um instrumento específico de avaliação.

No que concerne ao *desenvolvimento* do oficial, este apresenta se como um processo contínuo, onde se incluem a formação inicial e a formação ao longo da carreira, quer se trate de formação formal, não formal ou informal, nos termos em que é considerado por Bilhim (2004), integrando, por sua vez, a formação escolar, a formação comportamental e o treino operacional. É a partir deste diagnóstico que é possível determinar quais as (eventuais) alterações a introduzir e em que momento de carreira deverão elas ocorrer.

A dimensão *desempenho* (de cargos de comando/chefia) é o critério por excelência para avaliar a qualidade da liderança no âmbito das três situações padrão pré definidas. É através da avaliação desta dimensão que é possível perceber em que medida a selecção e o desenvolvimento são adequados às solicitações e exigências que os três contextos específicos referidos colocam aos comandantes militares. São avaliadas as actividades desenvolvidas (a partir dos critérios *rotina*, *risco* e *importância*), os papéis de liderança a desempenhar e as competências críticas.



Numa clara intenção de aproximação da pesquisa ao âmbito da gestão em geral e mais concretamente da área da gestão dos recursos humanos, as três dimensões referem-se a outros tantos subsistemas de um hipotético sistema integrado de gestão de recursos humanos: *Obtenção* (agregação), *Desenvolvimento* e *Aplicação* (Chiavenato, 1992<sup>28</sup>, 1999<sup>29</sup>).

### Indicadores

Os *Indicadores* permitem a operacionalização dos conceitos e a análise das três dimensões pré definidas em termos de eficácia e de eficiência, de forma a testar as hipóteses gerais de investigação.

O Modelo de Análise sugere três variantes principais para a avaliação da qualidade da liderança (*desempenho*):

1ª) Análise das principais actividades desenvolvidas nos três contextos padrão, avaliadas em termos de grau de *rotina*, grau de *risco* associado e *importância* relativa;

2ª) Apreciação sobre o desempenho de liderança de comandantes de Batalhão e de Companhia ou unidades de escalões equivalentes, a partir de um instrumento criado por Quinn (1988) e adaptado por nós, no sentido de recolher informação sobre a frequência com que ocorrem determinados comportamentos (desempenho real) no âmbito das três situações tipo do estudo<sup>30</sup>, bem como a frequência com que esses comportamentos deveriam ocorrer (desempenho percebido como desejável);

3ª) Avaliação do exercício da liderança com base em competências críticas a deter (análise de pontos fortes e das principais lacunas no exercício da liderança).

Após a definição dos “perfis desejáveis” para cada situação tipo e a avaliação do desempenho de comandantes e subordinados relativamente ao processo de liderança, importa estabelecer uma ligação entre estes resultados e os modelos de *selecção* e de *desenvolvimento* dos oficiais oriundos da AM em vigor no Exército Português, de forma a determinar até onde estão eles adequados às solicitações/exigências dos diferentes contextos de actuação. É neste sentido que o Modelo de Análise sugere: (1) a definição de perfis de selecção para utilizar na selecção inicial e ao longo da carreira; (2) a concepção de perfis de formação para adequar o desenvolvimento do oficial às solicitações de liderança ao longo da carreira; e (3) a construção de perfis funcionais para o exercício eficaz da liderança, podendo tomar a forma de *Perfis Situacionais de Liderança Eficaz* para cada situação tipo ou assumir a síntese e integração dos vários perfis eficazes encontrados num único perfil - um *Perfil Eficaz Transversal* (do tipo banda larga) - com capacidade para responder com eficácia às três tipologias de situações.

### 3.1.3. Instrumentação, variáveis de investigação e escalas de medida

A problemática que decidimos tratar aconselhava a uma recolha de informação sobre uma grande variedade de comportamentos dos inquiridos (quer actuais, quer passados) e a uma análise de atitudes, opiniões, julgamentos e representações pessoais, profissionais e organizacionais, impraticável pela observação directa. Neste sentido, para suscitar os discursos individuais dos militares seleccionados tendo em vista a posterior interpretação e generalização, foi usado como método de investigação o inquérito por questionário, com perguntas abertas, fechadas e mistas.

O questionário foi aplicado de uma forma transversal aos oficiais do Exército, percorrendo todos os patamares hierárquicos, com a finalidade de obter informação sobre o conhecimento teórico, a experiência profissional e a sensibilidade no que concerne a aspectos concretos da liderança em contexto militar em situações de paz e de guerra/combate e em operações de apoio à paz. Este questionário, que apoiou a elaboração do presente estudo exploratório, foi constituído por quatro secções distintas:

- Uma primeira secção, onde se procuraram recolher dados pessoais e profissionais dos respondentes, com vista a caracterizar e dividir a amostra;
- Uma segunda secção, dedicada à identificação de actividades/missões características de cada situação tipo (tarefas gerais e responsabilidades dos comandantes/chefes militares), de acordo com três critérios: *rotinização*, *risco* e *importância* das tarefas; nesta secção foram usadas exclusivamente perguntas fechadas e uma escala intercalar de tipo Likert com cinco graus de intensidade para um mesmo item: de *Mínima(o)* rotina/risco/importância a *Máxima(o)* rotina/risco/importância, considerando ainda os graus intermédios *baixa(o)*, *moderada(o)* e *alta(o)*.
- Uma terceira secção, a partir da qual se procurou identificar os principais papéis de liderança que o comandante/chefe em contexto militar tem que representar em cada situação tipo e, indirectamente, as competências que um desempenho eficaz desses papéis exigiriam; foram usadas exclusivamente perguntas fechadas de múltipla escolha, a partir das quais o respondente emitiu um julgamento, usando para o efeito uma escala intercalar de tipo Likert em que os graus de intensidade dos atributos foram traduzidos numa sequência numérica de 1 a 5 (*1 - Nunca*; *2 - Raramente*; *3 - Frequentemente*; *4 - Quase sempre*; e *5 - Sempre*);
- Uma quarta e última secção, destinada a avaliar a qualidade do exercício da liderança por parte dos oficiais enquanto comandantes/chefes, bem como os principais problemas e as lacunas mais relevantes durante a formação/treino, designadamente ao nível do comando de unidades de escalão batalhão e de companhia; nesta secção foram usadas perguntas fechadas, abertas e mistas.

As actividades/tarefas incluídas na Secção II e os itens da Secção III representam, de

forma resumida, o resultado de um processo que teve em consideração:

- As orientações teóricas dos modelos de referência para a abordagem quantitativa (Quinn, 1988; Hunt e Phillips, 1991);
- As disposições legais e os normativos que enquadram e delimitam a actuação das forças militares nacionais e definem as atribuições e responsabilidades dos militares<sup>31</sup>;
- As leituras preliminares, as entrevistas exploratórias e a experiência pessoal sobre o tópico de investigação;
- As convicções/julgamento de 13 oficiais relativamente às atribuições e responsabilidades dos chefes/comandantes militares e aos papéis que terão que desempenhar no âmbito dos contextos de actuação definidos para o estudo.

As perguntas da Secção III do Questionário (que encerram *variáveis componentes*) foram antecipadamente agrupadas por tópicos (*variáveis latentes*), segundo a orientação do modelo de referência, constituindo baterias de perguntas específicas. Para evitar o perigo de contaminação foram posteriormente desagrupadas e dispersas por todo o questionário, adoptando se o critério da ordenação alfabética. As perguntas mistas foram, na sua maioria, fechadas após terem sido respondidas. As perguntas abertas foram objecto de análise de conteúdo (constituindo um estudo qualitativo separado), tendo posteriormente os seus resultados sido confrontados e integrados com os resultados do estudo quantitativo.

A *eficácia* (da liderança) é a principal variável dependente do estudo, a qual é medida a partir de vários critérios e formatos. O *modelo de formação//desenvolvimento* de carreira do oficial do Exército oriundo da AM é a principal variável explicativa (independente). São ainda variáveis independentes todas aquelas que decorrem da caracterização sócio profissional dos inquiridos e que contribuem para a estratificação da amostra (e.g., *idade, posto, cargo/funções, arma ou serviço, tipo de formação, experiência profissional*).

Algumas das variáveis foram construídas a partir de variáveis elementares. São variáveis elementares, explicativas, as *tarefas e actividades* desenvolvidas no âmbito de cada situação padrão, as quais caracterizam as situações a investigar: situação de paz, situação de guerra/combate e OAP. São variáveis latentes as variáveis construídas: (1) de 1º nível - os *comportamentos, os papéis*<sup>32</sup> e as *competências*<sup>33</sup>; (2) de 2º nível - os *perfis situacionais* e o *perfil transversal (banda larga)*, construídos a partir dos oito papéis do modelo de Quinn (1988).

Foi garantido o anonimato das fontes e a confidencialidade dos dados recolhidos, bem como a sua utilização exclusiva no âmbito desta investigação. O Questionário encontrava se, desde o início, codificado para tratamento informático.

### 3.1.4. Amostragem

Para efeitos de aplicação do Questionário foram constituídas sub amostras “*de proximidade*” e “*conveniência*”, as quais incluíram oficiais do Exército, exclusivamente no activo: postos de Tenente General, Major General, Coronel, Tenente Coronel, Major, Capitão e Alferes. O Questionário foi ainda aplicado a Cadetes Alunos da Academia Militar em frequência do 1º e do 4º anos.

#### Seleção da amostra

Na seleção das sub amostras foram tidos em consideração, entre outros, os seguintes critérios:

- Extensão e diversidade do universo: conforme referido, foram considerados todos os postos da categoria de oficial, de todas as Armas e Serviços (A/S) oriundas da AM e ainda cadetes dos 1º e 4º anos da AM<sup>34</sup>;
- Origem dos militares inquiridos: foram inquiridos por questionário apenas militares do Exército (no activo) - considerou-se que, pelo facto de serem todos do Exército, aumentaria a possibilidade em obter informação das três situações tipo definidas e contribuiria para uma maior homogeneidade dos resultados (em respeito pela delimitação do tema apresentada na Introdução)
- Sexo dos inquiridos: apenas o sexo masculino foi considerado, dada a pouca expressão estatística do número de oficiais do sexo feminino para figurar nesta amostra.

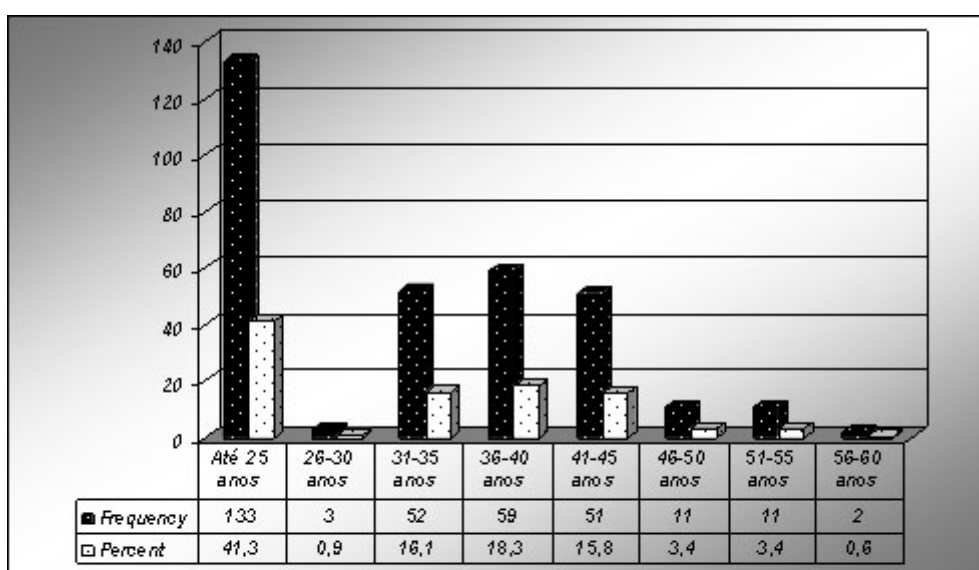
Embora se tivesse tratado formalmente de uma amostra não representativa<sup>35</sup>, com as consequentes restrições ao nível da generalização dos resultados, a diversidade e as características da amostra aproximam-na da representatividade, pelo que entendemos que os resultados deverão ser valorizados.

A amostra à qual foi aplicado o questionário foi constituída por 245 oficiais e candidatos a oficial do Exército, dos quais 204 (59,1%) desempenhavam, na altura, funções de docência ou discência no Instituto de Altos Estudos Militares (IAEM)<sup>36</sup> e 141 (40,9%) na Academia Militar (AM).

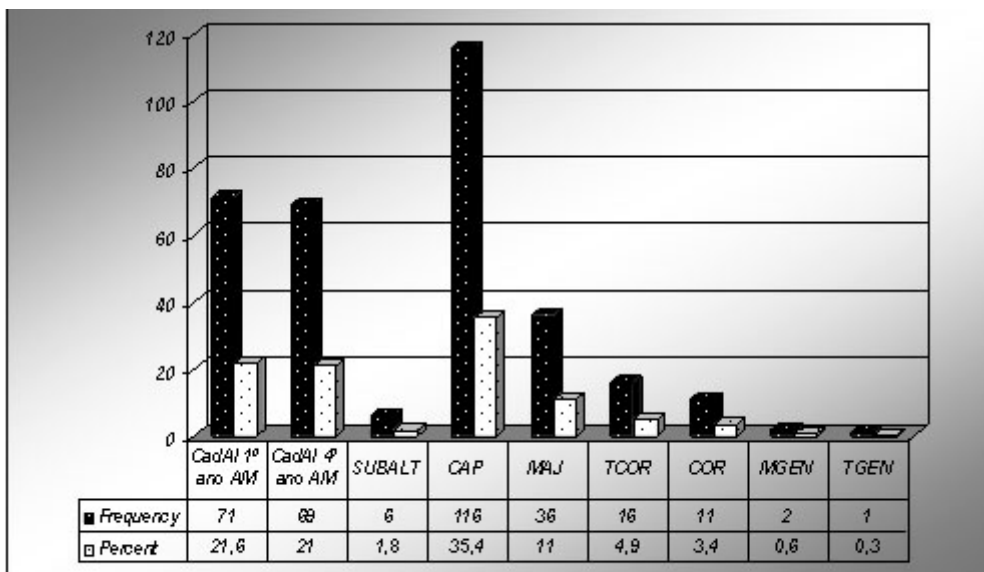
Por razões que se prendem com a validade das respostas, foram expurgados os resultados considerados estatisticamente inválidos, de que resultou uma amostra constituída por: 4 Oficiais Gerais, 12 COR, 18 TCOR, 37 MAJ, 126 CAP, 1 ALF, 72 Cadetes do 1º ano e 71 cadetes do 4º ano da AM, num total de 341 militares. Para efeitos de análise estatística das secções II e III do questionário, a amostra foi posteriormente reduzida para 328 oficiais e cadetes.

### Caracterização da amostra (estatística descritiva)

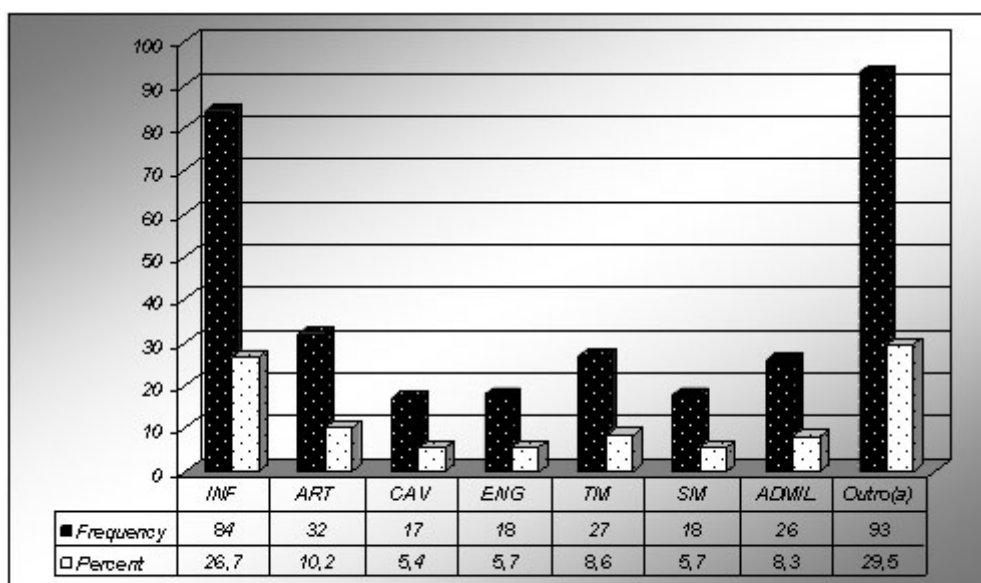
Foram as seguintes as principais partições consideradas na amostra: idade; arma/serviço (formação de origem); posto (posição hierárquica); colocação actual (e.g., região/local); tipo de unidade (operacional, instrução/docência), formação contínua (militar e civil); experiência profissional (Situação de Paz - unidades regimentais, Guerra Ultramarina e OAP); tipologia de funções (comando/direcção/chefia, estado maior - EM, outras); área de desempenho (e.g., operações/informações, pessoal/logística, instrução/ docência, relações públicas/protocolo). Apresentam se, graficamente, algumas das partições da amostra (figuras 3.2., 3.3., 3.4. e 3.5.).



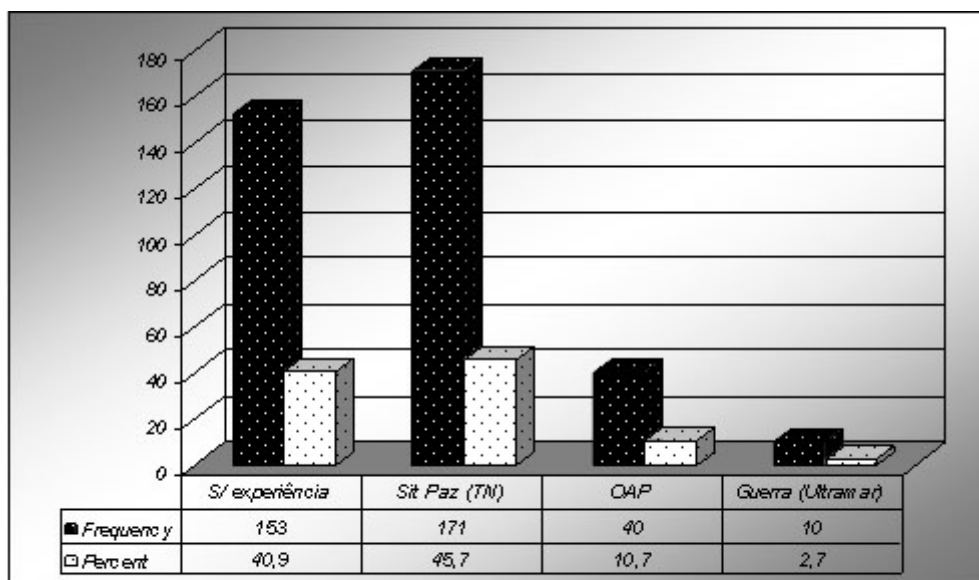
**Fig. 3.2.: Distribuição por Idade**



**Fig. 3.3.: Distribuição por Posto**



**Fig. 3.4.: Distribuição por A/S**



**Fig. 3.5.: Distribuição por Experiências de Comando/Chefia**

### 3.1.5. Hipóteses operacionais de investigação

A partir da questão central previamente definida, das questões derivadas e das duas hipóteses gerais, foram, posteriormente, formuladas várias hipóteses operacionais de investigação<sup>37</sup>, agrupadas em quatro categorias.

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

Os resultados obtidos validam os modelos de referência (Hunt e Phillips, 1991; Quinn, 1984 e 1988), designadamente quanto:

- À distinção das três situações padrão consideradas (tipologias de tarefas e actividades mais representativas);
- À distribuição de papéis a desempenhar pelos comandantes/chefes militares no exercício da liderança nas três situações tipo;
- À identificação das competências críticas para o desempenho dos papéis de cada quadrante (modelo de referência);
- À utilização simultânea dos quatro quadrantes (sistema de eixos ortogonais), para explicação de cada situação tipo concreta.

## Hipóteses II: relativas 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. Neste sentido, estimou-se que fosse possível:

- Identificar perfis elementares de liderança, suficientemente distintos, para cada situação tipo;
- 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 percebidos pelos oficiais inquiridos;
- Estabelecer correlações entre os perfis percebidos pelos oficiais inquiridos e os mapas de perfis de liderança eficaz/não eficaz de Quinn (1984, 1988).

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

Relativamente à qualidade do exercício da liderança, a percepção dos oficiais inquiridos permite 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 tipo; 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 tipo 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.



#### Hipóteses IV: relativas à estratificação/partição da amostra

Esperava-se alguma diferenciação na percepção dos oficiais inquiridos, designadamente quanto à distribuição dos papéis do líder pelos quadrantes do modelo de referência, no âmbito de cada situação padrão e entre situações. De igual modo, foi assumido que existem diferenças de percepção quanto aos principais factores que condicionam a qualidade da liderança dos comandantes/chefes militares em cada uma das situações tipo referidas, sendo que a diferença de percepções varia de acordo com:

- A idade e o posto (hierárquico) do oficial;
- O tipo de experiências profissionais (e.g., tipologia de funções; contextos de desempenho);
- A Arma ou Serviço (de origem) dos oficiais.

### **3.2. Colecta e tratamento de dados**

Os dados foram colhidos a partir da aplicação de um inquérito por questionário, tendo sido utilizadas perguntas fechadas, abertas e mistas (estas últimas, na sua maioria, foram posteriormente fechadas).

Após a recolha, os dados foram recodificados para posterior análise e interpretação. Para análise dos dados recolhidos a partir das perguntas fechadas foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). A informação recolhida a partir das perguntas abertas foi objecto de análise de conteúdo, tendo sido utilizadas, de forma complementar, duas técnicas (Bardin, 2000)<sup>38</sup>: “análise categorial” (1ª fase) e “análise das relações” (2ª fase).

#### **3.2.1. Estudo quantitativo**

A dimensão quantitativa do estudo baseia-se na análise das respostas dos militares inquiridos às perguntas fechadas do questionário.

Pelo facto de se tratar de um estudo preliminar e exploratório, foi incluído um elevado número de parâmetros, para além do que seria normal<sup>39</sup>, o que tornou, tal como havíamos previsto, o questionário algo extenso. Embora a codificação das perguntas fechadas se tenha revelado bem de uma forma geral, foram introduzidas alterações pontuais, permitindo um apuramento do instrumento para efeitos de tratamento estatístico.

A Secção I do questionário destinou-se apenas a efectuar uma recolha de elementos pessoais e profissionais dos oficiais inquiridos: dados biográficos e principais experiências profissionais (tipificadas nas três situações padrão definidas anteriormente), criando algumas partições na amostra, tendo sido considerados três grandes grupos: dados pessoais, formação contínua e experiência profissional.

### **Análise da Secção II do Questionário: actividades/missões das forças militares (exército)**

Finalidade e procedimentos estatísticos

Recorda-se que, nesta secção, pretendia-se obter informação que ajudasse a identificar, classificar e agrupar algumas das principais tarefas e actividades características de cada situação tipo, a partir de três critérios pré-definidos: *rotina*, *risco* e *importância*. Foram inicialmente sugeridos 33 itens para os três critérios. Relativamente aos critérios *rotina* e *risco*, foi solicitado aos militares inquiridos que se pronunciassem a partir de uma escala tipo Likert com cinco pontos, mas que o fizessem de uma forma global, independentemente do tipo de contexto: (1) *critério Rotina*: desde 1 (“máxima rotina”) a 5 (“mínima rotina”); (2) *critério Risco*: desde 1 (“mínimo risco”) a 5 (“máximo risco”). Relativamente ao *critério Importância*, era solicitado que os inquiridos se pronunciassem sobre o “grau de importância” que atribuíam à realização das actividades/missões, procurando salientar as eventuais diferenças entre os três contextos (Paz, Combate e OAP), igualmente a partir de uma escala de cinco pontos, desde 1 (“mínimo risco”) a 5 (“máximo risco”).

Para tratamento da informação obtida nesta secção II procedeu-se a uma análise factorial (exploratória) de componentes principais (AFCP), de forma a reduzir o número inicial de itens/variáveis e agrupar em dimensões temáticas as variáveis (latentes) não excluídas na AFCP. Para verificar o tipo de relação entre as variáveis componentes foram utilizados o método de *Kaiser Meyer Olkin (KMO)*<sup>40</sup>, com *rotação ortogonal varimax* (aplicada aos 33 itens do questionário - critérios rotina e risco) e o *Teste de Esfericidade de Bartlett*.

Os critérios de decisão seguidos na AFCP foram os seguintes:

- Considerar a AFCP sempre que: o KMO for maior ou igual a 0.5 (limiar da correlação aceitável); o nível de significância do *Teste de Esfericidade de Bartlett* for inferior a 0.05;
- Considerar apenas os valores das “comunalidades” iguais ou superiores a 0.5 (responsáveis, pelo menos, por 25% da variância);
- Considerar os valores próprios (“*eigenvalues*”) superiores a 1, para a retenção do número de factores/dimensões;

- Considerar apenas os pesos (“loadings”) da *matriz das componentes* (*Component Matrix*) com valor maior ou igual a 0,5 e retirar todos os itens com pesos (médios) semelhantes em duas ou mais dimensões, porque ambíguos;
- Não limitar à partida o número de interações da *matriz rodada* (rotação ortogonal) para a definição dos factores/dimensões temáticas;
- A rejeição de quaisquer itens da análise implicará uma nova AFCP.

Os procedimentos estatísticos seguidos foram os mesmos para os critérios *rotina* e *risco*, inerentes às actividades/tarefas listadas.

No sentido de considerar exclusivamente os itens mais significativos procedeu se, depois, a uma comparação inter critérios (*rotina versus risco*), a partir do cruzamento das dimensões/agrupamentos seleccionados para cada caso, o que permitiu reduzir o número de itens. Com base nos critérios de decisão referidos anteriormente, a análise factorial de componentes principais aplicada aos itens da Secção II (ROTINA e RISCO), reduziu em, pelo menos, 12 itens os 33 iniciais, tal como de seguida se apresenta no Quadro 3.1.

A partir dos resultados da AFCP e da comparação inter critérios (ROTINA e RISCO), foi possível definir os agrupamentos de itens ou dimensões temáticas (variáveis latentes) que constam do Quadro 3.2.

QUADRO 3.1 – ITENS REDUZIDOS

ITENS / VARIÁVEIS	CRITÉRIOS DE ANÁLISE	
	<i>Rotina</i>	<i>Risco</i>
Melhoria de Condições de Vida		
Actividades de Apoio à Família		
Actividades Recreativas		
Administração da Disciplina		
Contacto c/Autoridades Locais/Regionais		
Contacto/Coordenação c/OCS		
Man. e Desenv. dos Valores Militares		?
<b>Elaboração/Actualização de Documentação</b>	<b>X</b>	
Exercícios c/Fogos Reais		
Exercícios CPX		
Exercícios FTX		
<b>Formação Técnica e Tática</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Gestão da Imagem da Unidade/Instituição</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Gestão da Informação Interna</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Informação Pública		
<b>Manutenção da Saúde e Higiene do Pessoal</b>	<b>X</b>	
<b>Manut. de Armam., Equipam. e Outro Material</b>	<b>X</b>	
Manutenção de Instalações e Infraestruturas		
<b>Monitorização de Comportamentos de Risco</b>	<b>X</b>	?
Operações de Combate		
<b>Plan e Org de Missões Específicas</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Protecção de Entidades e Populações</b>	?	<b>X</b>
<b>Recolha de Notícias</b>	?	<b>X</b>
<b>Reuniões Periódicas (Cmd/Info)</b>	<b>X</b>	
<b>Segurança da Informação/Documentação</b>		<b>X</b>
Segurança de Instalações e Infraestruturas		
Segurança do Armam., Equipam. e Outro Material		
Segurança do Pessoal		
Serviço Postal e Telefónico/Internet		?
Supervisão Documental		
Supervisão Presencial		
Teste de Prontidão Operacional		
Treino Operacional		

*Nota:* estão assinalados com "X" os itens reduzidos da lista inicial de 33 e com "?" os itens sobre os quais se colocam algumas reservas.

**QUADRO 3.2 – DIMENSÕES TEMÁTICAS SELECIONADAS**

DIMENSÕES TEMÁTICAS	ITENS/VARIÁVEIS	MÉDIAS (Respostas)	
		Rotina	Risco
<b>Actividade Operacional (A)</b>	Treino Operacional	3,51	3,24
	Exercícios FTX	3,40	3,00
	Exercícios CPX	3,43	2,29
	Teste de Prontidão Operacional	3,63	2,74
	Exercícios c/Fogos Reais	4,02	3,69
	Operações de Combate	3,99	4,04
<b>Segurança (B)</b>	Segurança do Armam/,Equipam/e Outro Material	2,80	3,08
	Segurança de Instalações e Infraestruturas	3,18	2,87
	Segurança do Pessoal	3,10	2,81
<b>Recolha de Notícias/Informação (C)</b>	Serviço Postal e Telefónico/Internet	3,23	1,99
	Supervisão Documental	3,16	2,03
	Supervisão Presencial	3,19	2,00
<b>Actividade Exterior (D)</b>	Contacto/Coordenação c/OCS	3,65	2,39
	Contacto c/Autoridades Locais/Regionais	3,42	2,09
	Informação Pública	3,68	2,34
	Actividades de Apoio à Família	3,86	1,71
<b>Desenvolvimento e Manutenção do Moral (E)</b>	Man. e Desenv. dos Valores Militares	2,84	2,71
	Administração da Disciplina	2,84	2,24
	Actividades Recreativas	3,15	2,20
<b>Bem-estar (F)</b>	Melhoria das Condições de Vida	3,36	1,83
	Manutenção de Instalações e Infraestruturas	3,04	2,46

*Nota:* por razões que se prendem com a representação gráfica das actividades nos modelos de referência, a codificação das actividades no questionário faz com que as médias dos dois critérios (rotina e risco) cresçam em sentido contrário. Assim, a média mais elevada em "rotina" é de 2,80 e a média mais elevada em "risco" é de 4,04.

Para além dos agrupamentos, no Quadro 3.2 apresentam-se as médias para cada item seleccionado, resultantes das percepções dos oficiais inquiridos, as quais apontam para uma certa diferenciação das actividades/tarefas no âmbito de cada critério (rotina e risco). Esta diferenciação tem expressão na distribuição das actividades pelos quadrantes do sistema de eixos ortogonais do modelo Situacional de Guarnição/Combate de Hunt e Phillips (embora mais visível numa actividades que noutras). Os resultados parecem validar o modelo teórico de referência<sup>41</sup>.

Parece igualmente verificar-se a tendência para uma certa diferenciação na distribuição das actividades/tarefas quanto à sua importância no âmbito das três situações padrão, tal como se apresenta, resumidamente, no Quadro 3.3.

**QUADRO 3.3 – IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS ACTIVIDADES EM FUNÇÃO DO CONTEXTO**

DIMENSÕES	ITENS / VARIÁVEIS	MÉDIAS (Respostas)		
		Sit Paz	Combate	OAP
<b>Actividade Operacional (A)</b>	Treino Operacional	4,06	4,10	4,09
	Exercícios FTX	4,08	3,35	3,43
	Exercícios CPX	4,00	3,32	3,40
	Teste de Prontidão Operacional	3,93	3,88	3,88
	Exercícios c/Fogos Reais	3,88	3,99	3,57
	<del>Operações de Combate</del>	<del>3,22</del>	<del>4,64</del>	<del>3,94</del>
<b>Segurança (B)</b>	Seg. do Armam./Equipam/e outro Mat.	4,03	4,77	4,53
	Segurança de Instalações e Infraestruturas	3,73	4,60	4,38
	Segurança do Pessoal	3,90	4,70	4,49
<b>Recolha de Notícias/Informação (C)</b>	Serviço Postal e Telefónico/Internet	3,50	3,99	4,13
	Supervisão Documental	3,54	3,85	3,83
	Supervisão Presencial	3,40	3,96	3,89
<b>Actividade Exterior (D)</b>	Contacto/Coordenação c/OCS	3,43	3,56	4,00
	Contacto c/Autoridades Locais/Regionais	3,60	3,68	4,34
	Informação Pública	3,67	3,54	4,03
	Actividades de Apoio à Família	3,70	4,30	4,10
<b>Desenvolvimento e Manutenção do Moral (E)</b>	Man. e Desenv. dos Valores Militares	4,30	4,25	4,22
	Administração da Disciplina	4,05	4,50	4,34
	Actividades Recreativas	3,63	3,13	3,51
<b>Bem-estar (F)</b>	Melhoria das Condições de Vida	4,00	3,79	3,99
	Manut. de Instalações e Infra-estruturas	4,17	3,55	3,86

*Nota:* na aplicação do critério IMPORTÂNCIA não faz sentido considerar a actividade “Operações de Combate”.

A variação é agora visível em cada contexto e entre eles. É possível perceber essa tendência ao nível dos diversos itens e, sobretudo, entre cada agrupamento/dimensão. A percepção dos oficiais relativamente às tarefas/actividades listadas parece, assim, variar em função da maior ou menor rotina e do risco associados ao seu desempenho (independentemente do contexto) e também em função da importância que a sua execução pode assumir no âmbito de cada contexto.

Os resultados dos quadros 3.2. e 3.3. são passíveis de uma análise mais profunda, para além dos objectivos desta investigação. Além da identificação geral das diferenças no âmbito de cada actividade e entre dimensões (por critério), uma quantificação e uma comparação de pormenor levar nos ia a reflectir sobre as causas e as implicações dessas diferenças. Referem se, a propósito, alguns exemplos:

- Se, relativamente ao Quadro 3.2., não é estranho a atribuição de uma elevada ponderação às “operações de combate” (critério *risco*), o mesmo não acontece sobre o valor atribuído às “actividades de apoio à família” (critério *rotina*), nem tão pouco deixa de ser preocupante a média considerada para todas as actividades da dimensão A - *Actividade Operacional* e, sobretudo, para a actividade “exercícios com fogos reais” (critério *rotina*) - afinal o *core* da organização militar;

- No que concerne ao Quadro 3.3., os valores atribuídos às actividades do primeiro agrupamento (A - *Actividade Operacional*) em situação de paz atesta bem a importância deste contexto na preparação dos militares para as situações de conflito; por outro lado, é relevante a importância atribuída às actividades do agrupamento E - *Actividade Exterior* no contexto das OAP, bem como às "Actividades de Apoio à Família" fora da situação de paz.

#### Determinação do *Coefficiente Alpha de Cronbach*

Para analisar a consistência interna (estabilidade e coesão) dos itens/variáveis (variáveis latentes) componentes dos factores (agrupamentos temáticos), construídos a partir da AFCP, e aumentar a convicção de que medem exactamente a mesma coisa, procedeu-se à determinação do *Coefficiente Alpha de Cronbach* para os 33 itens de cada critério.

#### Critério Rotina

No que concerne ao critério ROTINA, os resultados, de uma forma geral, apontam para uma consistência interna aceitável, variando a correlação entre itens de moderada a elevada e o valor do *Alpha* de 0,6188 (Agrupamento F - "*Bem estar*") a 0,8593 (Agrupamento A - "*Actividade Operacional*"). A excepção a esta tendência verifica-se com o item "*Serviço Postal e Telefónico/Internet*" do Agrupamento C ("*Recolha de Notícias/Informação*") e com o item "*Actividades Recreativas*" do Agrupamento E ("*Desenvolvimento e Manutenção do Moral*"), os quais apresentam uma correlação fraca com os restantes factores (correlação item total de 0,4585 e de 0,3748 respectivamente para os agrupamentos C e D). A eliminação dos itens referidos conduziria a um ligeiro aumento do valor do *Alpha* nos agrupamentos temáticos onde estão inseridos (de 0,7143 para 0,7220 no Agrupamento C e de 0,6661 para 0,6999 no Agrupamento E).

#### Critério Risco

Relativamente ao critério RISCO, os resultados, de uma forma geral, apontam igualmente para uma consistência interna aceitável, variando a correlação entre itens de moderada a elevada e o valor do *Alpha* de 0,6051 (Agrupamento F - "*Bem estar*") a 0,8773 (Agrupamento B - "*Segurança*"). São excepção os itens "*Exercícios CPX*" e "*Teste de Prontidão Operacional*" do Agrupamento A ("*Actividade Operacional*"), os quais apresentam uma correlação fraca com os restantes factores (correlação item total de 0,3063 e de 0,3732 respectivamente). De igual forma, a eliminação dos itens referidos conduziria a um ligeiro aumento da consistência interna do agrupamento temático onde estão inseridos (passando o valor do *Alpha* de 0,7693 para 0,7837 no caso do item "*Exercícios CPX*" e de 0,7693 para 0,7852 no caso dos dois itens).

## Integração dos critérios Rotina e Risco

Relativamente aos itens “*Serviço Postal e Telefónico/Internet*” do Agrupamento C (“*Recolha de Notícias/Informação*”) e “*Actividades Recreativas*” do Agrupamento E (“*Desenvolvimento e Manutenção do Moral*”), que apresentaram uma correlação fraca com os restantes itens dos respectivos agrupamentos no caso do critério ROTINA, essa tendência não se confirmou relativamente ao critério RISCO. Como o item “*Serviço Postal e Telefónico/Internet*” no critério ROTINA estava no limiar da aceitabilidade e como a actividade que ele materializa tem grande importância em dois dos contextos militares definidos para o estudo (guerra/combate e OAP), optámos pela sua manutenção<sup>42</sup>. Raciocínio semelhante poderia ser apresentado a propósito do item “*Teste de Prontidão Operacional*” do Agrupamento A.

O Agrupamento “*F - Bem estar*” é aquele que apresenta menor consistência interna, sendo o *Alpha* de 0,6188 e 0,6051 respectivamente para os critérios ROTINA e RISCO. Embora os resultados da AFCP coloquem os dois itens que o compõem (*Melhoria das Condições de Vida* e *Manutenção de Instalações e Infra estruturas*) na mesma dimensão no critério ROTINA, o mesmo já não acontece no critério RISCO, embora os itens estejam próximos. A conjugação de todos estes elementos poderia levar nos a dissolver o Agrupamento F e a retirar da análise estes dois itens, no entanto, dada a importância que assumem na organização militar e dado o seu carácter diferenciador no que diz respeito às actividades/tarefas (ver Quadro 3.2), decidimos manter esta dimensão. Optámos, no entanto, por reescrever o item “*Melhoria de Condições de Vida*”, tornando o mais explícito e mais integrado no contexto organizacional, passando a designá-lo por “*Melhoria das Condições de Vida/Trabalho na Organização*”.

Após a determinação do *Coefficiente Alpha de Cronbach*, uma nova AFCP no âmbito de cada critério, agora já sem os dois itens “*Actividades Recreativas*”<sup>43</sup> e “*Exercícios CPX*”, parece confirmar a tendência para os agrupamentos temáticos definidos anteriormente.

A partir da análise das respostas da Secção II reduziram-se 14 itens dos 33 iniciais. O Quadro 3.4. mostra as dimensões e os itens seleccionados, bem como os resultados da aplicação dos três critérios previamente definidos - *rotina*, *risco* e *importância*.



**QUADRO 3.4. – DIMENSÕES SELECIONADAS E RESULTADOS OBTIDOS**

DIMENSÕES TEMÁTICAS	ITENS / VARIÁVEIS		CRITÉRIOS / MÉDIAS (Respostas)				
			Rotina	Risco	Importância		
					Sit Paz	Comb.	OAP
<i>Actividade Operacional (A)</i>	A1	Treino Operacional	3,51	3,24	4,06	4,10	4,09
	A2	Exercícios FTX	3,40	3,00	4,08	3,35	3,43
	A3	Teste de Prontidão Operacional	3,63	2,74	3,93	3,88	3,88
	A4	Exercícios c/Fogos Reais	4,02	3,69	3,88	3,99	3,57
	A5	Operações de Combate	3,99	4,04	4,22	4,64	4,04
<i>Segurança (B)</i>	B1	Segurança Armam./Equipam/e outro Material	2,80	3,08	4,03	4,77	4,53
	B2	Segurança de Instalações e Infraestruturas	3,18	2,87	3,73	4,60	4,38
	B3	Segurança do Pessoal	3,10	2,81	3,90	4,70	4,49
<i>Recolha de Notícias/ Informação (C)</i>	C1	<b>Serviço Postal e Telefónico/Internet</b>	3,23	1,99	3,50	3,99	4,13
	C2	Supervisão Documental	3,16	2,03	3,54	3,85	3,83
	C3	Supervisão Presencial	3,19	2,00	3,40	3,96	3,89
<i>Actividade Exterior (D)</i>	D1	Contacto/Coordenação c/OCS	3,65	2,39	3,43	3,56	4,00
	D2	Contacto c/Autoridades Locais/Regionais	3,42	2,09	3,60	3,68	4,34
	D3	Informação Pública	3,68	2,34	3,67	3,54	4,03
	D4	Actividades de Apoio à Família	3,86	1,71	3,70	4,30	4,10
<i>Desenvolvim/ Manutenção do Moral (E)</i>	E1	Man. e Desenv. dos Valores Militares	2,84	2,71	4,30	4,25	4,22
	E2	Administração da Disciplina	2,84	2,24	4,05	4,50	4,34
<i>Bem-estar (F)</i>	F1	Melhoria das Condições de Vida	3,36	1,83	4,00	3,79	3,99
	F2	Manutenção de Instalações e Infra-estruturas	3,04	2,46	4,17	3,55	3,86

**Nota:** com a eliminação do item "Actividades Recreativas" da Dimensão E ("Desenvolvimento e Manutenção do Moral"), mudou-se a designação para "Valores Militares".

### **Análise da Secção III do Questionário - papéis de liderança**

Finalidade e procedimentos estatísticos

Ao analisar os resultados desta secção pretendeu se: (1) verificar até que ponto os itens/variáveis previamente seleccionados correspondiam aos agrupamentos (variáveis latentes) esperados ("papéis de liderança"), identificados nos modelos que foram tomados como referência - Modelo de Valores Contrastantes de Quinn (1988) e Modelo Situacional de Combate/Guarnição de Hunt e Phillips (1991); (2) validar para o contexto militar (Exército Português) os modelos de referência, no âmbito das situações padrão definidas para este estudo (Situação de Paz, Situação de Combate e Operações de Apoio à Paz); e (3) testar as hipóteses operacionais I e II.

Tal como para a Secção II, procedeu se a uma AFCP (agora, confirmatória dos

agrupamentos previamente definidos), tendo igualmente sido utilizados o método de *Kaiser Meyer Olkin* (KMO), com *rotação ortogonal varimax* e o *Teste de Esfericidade de Bartlett* para verificar a relação entre as variáveis componentes.

Os critérios de decisão seguidos na AFCP foram os seguintes:

- Considerar a AFCP sempre que: o KMO for maior ou igual a 0.45 (menos exigente que na Secção II); o nível de significância do *Teste de Esfericidade de Bartlett* for inferior a 0.05;
- Considerar apenas os valores das “*comunalidades*” iguais ou superiores a 0.45 (critério menos exigente que na Secção II);
- Considerar os valores próprios (“*eigenvalues*”) superiores a 1, para a retenção do número de factores/dimensões;
- Considerar apenas os pesos (“*loadings*”) da *matriz das componentes* (*Component Matrix*) com valor maior ou igual a 0,5 e retirar todos os itens ambíguos (com pesos médios semelhantes em duas ou mais dimensões);
- Não limitar o número de interacções da *matriz rodada* (rotação ortogonal) para a análise dos factores e das dimensões (papéis);
- A rejeição de quaisquer itens da análise implica uma nova versão, isto é, uma nova AFCP.

Foi feita uma análise específica para cada situação padrão, tendo sido seguidos os mesmos procedimentos estatísticos.

Após a AFCP, procedeu-se a uma comparação dos resultados das três situações padrão, tal como foi feito para os critérios *Rotina* e *Risco* da Secção II, no sentido de definir quais os itens mais robustos. Foi reduzido o número de itens/variáveis iniciais (seis), seleccionando-se os três ou quatro melhores indicadores.

Para verificar a estabilidade e a coesão internas dos itens relativamente aos agrupamentos pré definidos (papéis) foi posteriormente determinado o *Coefficiente Alpha de Cronbach*.

### Estatística Descritiva dos Itens da Secção III

Antes de abordarmos os resultados que decorrem da AFCP e do teste de fidelidade, apresentam-se alguns elementos descritivos da Secção III.

O Quadro 3.5 mostra a distribuição inicial (no questionário) dos itens da Secção III pelos

papéis e orientações teóricas dos modelos de referência. Cada papel é representado por seis itens/variáveis, sobre os quais os oficiais inquiridos se pronunciaram, a partir dos três cenários definidos para este estudo: situação de paz, situação de combate e operações de apoio à paz. Conforme decorre dos modelos de referência, os oito papéis de liderança agrupam-se em quatro orientações, correspondentes à representação gráfica de quatro quadrantes do sistema de eixos ortogonais.

**QUADRO 3.5. – DISTRIBUIÇÃO INICIAL DOS ITENS PELOS PAPÉIS E PELAS ORIENTAÇÕES TEÓRICAS DOS MODELOS DE REFERÊNCIA**

INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
3	5	13	2	12	23	1	16
7	9	27	6	25	24	4	17
21	14	30	8	28	39	11	19
33	15	35	10	29	42	26	34
36	22	40	18	43	44	31	37
46	32	41	20	47	48	45	38

Os Quadros 3.6. e 3.7. representam a distribuição dos itens (comportamentos elementares dos oito papéis de liderança) da Secção III, consoante a frequência com que deverão ocorrer nas três situações tipo (percepção dos oficiais inquiridos). Essa frequência, que decorre das médias obtidas nos itens que constituem os oito agrupamentos, é analisada, para cada situação padrão, em relação aos papéis dos modelos de referência.

Uma primeira leitura do Quadro 3.6. leva-nos a concluir que os comportamentos de liderança são sobretudo orientados para os *OBJECTIVOS*, ou seja, é esta a orientação que assume maior relevância nas três situações tipo. A orientação *INOVAÇÃO* é, por outro lado, a que tem menor relevância também nas três situações, contrariando o sugerido por Hunt e Phillips (1991) particularmente no que concerne à situação de combate. A distribuição dos itens correspondentes à orientação *APOIO* demonstra que é grande a relevância que lhes é atribuída pelos inquiridos. A orientação *REGRAS* assume uma relevância média nas três situações tipo.

**QUADRO 3.6. – DISTRIBUIÇÃO DOS ITENS PELOS QUADRANTES DO MODELO DE REFERÊNCIA CONSOANTE A FREQUÊNCIA RELATIVA EM CADA SITUAÇÃO-TIPO**

ORIENTAÇÕES ITENS		INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
		N	% do Tot	N	% do Tot	N	% do Tot	N	% do Tot
Situação de Paz	16 Itens mais importantes	0	0,00	7	58,33	3	25,00	6	50,00
	Itens do Meio	5	41,67	4	33,33	6	50,00	1	8,33
	16 Itens menos importantes	7	58,33	1	8,33	3	25,00	5	41,67
Situação de Combate	16 Itens mais importantes	0	0,00	9	75,00	2	16,67	5	41,67
	Itens do Meio	4	33,33	2	16,67	7	58,33	3	25,00
	16 Itens menos importantes	8	66,67	1	8,33	3	25,00	4	33,33
Operações Apoio à Paz	16 Itens mais importantes	0	0,00	8	66,67	3	25,00	5	41,67
	Itens do Meio	4	33,33	3	25,00	7	58,33	2	16,67
	16 Itens menos importantes	8	66,67	1	8,33	2	16,67	5	41,67

A partir da leitura do Quadro 3.7. poderá ser feita uma análise mais fina, parecendo ser confirmada a maior incidência de comportamentos orientados para os *OBJECTIVOS*, correspondentes aos papéis de liderança *PRODUTOR* e *DIRECTOR*. A orientação *APOIO* situa-se próximo do “Quase Sempre”, enquanto que a orientação *REGRAS*, tida como “Com Frequência” no quadro anterior, parece assumir aqui maior relevância que a orientação *APOIO*, embora essa diferença seja mais notada em situação de combate e em operações de apoio à paz. A orientação *INOVAÇÃO* continua a ser a menos relevante para os três cenários definidos para a actuação do líder em contexto militar.

**QUADRO 3.7. – DISTRIBUIÇÃO DAS MÉDIAS E DOS DESVIOS PADRÃO DOS PAPÉIS DO MODELO DE REFERÊNCIA POR CADA CONTEXTO**

	INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
	Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<i>Situação de Paz</i>	3,3860 ,6246	3,5523 ,7211	4,1913 ,7004	3,9157 ,6715	3,7846 ,6300	3,8563 ,6839	3,7395 ,6152	3,8411 ,6437
<i>Situação de Combate</i>	3,5664 ,6647	3,7485 ,7205	4,5498 ,5439	4,2655 ,5217	3,9964 ,6160	4,1102 ,6566	3,8840 ,6515	3,9535 ,5806
<i>OAP</i>	3,5265 ,6309	3,8430 ,6621	4,4702 ,5600	4,1894 ,4975	4,0252 ,5568	4,1044 ,6291	3,9028 ,5657	3,9431 ,5677

*Nota:* a informação do Quadro 3.7. representa as médias e os desvios padrão obtidos para cada papel de liderança (Secção III do questionário).

## Resultados da Análise Factorial

## Redução de Itens

Os quatro quadros seguintes espelham o resultado da AFCP aplicada aos 48 itens, no âmbito de cada situação padrão, a partir dos critérios de decisão referidos. A “bold”, preenchido, identificam se os três itens mais explicativos de cada papel de liderança nas três situações padrão. Caso sejam insuficientes três itens e aconselhável a inclusão de um quarto para a explicação e medição de cada papel, sugere-se o item identificado com um sublinhado na respectiva coluna, para cada situação tipo (Quadros 3.8., 3.9. e 3.10).

Se partirmos do princípio que é aconselhável que as comparações a realizar entre as três situações padrão tenham por base os mesmos itens/variáveis, importará proceder a uma integração dos Quadros 3.8., 3.9. e 3.10., no sentido de identificar, para os três contextos, os três/quatro itens mais explicativos.

**QUADRO 3.8. – ITENS MAIS EXPLICATIVOS – SITUAÇÃO DE PAZ**

INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<b>3</b>	5	13	<b>2</b>	12	23	1	16
<b>7</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	6	<b>25</b>	<b>24</b>	4	<b>17</b>
21	<b>14</b>	30	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>39</b>	<b>11</b>	<b>19</b>
<b>33</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>42</b>	<b>26</b>	<b>34</b>
<b>36</b>	22	<b>40</b>	<b>18</b>	<b>43</b>	44	<b>31</b>	<b>37</b>
46	<b>32</b>	<b>41</b>	20	47	<b>48</b>	<b>45</b>	38

**QUADRO 3.9. – ITENS MAIS EXPLICATIVOS – SITUAÇÃO DE COMBATE**

INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<b>3</b>	5	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	23	<b>1</b>	16
<b>7</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	6	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>17</b>
21	<b>14</b>	30	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>39</b>	<b>11</b>	<b>19</b>
<b>33</b>	<b>15</b>	35	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>42</b>	26	<b>34</b>
<b>36</b>	22	<b>40</b>	<b>18</b>	43	44	<b>31</b>	<b>37</b>
46	<b>32</b>	<b>41</b>	20	47	<b>48</b>	45	38

**QUADRO 3.10. – ITENS MAIS EXPLICATIVOS – OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ**

INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<b>3</b>	5	<b>13</b>	<b>2</b>	12	23	<b>1</b>	16
<b>7</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	6	<b>25</b>	<b>24</b>	4	<b>17</b>
21	<b>14</b>	30	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>39</b>	<b>11</b>	<b>19</b>
<b>33</b>	<b>15</b>	35	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>42</b>	<b>26</b>	<b>34</b>
<b>36</b>	22	<b>40</b>	<b>18</b>	43	44	<b>31</b>	<b>37</b>
46	<b>32</b>	<b>41</b>	20	<b>47</b>	<b>48</b>	45	38

Embora esta integração seja simples (directa) para os papéis de liderança *INOVAÇÃO*, *MEDIADOR*, *PRODUTOR*, *MONITOR* e *FACILITADOR*, levantam-se algumas dificuldades

relativamente aos papéis *DIRECTOR*, *COORDENADOR* e *MENTOR* no que concerne à definição do terceiro item.

### Papel DIRECTOR

Os itens 8 e 18 são os mais explicativos para as três situações padrão.

O número 10 é o terceiro mais explicativo para a situação de paz e para as OAP, enquanto o 2 é o terceiro mais explicativo para a situação de combate. Por sua vez o item 10 é o quarto mais explicativo para a situação de combate e o 10 o quarto mais explicativo para a situação de paz e para as OAP. A solução recaiu na escolha do item 10, por apresentar alguma vantagem para definir e medir o papel *DIRECTOR*.

### Papel COORDENADOR

Os itens 39 e 48 são os mais explicativos para as três situações padrão.

O terceiro item mais explicativo para a situação de combate e para as OAP é o item 24, enquanto para a situação de paz o terceiro mais explicativo é o item 42. Como o item 42 é o quarto mais explicativo para a situação de combate e para as OAP e o item 24 o quarto mais explicativo para a situação de paz, a solução recaiu na escolha do 24 para terceiro item do papel *COORDENADOR*.

### Papel MENTOR

A determinação do terceiro item para definir e medir o papel de *MENTOR* parece ser mais complexa que nos casos anteriores. Continuam a existir dois itens comuns às três situações padrão, como os mais explicativos. São os itens 11 e 31.

A solução para este papel poderá passar por considerar apenas os itens 11 e 31, ou por considerar itens com variâncias explicadas diferentes no âmbito das três situações. Neste último caso, poder se ia optar pelo item 1, o qual apresenta variâncias aceitáveis para a situação de combate e para as OAP, embora para a situação de paz seja preferível o item 26. O item 1 não é o quarto mais explicativo na situação de paz e o item 26 apenas é o quarto mais explicativo nas OAP. Assim, a hipótese menos negativa é considerar o item 1 como o terceiro item para explicar o papel *MENTOR* nas três situações padrão.



Ao optarmos pelos itens 10 (papel *DIRECTOR*), 24 (papel *COORDENADOR*) e 1 (papel *MENTOR*) como os terceiros itens mais explicativos no âmbito das três situações padrão, a solução é a que se apresenta no Quadro 3.11.

**QUADRO 3.11. – ITENS MAIS EXPLICATIVOS – INTEGRAÇÃO DAS TRÊS SITUAÇÕES PADRÃO**

INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<u>3</u>	5	<u>13</u>	<u>2</u>	<u>12</u>	23	<u>1</u>	16
<u>7</u>	<u>9</u>	<u>27</u>	6	<u>25</u>	<u>24</u>	4	<u>17</u>
21	<u>14</u>	30	<u>8</u>	<u>28</u>	<u>39</u>	<u>11</u>	<u>19</u>
<u>33</u>	<u>15</u>	35	<u>10</u>	<u>29</u>	<u>42</u>	<u>26</u>	<u>34</u>
<u>36</u>	22	<u>40</u>	<u>18</u>	<u>43</u>	44	<u>31</u>	<u>37</u>
46	<u>32</u>	<u>41</u>	20	<u>47</u>	<u>48</u>	45	38

Face à AFCP realizada, embora consideremos preferível definir os papéis de liderança a partir de três itens, será sempre possível incluir um quarto item, o que aconteceria com o item que, em cada coluna, está sublinhado. O quarto item mais explicativo do papel *MONITOR* teria ainda que ser definido de entre as alternativas 12, 43 ou 47.

Para analisarmos o efeito que a AFCP e a consequente redução de itens teve na variação da distribuição das frequências atribuídas pelos oficiais inquiridos nos comportamentos de liderança no âmbito de cada papel, nas três situações padrão (Quadro 3.12.), compararam-se as médias e os desvios padrão das frequências, antes (6 itens por papel) e depois da AFCP (considerando apenas os três 3 itens mais explicativos de cada papel apresentados no Quadro 3.11..

**QUADRO 3.12. – DISTRIBUIÇÃO DAS MÉDIAS E DOS DESVIOS PADRÃO DAS FREQUÊNCIAS ATRIBUÍDAS AOS PAPÉIS DE LIDERANÇA ANTES E DEPOIS DA AFCP**

	INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
	Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<i>Situação de Paz</i>	3,3860 ,6246 3,7160 ,8025	3,5523 ,7211 3,3659 ,9394	4,1913 ,7004 4,3313 ,7742	3,9157 ,6715 4,0864 ,7700	3,7846 ,6300 3,7409 ,7416	3,8563 ,6839 3,9614 ,7441	3,7395 ,6152 3,7632 ,7418	3,8411 ,6437 4,2226 ,7407
<i>Situação de Combate</i>	3,5664 ,6647 3,4924 ,8973	3,7485 ,7205 3,5818 ,9419	4,5498 ,5439 4,6372 ,5719	4,2655 ,5217 4,4243 ,6326	3,9964 ,6160 3,9827 ,7821	4,1102 ,6566 4,2622 ,7338	3,8840 ,6515 4,1880 ,7611	3,9535 ,5806 4,5676 ,5809
<i>Operações de Apoio Paz</i>	3,5265 ,6309 3,5589 ,8297	3,8430 ,6621 3,5661 ,9055	4,4702 ,5600 4,5732 ,5962	4,1894 ,4975 4,3577 ,5979	4,0252 ,5568 4,0158 ,6921	4,1044 ,6291 4,2444 ,6909	3,9028 ,5657 4,1565 ,6411	3,9431 ,5677 4,4695 ,6227

A leitura do Quadro 3.12. sugere que em sete dos papéis de liderança a variação das diferenças nas médias, antes e depois da AFCP, segue a mesma orientação/direcção (ascendente ou descendente) para as três situações padrão do estudo. A excepção ocorre no papel *INOVADOR*, em que a média desce ligeiramente em situação de combate,

aumenta ligeiramente em OAP e sofre um aumento significativo em situação de paz, em sentido oposto ao que é assumido por Hunt e Phillips (1991).

Para além disso são de realçar as seguintes variações: (1) a descida significativa das médias no papel de MEDIADOR, nas três situações padrão; (2) e a descida pouco significativa no papel de MONITOR. Para os outros papéis (com excepção do papel de INOVADOR), verificou se um aumento das médias. As maiores subidas verificam se no papel FACILITADOR.

Uma análise mais pormenorizada, ao nível dos itens do papel *INOVADOR*, é apresentada no Quadro 3.13. A percepção que se tem é a de que as médias dos itens seleccionados (7, 33 e 36) são uma consequência (em termos comportamentais) dos itens 3, 21 e 46, vistos de forma independente no âmbito de cada situação padrão. Dada a sua natureza, poderão materializar, no essencial, em contexto militar, uma certa “manipulação” orientada para as dimensões *OBJECTIVOS* e *APOIO* dos modelos de referência.

**QUADRO 3.13. – DISTRIBUIÇÃO DAS MÉDIAS DOS ITENS DO PAPEL INOVADOR**

Itens	SITUAÇÕES PADRÃO/MÉDIAS			DESCRITIVO
	Sit Paz	Combate	OAP	
3	3,0275	3,0245	3,0579	Agir sem recurso a precedentes (innovar)
<b>7</b>	<b>3,7988</b>	<b>3,3547</b>	<b>3,4695</b>	<b>Considerar e encorajar nos subordinados novas ideias e procedimentos</b>
21	3,3486	3,9939	3,8593	Lidar com descontinuidades e alterações à rotina (adaptação à mudança)
<b>33</b>	<b>3,5446</b>	<b>3,5031</b>	<b>3,5216</b>	<b>Procurar novas oportunidades</b>
<b>36</b>	<b>3,7969</b>	<b>3,6277</b>	<b>3,6852</b>	<b>Promover a resolução de problemas de forma criativa</b>
46	2,8018	3,9024	3,5701	Lidar com a incerteza e o risco

Legenda: a *bold*, com preenchimento, representam-se os três itens mais explicativos do papel INOVADOR, obtidos a partir da AFCP.

#### Determinação do Coeficiente Alpha de Cronbach

Para analisar a consistência interna das variáveis componentes dos factores (agrupamentos temáticos) pré definidos, ou seja, dos itens que explicam os papéis de liderança (variáveis latentes) dos modelos de referência, e aumentar a convicção de que medem exactamente a mesma coisa, após a AFCP procedeu se à determinação do *Coeficiente Alpha de Cronbach* para cada agrupamento (grupos de seis itens).

Depois de reduzir alguns itens, os resultados da análise das três situações tipo apontam, de uma forma geral, para uma consistência interna aceitável, tal como se apresenta nos Quadros 3.14., 3.15. e 3.16., variando a correlação item total de 0,4187 a 0,6748 para a situação de paz, de 0,3617 a 0,5375 para a situação de combate e de 0,3486 a 0,5835 para as operações de apoio à paz. Os valores do *Alpha de Cronbach* variam de 0,6744 a 0,7896 para a situação de paz, de 0,5864 a 0,7314 para a situação de combate e de 0,5831 a 0,7381 para as operações de apoio à paz.

O agrupamento de itens correspondente ao papel *PRODUTOR* é o que apresenta maior consistência interna para as três situações tipo. Inversamente, o agrupamento relativo ao papel *INOVADOR* é o que apresenta menor consistência interna.



**QUADRO 3.14. – ANÁLISE DE FIDELIDADE – SITUAÇÃO DE PAZ**

	INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
	Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<i>Correlação</i>	0,4294	0,4187	0,5827	0,4785	0,4475	0,5244	0,4737	0,5242
<i>Item-total</i>	a	a	a	a	a	a	a	a
	0,5332	0,5929	0,6748	0,5404	0,5215	0,5697	0,5811	0,5587
<i>Valor do Alpha</i>	0,6744	0,7066	0,7896	0,6848	0,6827	0,7264	0,7046	0,7149

**QUADRO 3.15. – ANÁLISE DE FIDELIDADE – SITUAÇÃO DE COMBATE**

	INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
	Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<i>Correlação</i>	0,3617	0,4527	0,5375	0,3896	0,3832	0,4636	0,4420	0,4181
<i>Item-total</i>	a	a	a	a	a	a	a	a
	0,4236	0,6008	0,5886	0,4536	0,4473	0,4732	0,5326	0,4976
<i>Valor do Alpha</i>	0,5864	0,7175	0,7314	0,5984	0,6114	0,6550	0,6685	0,6326

**QUADRO 3.16. – ANÁLISE DE FIDELIDADE – OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ**

	INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
	Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<i>Correlação</i>	0,3486	0,4237	0,5338	0,3677	0,4055	0,4710	0,3789	0,5227
<i>Item-total</i>	a	a	a	a	a	a	a	a
	0,4238	0,5971	0,5835	0,4177	0,4997	0,4998	0,4648	0,5650
<i>Valor do Alpha</i>	0,5831	0,7132	0,7381	0,5845	0,6150	0,6677	0,6026	0,7173

A eliminação dos itens que apresentam menor correlação com o total, no âmbito de cada agrupamento temático (papel de liderança) e a integração dos resultados obtidos nas três situações tipo conduz a uma solução próxima da que resulta da AFCP e que é apresentada no Quadro 3.11. A excepção verifica-se no item 42 que deverá substituir o item 24 em COORDENADOR e no item 26 que poderá substituir o item 1 em MENTOR.

### **Síntese conclusiva da análise da secção III do questionário**

O Quadro 3.17. representa os 24 itens mais explicativos dos oito papéis de liderança (correspondentes a 50% dos itens iniciais, constantes no estudo preliminar), construídos a partir da orientação teórica do Modelo de Valores Contrastantes de Quinn (1988) e do Modelo Situacional de Combate/Guarnição de Hunt e Phillips (1991). Os itens apresentados no Quadro 3.17. resultam da integração dos resultados da AFCP com os resultados da análise de fidelidade<sup>44</sup>.

**QUADRO 3.17. – ITENS MAIS EXPLICATIVOS – INTEGRAÇÃO  
DAS TRÊS SITUAÇÕES PADRÃO**

INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
Inovador	Mediador	Produtor	Director	Mentor	Coord.	Mentor	Facilit.
7	14	27	8	25	39	1	17
33	15	40	10	28	42	11	19
36	32	41	18	29	48	31	34

Nota: a única alteração em relação aos 24 itens seleccionados a partir da AFCP diz respeito ao item 24 (do papel COORDENADOR), o qual foi substituído pelo item 42.

### **Análise da Secção IV do Questionário - avaliação da qualidade da liderança**

#### Estadística Descritiva

A partir desta secção do questionário pretendeu-se analisar alguns aspectos relacionados com o desempenho das funções de liderança por parte dos oficiais do Exército Português, designadamente:

- Diferenças nas exigências (requisitos) dos três contextos definidos para este estudo (Situação de Paz, Situação de Combate e Operações de Apoio à Paz);
- Grau de adequação da preparação dos oficiais;
- Principais lacunas no exercício da liderança;
- Motivos com que se prendem as lacunas referidas;
- Eventuais alterações a introduzir na formação/treino dos oficiais, face às actuais exigências de liderança;
- Grau de incidência das lacunas nos três contextos;
- Grau de eficácia dos oficiais nos três contextos.

O Quadro 3.18. mostra a percepção dos oficiais inquiridos quanto à frequência com que ocorrem no Exército Português os comportamentos que caracterizam os oito papéis de liderança (nos três cenários de actuação definidos para o estudo), resultante da análise das respostas à pergunta 7. da Secção IV do questionário. A leitura do Quadro 3.18. sugere a grande relevância que, nas três situações padrão, é atribuída aos comportamentos que constituem o papel DIRECTOR, em contraste com o que acontece

com o papel INOVADOR. É possível perceber ainda o peso das orientações OBJECTIVOS e REGRAS em combate e nas OAP, quando comparado com o que acontece em situação de paz.

**QUADRO 3.18. – COMPORTAMENTOS QUE CARACTERIZAM OS OITO PAPÉIS DE LIDERANÇA (PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS INQUIRIDOS)**

	INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
	Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<i>Sit. de Paz</i>	2,7881	3,0000	3,2458	3,3100	3,3043	3,2795	3,0906	3,0769
<i>Combate</i>	3,3232	3,2752	3,7433	3,8192	3,6641	3,5039	3,1240	3,4192
<i>OAP</i>	3,2721	3,3978	3,7651	3,7679	3,6344	3,5252	3,2760	3,5765

No Quadro 3.19. comparam se, no âmbito dos três cenários de actuação definidos para o estudo, as frequências teóricas recomendadas pelos oficiais inquiridos (“o que devia ser”, resultante da análise das respostas à pergunta 7. da Secção IV) com as frequências reais (“a realidade percebida”, a partir da análise da Secção III, após AFCP).

Da leitura do Quadro 3.19. verifica se que o desempenho organizacional dos oficiais na execução de funções de liderança (desempenho efectivo) é considerado, em média, inferior ao definido na Secção III (desempenho recomendado), em todos os papéis e para as três situações padrão. As maiores diferenças situam se, para os três contextos, no papel PRODUTOR (0,9455 em situação de paz, 0,8065 em combate e 0,7051 em OAP). As menores diferenças situam se no papel MONITOR para a situação de paz (0,4803) e no papel INOVADOR para a situação de combate (0,2432) e para as OAP (0,2544).

**QUADRO 3.19. – COMPARAÇÃO DAS FREQUÊNCIAS TEÓRICAS RECOMENDADAS COM AS FREQUÊNCIAS REAIS COM QUE OCORREM OS COMPORTAMENTOS**

	INOVAÇÃO		OBJECTIVOS		REGRAS		APOIO	
	Inovador	Mediador	Produtor	Director	Monitor	Coord.	Mentor	Facilit.
<i>Sit. de Paz</i>	3,3860 2,7881	3,5523 3,0000	4,1913 3,2458	3,9157 3,3100	3,7846 3,3043	3,8563 3,2795	3,7395 3,0906	3,8411 3,0769
<i>Combate</i>	3,5664 3,3232	3,7485 3,2752	4,5498 3,7433	4,2655 3,8192	3,9964 3,6641	4,1102 3,5039	3,8840 3,1240	3,9535 3,4192
<i>OAP</i>	3,5265 3,2721	3,8430 3,3978	4,4702 3,7651	4,1894 3,7679	4,0252 3,6344	4,1044 3,5252	3,9028 3,2760	3,9431 3,5765

**[FIM DA 1ª PARTE DO ARTIGO]**

**(continua no número seguinte)**

\* Coronel de Infantaria. Colocado no IESM. Director dos Cursos de Promoção a Oficial Superior do Exército: Armas e Serviços, Serviço de Saúde e Serviços Técnicos; docente nas áreas da liderança, da gestão de recursos humanos e da metodologia de investigação.

1 BILHIM, João Abreu de F. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.

2 BONS, Paul, et al. (1988). Organizational Leadership: Quo Vadis?. In *Leadership in Organizatios*. The Department of Behavioral Sciences and Leadership, United States Military Academy, West Point. New York: Avery Publishing group Inc.

3 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 Foundation. São Paulo: Editora Futura. Tradução de: Cynthia Azevedo.

4 CUNHA, Miguel Pina, et al. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª ed., Lisboa: RH Editora Lda. ISBN: 972 20 2767 0.

5 JESUÍNO, Jorge Correia (1989). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

6 REGO, Arménio, et al. (2004). *Coaching para executivos*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN 972 592 170 4.

7 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).

8 BASS, Bernard M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational Behavior*. New York: Harper & Brothers.

9 BOYATSI, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley.

10 Importa resumir que cumprir a missão é, pelo menos, ser eficaz, ou seja, fazer aquilo que deve ser feito. No entanto, o comandante/chefe militar deve procurar sempre o *sucesso absoluto*, acautelando a todo o momento o *sucesso mínimo esperado*.

11 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.

12 CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio (2005). *Liderar*. Biblioteca de Economia & Empresa, Lisboa: Publicações D. Quixote. ISBN: 972 8871 08 2.

13 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.

14 Construído a partir de quatro modelos de gestão, integrando outras tantas perspectivas: (1) modelo das metas racionais (...); (2) modelo de processos internos (...); (3) modelo das relações humanas (...); e (4) modelo dos sistemas abertos (...). A cada um destes quatro modelos, os autores associaram dois papéis, num total de oito, tal como se apresenta na figura 2.3..

15 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.

16 QUINN, Robert E. (1988). *Beyond National Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, Cop.

17 “Valores competitivos”, na tradução da 3ª edição de Quinn et al. (2004). Consideramos que, mais que competitivos, eles são contrastantes e também complementares como sugerem os autores (p. 27).

18 LOURENÇO, Luís e ILHARCO, Fernando (2007). *Liderança: as lições de Mourinho*. 2ª ed. [s.l.]: Booknomics. ISBN: 978 9898020 11 6.

19 Na figura 2.4. percebe-se que a comparação entre as competências requeridas (os seus standards) e o desempenho efectivo (resultante das competências mobilizadas), permitirá, para cada caso, determinar o “gap” a colmatar por nova aprendizagem e/ou os ajustamentos a fazer ao referencial de formação.

20 Apresentação da Dra Ana Cláudia Valente (2ª Fase) - *Construir os Standards/Referenciais*. [Grandes passos a seguir].

21 Embora a versão final do relatório do trabalho de campo só tenha sido concluída mais recentemente.

22 Estão aqui presentes, conforme revisto anteriormente, os três principais factores de liderança: o *liderado*, o *líder* e a *situação* e as três situações tipo isoladas do espectro de actuação para efeitos de investigação.

23 FIEDLER, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol 1, L. Berkovitz (Ed.), New York: Economic Press.

24 FIEDLER, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

25 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.

26 Este modelo, descrito anteriormente, permite a formulação de requisitos de liderança, em função das missões, e a sua correspondência com características comportamentais dos líderes (e perfis de liderança), com o objectivo de aumentar a sua eficácia como tal.

27 Este modelo de formação/desenvolvimento de carreira constitui se na principal variável explicativa da investigação.

28 CHIAVENATO, Idalberto (1992). *Recursos Humanos*. Edição Compacta, S. Paulo: Editora Atlas S.A.

29 CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. S. Paulo: Editora Atlas S.A.

30 A partir de sub amostras de oficiais com experiência em cada uma das situações referidas (paz, guerra/combate e OAP) - transversalmente em relação à cadeia hierárquica (de Oficial Subalterno a Oficial General).

31 Constituição da República Portuguesa - CRP; Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas - LDNFA; Programas dos últimos Governos Constitucionais; Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas - LOBOFA; DL orgânico do Ramo (Exército); Estatuto dos Militares das Forças Armadas - EMFAR; Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército - SAMME; Decretos Regulamentares, Regulamento de Disciplina Militar - RDM; Regulamento Geral de Serviço das Unidades do Exército - RGSUE; entre outros diplomas.

32 Os *papéis* aqui considerados referem se a um dos modelos teóricos de referência (Quinn, 1998), sendo esses papéis representados, como explicitado anteriormente, em quatro quadrantes: INOVAÇÃO (Inovador e Negociador/Angariador), OBJECTIVOS (Produtor e Director) REGRAS (Coordenador e Monitor) e APOIO (Facilitador, Mentor).

33 Exigidas para o desempenho eficaz dos papéis referidos.

34 Embora uma eventual opção em não considerar postos hierarquicamente inferiores a Capitão pudesse apresentar vantagens ao nível da homogeneidade dos resultados, decorrente da relevância das experiências pessoais e da maturidade profissional (no momento da recolha da informação), um alargamento do universo aos oficiais subalternos e aos cadetes (futuros oficiais), ainda em curso na Academia Militar, teve a vantagem de aumentar a base de recolha de informação e abrir outras perspectivas em termos de análise e interpretação dos resultados (contribuindo, por exemplo, para uma qualidade superior em termos de compreensão do papel da experiência profissional ao longo da carreira); por outro lado, o *software* que hoje existe no mercado permite contornar alguns inconvenientes e maximizar o uso da informação

recolhida.

35 Conhecidas que são as frequências de algumas características da população a investigar - os oficiais do Exército Português oriundos da AM - e por se tratar de um universo heterogéneo em termos de distribuição por idades e pelo posicionamento hierárquico, deveria considerar se, por exemplo, uma amostra compósita, formada a partir de sub amostras representativas das sub populações dos oficiais dos diversos patamares hierárquicos (e.g., amostragem aleatória por quotas).

36 Actualmente, Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

37 Trata se de hipóteses operacionais “exploratórias”, dada a natureza do estudo.

38 BARDIN, Laurence (2000). *Análise de Conteúdo*. Extra Colecção. Lisboa: Edições 70. Tradução de: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.

39 De forma a seleccionar, pela aplicação de testes estatísticos, os itens/variáveis mais robustos.

40 Critérios de decisão para interpretar a estatística de KMO:

#### **KMO AFCP**

.90 - 1 MB

.80 - .90 Bom

.70 - .80 Média

.60 - .70 Razoável

.50 - .60 Má

<.50 Inaceitável

41 Importa notar que a distribuição expressa no Quadro 3.2. (critérios ROTINA e RISCO) não reflecte qualquer diferenciação relativamente às três situações padrão em estudo. Apenas reflecte, globalmente consideradas, a distinção das tarefas/actividades relativamente à sua distribuição pelos quadrantes do modelo de análise.

42 Embora se reconheça que o tipo de informação que está em causa para esta actividade é de natureza diferente da informação que se obtém a partir da supervisão (documental ou presencial).

43 Outra opção passaria por agregar esta actividade à dimensão F - “Bem Estar”, dada a afinidade estatística que é possível perceber. Por outro lado, a sua manutenção no leque de actividades consideradas é justificada pela importância que assume nos contextos de OAP e de combate: nestas situações é essencial manter a tropa

“ocupada” quando não está em acção ou em treino.

44 Sugere se que sejam estes a integrar um eventual futuro questionário.