



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NAS FORÇAS
ARMADAS**

SÍLVIA CARINA LEAL DAS NEVES

OUTUBRO - 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NAS FORÇAS
ARMADAS**

SÍLVIA CARINA LEAL DAS NEVES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

OUTUBRO - 2022

*Quando chegar a hora decisiva,
Procurem-me nas dunas, dividido
Entre o mar e a terra.
Marujo e cavador, tanto me quer a
espuma
Como a folhagem
Torga, 1974, p.382*

AGRADECIMENTOS

A dissertação de mestrado é o resultado do esforço realizado por alunos, mas também por professores que tiveram a amabilidade de transmitir o seu conhecimento e experiência para que cada um de nós possa acrescentar um novo degrau àquela que é a escada do conhecimento. Assim, a todos os professores do Mestrado em Ciências Empresariais do ISEG, o meu profundo agradecimento pela disponibilidade e por contribuírem para este trabalho final. Ao Prof. Doutor Jorge Gomes da Silva, que, sem me conhecer, demonstrou desde o início disponibilidade, pragmatismo, paciência, aspetos fulcrais para que este trabalho fosse desenvolvido em conjunto. À Prof. Doutora Teresa Lacerda, pelas aulas inspiradoras, pelas orientações dadas e por ter contribuído para que pudesse trabalhar com o Prof. Doutor Jorge Gomes.

Ao Center for Creative Leadership, pela autorização na utilização do LGI, sem o qual o presente estudo não seria possível.

Aos três ramos das FFAA Portuguesas, Marinha, Exército e Força Aérea, e todos os seus militares, representados por sua Ex^a, Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEGMFA), Almirante António da Silva Ribeiro, pela disponibilidade demonstrada na cooperação deste estudo. Agradecer ainda aos meus ex-camaradas, com quem tive o orgulho de trabalhar no Corpo de Fuzileiros, aos quais devo a minha incursão pelo mundo da Liderança e pela compreensão do espírito de camaradagem e entreaajuda.

Ao Tenente-Coronel António Mota, Presidente da AOFA, que se disponibilizou para colaborar na divulgação do estudo, tendo sido decisivo para o mesmo.

Aos meus chefes, Manuel Sommer e Lucília Ribeiro, por desde cedo apostarem em mim e me terem dado a incrível oportunidade de ingressar no mundo da gestão.

À minha sogra, ao meu sogro e à minha cunhada, por sempre acreditarem em mim, pelo apoio incondicional, pelo conforto e pelas palavras de constante encorajamento.

À minha irmã, ao meu cunhado e aos meus pais, por acreditarem, por comemorarem comigo cada passo dado na minha carreira e por me apoiarem sempre. Em especial aos meus sobrinhos, Petra e Santiago, por me levarem a querer sempre crescer mais e melhor por forma a ser para eles um exemplo.

Em último, à R.M.O., precursora de todo este caminho, por acreditar naquilo que posso ser e fazer, por me fazer sonhar e acreditar, por toda a paciência, por todo o apoio e por me ajudar a descomplicar nas horas mais difíceis. *“Mata e Esfola” – Sempre.*

RESUMO

O presente trabalho final de mestrado, teve como objetivo a realização de um estudo de carácter exploratório e descritivo no âmbito das Forças Armadas Portuguesas. Esta investigação, focou-se na identificação e caracterização das competências de liderança que fazem parte do atual modelo de competências de liderança e que são percecionadas como tendo impacto no sucesso das Forças Armadas portuguesas.

Este tema decorre da atenção que, nos últimos anos, tem sido dada, não só em Portugal, como também a nível internacional, àquilo que são as competências de liderança em contexto militar e a sua atuação de sucesso em contexto de crise. Tal atenção, advém de estudos realizados neste âmbito, em que identificaram as competências de liderança como extremamente importantes naquilo que é a gestão de situações de crise, bem como a importância da atuação militar neste tipo de contextos.

Através da aplicação de um questionário, que teve por base o Leadership Gap Indicator, da autoria do Center for Creative Leadership (CCL), foi possível obter uma mensuração daquilo que é a perspetiva dos militares das Forças Armadas Portuguesas sobre o grau de importância percecionada de determinadas competências de liderança naquilo que são os fatores críticos de sucesso de uma organização com um fim muito específico como é a defesa do território e da soberania nacional.

Através desta perceção, foi possível identificar aquilo que pode ser tido como um potencial modelo de competências de liderança com influência no sucesso das organizações, nomeadamente das Forças armadas

Os resultados obtidos, corroboram as análises feitas por outros autores neste campo, destacando-se a importância da orientação para o relacionamento, para o desenvolvimento de relações harmoniosas e colaborativas e sobretudo para o processo inerente ao próprio líder, enfatizando-se a sua capacidade de tomar decisões de forma justa, ética e corresponder face aos compromissos realizados.

No mesmo sentido, permitiu aferir a existência de diferenças entre Ramos das Forças Armadas e Categorias, remetendo para a eventual necessidade de diferenciar os modelos de competências de acordo com os desafios em cada uma destas vertentes.

Palavras-Chave: Liderança; Forças Armadas Portuguesas; Competências de Liderança; Modelos de Competências; Militar

ABSTRACT

The present research aimed to carry out an exploratory and descriptive study within the scope of the Portuguese Armed Forces. This investigation main objective was to identify and characterize leadership skills and competencies that are part of the current model of leadership skills that are perceived as having an impact on the success of the Portuguese Armed Forces.

This theme stems from the attention that was given in the recent years, not only in Portugal, but also internationally, to what are leadership skills in a military context and its successful performance in a context of crisis. Such attention comes from studies carried out in this area, which identified leadership skills as extremely important in what is the management of crisis situations, as well as the importance of military action in this type of contexts.

Through the application of a questionnaire, based on the Leadership Gap Indicator, authored by the Center for Creative Leadership (CCL), it was possible to obtain a measure of what is the perspective of the Portuguese Armed Forces on the perceived importance of certain leadership skills in what are the critical success factors of an organization with a very specific purpose, such as the defense of territory and national sovereignty.

Through this perception, it was possible to identify what can be seen as a potential model of leadership skills with influence on the success of organizations, namely the Armed Forces.

The obtained results, corroborate the analyzes made by other authors in this field, highlighting the importance of relationship orientation, for the development of harmonious and collaborative relationships and, above all, for the process inherent to the leader himself, emphasizing his ability to make decisions in a fair and ethical manner and correspond to the commitments made.

In the same sense, it was possible to assess the existence of differences between Branches of the Armed Forces and Categories, referring to the possible need to differentiate the models of competences according to the challenges in each of these aspects.

Keywords: Leadership; Leadership Competencies; Portuguese Armed Forces; Military; Competency Model

Índice

1. Introdução	6
2. Revisão de literatura – Enquadramento Teórico	9
2.1 Modelos de Competências	9
2.2 Competências de Liderança.....	12
2.3 Liderança em Contexto Militar.....	15
2.4 Objetivos do Estudo.....	18
3. Método	19
3.1 Investigação e Contexto.....	19
3.2 Participantes e Análise Sociodemográfica da Amostra.....	20
3.3 Procedimentos, Variáveis e sua Operacionalização	22
3.3.1 Questionário de Competências de Liderança – Leadership Gap Indicator	22
3.4 Operacionalização dos Objetivos de Estudo	25
4. Apresentação de resultados	26
4.1 Apresentação dos Resultados	26
5. Discussão, Conclusões, Limitações e Recomendações	31
5.1 Discussão dos Resultados e Conclusões.....	31
5.2 Limitações e Recomendações.....	35
6. Referências	36
Anexo A – Carta de Aprovação por parte do CCL.....	43
Anexo B – Questionário Sociodemográfico e de Competências de Liderança (Leadership Gap Indicator from CCL)	44
Anexo C – Análise da Significância das Competências mais Elevadas em cada dimensão.....	46
Anexo D – Comparação das Médias das três dimensões	47
Anexo E –Comparação das três dimensões entre Marinha e Exército	48

Anexo F - Comparação das três dimensões entre as diferentes Categorias.....	50
Anexo G – Corelações entre Variáveis Categoria e Tempo de Serviço e as Diferentes Competências	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Standard Leadership Model Competencies	14
Tabela 2 - Análise Sociodemográfica dáfica da Amostra	21
Tabela 3 - Estatística Descritiva por Dimensão (Por Ordem decrescente de Média)27	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Emerging Competencies	17
Figura 2 - Comparação das Três Dimensões entre Marinha e Exército	27
Figura 3 - Leading the Organization - Comparação entre Marinha e Exército	28
Figura 4 - Leading Others - Comparação entre Marinha e Exército	28
Figura 5 - Comparação Inter-Dimensões entre Categorias	29
Figura 6 - Leading the Organization - Comparação entre Categorias	29
Figura 7 - Leading Others - Comparação entre Categorias	30
Figura 8 - Leading Yourself - Comparação entre Categorias.....	30

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo constitui-se como um olhar investigativo referente à identificação e compreensão do modelo de competências de liderança existente em contexto militar, nas Forças Armadas (FFAA) Portuguesas, com o intuito compreender que competências são desenvolvidas e o seu eventual contributo na gestão de situações de crise. O mesmo resulta da crescente perceção da sociedade em geral, e em particular de organizações tidas como modelos de referência no campo da consultoria (tal como a Mckinsey & Company¹), daquilo que são as competências que assumem um papel preponderante perante situações de crise e, sobretudo, do comportamento e as atitudes expressas pelos militares e o seu contributo eficiência do cumprimento de objetivos.

A 11 de Março de 2020, foi declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) situação de Pandemia decorrente do vírus Covid-19 (ONU, 2020), totalizando 624.456.271² de casos e 6.553.591² de mortos a nível mundial (Worldometer, 2022). De acordo com a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa (2020), a Gripe Espanhola, detetada em 1918, registou entre 40 e 50 milhões de mortos, sendo considerada a maior pandemia mundial conhecida até aos dias de hoje. Já em Portugal, o processo de vacinação foi inicialmente liderado pelo Ex-Secretário de Estado Adjunto e da Saúde, Francisco Ramos (Kotowicz, 2021), sendo depois rendido a 3 de fevereiro de 2021, pelo Almirante Gouveia e Melo (Suspiro, 2021). Atualmente, a liderança de SEXA, Chefe de Estado-Maior da Armada (CEMA), Almirante (ALM) Gouveia e Melo, é tida como um exemplo de sucesso, tratando-se de uma liderança independente, não política, conferindo assim maior credibilidade e confiança no processo.

A “Arte da Guerra”, de Sun Tzu (2020), refere que um dos grandes fatores de influência dos grandes exércitos é o desempenho, a eficácia e eficiência da liderança dos generais. Farwell (2001), referindo-se a Napoleão, destaca que não existem maus regimentos, apenas maus coronéis, colocando assim ênfase na questão da liderança.

Já Helena Carreiras (2020), atual ministra da Defesa Nacional do XXIII Governo, no âmbito da XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos, refere a importância da capacitação, qualificação e valorização do capital humano enquanto

¹ McKinsey & Company é uma empresa de consultoria empresarial americana. É reconhecida como a líder mundial no mercado de consultoria empresarial que desenvolve projetos na área do desenvolvimento do desempenho organizacional.

² Dados atualizados ao dia 5 de outubro de 2022 (Worldometer, 2022)

fatores críticos de sucesso para as organizações. Referindo-se à pandemia, destaca o papel que o fator humano teve na gestão de situações de crise, enfatizando a qualidade da liderança enquanto elemento preponderante na articulação dos diferentes processos.

Dirani, Alizadeh, Barhate, Garza, Gunasekara, Ibrahim e Majzun (2020), referem o papel essencial do desenvolvimento de competências de liderança estratégicas em contextos de crise, focando a gestão da resposta à pandemia de COVID-19, em que concluem que a qualidade da relação desenvolvida pelos elementos estratégicos e de liderança tem uma relação positiva com a taxa de retenção e preservação dos recursos humanos. Ao analisarem diferentes respostas de líderes mundiais no âmbito da gestão desta crise, verificaram que os comportamentos que mais foram destacados pelas equipas, em referência aos seus líderes, era o apoio e suporte prestado pelos elementos de gestão, pela disponibilidade e supervisão. Como competências de liderança, enfatizam a capacidade de adaptação e flexibilidade perante contextos altamente voláteis a capacidade de comunicação clara, desenvolvimento de empatia genuína, sentido de propósito, validação das emoções, bem como o foco na aprendizagem (Dirani et al, 2020).

Estudos realizados sobre a pandemia (Dirani et al., 2020; Chewing, Chinn, McNally & Rutherford, 2020) referem uma associação entre competências que são destacadas como essenciais para a gestão com aquilo que é a definição de “ser militar”, do sentido de propósito e missão, da importância do espírito de camaradagem. Assim, torna-se importante compreender o modelo de competências de liderança em contexto militar, e de que forma o mesmo pode ser importante na gestão em contexto de crise.

Num artigo desenvolvido por Chewing et al. (2020), é feita uma análise ao conjunto de lições que podem ser retiradas por parte dos militares no que diz respeito à capacidade de liderança expressa em resposta à pandemia de COVID-19. É claro que não podemos deixar de reconhecer a importância da cultura militar, caracterizada pelo seu sentido de missão, valores e *standards*, respeito pela autoridade e pelo pragmatismo dos seus procedimentos. Mesmo tendo em mente estas diferenças, são muitas as lições que os diferentes líderes podem retirar do exemplo militar.

Chewning et al. (2020), destacam aspetos como o reconhecimento do fator humano (moral, a coesão, a saúde mental) e o planeamento constante como essenciais na preparação face a qualquer situação inopinada. Saliendam ainda o sentido de missão, não apenas pelo cumprimento da ordem, mas através da compreensão da linha de pensamento

que suporta a mesma. A capacidade de comunicação deve ser simples transparente, conduzindo a uma comunicação rápida, eficaz e eficiente.

O presente estudo tem um caráter exploratório visando proporcionar maior familiaridade com a questão em causa, tornando-a mais explícita e permitindo a construção de futuras hipóteses de estudo. O seu pressuposto é de que é possível identificar qual a perceção sobre o atual modelo de competências de liderança nas Forças Armadas Portuguesas, respondendo às questões “Qual o modelo de competências de liderança presente nas FFAA Portuguesas?” e “Que competências de liderança são percecionadas como contribuindo para o sucesso das FFAA Portuguesas?”.

Com base na perceção dos militares, procurou-se identificar e descrever que competências influenciam e têm maior impacto no sucesso atual das FFAA Portuguesas, permitindo no futuro desenvolver políticas de recrutamento e seleção para a integração nas FFAA que estejam à alturas dos atuais desafios que assistimos neste campo.

Tendo também um teor descritivo, permite compreender que competências têm maior ou menor impacto no sucesso da organização, lançando maior compreensão sobre que programas de liderança devem ser desenvolvidos para a potencialização dos recursos humanos naquilo que são os cargos de chefia e comando nas FFAA.

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, realizada através de um processo estruturado com uma metodologia quantitativa recorrendo para isso à aplicação de questionário. Este, teve como amostra militares dos três ramos das FFAA Portuguesas, mulheres e homens, pertencentes às diferentes categorias. Face às questões de investigação apresentadas, o instrumento destinou-se a explorar, identificar e descrever o modelo de competências de liderança percecionadas como importantes nesta população.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Após a Introdução, o segundo capítulo remete-nos para a Revisão de Literatura, que se encontra segmentada em três subcapítulos: Modelos de Competências; Competências de Liderança e Liderança em Contexto Militar. O terceiro capítulo, foca a componente inerente ao método, objeto de estudo, a amostra, bem como a operacionalização do estudo. O quarto capítulo, apresenta os resultados obtidos, sendo que no quinto capítulo é feita a discussão dos resultados, apresentadas as conclusões de maior relevância, limitações do estudo, bem como algumas recomendações. Por fim, são apresentadas as diversas referências utilizadas como base para a presente investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nesta secção serão analisados e discutidos os conceitos de maior relevância para este estudo e apresentada uma síntese relativa ao estado da arte neste campo. Iniciaremos esta revisão procurando definir e compreender o conceito de modelos de competências, modelos de desenvolvimento de competências e impacto a nível organizacional daquilo que é a sua eficácia e eficiência na prossecução da missão e visão corporativa.

Em seguida, procederemos à análise do conceito de liderança e das competências de liderança, terminando com a análise do conceito de liderança em contexto militar.

2.1 Modelos de Competências

O conceito de competência, não sendo fácil de definir, é o substantivo com origem no termo latim *competere*, que significa aptidão para cumprir alguma tarefa ou função, tendo sido introduzido no contexto empresarial nos anos 70, altura em que as economias mundiais estavam a lidar com uma crise, bem como a fase em que as teorias dos traços de personalidade enquanto preditores de desempenho, começaram a ser colocadas em causa por autores como Ghiselli (1966), Mischel (1968) e McClelland (1973).

Para McClelland (1973), o desempenho do indivíduo não depende apenas dos seus resultados académicos, mas também do conjunto de experiências, conhecimentos, capacidades, atitudes, valores e motivos, sendo estes os elementos que mais facilmente permitem uma avaliação preditora do desempenho do trabalho.

Le Deist & Winterton (2005) apresentam duas noções, “*competence*”, que se encontra associada às características do indivíduo (os seus traços de personalidade), e “*competency*”, associada aos comportamentos expressos pelo indivíduo.

Nesse mesmo raciocínio, Boyatzis (2008) refere-se ao conceito de competência como uma característica subjacente que pode ser um motivo, traço, habilidade, autoconceito ou papel social, conjunto de conhecimentos que o indivíduo utiliza, descrevendo também uma maior ligação às tarefas e resultados do trabalho. Defende assim que, a definição de competência tem de considerar a ação, isto é o comportamento demonstrado, no contexto em que é observado, já que os diversos contextos promovem diversas ações e consequentemente diversos resultados.

Complementarmente, como referem Ogorean, Herciu & Belascu (2009), a abordagem baseada em competências tem como objetivo a definição dos comportamentos críticos,

necessários para um desempenho eficaz e superior. Assim, uma competência pode ser definida como um conjunto de comportamentos que: têm impacto no desempenho da função; podem ser medidos tendo em conta parâmetros *standard* estabelecidos e podem ser potenciados através de treino, formação e desenvolvimento.

Passou-se, assim, de um paradigma em que a importância era dada às qualificações, para um foco no que o indivíduo faz, a forma como o faz e a decorrente influência no sucesso (Santos, 2014). Desta forma, ao chegarmos aos anos 80, é notória a introdução deste conceito nas empresas, traduzindo-se num modelo de avaliação universal no âmbito da gestão dos recursos humanos, tendo sido esta avaliação um contributo importante para a tomada de consciência dos recursos humanos enquanto recurso fundamental no contexto organizacional (Cascão, 2004).

Tal como referem Tripathi & Agrawal (2014), face à profunda globalização e à sua consequente competitividade, a capacidade das diferentes organizações reterem o talento referente aos seus colaboradores tornou-se uma questão de sobrevivência. Esta, dependerá da qualidade dos seus recursos para produzir um produto ou serviço, sendo nos recursos humanos que reside uma das maiores vantagens competitivas que uma organização pode ter (Midhat, Qureshi, Memon, Mari & Ramzan, 2021). É exatamente com base nesta premissa, e consciência da importância dos recursos humanos, que surge o modelo de gestão com base em competências com o propósito aumentar o potencial dos colaboradores e consequentemente aumentar a vantagem competitiva sobre as outras empresas (Tripathi & Agrawal, 2014).

Como diz Toffler (1980), no seu livro “Terceira Vaga”, hoje estamos na era da gestão do conhecimento e do *Brain Ware* em que cada pessoa faz a diferença pelo seu capital de experiência e conhecimento acumulados. Assim, o modelo de gestão com base em competências tem como propósito potenciar a ligação entre a estratégia de negócio e a estratégia de recursos humanos, desenvolvendo planos de ação que permitam mitigar as discrepâncias existentes entre as competências atuais e as competências chave para a eficiência do negócio (Tripathi & Agrawal, 2014).

Segundo Sparrow (1995), a literatura sobre os modelos de competências tem revelado um vasto leque de benefícios nos processos de gestão de recursos humanos nas organizações. A sua aplicação pode ser efetiva nos processos de recrutamento e seleção bem como contribuir para a eficiência no desenvolvimento de planos de carreira e

processos de gestão de performance. Este modelo revela-se de grande importância, pois centra-se no potencial de desenvolvimento do indivíduo, melhorar o seu desempenho e com isso contribuir para a sua satisfação, atingindo-se com isso a melhoria da performance da empresa (Spencer & Spencer, 1993).

No que diz respeito ao modelo de gestão do desempenho com base na definição de competências, foca-se não só nos resultados obtidos, mas procura dar ênfase à forma como o colaborador atingiu esses objetivos (compreensão do processo e das competências reveladas), salientando assim o processo de aprendizagem que já aqui foi destacado como aspeto importante na liderança. (Ozceliak & Ferman, 2006).

Jaafari (2007) afirma que a necessidade de mudança para um modelo de gestão de competências é evidente e cita a McKinsey & Company *“A transição para um modelo de gestão de competências requer um modelo de competências definido pela liderança corporativa, isto é, um mapa que estabeleça o conjunto de competências que estão alinhadas com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização. (...) As competências que constituem o modelo servem como base de gestão dos colaboradores, já que elas desempenham um papel chave nas decisões de recrutamento, desenvolvimento dos colaboradores, desenvolvimento pessoal e gestão de desempenho”*.

Apesar dos benefícios, a significativa quantidade de recursos (monetários e humanos) que exige para que seja desenvolvido “o” modelo de gestão de competências ideal para cada empresa, deixa-o, em alguns casos, fora do alcance das empresas de média e pequena dimensão (Tripathi & Agrawal, 2014) Esta questão, conduziu à necessidade de criar um modelo de competências genérico, tornando possível às empresas de menor dimensão aplicarem este modelo sem necessitarem de um grande investimento de recursos, mas ainda assim tendo em conta as suas especificidades (Midhat et al., 2021).

O modelo de Dreyfus (2004), surge como uma das principais referências para o desenvolvimento de modelos de gestão baseados em competências. Preconiza que o colaborador passa por cinco níveis de competência diferentes aquando do desenvolvimento de *skills* - novato, iniciado avançado, competente, proficiente e especialista – sendo avaliado em 4 parâmetros: Conhecimento, Trabalho padrão, Autonomia e Decisão. Em cada uma das competências desenvolvidas, o colaborador deve completar cada um dos 5 níveis, desde a aprendizagem das regras básicas, até chegar ao nível de especialista em que realiza aquela ação de forma natural sem esforço.

Desta forma, não só facilita a identificação do nível de competência necessária para desempenhar uma função, bem como todo o processo de recrutamento e seleção para essa mesma função (Midhat et al., 2021).

Apesar das vantagens associadas à construção e implementação de um modelo de gestão de competências, existem dificuldades que devem ser tidas em conta aquando da implementação de modelos de competências em contexto organizacional. Um dos aspetos, refere-se ao número de competências ideal. Não existindo um número ideal, Boyatzis (1982), recomenda que não se excedam as 12 competências, caso contrário, existirão imensas dificuldades na avaliação, monitorização e controlo.

Também Benayoune (2017), afirma que para permitir uma gestão eficaz, o próprio modelo de competências deve espelhar essa simplicidade e pragmatismo, caso contrário, o colaborador não será capaz de memorizar todo o conjunto de competências necessárias ao desempenho da função, nem mesmo de desenvolvê-las de forma sustentada.

2.2 Competências de Liderança

Lacerda (2015) refere o conceito de liderança como sendo um processo de influência social tendo em vista um objetivo comum. Salienta que muitas competências têm sido apontadas como requisitos importantes no desenvolvimento da liderança, sendo que estes requisitos variam tendo em conta os diferentes níveis organizacionais.

De acordo com a Teoria dos Sistemas Estratificados, em que funções de níveis organizacionais mais elevados tendem a necessitar de maiores níveis de competências de liderança, sendo que, cada função estratégica, terá por base uma análise cuidada tendo em mente a sua especificidade, traduzindo-se num conjunto específico de competências de liderança, essenciais para o desempenho eficiente da função com impacto vantajoso ao nível dos objetivos da própria organização (Lacerda, 2015).

Não obstante, é salientado por Lacerda (2015) que a existência deste conjunto de competências por si só não garante a eficiência dos processos de liderança, já que depende também das oportunidades criadas, da motivação e dinâmica organizacional.

Tal como expresso na introdução, Dirani et al. (2020), referem o papel essencial do desenvolvimento de competências de liderança estratégicas em contextos de crise, analisando especificamente a resposta à pandemia de COVID-19. No seu artigo,

analisaram o desempenho de diferentes líderes e organizações a nível mundial com o intuito de perceber o tipo de competências essenciais num líder em contextos de crise.

Para Boin (2005), uma crise representa situações de stress conduzindo a enormes desafios para os líderes, destacando a importância que a qualidade do relacionamento entre líder e liderados tem na retenção e desempenho da equipa, corroborando a ideia dos modelos de gestão com base em competências, em que o foco é a retenção de talento.

Mani & Mishra (2020) referem que, em situações de crise, os líderes assumem um papel crucial na motivação dos colaboradores, na capacidade de ajustamento e flexibilidade perante o contexto tão volátil, sendo eles os agentes de suporte, essenciais na gestão da crise e no seu impacto organizacional. Na revisão feita, uma das competências salientadas é o reforço positivo. Isto é, verificaram que os líderes mais eficientes, eram aqueles que reconheciam o esforço dos colaboradores em gerirem a situação de crise. Destacam ainda, a comunicação clara bem e o desenvolvimento da empatia genuína para com as suas preocupações. Na mesma linha, destacam a importância do sentido de propósito, validação das emoções, foco na aprendizagem e na energização e motivação das equipas envolvidas na gestão da crise (Dirani et al., 2020).

Dirani et al. (2020) concluíram que os papéis de liderança com maior eficácia em situações de crise são: *Sensemaker* (criar um propósito e sentido num contexto de mudança rápida), *Technology Enabler* (desenvolvimento de uma visão integrada e facilitadora de recursos), *Emotional Stability and Employee Well-being* (compreensão do impacto emocional e dos desafios que acarretam), *Innovative Communication* (compreender os diferentes modelos de comunicação), *Maintain Financial Health of the Organization* (capacidade de gestão financeira perante a catástrofe, fazendo denotar uma imagem de estabilidade para os colaboradores).

Com a mesma orientação, sabendo que o desenvolvimento de líderes de sucesso é uma vantagem competitiva para as organizações, McCall & Hollenback (2002) desenvolveram a sua investigação tendo identificado um perfil de competências de liderança globais. Entre elas estão: sensibilidade cultural, capacidade de gerir situações complexas, resiliência, otimismo, ser energético, integridade e honestidade, estabilidade na vida pessoal, e uma mente aberta e flexível na questão do pensamento e da tática.

Já entre 2006 e 2008, o Center for Creative Leadership conduziu um estudo que foi desenvolvido com o intuito de explorar a questão referente às competências de liderança

que estão em falta nas organizações (Leslie, 2009). Foram entrevistados 2.200 líderes de 15 organizações de três países, permitindo verificar que as competências de liderança atualmente presentes nas organizações, na verdade são insuficientes para fazer face aos desafios do futuro (Leslie, 2009). Este projeto, teve como objetivo responder às seguintes questões: “Que competências de liderança e perspectivas são críticas para o sucesso agora e no futuro? Quão fortes são os atuais líderes nessas mesmas competências e perspectivas? Quão alinhada está a liderança com aquilo que é mais importante em termos de competências e perspectivas no futuro?” (Leslie, 2009). Aspectos que nos parecem importantes dada a sua ligação com o presente estudo, são as competências destacadas com impacto no sucesso presente e do futuro: *Leading Employees, Strategic Planning, Inspiring Commitment, Managing Change, Resourcefulness, Being a Quick Learner e Doing Whatever it Takes*.

Posteriormente, foi desenvolvida uma ferramenta referente à avaliação das competências de liderança - O Leadership Gap Indicator (Center for Creative Leadership, 2009), com o objetivo de determinar se o nível atual das competências de liderança é o suficiente para fazer face necessidades. Para tal, foi utilizado o *Standard Leadership Survey Model*, que consiste em 20 competências de liderança e 5 fatores de desafio. Este modelo de competências standard, teve por base uma série de estudos realizados (Raju, Leslie, McDonald-Mann & Craig, 1999; Lee & Ang, 2003; Braddy, 2007) em que foi feita uma avaliação estrutural, em diferentes níveis de gestão, contextos organizacionais e culturas, tendo-se identificado este modelo *standard*. Na Tabela 1, encontram-se as 20 competências que foram agrupadas no modelo.

Tabela 1 - Standard Leadership Model Competencies
Standard Leadership Model Competencies

Leading the Organization	Leading others	Leading yourself
<i>Being a quick learner</i>	<i>Building Collaborative Relationships</i>	<i>Balancing Personal Life & Work</i>
<i>Decisiveness</i>	<i>Compassion and Sensitivity</i>	<i>Composure</i>
<i>Change Management</i>	<i>Confronting problems Employees</i>	<i>Taking initiative</i>
<i>Strategic Perspective</i>	<i>Employee Development</i>	<i>Career Management</i>
<i>Strategic Planning</i>	<i>Inspiring Commitment</i>	<i>Self-Awareness</i>
	<i>Leading Employees</i>	<i>Culturally Adaptable</i>
	<i>Participative Management</i>	
	<i>Putting People at Ease</i>	
	<i>Respect for Differences</i>	

Fonte: Center for Creative Leadership (2009). The Leadership Gap Indicator. Users Guide.

Em 2020, num artigo desenvolvido pelo CCL, é feita uma análise sobre as competências de liderança consideradas essenciais e transversais a diferentes líderes em

diferentes níveis das organizações. Nesta análise, e complementarmente ao que foi já aqui referido, considera-se que existem quatro competências essenciais e independentes da área funcional, nomeadamente: “*Self-Awareness*”, “*Communication*”, “*Influence*” e “*Learning Agility*”. Uma vez mais, destaca-se a importância do processo de desenvolvimento pessoal do próprio líder, da compreensão das suas próprias forças e potencialidades, da capacidade de comunicar a informação e as ideias pelas equipas, da escuta ativa neste mesmo processo, da capacidade de envolvimento com os diferentes *stakeholders*, e sobretudo a capacidade de estar num constante estado de aprendizagem e procura de experiências (CCL, 2020).

Como se pode verificar, as competências apresentadas vão ao encontro do que outros autores referiram previamente, enfatizando a comunicação, a atenção na relação com o outro e com a equipa, bem como a própria atenção dada à reflexão interna do líder.

De seguida, iniciamos uma revisão daquilo que é a liderança em contexto militar e como as questões até aqui abordadas se desenvolvem neste ambiente tão específico.

2.3 Liderança em Contexto Militar

Vieira (2006), define liderança como "um processo de influência, (para além do uso exclusivo da autoridade), do comportamento humano tendo em vista o cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado".

Braz (2008), refere que a liderança em contexto militar se distingue da liderança em contexto civil pelo grau de exigência, destacando que uma das vantagens do líder militar é o facto de que os seus subordinados têm por inerência um sentido de cumprimento de missão e obediência. Por outro lado, a desvantagem é de que o meio em que desempenha as suas missões é caracterizado pelo risco e por níveis de stress elevados.

Roberts (2018) define liderança como o processo de influência das pessoas através do qual se providencia um propósito, direção e motivação tendo como intuito o cumprimento da missão e desenvolvimento da organização, encontrando-se aqui semelhanças com o que é definido pelo conceito de competências de liderança estratégica.

Como já tivemos oportunidade de verificar, as organizações em geral têm procurado adaptar-se progressivamente àquilo que são os modelos de gestão por competências, sendo as FFAA uma área em que isto também se verifica (Santos, 2014). Esta situação, decorre de uma cultura organizacional suportada por um conjunto de valores sólidos, bem

como deveres aos quais qualquer militar está obrigado a respeitar e cumprir, tal como exposto no Estatuto Militar das FFAA (2015).

Nas Forças Armadas, a gestão de pessoal concerne a uma vivência muito própria e diferente daquele que é o contexto civil, permitindo distinguir claramente entre Gestão de Pessoal e Gestão Militar (Rolo, 2009). Assim, os militares não podem ser encarados como puro capital humano, mas sim eles próprios como o cerne e a força motriz daquilo que é a missão militar. A própria questão inerente ao desenvolvimento de líderes efetivos, é, e sempre foi, uma questão central nas organizações militares.

Autores como Jacobs & Jaques (1987) e Phillips & Hunt (1992), centraram a sua pesquisa sobre liderança em competências cognitivas e de resolução de problemas, sendo estas capazes de distinguir líderes eficazes de ineficazes. Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman (2000), destacam isto mesmo, salientando a sua importância nos escalões mais elevados, sugerindo que, a inteligência emocional tem um impacto positivo, uma vez que são os líderes com maior capacidade de reflexão sobre si próprios, bem como com um foco no seu campo relacional, aqueles que são considerados líderes efetivos, com maior disponibilidade para avaliar as suas próprias reações.

Bartone, Snook & Tremble (2002), realizaram um estudo nas academias militares dos E.U.A e concluíram que tanto as variáveis pessoais como as cognitivas conseguiram prever o desempenho ao nível das competências de liderança dos cadetes. Outro fator preponderante, foi o “julgamento social”, traduzindo-se no facto de que, uma melhor compreensão de si mesmo e das relações sociais é um aspeto importante naquilo que pode ser considerado uma boa liderança (Bartone, Snook & Tremble, 2002).

McCormack & Mellor (2002), num estudo realizado no âmbito das FFAA Australianas sobre a influência da personalidade na liderança no sucesso, identificaram a conscienciosidade enquanto fator preditor de sucesso. Recorrendo ao Modelo dos Cinco Fatores, definem este traço como estando ligado a uma maior tendência para a disciplina, persistência, orientação para os objetivos, um maior controlo dos impulsos e consequentemente um maior planeamento das ações. Um dos resultados obtidos, é de que índices elevados de conscienciosidade parecem ser preditores de sucesso no que diz respeito a um bom desempenho enquanto líder militar.

Ferreira da Silva (2009), numa investigação sobre a caracterização das competências de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Operações Militares, identificou

competências com maior impacto no desempenho de excelência, nomeadamente: Estabelecimento de Relações Interpessoais; Decidir, Julgar Eficaz e Eticamente; Impacto/Imagem; Equilíbrio e Estabilidade Emocional; Motivação e Autocontrolo.

Rouco (2012), num estudo sobre a definição de um modelo de gestão de competências de liderança no Exército Português, identifica competências essenciais para o sucesso, nomeadamente a orientação para a visão e missão através do exemplo; ética; tomada de decisão e planeamento; coesão, trabalho de equipa e cooperação; gestão de conflitos pela transparência; liderança participativa e envolvimento.

Já Santos (2014), salienta o espírito de camaradagem e o espírito de sacrifício. Estes valores, distintos na condição militar, decorrem do juramento que cada militar faz no que diz respeito à defesa da Pátria, podendo ser traduzidos em competências como “trabalho em equipa”, “trabalho individual” e “liderança de equipas”. Santos (2014), enfatiza ainda a visão do próprio líder, baseada em valores consistentes, partilhados pelo grupo, considerando que é nesta capacidade que está o futuro da instituição militar.

Mallick (2020), num artigo onde analisa a mudança do paradigma da liderança em contexto militar (face às mudanças trazidas pela transformação digital), destaca um perfil de competências (ver figura 1) salientando as mesmas como influentes face aos desafios criados neste contexto e que têm impacto no sucesso.

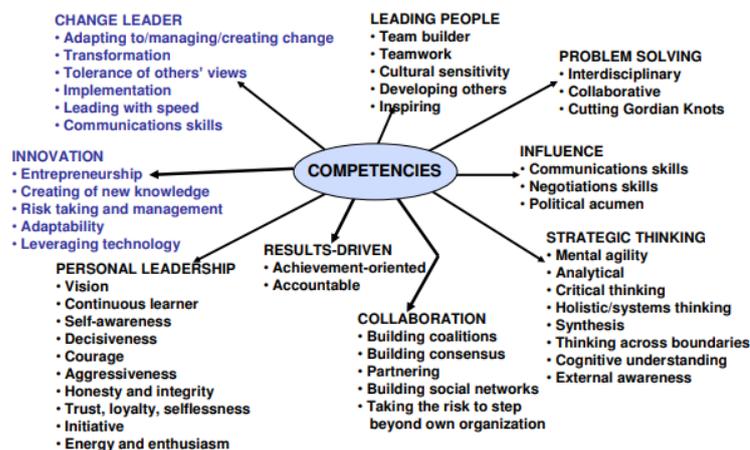


Figura 1 - Emerging Competencies

Fonte: Mallick (2020). *Military Leadership-The Changing Paradigm*

No artigo, dada a diversidade de competências que atualmente são expectáveis num líder de sucesso neste contexto, Mallick (2020), salienta a importância de que os líderes desenvolvam a capacidade de aprendizagem, capazes de reconhecer padrões e transformar essa informação em conhecimento e ações eficazes.

Para além disso, na linha do que foi referido por Mumford et al. (2000) e por McCormack & Mellor (2002), Mallick (2020), destaca a importância da adaptabilidade, autoconsciência, a gestão e compreensão da informação, desenvolvimento de soluções criativas, conhecimento técnico, sensibilidade ao contexto cultural, compreender a longo-prazo o impacto global das ações, bem como a orientação para o comportamento ético e capaz de incutir nos elementos que lidera o sentimento de segurança e confiança.

Relativamente à matriz de competências de liderança em contexto militar, Meerits & Kivipõld (2020), na revisão de literatura que realizaram no âmbito de diversas Forças Armadas, identificaram um conjunto de competências consideradas como transversais: empatia, orientação para a relação e conhecimento dos subordinados, desenvolvimento de um clima ético, evidenciando assim um conjunto de características e competências como estando associadas ao que é considerado um desempenho de liderança de sucesso.

De acordo com os diferentes autores, este sucesso parece estar associado à orientação para os objetivos, mas sobretudo para a relação com os subordinados, com a equipa, para a sensibilidade face a contextos culturais, para o pensamento criativo e inovador, e a orientação para a resolução de problemas. Complementarmente, verifica-se uma forte referência à dimensão da liderança do próprio, uma das dimensões referidas por Leslie (2009), nomeadamente no que diz respeito à autoconsciência do próprio, a estabilidade emocional, a capacidade de gestão de conflitos e capacidade de planeamento.

2.4 Objetivos do Estudo

A revisão de literatura aponta para um conjunto de competências generalizadas, muitas delas com especificidade em contexto militar, que remetem para a relevância da relação entre o líder e liderados, da autoconsciência do líder e da capacidade de adaptação do mesmo a diferentes contextos culturais.

Não obstante, todo este conhecimento não nos permite aferir qual o atual modelo de competências percecionadas como determinantes no sucesso das FFAA Portuguesas. Assim, tendo como premissa de que é possível identificar esse modelo, propusemo-nos a identificar e descrever que competências têm impacto no atual sucesso das FFAA Portuguesas, tendo como base a perceção dos militares dos três ramos.

Tendo sido apresentada a base teórica e que fundamenta o nosso problema de investigação, procedemos à análise sobre a forma como esta problemática foi abordada.

3. MÉTODO

Neste capítulo, abordamos as ferramentas de investigação utilizadas na recolha de dados bem como a amostra da população utilizada. Para que possamos explorar as questões de investigação previamente levantadas, é necessário delinear uma estratégia de investigação tendo por base as ferramentas mais adequadas de forma a se obter uma análise e compreensão dos dados recolhidos (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Tal como referido no ponto anterior, estamos perante uma investigação de natureza descritiva, tendo em conta a metodologia quantitativa e o instrumento de recolha de dados proposto que é um questionário (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

3.1 Investigação e Contexto

A investigação é o culminar da exploração e construção do conhecimento. O conceito de investigação define-se como método através do qual se adquirem novos conhecimentos, sendo dotada de um poder descritivo e explicativos dos factos e acontecimentos (Fortin & Salgueiro, 1999). No que diz respeito às características do processo, Fortin & Salgueiro (1999), referem que este deve apresentar rigor, exatidão e sistematização, pontos fulcrais para assegurar a sua credibilidade e fiabilidade.

Morais (2013), diz-nos que investigar é a procura da verdade, um conjunto de procedimentos com intuito reflexivo que requer um tratamento científico permitindo conhecer realidades, construir conhecimento e até validar ou refutar conhecimento prévio.

O objetivo deste estudo foi o de realizar uma análise descritiva das competências de liderança existentes nas FFAA tendo em conta os aspetos teóricos abordados anteriormente. Assim, correspondeu à aplicação de um questionário e análise da frequência descritiva das competências avaliadas e suas relações. São exemplos deste tipo as pesquisas de opinião com recurso a questionários (Barros & Lehfeld, 2007).

Sendo a população alvo as FFAA Portuguesas, a Lei da Defesa Nacional (2021), apresenta os seguintes objetivos: (...) *garantir a soberania do Estado, a independência nacional e a integridade territorial de Portugal, assegurar a liberdade e segurança das populações e a proteção dos valores fundamentais da ordem constitucional contra qualquer agressão ou ameaça externas; (...)*. Assim, as FFAA Portuguesas têm os seguintes objetivos: (...) *são a instituição nacional incumbida de assegurar a defesa militar da República; (...)* obedecem aos órgãos de soberania competentes, nos termos

definidos na Constituição e na lei; (...) estão ao serviço dos Portugueses e são rigorosamente partidárias; (...) A execução da componente militar da defesa nacional incumbe em exclusivo às Forças Armadas (...).

Entre responsáveis pelas FFAA, temos sua Ex^a, o Presidente da República (Comandante Supremo das FFAA), o Chefe do Estado – Maior General (CEMGFA) das FFAA e os respetivos Chefes de cada ramo.

Dados disponibilizados pelo Ministério da Defesa Nacional (2016), embora desatualizados, expressam que em 2016 a Marinha totalizava 7.380 militares na efetividade de serviço, o Exército 13.351, sendo que a Força Aérea apresentava 5.944 militares. Já em 2021, as FFAA contabilizavam de 27.741 efetivos, excluindo os militares fora da efetividade de serviço (Governo da República Portuguesa, 2022). Face a 2020, este valor representa um aumento de 1007 efetivos, reforçando o aumento já verificado em 2019 (26.569 efetivos).

3.2 Participantes e Análise Sociodemográfica da Amostra

Relativamente aos processos de amostragem, Marotti, Galhardo, Furuyama, Pigozzo, Campos e Laganá (2008), referem-se a duas divisões neste campo: a probabilística e a não-probabilística. Por amostragem probabilística entende-se aquela em que todos os elementos da população têm probabilidade conhecida (diferente de zero) de pertencer à amostra, sendo a única que permite planos de amostra representativa e de estimar até que ponto os resultados obtidos em estudo tendem a diferir dos resultados da própria população. Estas amostras, permitem especificar para cada elemento da população, qual a probabilidade de ser incluído na amostra e poder ser submetida a tratamento estatístico. Caso estas características não se verifiquem, estamos perante um tipo de amostragem não probabilística, sendo o tipo mais comum a amostra por conveniência. Esta pressupõe que o investigador selecione os elementos a que tem acesso, ocorrendo a intervenção do critério subjetivo do investigador. (Marotti et al., 2008).

Tendo em conta os objetivos, adotou-se o método de amostragem por conveniência, dada a existência de restrição de recursos e o acesso a informações é limitado. Neste caso, o questionário foi aplicado aos militares dos três ramos das FFAA, sendo que a amostra consiste nos indivíduos que voluntariamente decidiram responder ao mesmo. É importante reiterar que, comparativamente com a amostragem probabilística, esta

amostragem apresenta restrições a priori em relação às conclusões que se podem retirar deste estudo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Neste estudo participaram um total de 384 militares pertencentes aos três ramos das FFAA. Foi excluída a Guarda Nacional Republicana (GNR), pois de acordo com a sua Lei Orgânica (2012), embora a GNR seja uma força de segurança de natureza militar, esta está na dependência do Ministro da Administração Interna, ao contrário dos restantes ramos das FFAA que se encontram na dependência do ministro da Defesa Nacional. Na tabela 2 apresenta-se a análise sociodemográfica da amostra.

Recorrendo ao *Sample Size Calculator* da Qualtrics³, dada a população-alvo de 27.741 efetivos presentes nas FFAA Portuguesas, para um nível de confiança de 95%, o programa recomenda uma amostra com um tamanho ideal de 370 elementos.

Tabela 2 - Análise Sociodemográfica da Amostra

Análise Sociodemográfica da Amostra		
Sexo	Masculino	88,54%
	Feminino	11,56%
Idade	71 aos 90	2,60%
	51 aos 70 anos	34,64%
	41 aos 50 anos	33,59%
	31 a 40 anos	21,88%
	20 a 30 anos	7,29%
Ramos das Forças Armadas	Marinha	50,52%
	Exército	46,35%
	Força Aérea	3,13%
Categoria	Oficiais	58,07%
	Sargentos	33,85%
	Praças	93,23%
	Militarizados	1,30%
Regime de Prestação de Serviço	QP	89,84%
	RC	4,40%
	RES	2,90%
	REF	2,90%
Tempo de Serviço	>20 anos	75,30%
	15 a 20 anos	11,20%
	10 a 15 anos	5,20%
	6 a 10 anos	3,60%
	3 a 6 anos	3,10%
	Até 3 anos	1,60%

Fonte: Elaboração Própria

³ O Sample Size Calculator é uma ferramenta online disponibilizada pela Qualtrics no sentido de permitir a definição do tamanho da amostra ideal para efeitos de significância estatística

3.3 Procedimentos, Variáveis e sua Operacionalização

Bryman (1984), refere a metodologia quantitativa como uma abordagem para a condução de pesquisas sociais através da aplicação de uma ciência natural, em particular uma abordagem positivista dos fenómenos sociais. A escolha do método quantitativo recai no facto de existirem limitações no que diz respeito à janela de tempo disponível para a realização da investigação, embora este tipo de método possibilite a obtenção de medidas precisas e fiáveis que permitem uma posterior análise estatística.

Com base nesta metodologia, propôs-se a recolha de dados através da aplicação de questionários. Tal como referido por Bryman (1984), a aplicação de questionários permite a operacionalização dos itens a avaliar, bem como a manutenção da objetividade necessária à investigação pela distância que permite entre o observador e o observado. Assim, para aplicação do questionário foi utilizado o Google Forms, permitindo maior amplitude de distribuição e de volume de respostas.

3.3.1 Questionário de Competências de Liderança – *Leadership Gap Indicator*

Tendo em conta as questões de investigação, optou-se por basear o questionário aplicado no *Leadership Gap Indicator (LGI)*, desenvolvido pelo Center for Creative Leadership (2009) que tem por base a biblioteca de competências do LGI.

Segundo o Center for Creative Leadership (2009), o conceito de competência define-se como sendo a característica ou comportamento relacionado com o desempenho de sucesso. Assim, as competências não se referem a *skills* específicas para determinado trabalho ou função, sendo que o modelo de competências é um indicador de referência sobre que características devem ser demonstradas num desempenho de sucesso.

A ferramenta desenvolvida tem como objetivo a avaliação da perspectiva dos gestores face às necessidades de desenvolvimento de liderança, permitindo identificar as competências de liderança essenciais para o sucesso atual, bem como a projeção de impacto futuro. Tendo em conta o referido por Leslie (2009), a escolha recaiu neste instrumento uma vez que permite analisar a existência de competências de liderança que são transversais às diferentes organizações. No mesmo sentido, as 56 competências presentes na biblioteca de competências do *Leadership Gap* (CCL, 2009), foram desenvolvidas tendo por base projetos de investigação que tiveram como propósito a compreensão da eficácia da liderança. Estas competências, traduzem-se em

características expressas por gestores, observadas através do seu comportamento e que estão relacionadas com a eficácia da liderança (CCL, 2009).

O LGI permite desenvolver um modelo de competências de liderança customizável, sugerindo-se que o mesmo tenha um máximo de 36 competências, divididas por três dimensões diferentes: *Leading the Organization*, *Leading Others & Leading Yourself* (CCL, 2009). Este permite-nos aceder às competências que são percecionadas como críticas para o sucesso no que diz respeito à liderança dos outros, do próprio e da organização. Embora não exista um modelo único de seleção das competências que são avaliadas no modelo, recomenda-se a análise dos objetivos, missão, propósito da organização, facilitando assim a seleção das competências a avaliar (Center for Creative Leadership, 2009).

Através do mesmo, é possível aceder a 5 tipos de perfis diferentes: “*Success Profile*” – que competências de liderança são críticas para o sucesso da organização; “*Leadership Profile*” – que permite avaliar o desempenho dos gestores nestas competências em específico; “*Leadership Gap Profile*” – que permite avaliar o alinhamento dos gestores com o que é considerado importante; “*Leadership Attention Index*” – avalia onde a organização deve focar os seus esforços de liderança; “*Potential Challenges*” – que permite avaliar que fatores podem conduzir a dificuldades da liderança na organização.

Dos cinco tipos de perfis, destaca-se o *The Success Profile*, uma vez que permite aceder à perceção sobre que competências de liderança são consideradas críticas para o sucesso atual na organização (CCL, 2009), perfil pelo qual se optou no desenvolvimento deste estudo de forma a ser possível responder às questões que orientaram a investigação. No mesmo sentido, utilizou-se apenas a secção que remete para o grau de importância de cada uma das competências de liderança no sucesso atual da Organização.

Para a utilização do *Leadership Gap Indicator*, foi solicitada a devida autorização ao Center for Creative Leadership - Carta de Aprovação no Anexo A.

Seguindo as recomendações de Auer, Hampel, Möller & Reisberg (2000), traduziram-se os itens, de inglês para português, procurando fazê-lo de forma adequada, respeitando as diferenças linguísticas. Após esta etapa, procedeu-se a um teste piloto com o intuito de aferir a adequação da tradução e compreensão. A primeira versão, composta por 115 itens (55 competências de liderança - não se incluiu a competência referente a “*Sales*”, orientada para uma vertente mais comercial, não sendo adequada à natureza das

FFAA), em que cada um dos participantes foi solicitado a responder sobre a sua percepção do grau de importância de cada uma dessas competências no sucesso da organização, atualmente e nos próximos 5 anos. O questionário foi disponibilizado via *Google Forms*, e enviado a uma amostra por conveniência, constituída por colegas e amigos.

Face ao teste piloto, validou-se a tradução e delimitou-se a investigação para questão que permite aceder à percepção sobre o grau que cada uma das competências é considerada crítica para o sucesso da organização, focando exclusivamente o momento atual.

O questionário final constituiu-se por duas secções. Uma primeira, permitindo a caracterização da amostra e da análise sociodemográfica, onde foram solicitados dados como idade, sexo, estado civil, ramos das FFAA, categoria, classe/arma/especialidade/serviço a que pertence, regime de prestação de serviço no ramo e tempo de serviço.

A segunda parte, constituída por uma questão, onde cada um dos participantes respondeu sobre qual a sua percepção face ao grau de importância de cada uma das 55 competências no sucesso atual da organização. A resposta, foi dada através de uma escala de Lickert de 7 pontos, desde “1- Nada Importante” a “7- Extremamente Importante”. A mesma continha ainda a opção de “Não Aplicável” (NA), caso o participante considerasse que aquela competência não se aplicava à organização.

Por questões de confidencialidade e *copyright* por parte do Creative Center for Leadership não se publica o conteúdo do questionário na íntegra, mas no anexo B, podemos ver um excerto do mesmo.

Foi determinada a fiabilidade do questionário - i.e., em que medida podemos ter confiança nos resultados obtidos- e a sua validade – ou seja se a presente escala compreende todos os aspetos da variável que se pretende medir (Hill & Hill, 2012). Relativamente ao Alfa de *Chronbach*, referente à estatística de confiabilidade, o mesmo apresenta um valor de 0,969, traduzindo uma consistência interna bastante elevada (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Já no que diz respeito à confiabilidade interna de cada uma das dimensões – “*Leading the Organization, Leading Others e Leading Yourself*” - apresentam valores de 0,914, 0,959 e 0,946, respetivamente. Desta forma, verifica-se igualmente uma consistência intra- dimensões também ela bastante elevada (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Foram contactados o gabinete de apoio do CEMGFA e os gabinetes de relações públicas dos três ramos. Estes, autorizaram a aplicação do questionário e procederam ao

envio por correio eletrónico interno do link de acesso ao questionário que esteve disponível para resposta desde 15 de fevereiro de 2022 até 31 de maio de 2022. Também o Presidente da AOFA, colaborou no sentido de autorizar a disseminação deste mesmo *link* pelos diferentes associados.

Posteriormente, os resultados dos questionários aplicados aos militares das FFAA Portuguesas foram trabalhados em Excel e analisados através do software SPSS.

3.4 Operacionalização dos Objetivos de Estudo

De seguida é explicada a operacionalização dos objetivos de estudo que posteriormente orientaram a análise e discussão de resultados.

Tal como referido, utilizou-se o *Leadership Gap Indicator*, referente à biblioteca de competências de Liderança do Center for Creative Leadership (CCL, 2009). Tendo em conta que o objetivo de explorar o modelo de competências de liderança e identificar que competências têm maior impacto no sucesso atual das Forças Armadas Portuguesas, utilizou-se apenas a questão referente a esta vertente. A análise dos resultados incidiu sobre o *The Success Profile*, uma vez que permite compreender a perceção sobre que competências de liderança que são consideradas críticas para o sucesso atual na organização (CCL, 2009). No mesmo sentido, utilizou-se apenas a secção que remete para a perceção face ao sucesso atual da Organização.

Tal como recomendado (CCL, 2009), o modelo de competências de liderança não deve ultrapassar as 36 competências, divididas por 12 competências em cada uma das dimensões – “*Leading Yourself*”, *Leading Others*”, *Leading the Organization*”. Estatisticamente, e por forma a caracterizarmos o modelo de competências de liderança nas FFAA portuguesas, o intuito foi o de identificar as 12 competências de liderança de cada uma destas dimensões que apresentam uma média de resposta mais elevada. Assim, foi possível aceder à perceção atual dos militares das FFAA sobre que competências de liderança têm maior impacto no sucesso da organização. Complementarmente, esta caracterização passou ainda por comparar as diferenças de perceção entre os ramos e diferentes categorias.

De seguida, procedemos à apresentação dos resultados.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os dados foram reunidos em Excel e procedeu-se à preparação da base de dados. Foram aplicados critérios de exclusão tais como: questionários com respostas incompletas ou vazias. Do total de 387 questionários respondidos permaneceram 384 considerados válidos, cumprindo-se com a indicação dada pelo *Sample Size Calculator*. Foram corrigidos os erros de formatação e as respostas à idade de cada um dos participantes foram aglomeradas em 5 classes – “20 – 30 Anos; 31-40 Anos; 41 – 50 Anos; 51-70 Anos; 71 – 90 Anos – facilitando assim o posterior tratamento estatístico. Seguidamente, os dados foram importados para o software SPSS e procedeu-se à respetiva análise.

4.1 Apresentação dos Resultados

Procedemos à apresentação dos resultados obtidos. De referir que foram feitas múltiplas explorações, no entanto apresentámos os resultados mais pertinentes.

Dadas as recomendações do Center for Creative Leadership (2009), o modelo de competências de liderança deve ter até um máximo de 36 competências, distribuídas por 12 competências em cada dimensão, no mesmo sentido da recomendação feita por Boyatzis (1982) referente ao modelo de competências de uma organização. Através da estatística descritiva e da análise da média de resposta, foi possível identificar as 12 competências com maior média de resposta dentro de cada uma dessas componentes de acordo com a perceção dos militares dos diferentes ramos das FFAA (Tabela 2).

Em “*Leading the Organization*”, a competência com média mais elevada (e estatisticamente significativa) é “*Sound Judgement*” (Ver Anexo C), em “*Leading Others*”, destaca-se “*Forging Sinergy*” (média estatisticamente mais elevada dentro das três dimensões com sig. <0,05 - Anexo C) e na dimensão “*Leading Yourself*” destaca-se “*Credibility*” (Ver anexo C). A dimensão *Leading Yourself* apresenta maior média (5,75) em comparação com *Leading the Organization* (5,44) e *Leading Others* (5,69). Através do teste de *t-Student*, foi analisada a significância destas diferenças (Anexo D). Verifica-se que, com um intervalo de confiança de 95% e probabilidade de erro de 5%, a média de *LYOUR* é significativamente mais elevada que a média de *LORG* (sig. <0,05) no entanto, esta mesma significância não se verifica em comparação com a média de *LOTH* (sig. >0,05). No mesmo sentido, verifica-se que a média de *LOTH* é significativamente mais elevada em comparação com a média de *LORG* (sig. <0,05).

Tabela 3 - Estatística Descritiva por Dimensão (Por Ordem decrescente de Média)

<i>Leading the Organization (LORG)</i>				<i>Leading Others (LOTH)</i>				<i>Leading Yourself (LYOUR)</i>			
Competências	N	Média	Desvio padrão	Competências	N	Média	Desvio padrão	Competências	N	Média	Desvio padrão
	Estatística	Estatística	Estatística		Estatística	Estatística	Estatística		Estatística	Estatística	Estatística
3. <i>Sound Judgement</i>	380	6,09	1,041	20. <i>Forging synergy</i>	382	6,15	1,142	55. <i>Credibility</i>	380	6,11	1,155
6. <i>Influencing Leadership</i>	381	5,95	1,241	31. <i>Inspiring commitment</i>	379	6,08	1,179	41. <i>Resiliency</i>	381	6,10	1,115
2. <i>Getting information, Making sense of it; Problem identification</i>	380	5,95	1,160	30. <i>Leading employees</i>	377	6,05	1,277	47. <i>Coping with pressure and adversity; Integrity</i>	381	6,01	1,105
12. <i>Results orientation</i>	377	5,81	1,129	32. <i>Employee development</i>	374	5,88	1,377	48. <i>Composure</i>	382	5,99	1,156
1. <i>Change Management</i>	379	5,77	1,241	22. <i>Building collaborative relationships</i>	381	5,88	1,180	42. <i>Self-awareness</i>	382	5,91	1,242
9. <i>Strategic planning</i>	373	5,75	1,285	27. <i>Respect for differences</i>	379	5,84	1,298	46. <i>Balancing personal life & work</i>	376	5,91	1,393
10. <i>Administrative/Organizational ability</i>	382	5,70	1,199	26. <i>Engaged management</i>	381	5,82	1,281	51. <i>Leadership stature</i>	379	5,88	1,190
11. <i>Being a quick learner</i>	383	5,57	1,191	29. <i>Confronting problem employees</i>	370	5,78	1,316	39. <i>Adaptability</i>	382	5,88	1,231
8. <i>Risk-taking, Innovation</i>	380	5,55	1,243	21. <i>Managing conflict; Negotiation</i>	378	5,78	1,279	49. <i>Seeks opportunities to learn</i>	380	5,86	1,079
18. <i>Human resources</i>	344	5,50	1,539	34. <i>Developing & empowering</i>	378	5,76	1,152	50. <i>Learning through others</i>	381	5,78	1,218
5. <i>Strategic perspective</i>	376	5,50	1,288	24. <i>Compassion & sensitivity</i>	381	5,74	1,348	54. <i>Taking initiative</i>	378	5,70	1,195
19. <i>Acting systemically</i>	370	5,49	1,241	38. <i>Participative management</i>	380	5,74	1,227	52. <i>Energy, Drive, Ambition</i>	381	5,66	1,227

Fonte: Elaboração Própria com base no Leadership Gap Library (CCL,2009)

Procedeu-se à comparação de médias entre Ramos das Forças Armadas (Figura 2) e Categoria. A Força Aérea foi excluída desta comparação face ao N=12 ser insuficiente.

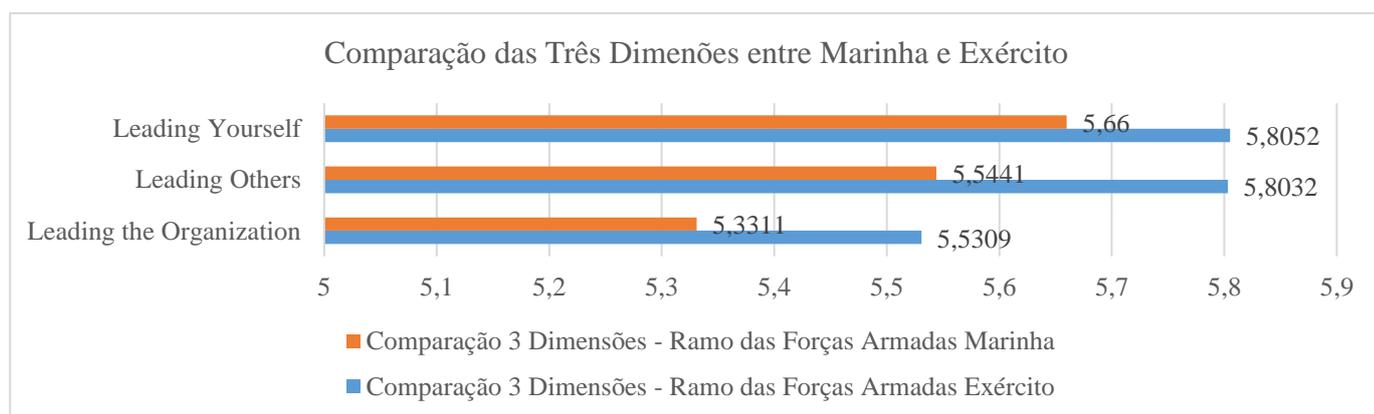


Figura 2 - Comparação das Três Dimensões entre Marinha e Exército

Fonte: Elaboração Própria

Procedeu-se à análise da significância das diferenças entre ramos (Ver anexo E). Dado que $N \geq 30$, está dispensado o teste da normalidade (Pestana & Gageiro, 2014). No teste

de Levene (referente à homogeneidade das variâncias), sendo $p\text{-value} < 0,05$ nas três dimensões, conclui-se que as variâncias não são homogêneas utilizando-se a estatística a que não assume a variância. Sendo sig. $< 0,05$ nas dimensões *LORG* e *LOTH*, rejeita-se H_0 , o que significa que as diferenças são significativas entre os dois ramos nestas duas dimensões (Ver análise da significância no Anexo E). Na dimensão *LORG*, com sig. $< 0,05$, verificam-se diferenças nas significativas nas competências “*Influencing Leadership*”, “*Getting information, Making sense of it; Problem identification*”, “*Results Orientation*” e “*Human Resources*” (Figura 3).

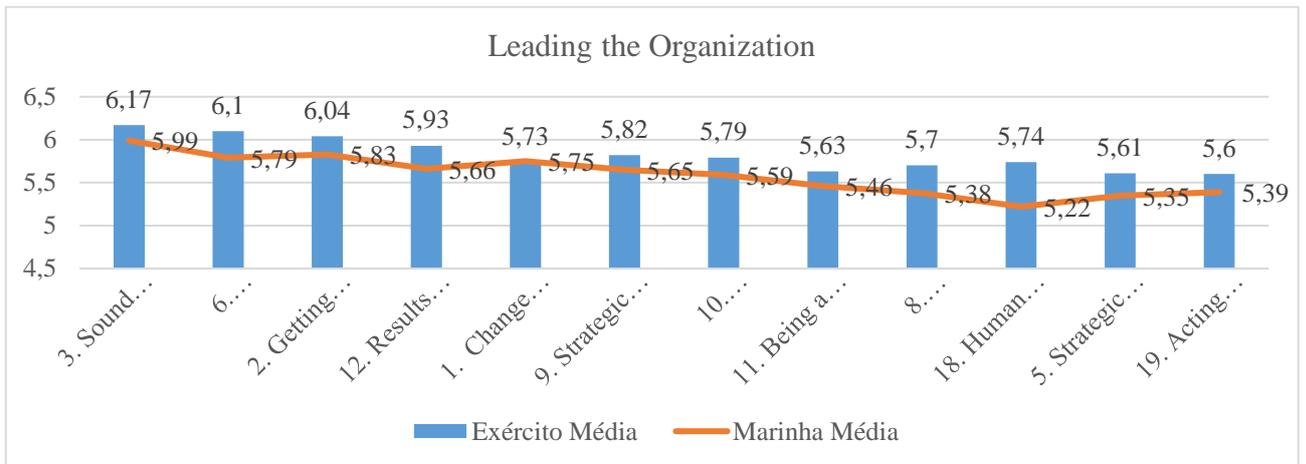


Figura 3 - Leading the Organization - Comparação entre Marinha e Exército

Fonte: Elaboração Própria

Respeitante à dimensão *LOTH* (Anexo E), com o teste de Levene a remeter para a não homogeneidade, verifica-se que com sig. $< 0,05$, as diferenças são significativas nas competências “*Leading Employees*”, “*Confronting Problem Employees*” e “*Managing Conflict; Negotiation*”.

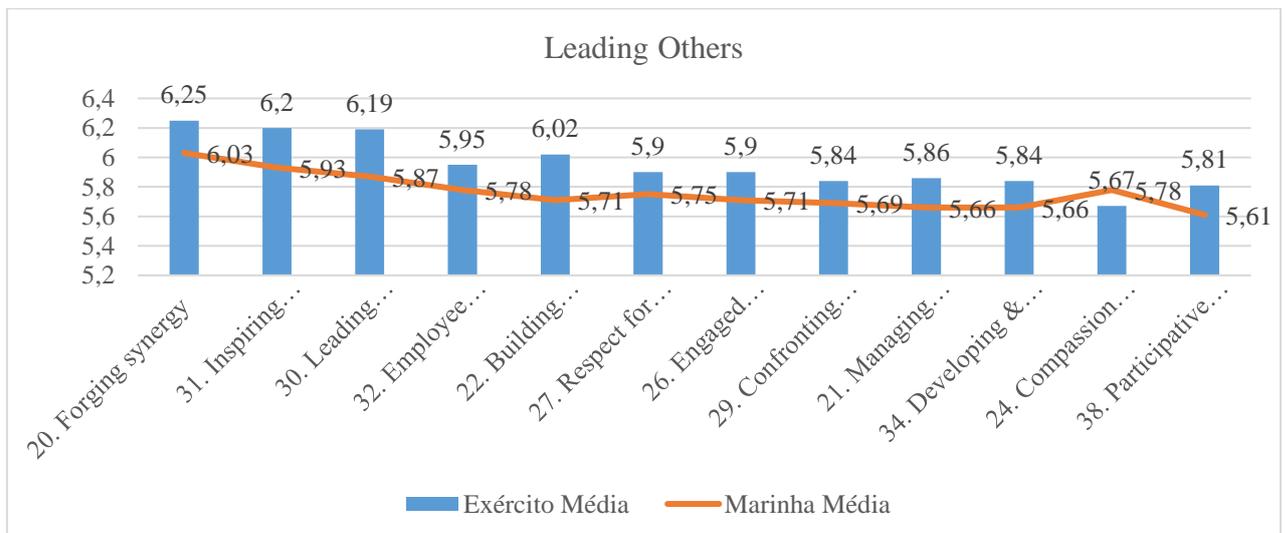


Figura 4 - Leading Others - Comparação entre Marinha e Exército

Fonte: Elaboração Própria

Na figura 6, observa-se a comparação de médias por Categoria. Dado que na categoria “Militarizados” N=5, a mesma foi dispensada desta comparação.

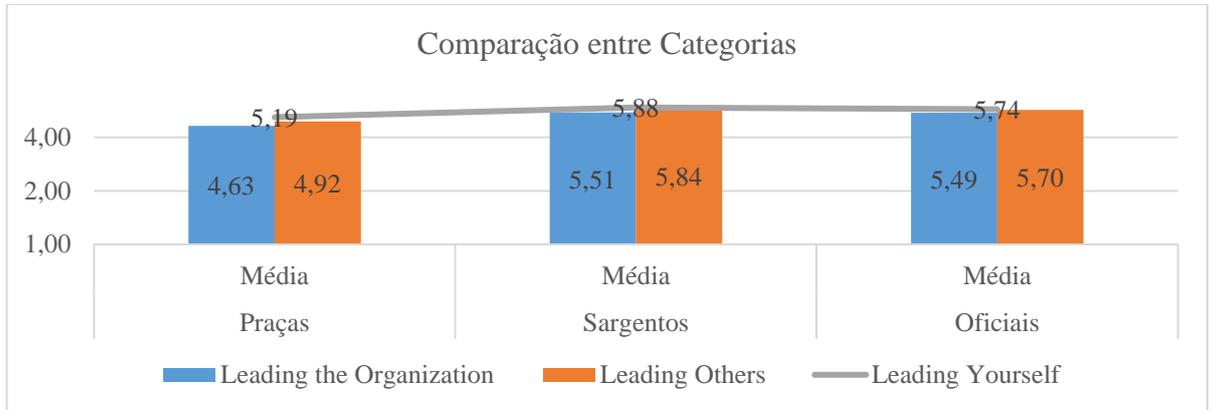


Figura 5 - Comparação Inter-Dimensões entre Categorias

Fonte: Elaboração Própria

Procedeu-se à análise da significância das diferenças entre categorias. No teste de Shapiro-Wilk (ver anexo F) obteve-se um $p\text{-value} < 0,05$, rejeitando-se H_0 , não se verificando assim a normalidade, critério para uso da ANOVA (Marôco, 2011). Utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis, onde se observa (Anexo E) que $p\text{-value} < 0,05$, permitindo-nos rejeitar H_0 (Marôco, 2011), e, concluir que as diferenças entre Praças, Sargentos e Oficiais, são significativas. Nas figuras 7,8 e 9, observamos as médias obtidas pelas diversas categorias nas diferentes dimensões.

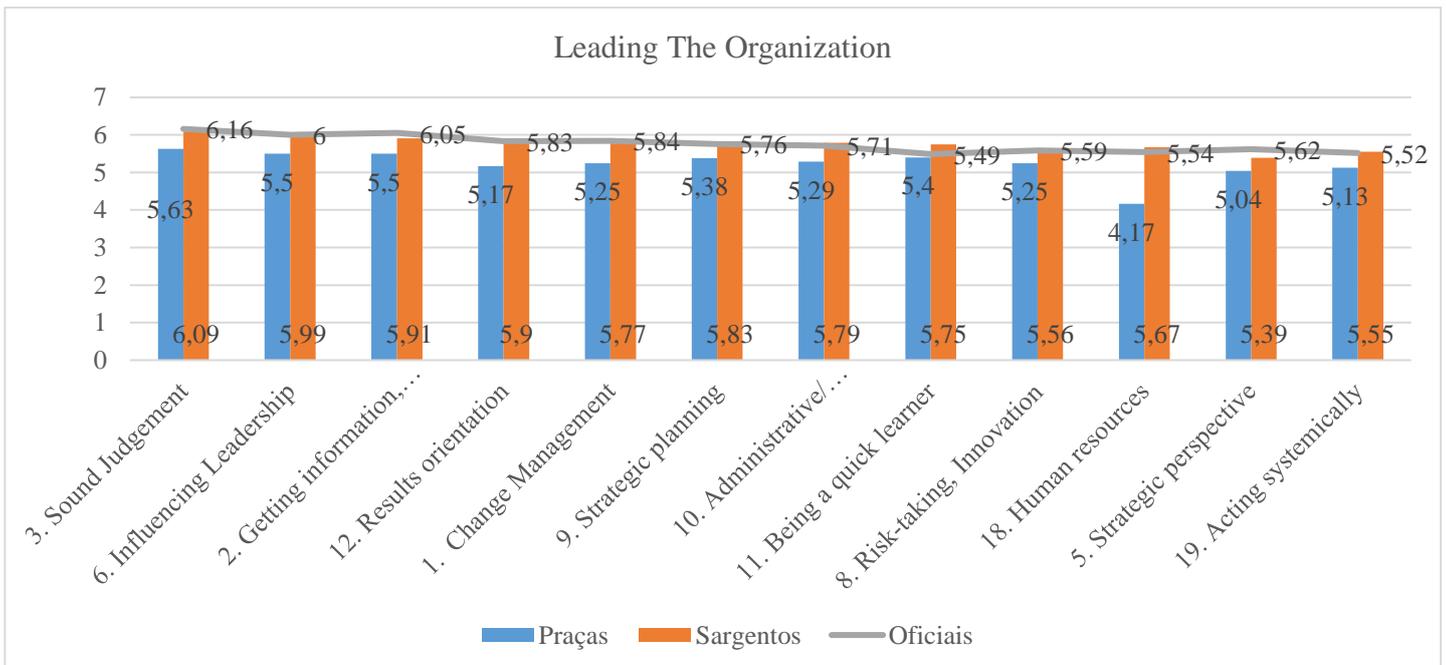


Figura 6 - Leading the Organization - Comparação entre Categorias

Fonte: Elaboração Própria

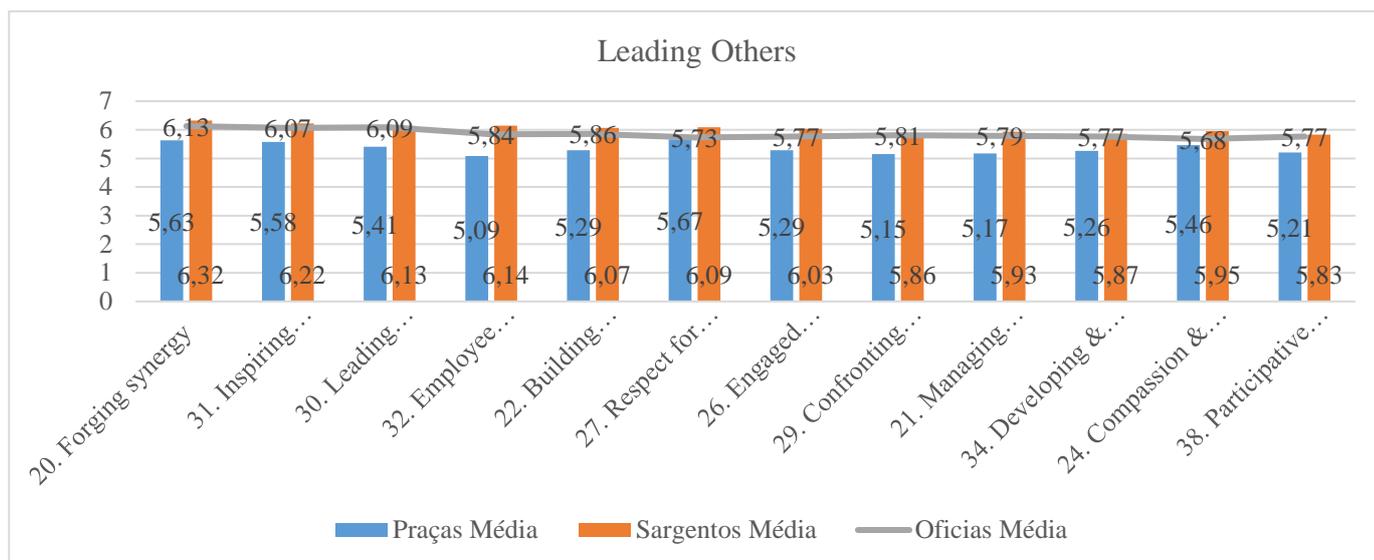


Figura 7 - Leading Others - Comparação entre Categorias

Fonte: Elaboração Própria

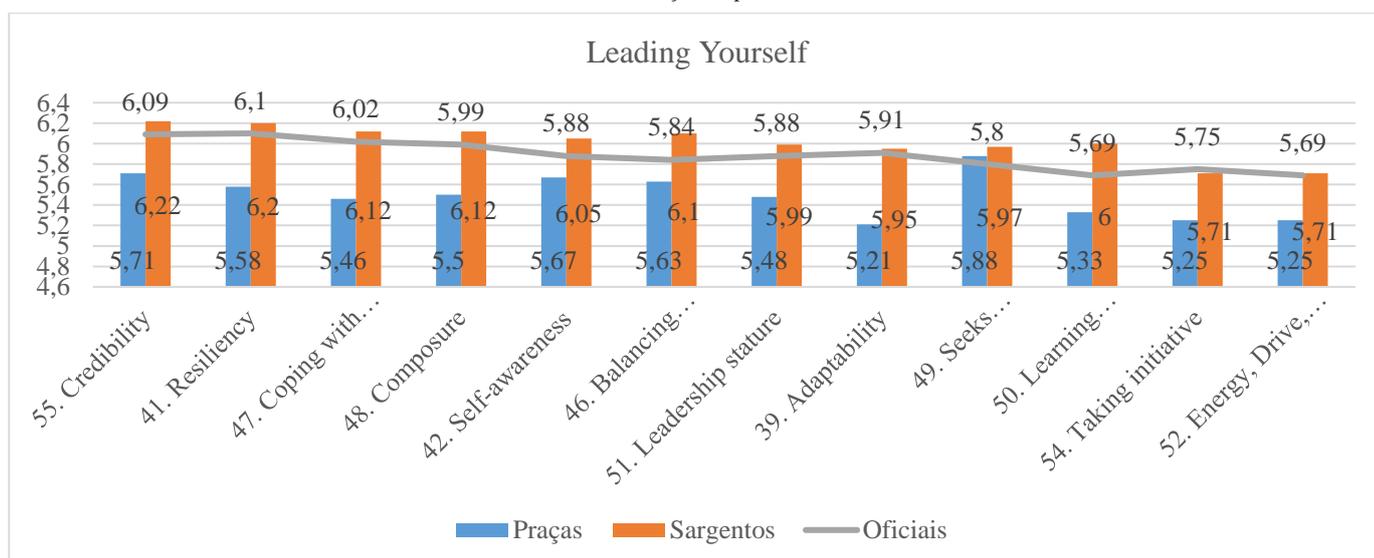


Figura 8 - Leading Yourself - Comparação entre Categorias

Fonte: Elaboração Própria

Procedeu-se à análise de correlações existentes entre as diferentes competências e as variáveis “Categoria” e “Tempo de Serviço” (Anexo G).

Verifica-se que existem correlações lineares positivas baixas, isto é, uma relação diretamente proporcional em que quando uma variável cresce a outra também, entre as variáveis “Strategic Perspective” e “Categoria”, “Tempo de Serviço” e “Being a Quick Learner” e “Engaged Management”. Verificam-se correlações negativas baixas (quando uma variável cresce a outra decresce) entre a variável “Categoria” e “Respect for the Differences” e “Seeks Opportunities to Learn”. Todas as correlações existentes são estatisticamente significativas ($\text{sig} < 0,05$) com um intervalo de confiança de 95%.

5. DISCUSSÃO, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo obter maior compreensão sobre o modelo de competências de liderança nas Forças Armadas Portuguesas, fazendo-o através das competências que são percecionadas como tendo impacto no seu sucesso atual.

Através da aplicação do Leadership Gap Indicator (CCL, 2009), foi solicitado a militares dos três ramos que expressassem a sua perceção sobre quais as competências de liderança com maior impacto no atual sucesso da Organização. Tendo em conta a revisão de literatura, o propósito foi não só compreender o modelo de competências, como também perceber se o mesmo se encontra em concordância com estudos realizados anteriormente no que diz respeito às diversas Forças Armadas a nível mundial.

5.1 *Discussão dos Resultados e Conclusões*

Passemos então à discussão dos resultados e conclusões complementares.

Através da análise realizada, verifica-se que a perceção dos militares das FFAA portuguesas corrobora, em parte, o que foi apresentado na discussão teórica, existindo uma tendência para a valorização de competências orientadas para o próprio líder bem como para as competências que influenciam a dinâmica entre líder e os liderados.

Tal como exposto na Tabela 2, foi possível aferir as 36 competências que apresentam maior média, sendo assim percecionadas como mais importantes em cada uma das dimensões. Tal não significa que as restantes competências sejam menos importantes, mas sim que as apresentadas são percecionadas como tendo maior impacto no sucesso atual das FFAA portuguesas.

Ao compararmos os resultados com o modelo *standard* (Tabela1) do CCL (2009), no que diz respeito às competências da dimensão *LOG*, verifica-se que apenas não encontramos uma correspondência com a competência “*Decisiveness*” (tendência para fazer ou agir em detrimento do pensar sobre a situação). Tal diferença, pode dever-se ao facto de que o contexto militar tem inerente um sentido de missão diferente daquilo que são as organizações corporativas, bem como o próprio conjunto de deveres militares que remete para o dever de obediência e para cumprimento de ordens de forma pronta.

Já na dimensão *LOTH*, encontramos também uma correspondência quase perfeita, no entanto a competência “*Putting People at Ease*” (sentido de humor e ser caloroso no

trato) não surge como significativa, esta diferença pode também ela ser vista à luz das diferenças que o próprio contexto apresenta.

Na dimensão *LYOUR* verifica-se também, uma correspondência parcial com o modelo *standard* (CCL,2009), sendo que a perceção dos militares não enfatiza a competência “*Career Management*” (competência orientada para o uso efetivo de estratégias de gestão de carreira, incluindo mentoring, relações profissionais e feedback) bem como “*Culturally Adaptable*” (adaptação às especificidades culturais). Também aqui, o próprio contexto militar pode explicar estas diferenças, dado que o próprio desenvolvimento da carreira está bastante estruturado ao nível das promoções aos diferentes postos e categorias, bem como o facto de que todos os elementos que prestam serviço militar são cidadãos portugueses, não existindo à partida diferenças neste âmbito.

Estes resultados, embora valorizem as competências apresentadas nos modelos e na revisão de literatura, parecem conduzir à importância de um modelo de competências de liderança ajustado aquilo que é a realidade e contexto militar.

Analisando as três dimensões, verifica-se que a competência “*Forging Sinergy*” (LOTH), assume grande importância no contexto das FFAA, isto é, a competência orientada para o desenvolvimento de relações de trabalho efetivas e que promovam o trabalho em equipa. Este aspeto reflete o que foi referido por Dirani et al. (2020), respeitante às competências de liderança na gestão de crise, bem como, ao que é um dos pilares das FFAA, a camaradagem e a importância do trabalho em equipa.

Naquilo que é a dimensão da liderança da própria organização, processos e estrutura organizacional, destaca-se a importância da competência “*Sound Judgement*”, isto é, a capacidade de decisões estratégicas serem tomadas perante um contexto complexo. Complementarmente, verifica-se que a competência “*Strategic Planning*” e “*Strategic Perspective*” se encontram no modelo destacado na Tabela 2, corroborando também o próprio perfil salientado por Mallick (2020), naquelas que são as competências de liderança que serão importantes para gerir desafios numa era de transformação digital.

Já na dimensão “*Leading Yourself*”, uma das dimensões com maior relevância percecionada, destaca-se a competência “*Credibility*”, salientando-se o quão importante é a atuação com base nos valores, compromisso e orientações éticas. Este aspeto, reforça o que Ferreira da Silva (2009) refere, com ênfase de competências orientadas para a capacidade de decisão de forma ética e eficaz, o equilíbrio e estabilidade emocional.

Corroborando o que foi já expresso por Mallick (2020), sobre o modelo que irá ter destaque no futuro da liderança militar de sucesso, verifica-se que os resultados da dimensão *Leading Yourself* e *Leading Others* são significativamente superiores aos apresentados pela dimensão *Leading the Organization*, reforçando a importância da liderança orientada para as competências do próprio líder, da capacidade do próprio aprender e fazer o seu processo de reflexão bem como a sua orientação para a relação.

Estes resultados vão ainda ao encontro de estudos presentes na revisão de literatura inerente às competências de liderança em contexto militar, (Jacob & Jacques, 1987; Philips & Hunt, 1992; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000; Mallick, 2020), nomeadamente no que diz respeito ao papel da inteligência emocional, do impacto positivo do processo interno do próprio líder e o foco na dimensão relacional enquanto componentes de influência numa liderança de sucesso.

Se associarmos isto ao destaque dado à competência “*Forging Sinergy*”, vamos ao encontro daquilo que é a própria dinâmica em contexto militar e compreendemos a importância dada à autoconsciência do próprio líder, mas sobretudo com a orientação para a relação com a equipa. Esta conclusão, pode não ser particularmente surpreendente dado o carácter do próprio contexto militar, onde o espírito de equipa e entreajuda assume grande influência na potencialização da eficiência dos recursos e do sucesso da missão.

Na comparação entre ramos, verifica-se que as diferenças entre Marinha e Exército são significativas nas dimensões *Leading the Organization* e *Leading Others*, mas não no que diz respeito à dimensão *Leading Yourself*, remetendo para uma homogeneidade na opinião dos ramos naquilo que diz respeito às competências que são importantes na reflexão orientada para o próprio líder, destacando ainda esta dimensão como fulcral na eficácia e eficiência daquilo que é um desempenho de sucesso.

Na dimensão “*Leading the Organization*”, verifica-se que existem diferenças, na importância percebida em algumas competências, com a Marinha a expressar menor importância percebida em competências como a capacidade de promover e inspirar os outros, (6. *Influencing Leadership*), na procura de informação detalhada (2. *Getting Information*) e na contratação de pessoal qualificado, monitorizar o seu progresso e aplicar ações corretivas se necessário (19. *Human Resources*).

Já na Dimensão “*Leading Others*”, as diferenças entre ramos são apresentadas em competências orientadas para a atração, motivação e desenvolvimento dos colaboradores

(30. *Leading Employees*), agir de forma justa e lidar com colaboradores problemáticos (29. *Confronting Problem Employees*) e a orientação para gestão de conflitos e capacidade de negociação entre indivíduos e grupos (22. *Managing Conflict*).

Estas diferenças não significam que um ramo atribui maior ou menor importância a determinada competência, mas significar a existência de desafios específicos a cada um dos ramos, podendo justificar um modelo de competências diferenciador no que diz respeito às dimensões orientadas para a liderança organizacional e a liderança do outro.

Na comparação entre Categorias, existem diferenças significativas nas três dimensões, com a Categoria dos Sargentos a atribuir uma menor importância às diferentes competências. À semelhança do que refere Boyatzis (2008), as competências devem surgir enquanto associadas às tarefas e resultados das mesmas, corroborando assim a importância que é dada a cada competência pelas diferentes categorias, dado que a cada uma delas corresponde um conjunto específico de desafios.

Na análise das correlações, verifica-se maior tendência para que postos superiores atribuam maior destaque à compreensão de pontos de vista de gestão estratégica, aspeto que remete para a importância das diferenças nos desafios experienciados, traduzindo talvez a necessidade na diferenciação de modelos de competências entre Categorias.

Já militares com mais tempo de serviço, tendem a atribuir maior importância à capacidade de aprendizagem, desenvolvimento de uma atitude positiva e compromisso organizacional, reforçando a importância do espírito de camaradagem ao longo do tempo.

Tal como referido por Tripathi e Agrawal (2014), a sobrevivência de uma organização depende da qualidade dos recursos e da sua capacidade em produzir determinado serviço. Embora o objetivo das Forças Armadas não seja a obtenção do lucro, ele é orientado para a prestação de um serviço da Pátria. Assim, quanto mais apostarmos naquilo que é o desenvolvimento específico das competências que parecem ser essenciais aos desafios que a sociedade hoje nos apresenta, maior será a capacidade para que as FFAA sejam vistas como tendo uma vantagem competitiva.

Spencer & Spencer (1993) referem a importância de desenvolver o indivíduo, melhorar o seu desempenho. Tal só é possível quando o modelo de competências está perfeitamente discriminado e cada elemento sabe exatamente o que é esperado dele. Tal como expresso nos resultados, existe uma valorização daquilo que é a dimensão do próprio líder e a relação que estabelece com os liderados, corroborando a importância que

foi dada na revisão de literatura aquilo que é a satisfação do indivíduo para que este possa contribuir para uma melhor performance na organização.

Em suma, podemos salientar alguns pontos de reflexão. Um primeiro, que corresponde à reflexão sobre a estratégia na política de gestão de recursos humanos nas FFAA, nomeadamente sobre aquilo que é o modelo de competências existente, a adequação aos desafios de cada ramo e de cada Categoria, e, conseqüentemente, a reflexão daquilo que é o modelo de avaliação de desempenho de cada militar.

Como referido por Lacerda (2015), as competências por si só não garantem eficiência dos processos de liderança, dependendo também das oportunidades de aprendizagem, motivação, compromisso e dinâmica organizacional. Assim, e com o objetivo de melhoria contínua, importa avaliar esta dinâmica, aquilo que podemos denominar de dimensões psicossociais, explorando aspetos a serem trabalhados, outros fatores que são alavancas do sucesso atual, e sobretudo, elementos que possam funcionar enquanto ferramentas de decisão e gestão estratégica.

Desta forma, estão presentes *insights* que poderão contribuir para a manutenção do sucesso daquelas que são instituições de renome na defesa da soberania portuguesa.

5.2 Limitações e Recomendações

Uma das limitações a referir é o facto de que grande percentagem da amostra obtida pertence à Marinha e ao Exército, com baixa representação da Força Aérea, inviabilizando a generalização dos resultados para as Forças Armadas no seu todo. No mesmo sentido, grande percentagem dos inquiridos pertence à Categoria de Oficiais, não permitindo generalizar os dados obtidos para as restantes categorias. Assim, seria de recomendar uma replicação do presente estudo no futuro, garantindo amostras estratificadas que permitam ultrapassar estas mesmas limitações.

O presente estudo e a aplicação do método escolhido permitiram apenas aceder à perceção dos militares sobre a importância das competências de liderança apresentadas e o seu impacto no sucesso atual. No mesmo sentido, não foi possível fazer uma análise prévia do conceito de desempenho de sucesso em contexto das FFAA, bem como a determinação do grau em que cada competência é atualmente expressa. Assim sendo, uma outra sugestão passa por realizar este estudo prévio e replicar a presente investigação, tendo em mente as ressalvas já referidas anteriormente.

6. REFERÊNCIAS

- Associação dos Colégios de Defesa Iberoamericanos ACDIA – 13,14 e 15 de outubro (2020). XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos; Liderança Militar – Liderazgo Militar. *Instituto da Defesa Nacional. Portugal 2020*. Disponível em https://www.idn.gov.pt/pt/noticias/Documents/2020/texto_integral_LiderancaMilitar_Lid_razgoMilitar.pdf. Acesso em 2021/12/30
- Auer, S., Hampel, H., Möller, H., J. & Reisberg, B. (2000) Cross-Cultural and Transactional Issues – Translations of Measurements and Scales: Opportunities and Diversities. *International Psychogeriatrics*. Vol.12, Suppl. 1, 2000, pp. 391-394. International Psychogeriatric Association
- Barros, A. & Lehfeld, N. (2007). *Fundamentos da Metodologia científica*. 3ª edição. Brasil: Editora Makron.
- Bartone, P., Snook, S. & Tremble, T., R. (2002). *Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets*: Military Psychology.
- Benayoune, A. (2017). Competency-Based Framework: The Benefits and the Challenges. *International Journal of Management and Applied Science*. Volume-3, Issue-9, Sep.-2017
- Boin, R. A. (2005). From Crisis to Disaster: Toward an Integrative Perspective.” In *What is a Disaster? New Answers to Old Questions*, edited by R. Perry and E.L. Quarantelli, 155–172. Philadelphia: Xlibris Press. Disponível em https://www.academia.edu/10800590/What_is_A_Disaster_New_Answers_to_Old_Questions Acesso em 2021/12/20
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons inc.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*. January,2008. DOI: [10.1108/02621710810840730](https://doi.org/10.1108/02621710810840730)
- Bryman, A. (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? *The British Journal of Sociology*, 35, 1, p. 75-92.
- Braz, MAJ CAV Jorge P. F. C. (2008). A Lideranças nas Forças Armadas Portuguesas e o Processo de Formação de Líderes Militares. Trabalho de Investigação individual – Curso de Estado Maior Conjunto, *Instituto de Estudos Superiores Militares* Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11643> Acesso em 2021/12/07

- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento - Um Estudo Exploratório de Inovação na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Center for Creative Leadership (2009). Leadership Gap Indicator – User’s Guide. Center For Creative Leadership
- Center for Creative Leadership (2020). The Core Leadership Skills You Need in Every Role. *Leading Effectively Articles*. Disponível em https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/fundamental-4-core-leadership-skills-for-every-career-stage/?utm_campaign=1-infographic,3-article&utm_medium=social&utm_source=linkedin Acesso em 2022/07/20
- Chewning, E., Chinn, D., McNally, E. & Rutherford, S. (2020). Lessons from the military for COVID-time leadership. *Mckinsey & Company*. May,20. Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/lessons-from-the-military-for-covid-time-leadership>. Acesso em 2021/10/17
- Dirani, k., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R., Gunasekara, N., Brahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*. 23:4, 380-394, Doi: 10.1080/13678868.2020.1780078
- Draganidis, M. (2006). Competency Based Management: a review of Systems and approaches. *Information Management & Computer Security 2006*; 14(1):51- 64.
- Dreyfus, S. E. (2004). The five-stage model of adult skill acquisition. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 24(3), 177–181, Doi: 10.1177/0270467604264992
- Decreto-Lei nº 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, Estatuto dos Militares das FFAA- EMFAR. Diário da República 1ª Série Nº 114 (2015). Disponível em: <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-114793591> Acesso em 2021/11/15
- Fortin, M., & Salgueiro, N. (1999). *O Pprocesso de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusodidacta.
- Ghiselli, E. (1966). *The Validity of a Personnel Interview*. University of California: Berkeley.
- Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa. (2020). As Epidemias e as Pandemias na História da Humanidade. *News @fmul n°99*. Disponível em: <https://www.medicina.ulisboa.pt/newsfmul-artigo/99/epidemias-e-pandemias-na-historia-da-humanidade>. Acesso em 2021/10/17

- Farwell, B. (2001). *The Encyclopedia of Nineteenth-Century Land Warfare: An Illustrated World View*. New York: Norton
- Ferguson, J., Rybacki, M., Butts, D. & Carrigan, K. (2016). *Comparing Leadership Challenges: Military Vs. Civil Service*. Center for Creative Leadership: America
- Ferreira da Silva, ASPOF D. F. F. (2009). *Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Operações Militares*. Trabalho de Investigação Aplicada – Curso de Infantaria. Academia Militar, Lisboa. Disponível em <https://docplayer.com.br/39453476-Caracterizacao-das-competencias-de-lideranca-dos-oficiais-subalternos-de-infantaria-em-operacoes-militares.html> Acesso em 2022/06/01
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário (2a ed)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jaafari, A. (2007). *Competencies Changing Corporation Fortunes*. PM World Today, August
- Kotowicz, Ana (2021). *Francisco Ramos o eterno Secretário de Estado com perfil de ministro, que uns dizem que uma queda mudou para melhor, outros para pior*. *Observador*. Disponível em <https://observador.pt/especiais/francisco-ramos-o-eterno-secretario-de-estado-com-perfil-de-ministro-que-uns-dizem-que-uma-queda-mudou-para-melhor-outros-para-pior/>. Acesso em 2021/11/01
- Lacerda, T. (2015). *Understanding Leadership Effectiveness*. Tese de Doutoramento em Gestão. ISEG- Lisbon School of Economics & Management, Lisboa.
- Laranjeiro, A. M. D. S. C. (2016). *A Procura de Competências e Práticas de Recursos Humanos*. Tese elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão, Especialidade em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. ISCTE -IUL - Instituto Universitário de Lisboa, Escola de Gestão, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento organizacional
- Le Deist, F.D. & Winterton, J. (2005). *What is competence? Human Resource Development International*, Tilburg, v.8, n.1, p.27-46, 2005.
- Lei Orgânica nº2/2009 de 22 de julho da Assembleia da República. Regulamento de Disciplina Militar. Diário da República 1ª Série Nº 140 (2009). Disponível em <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/sc/pjm/apjm/legislacao/Documents/RDM.pdf> Acesso em 2022/06/26
- Lei Orgânica nº3/2021 de 9 de agosto da Assembleia da República. Lei de Defesa Nacional. Diário da República 1ª Série Nº 153 (2021). Disponível em

- https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dd/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/20210809_Lei-Defesa-Nacional_Lei-Organica-3-2021.pdf Acesso em 2022/06/22
- Lei Orgânica nº73/2021 de 12 de novembro da Assembleia da República. Lei orgânica da Guarda Nacional Republicana – 3ª Versão. Diário da República 1ª Série Nº 220 (2021). Disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/73-2021-174244808> Acesso em 2022/07/19
- Leslie, J. B. (2009). The Leadership Gap. What you need, and don't have, when it comes to leadership talent. Center For Creative Leadership. Disponível em <https://www.achievement.org/wp-content/uploads/2021/03/The-Leadership-Gap.pdf> Acesso em 2022/03/02
- Mani, S. & Mishra, M. (2020). Non-monetary Levers to Enhance Employee Engagement in organizations – “GREAT” Model of Motivation during the Covid-19 Crisis. *Strategic HR Review* ahead-of-print (ahead-of-print). Doi:10.1108/SHR-04-2020-0028.
- Mallick, P. (2020). Military Leadership – The Changing Paradigm. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/344325989_MILITARY_LEADERSHIP-THE_CHANGING_PARADIGM . Acesso em 2021/11/01
- Marôco, J. (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics. 5ª Ed. Pero Pinheiro. Report Number
- Marôco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões Antigas e modernas? [http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204\(1\)%20-%2065-90.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204(1)%20-%2065-90.pdf) Acesso em 2022/06/20
- Marotti, J., Galhardo, A. P. M., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, N. T., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em Pesquisa Clínica: Tamanho da Amostra. *Revista de Odontologia Da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186–194
- Meerits, A. & Kivipõld, K. (2020), "Leadership competencies of first-level military leaders", *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0392>
- McCauley, C. (2006). *Developmental Assignments: Creative Learning Experiences without Changing Jobs*. Greensboro, N.C: Center for Creative Leadership Press. Disponível em https://bookboonlearning.com/knowledge-hub/learningdevelopment/?utm_source=Google&keyword=training+and+development&gclid=CjwKCAjwtcCVBhA0EiwAT1fY77u0b496wHX7NdKzLfQhXgH5Uq7lX7pS4pjBBS3nxYMHhGW5eVwwzhoCJJ8QAvD_BwE . Acesso em 2021/12/20

- McClelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather than for "Intelligence"*. Harvard University.
- McCormack, L., & Mellor, D., (2002). "The role of personality in leadership: an application of the Five-Factor Model in the Australian military". *Military Psychology*. 14(3): 179-197. DOI:10.1207/S15327876MP1403_1
- Midhat Ali, M., Qureshi, S., Memon, M., Mari, S. & Ramzan, M. (2021) 'Competency Framework Development for Effective Human Resource Management', SAGE Open. doi: 10.1177/21582440211006124.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- Morais, C. (2013). Investigação: Do problema aos resultados. Disponível <http://www.ipb.pt/~cmmm/conteudos/DaInvProblema.pdf>. Acesso em 2022/06/16
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Nações Unidas (2020). Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia. *ONU News Perspetiva Global Reportagens Humanas*. Disponível em <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>. Acesso em 2021/11/01
- Norzailan, Z., Yusof S., & Othman, R. (2016). Developing Strategic Leadership Competencies. *Journal of Advanced Management Science*. Vol. 4, No 1, January 2016
- Ogrea, C., Herciu, M. & Belascu, L. (2009). Competency-Based Management and Global Competencies – Challenges for Firm Strategic Management. *International Review of Business Research Papers* Vol. 5 No. 4 June 2009 Pp. 114-122
- Ozcelik, G & Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resource Management Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review* 2006; 5(1) :72-91. <https://doi.org/10.1177/1534484305284602>
- Pestana, M., H., & Gageiro, J., N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. 6ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo
- Phillips, R. & Hunt, J. (1992). Strategic leadership: An introduction. In: *Strategic Leadership: A Multiorganizational-level Perspective*. Westport: CT: Quorum.
- Roberts, Cap. R. (2018). Twelve Principles of Modern Military Leadership. *NCO Journal*. 05/2018

- Rodrigues, ASPOF Pedro M. G.(2017). *Modelo de Gestão de Competências Adaptado à Escola Naval*. Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na Especialidade de Fuzileiro. Escola Naval, Alfeite
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar*. Tese de Doutoramento em Gestão. Faculdade de Ciências e da Economia da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa
- Santos, L. (2014). *Cadernos do IESM, Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*, 5th Ed. New York: Pearson.
- Seemiller, C. (2014). *The Student Leadership Competencies Guidance Book – Designing Intentional Leadership Learning and Development*. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Brand
- Simões, J. (2010). *A Gestão das Competências dos Militares da FAP*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sparrow, P. (1995). Organizational Competencies- a valid approach for the future. *International Journal of Selection and Assessment*. 3(3):168-77. Disponível em https://www.academia.edu/5706053/Organizational_Competencies_A_Valid_Approach_for_the_Future Acesso em 2022/01/12
- Spencer, Jr., L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work - Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050411> Acesso em 2022/01/12
- Suspiro, A. (2021). Governo Puxa militar Especialista em Planeamento para Chefiar Equipa para a Vacinação. *Observador*. Disponível em <https://observador.pt/2021/02/03/governo-puxa-militar-especialista-em-planeamento-para-chefiar-a-equipa-para-a-vacinacao/>. Acesso em 2021/11/01
- Sun Tzu (2020). *A Arte da Guerra*. 2ª Ed. Tradução de António Rodrigues e Guerra e Paz, Editores
- Toffler, Alvin (1980). *A Terceira Vaga*. Petrópolis. Editora Livros do Brasil.
- Torga, M. (1974). *Cântico do Homem*. 4ªed.Coimbra:s.n.
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.

Vieira, B. (2006). Liderar na pós-modernidade militar: Líderes Ágeis, Versáteis e adaptáveis: Revista de Artilharia- Lisboa. - Nº 965 a 967, pág 9 – 16;

Worldometer (2022). COVID-19 Coronavirus Pandemic – COVID Live Update. Disponível em <https://www.worldometers.info/coronavirus/>. Acesso em 2022/10/05

ANEXO A – CARTA DE APROVAÇÃO POR PARTE DO CCL

Letter of Approval for Using the Leadership Gap Indicator (LGI)

Dear Silvia,

I am writing to inform you that the Center for Creative Leadership (CCL) has approved your proposal to use the LGI in your research. Specifically, we are granting you permission to use the item content from the LGI in your own survey to collect data for your study. The item content and scoring rules for the LGI can be found in the .pdf attachment that will be sent to you upon your written agreement to the terms of this letter.

Please note that there are several requirements for using the LGI in your research.

- You should have procedures in place to protect the content and integrity of the LGI from use by others, as well as the confidentiality of any data collected.
- You should not share the LGI content with others without CCL approval.
- Unless you receive permission, you may not alter the LGI items in any way. You may, however, use only one or more scales rather than all LGI scales.
- On all printed and electronic surveys using LGI item content, you must clearly denote the following: “Authorized approval granted for the Leadership Gap Indicator by the Center for Creative Leadership for research purposes.” This must also be included in any published works.
- If you use data collected on items from the LGI in any manuscript (e.g., a conference paper or publication), you must provide the appropriate citation for LGI in your “measures” section.
- You should not publish multiple items from each LGI measure. However, you can provide one example item per measure in the “measures” section of your paper.
- You must give CCL the *opportunity* to review any papers or presentations resulting from this research before they are submitted for publication. Please send copies of papers for CCL to Jean Leslie (lesliej@ccl.org).
- You must provide CCL with a copy of any papers resulting from the research upon completion of the project. This includes, but is not limited to, journal articles, book chapters, conference papers, and electronic publications. Please send copies of papers for CCL to Jean Leslie (lesliej@ccl.org).
- Please understand that the copyright-holder retains ownership of the assessment content and that you are only granted permission to use the assessment content for your CCL-approved research study as described in the research proposal that you submitted. If you decide to do an additional study using the requested assessment, you must submit another proposal for approval.

In closing, I would like to congratulate you for obtaining approval to use the LGI in your study.

Good luck with your research!

Sincerely,

Katya Fernandez

Research Scientist

Center for Creative Leadership

1 Leadership Place

Greensboro, NC 27410

ANEXO B – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA (LEADERSHIP GAP INDICATOR FROM CCL)

Questionário de Competências de Liderança



Chamo-me Sílvia Neves e sou estudante do 2º ano do Mestrado em Ciências Empresariais do ISEG - Lisbon School of Economics & Management.

No âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado, encontro-me a desenvolver uma investigação na área dos modelos de competências de liderança, sendo que o propósito é compreender qual o atual modelo de competências de Liderança existente nas Forças Armadas Portuguesas.

Este questionário baseia-se no “Leadership Gap Indicator” e o seu uso foi devidamente aprovado pelo Center for Creative Leadership para fins de investigação.

O questionário tem como objetivo recolher informação referente ao modelo de competências de liderança em contexto militar.

Recorde-se que o conceito de competência refere-se a uma característica ou comportamento relacionado com um desempenho de sucesso. As competências não se referem a habilidades específicas para um trabalho, a descrições de funções ou posições específicas dentro das organizações. Em vez disso, as competências indicam que características devem ser apresentadas por alguém que é considerado um colaborador de sucesso.

O questionário tem 55 itens e demora cerca de 20 minutos a preencher.

INSTRUÇÕES

1. Por favor, preencha integralmente o questionário;
2. Escolha a resposta que corresponde à sua opinião sincera sobre cada um dos itens abordados;
3. Leia cada frase cuidadosamente e pense;
4. Escolha apenas uma resposta para cada questão;
5. Todas as respostas são anónimas.

Desde já o meu muito obrigada pela sua participação!

Acerca das Competências para o Sucesso da Organização - ATUALMENTE



Nesta secção do questionário classifique a importância de cada uma das competências para implementar a estratégia da sua organização, bem como o que é geralmente importante dentro da sua organização.

O que lhe é pedido fase é que classifique o grau com que cada competência é ATUALMENTE importante para o sucesso da sua organização neste momento

Ao classificar os diferentes itens procure responder às seguintes questões:

- Que competências são necessárias para cumprir o seu propósito, metas e objetivos centrais da organização?
- Que competências são críticas para que a organização se mantenha bem-sucedida?
- Que competências são críticas para que a organização se mantenha competitiva?

A escala vai de "1" - Nada importante - a "7" Extremamente importante

Não classifique todos os itens como "7". Solicita-se que tente distinguir quais são as competências que considera serem mais importantes e aquelas que considera serem menos importantes.

É necessária uma resposta a cada pergunta. Se considerar que não lhe é possível responder a alguma das questões selecione Não Aplicável (NA)

1. Gestão da Mudança - Usa estratégias eficazes para facilitar as iniciativas de mudança organizacional e superar a resistência à mudança. *

- 1 - Nada Importante
- 2
- 3
- 4 - Razoavelmente Importante
- 5
- 6
- 7 - Extremamente Importante
- Não aplicável (NA)

Muito obrigada!



Agradecer uma vez mais a sua colaboração e participação.
Tratando-se de um teste piloto todas as suas respostas, sugestões e opiniões serão consideradas permitindo-me obter um melhor resultado.

Qualquer esclarecimento adicional pode entrar em contacto comigo através do meu mail:
silvia.das.neves@aln.iseg.ulisboa.pt

Cumprimentos,
Sílvia Neves

Obrigada!



ANEXO C – ANÁLISE DA SIGNIFICÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS MAIS ELEVADAS EM CADA
DIMENSÃO

Teste de uma amostra – Comparação Interna – Sound Judgement Vs Média Leading the Organization

	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
3. Sound Judgement	12,262	379	,000	,655	,55	,76

Valor de Teste = 5.44

Fonte: Elaboração Própria

Teste de uma amostra Comparação Interna – Credibility Vs Média Leading the Yourself

	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
55. Credibility	6,086	379	,000	,361	,24	,48

Valor de Teste = 5.75

Fonte: Elaboração Própria

Teste de uma amostra – Comparação Interna – Dimensão Leading Others

	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
20. Forging Sinergy	7,862	381	,000	,459	,34	,57

Valor de Teste = 5.69

Fonte: Elaboração Própria

Teste de uma amostra – Comparação com a Média da Dimensão Leading the Organization

	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
20. Forging Sinergy	12,143	381	,000	,709	,59	,82

Valor de Teste = 5.44

Fonte: Elaboração Própria

Teste de uma amostra - Comparação com a Média da Dimensão Leading the Organization

	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
20. Forging Sinergy	6,835	381	,000	,399	,28	,51

Valor de Teste = 5.75

Fonte: Elaboração Própria

ANEXO D – COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS TRÊS DIMENSÕES

Teste de uma amostra - Comparação Leading Yourself Vs. Dimensão Leading the Organization

Valor de Teste = 5.44

	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
LYOURSELF	6,373	345	,000	,31230	,2159	,4087

Fonte: Elaboração Própria

Teste de uma amostra – Comparação Leading Yourself Vs. Dimensão Leading Others

Valor de Teste = 5.69

	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
LYOURSELF	1,271	345	,205	,06230	-,0341	,1587

Fonte: Elaboração Própria

Teste de uma amostra – Leading Others Vs. Leading the Organization

Valor de Teste = 5.44

	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
LOOTHERS	4,513	317	,000	,25133	,1418	,3609

Fonte: Elaboração Própria

ANEXO E – COMPARAÇÃO DAS TRÊS DIMENSÕES ENTRE MARINHA E EXÉRCITO

		Teste de Amostras Independentes								
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
								Inferior	Superior	
Leading the Organization	Variâncias iguais assumidas	9,027	0,003	2,05	284	0,041	0,19981	0,09748	0,00793	0,39169
	Variâncias iguais não assumidas			2,072	268,749	0,039	0,19981	0,09644	0,00993	0,38969
Leading Others	Variâncias iguais assumidas	11,949	0,001	2,305	308	0,022	0,25915	0,11242	0,03795	0,48035
	Variâncias iguais não assumidas			2,315	282,799	0,021	0,25915	0,11195	0,03879	0,47951
Leading Yourself	Variâncias iguais assumidas	5,548	0,019	1,465	335	0,144	0,14526	0,09916	-0,0498	0,34032
	Variâncias iguais não assumidas			1,475	321,31	0,141	0,14526	0,09848	-0,04849	0,339

Fonte: Elaboração Própria

Teste de Amostras Independentes- – Comparação entre Exército e Marinha – Leading the Organization

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
6. Influencing Leadership	Variâncias iguais assumidas	4,952	0,027	2,351	367	0,019	0,305	0,13	0,05	0,56
	Variâncias iguais não assumidas			2,363	364,528	0,019	0,305	0,129	0,051	0,559
12. Results Orientation	Variâncias iguais assumidas	6,4	0,012	2,206	363	0,028	0,26	0,118	0,028	0,493
	Variâncias iguais não assumidas			2,221	361,943	0,027	0,26	0,117	0,03	0,491
8. Risk-taking, Innovation	Variâncias iguais assumidas	4,533	0,034	2,504	366	0,013	0,324	0,13	0,07	0,579
	Variâncias iguais não assumidas			2,52	364,684	0,012	0,324	0,129	0,071	0,577
18. Human Resources	Variâncias iguais assumidas	12,752	0	3,068	331	0,002	0,514	0,168	0,184	0,843
	Variâncias iguais não assumidas			3,062	315,284	0,002	0,514	0,168	0,184	0,844

Fonte: Elaboração Própria

Teste de Amostras Independentes- – Comparação entre Exército e Marinha – Leading Others

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
31. Leading Employees	Variâncias iguais assumidas	4,451	0,036	2,206	365	0,028	0,273	0,124	0,030	0,516
	Variâncias iguais não assumidas			2,228	355,109	0,027	0,273	0,122	0,032	0,513
30. Confronting problem Employees	Variâncias iguais assumidas	6,486	0,011	2,424	363	0,016	0,325	0,134	0,061	0,589
	Variâncias iguais não assumidas			2,442	351,357	0,015	0,325	0,133	0,063	0,587
22. Managing Conflict; Negotiation	Variâncias iguais assumidas	16,170	0,000	2,572	367	0,011	0,316	0,123	0,074	0,557
	Variâncias iguais não assumidas			2,594	355,932	0,010	0,316	0,122	0,076	0,555

Fonte: Elaboração Própria

ANEXO F - COMPARAÇÃO DAS TRÊS DIMENSÕES ENTRE AS DIFERENTES CATEGORIAS

	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Leading the Organization	,077	272	,001	,952	272	,000
Leading Others	,124	272	,000	,890	272	,000
Leading Yourself	,126	272	,000	,906	272	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração Própria

Teste de kruskal-Wallis - Estatísticas de teste^{a,b}

	Leading the Organization	Leading Others	Leading Yourself
H de Kruskal-Wallis	8,723	10,792	6,690
df	2	2	2
Significância Sig.	,013	,005	,035

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Categoria

Fonte: Elaboração Própria

**ANEXO G – CORELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS CATEGORIA E TEMPO DE SERVIÇO E AS
DIFERENTES COMPETÊNCIAS**

Correlações entre as variáveis Categoria, Tempo de Serviço e as Diferentes Competências

		27. Respect for differences	26. Engaged management	11. Being a quick learner	49. Seeks opportunities to learn	
rô de Spearman	Categoria	Coeficiente de Correlação	-,136**	-0,043	-0,072	-,102*
		Sig. (2 extremidades)	0,009	0,403	0,163	0,049
		N	374	376	378	375
	Tempo de Serviço	Coeficiente de Correlação	0,064	,130*	,110*	0,009
		Sig. (2 extremidades)	0,214	0,011	0,032	0,867
		N	379	381	383	380

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A Correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

Fonte: Elaboração Própria