



Cadernos do IESM



*Subsidio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício
da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas*

Coronel Lúcio A. Barreiros dos Santos



Maio 2014

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

Comportamento Humano em Contexto Militar

Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas: Utilização de um “Projeto STAfS” para a configuração do constructo

Human Behaviour in Military Context

Contribution for a Competency Framework related to the Exercise of Leadership in the Context of the Portuguese Armed Forces: Using a "STAfS Project" for the configuration of the construct

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Coronel de Infantaria Tirocinado

Maio de 2014

Centro de Investigação de Segurança e Defesa

Os **Cadernos do IESM** têm como principal objetivo divulgar os resultados da investigação desenvolvida no/sob a égide IESM, autonomamente ou em parcerias, que não tenha dimensão para ser publicada em livro. A sua publicação não deverá ter uma periodicidade definida. Contudo, deverão ser publicados, pelo menos, seis números anualmente. Os temas devem estar em consonância com as linhas de investigação prioritárias do CISDI. Devem ser publicados em papel e eletronicamente no sítio do IESM. Consideram-se como objeto de publicação pelos Cadernos do IESM:

- Trabalhos de investigação dos investigadores do CISDI ou de outros investigadores nacionais ou estrangeiros;
- Trabalhos de investigação individual ou de grupo de reconhecida qualidade, efetuados pelos discentes, em particular pelos do CEMC e pelos auditores do CPOG que tenham sido indicados para publicação e que se enquadrem no âmbito das Ciências Militares, da Segurança e Defesa Nacional e Internacional;
- *Papers*, ensaios e artigos de reflexão produzidos pelos docentes;
- Comunicações de investigadores do IESM efetuadas em eventos científicos (e.g., seminários, conferências, workshops, painéis, mesas redondas), de âmbito nacional ou internacional, em Portugal ou no estrangeiro.

Diretor

Tenente-General Rui Manuel Xavier Fernandes Matias

Editor-chefe

Major-General Carlos Manuel Martins Branco

Coordenador Editorial

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Núcleo Editorial e Design Gráfico

Tenente-Coronel Manuel Joaquim Moreno Ratão

Tenente-Coronel Rui José da Silva Grilo

Dra. Andreia Roque Venâncio

Propriedade

Instituto de Estudos Superiores Militares

Rua de Pedrouços, 1449-027 Lisboa

Tel.: 213 002 100

Fax.: 213 002 179

E-mail: cisdi@iesm.pt

www.iesm.pt/cisdi/publicacoes

ISSN 2183-2129

ISBN 978-972-95256-5-0

Depósito Legal

Tiragem 300 exemplares

© Instituto de Estudos Superiores Militares, 2014

ÍNDICE DE ASSUNTOS

Resumo	1
Abstract	2
INTRODUÇÃO	5
Parte I – REVISÃO CONCEITUAL	11
1. A natureza da liderança e o seu exercício em contexto militar	11
2. A polissemia do conceito de competência e a procura de um referencial para o exercício da liderança em contexto militar	20
2.1. Construção de um conceito de competência para o contexto militar	20
2.2. Um referencial de competências para o exercício da liderança em contexto militar	29
Parte II – MATERIAL E MÉTODO	39
1. Metodologia teórica e prática	39
2. Procedimento	41
Parte III – RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
1. Principais resultados da investigação. Utilização de um projeto STAFS para sistematização da informação e configuração do constructo	47
1.1. Categorização e refinamento inicial	47
1.2. Esboço de modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar	51
1.3. Avaliação da consistência interna de cada <i>cluster</i> de competências	57
1.4. Avaliação final dos modelos de competências para o exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas	68
2. Discussão dos resultados	75
2.1. Conceção do modelo, distinções conceituais e profusão de constructos	75
2.2. Validação do referencial de competências sugerido para o exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas	80
2.3. A vertente funcional e de preparação para o exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas	82
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	89
Asserções Metodológicas	90
Limites da pesquisa, implicações práticas e sugestões para pesquisas futuras	92
Asserções de valor	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Fatores gerais de liderança: o líder, o liderado e a situação	16
Figura 2:	Os quatro fatores gerais de liderança: o líder, o liderado, a situação e a comunicação	16
Figura 3:	Pirâmide de competências	31
Figura 4:	Esboço de Modelo de Competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar	36
Figura 5:	Construção de um referencial de competências para o exercício da liderança – passos da elaboração do projeto em STAFS	42
Figura 6:	Organização das 42 competências resultantes da questão “Dimensions” (esboço inicial)	48
Figura 7:	Modelo de competências para o exercício da liderança (segundo esboço)	52
Figura 8:	“Rede de categorias” (<i>Category Web</i>) dos oito agrupamentos do segundo esboço	53
Figura 9:	“Rede de relações” (<i>Category Web</i>) da categoria-mãe <i>Leading Self</i>	54
Figura 10:	“Rede de relações” (<i>Category Web</i>) da categoria-mãe <i>Aligning Values and Organizational Commitment</i>	54
Figura 11:	“Rede de relações” (<i>Category Web</i>) da categoria-mãe <i>Building Relations</i>	55
Figura 12:	“Rede de relações” (<i>Category Web</i>) da categoria-mãe <i>Leading Others</i>	55
Figura 13:	Modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar (terceiro esboço)	56
Figura 14:	“Rede de relações” (<i>Category Web</i>) intra categoria-mãe <i>Leading Self and Organisational Commitment – Personal Characteristics</i>	59
Figura 15:	“Rede de relações” (<i>Category Web</i>) intra categoria-mãe <i>Leading Self and Organisational Commitment – Attitude</i>	61
Figura 16:	“Rede de relações” (<i>Category Web</i>) intra categoria-mãe <i>Leading Self and Organisational Commitment – Example</i>	62
Figura 17:	“Rede de relações” (<i>Category Web</i>) intra categoria-mãe <i>Leading Self and Organisational Commitment – Values</i>	64
Figura 18:	“Rede de relações” (<i>Category Web</i>) intra categoria-mãe <i>Leading Self and Organisational Commitment – Responsibility and Organizational commitment</i>	66

Figura 19:	Modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar (quarto esboço)	67
Figura 20:	Modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar (esboço final)	74
Figura 21:	Constructos utilizados para a definição das 47 categorias (competências) iniciais	78
Figura 22:	Grandes eixos do modelo de competências para o exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas	96

ÍNDICE DE QUADROS/TABELAS

Quadro I:	Definições complementares do conceito de competências	27
Quadro II:	Comportamentos de liderança segundo Yukl	32
Quadro III:	Papéis e competências segundo Quinn	33
Quadro IV:	Modelos de competências para o exercício da liderança	35
Quadro V:	Modelo de Competências do Oficial do Exército oriundo da AM – categorias e subcategorias	36
Quadro VI:	Categorias resultantes do último refinamento automático	50
Quadro VII:	Níveis de desempenho prescritos para a competência <i>Planning and Organizing</i> – exemplo de desdobramento em relação a uma competência elementar	87

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A:	Principais modelos/estruturas de competências utilizados na construção do esboço de modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar (integrados no projeto STAFS)	113
Apêndice B:	Dicionários de Termos e de Competências	119
Apêndice C:	Descrição das 29 categorias finais e dos seis agrupamentos em que estão integradas	157
Apêndice D:	Referencial de Competências de Liderança para o Contexto Militar – versão em língua portuguesa	171
Apêndice E:	Constructos utilizados para a definição das categorias (competências), resultantes do processo de refinamento dos resultados (primeiro refinamento)	185

SUBSÍDIO PARA UM REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS DESTINADO AO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO CONTEXTO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS: UTILIZAÇÃO DE UM “PROJETO STAFS” PARA A CONFIGURAÇÃO DO CONSTRUCTO

CONTRIBUTION FOR A COMPETENCY FRAMEWORK RELATED TO THE EXERCISE OF LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE PORTUGUESE ARMED FORCES: USING A "STAFS PROJECT" FOR THE CONFIGURATION OF THE CONSTRUCT

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Coronel de Infantaria Tirocinado
Investigador integrado do CISDI
labs0892@gmail.com

Título abreviado: Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas.

Resumo

O objetivo deste artigo é refletir, de forma prospetiva, a partir da revisão de literatura, sobre a definição de um referencial de competências destinado ao exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas como resposta ao largo espectro funcional de atuação dos militares, exercício que situamos, sobretudo, ao nível da liderança estratégica da organização.

Dado o volume e variedade de informação e a dificuldade em rever e comparar manualmente tantas abordagens (e.g., conceitos, modelos e estruturas de competências sugeridos pela literatura e/ou preconizados por várias organizações), a uma revisão de tipo tradicional associou-se a

utilização de um *software* específico para análise de texto – *SPSS Test Analysis for Surveys (STAfS)*. Para preservar o significado dos conceitos originais e aproveitar a base dos dicionários já existente no programa, os segmentos de texto retirados da literatura revista foram integrados num “projeto *STAfS*” em língua inglesa. Para um refinamento complementar das categorias (competências) extraídas e uma primeira validação do modelo de competências proposto, o investigador socorreu-se ainda de um grupo focal constituído por oficiais gerais e oficiais superiores.

Da investigação resultam seis agrupamentos de competências elementares de liderança, de onde se destacam os aspetos de relação intra e interpessoal e de compromisso organizacional, a gestão da mudança e da complexidade, a tomada de decisão e a aprendizagem ao longo da vida.

Palavras-chave: Competência (KSAO: Conhecimentos, Habilidades, Capacidades e Outras Características); categorias-mãe (macro competências, competências core ou *clusters* de competências); competências elementares; contexto militar; liderança (exercício); referencial (modelo/estrutura) de competências; projeto *STAfS* (versão 2.1).

Abstract

The purpose of this article is to reflect, prospectively, from the literature review about the definition of a competency framework for the exercise of leadership in the context of the Portuguese Armed Forces, a response to the large functional spectrum of military activity, most of all, at the strategic level of the Organisation's leadership.

Given the volume and variety of information as well as the difficulty in reviewing and comparing it manually (e.g., concepts, models and competency structures suggested by the literature and/or recommended by many organizations), to a traditional type of review, it was associated a specific software for text analysis – SPSS Test Analysis for Surveys (STAfS). To

preserve the meaning of the original concepts and at the same time take advantage of the existing dictionaries on the software, the segments of the text taken from the literature magazines were analysed using the project STAfS in English language. For a supplementary refinement of the extracted categories (competencies) and a first validation of the proposed model, a focal group consisting of General Officers and Senior Officers helped the investigator.

As a result of this research were produced six clusters of elementary competencies of leadership, from which we emphasize the following aspects: “intrapersonal and interpersonal relationship”, “organizational commitment”, “management of change and complexity”, “decision making” and “life-long learning”.

Keywords: *Competency (KSAO: Knowledge, Skill, Ability, Other Characteristics); parent categories (macro competencies, core competencies or competency clusters); elementary competencies; military context; leadership (practice); competency framework (model/structure); STAfS project (version 2.1).*

INTRODUÇÃO

O estudo da liderança no âmbito dos mais variados setores de atividade e, mais recentemente, o estudo das competências numa perspetiva de gestão organizacional, têm conduzido, em todo o mundo, à elaboração de dezenas de milhares de artigos científicos, publicados em revistas de especialidade, os quais abordam, frequentemente, estes dois temas com objetivos e sob perspetivas muito diferenciadas, a maior parte das vezes de forma separada. Trabalhando simultaneamente com os conceitos de liderança e de competência, em relação a um contexto organizacional concreto – a instituição militar – o objetivo geral da investigação centra-se na **construção de um esboço de referencial de competências destinado ao exercício da liderança em contexto militar, mais concretamente no contexto das Forças Armadas Portuguesas, alinhado com as solicitações e exigências do amplo espectro funcional de atuação dos militares**¹. Espera-se que este referencial ou *standard* de competências possa conduzir a um desempenho superior, designadamente ao nível da liderança estratégica, e tornar-se instrumental na aferição do modelo de formação e desenvolvimento aplicado aos militares para atuação nos diversos ambientes e situações.

Para efeito deste estudo o **contexto militar** é caracterizado por vários componentes, que se encontram associados², designadamente:

- Um conjunto de situações-tipo ou ambientes de atuação que, representando um amplo espectro de atuação (e.g., situação de paz, situação de combate, operações de apoio à paz), exprimem as exigências, o dinamismo e a incerteza, próprios das atividades militares, sendo mais ou menos diferenciados em termos da forma de atuação, dos riscos físicos e morais inerentes e das situações de maior ou menor rotina, tal como sugerido por Hunt e Phillips (1991) no seu “modelo situacional de liderança em combate/guarnição”;

¹ Este objetivo tem subjacente dois conceitos estruturantes – **liderança (em contexto militar)** e **competência/ modelo de competências** – os quais serão mais à frente desenvolvidos.

² Alguns destes elementos serão pormenorizados, durante o trabalho.

- Um normativo relativo à “condição” de militar, fundado em valores e práticas de referência e previsto formalmente em letra de lei (BGECEM, 1989), o qual é operacionalizado na vivência e conduta quotidiana, sendo inculcado através de um processo de socialização complexo desde os primeiros dias de contacto com a instituição militar;

- Uma estrutura hierarquizada de comando/direção/chefia e uma articulação multidisciplinar, presente na organização como um todo e nas várias unidades/equipas, permanentes ou constituídas *ad hoc*, em proveito da eficácia da sua funcionalidade e em prol de valores que ultrapassam as próprias equipas – alguns dos aspetos relativos a esta articulação estão definidos em quadros orgânicos/mapas de pessoal específicos e em outros normativos internos;

- Dessa articulação e forma de funcionamento destacam-se, porque essenciais à realização das missões para que os militares são convocados, três principais “fatores da liderança”: o líder, os liderados e a situação (Daft, 1999, FM 22-100, 1999);

- Neste contexto, o líder formal ou designado (comandante/chefe) desempenha um papel crucial, que Shamir et al. (1998) sintetizam da seguinte forma: ênfase na identidade coletiva da unidade (identificação e ligação) e otimização dos níveis de identificação e de confiança entre líder e subordinados, o que conduzirá, por um lado, a um acréscimo da coesão do grupo e, por outro, a um aumento dos níveis motivacionais e a uma maior predisposição para se sacrificarem pela unidade/equipa.

Partindo de uma multiplicidade de abordagens de liderança sugeridas pela literatura, procede-se a uma **revisão de referenciais, modelos ou estruturas de competências preconizados por várias organizações e autores**, na sua maioria de matriz militar ou afim. No âmbito da investigação considera-se que um referencial ou um modelo de competências³

³ Embora os conceitos possam apresentar algumas diferenças, neste estudo não se fará a distinção entre modelo de competências e referencial de competências.

“...describes the particular combination of knowledge, skills, and characteristics needed to effectively perform a role in an organization and is used as a human resource tool for selection, training and development, appraisal, and succession planning” (Lucia e Lepsinger, 1999, p. 5). Esta definição será recuperada e pormenorizada mais à frente.

Como não é possível nem será viável no futuro recrutar oficiais gerais diretamente do mercado de trabalho assume-se, como incontornável, a possibilidade da “criação” e desenvolvimento de líderes em contexto organizacional, pela formação e pelo treino, desde a base da pirâmide organizacional. Enquanto dado do problema, esta assunção reduz substancialmente o valor de um debate em torno da dialética “*born*” versus “*made*” e permite centrar diretamente o objeto de estudo nas **competências, inatas ou adquiridas, que tornam eficaz o exercício da liderança**. Como consideram Lucia e Lepsinger, um modelo de competências inclui capacidades inatas e adquiridas (1999, p. 6), convicção que reforça a necessidade de sublinhar o papel da aprendizagem e da experiência ao longo do percurso profissional dos militares. Por este motivo considera-se, como pressuposto do estudo, que qualquer referencial de competências de liderança para o contexto militar que procure servir os níveis de topo da organização, servirá também, ainda que parcialmente, outros níveis organizacionais. Esta utilidade “inter-hierárquica” tende a inspirar um referencial de natureza transversal e modular, o qual, por sua vez, terá que ser suportado num modelo de formação progressivo ao longo do percurso profissional, preparando, de forma crescente, para o desempenho de novas e mais complexas funções e responsabilidades em relação ao exercício da liderança.

O objeto e o objetivo geral da investigação conduzem à assunção, enquanto hipótese geral, de que **é possível isolar da literatura um conjunto de competências elementares de liderança e, a partir de processos de refinamento automáticos e manuais sistemáticos, adaptá-las para o**

contexto militar, as quais, se detidas por um dado líder militar (formal)⁴, constituem “ferramentas” essenciais ao exercício eficaz da liderança, nomeadamente dos cargos de topo da organização.

Dado o grande volume e variedade de informação e a conseqüente dificuldade em comparar manualmente tantas e tão diversas abordagens (conceitos e modelos/estruturas de competências), a uma revisão de tipo tradicional, preparatória, associa-se, complementarmente, uma análise menos tradicional, ou menos comum, utilizando-se para o efeito um *software* específico de tratamento de texto. Este exercício permite proceder a uma meta-análise sobre algumas das principais abordagens à liderança sugeridas pela literatura e modelos de competências utilizados por várias organizações. A partir da combinação de procedimentos automáticos e manuais foi possível proceder a refinamentos sistemáticos em relação aos segmentos de texto inicialmente selecionados da literatura (superior a oitocentas entradas), no sentido de isolar as competências para o exercício da liderança em contexto militar. Nesta fase, de extrações e refinamentos sucessivos, em que se utilizou como base de análise a “frequência” e a “linguística”, foi essencial o apoio dos dicionários de termos e de competências construídos para o efeito. Numa fase subsequente, os resultados obtidos – categorias (competências) extraídas – foram objeto de um refinamento complementar final, para o que o investigador se socorreu de um grupo focal constituído por seis oficiais gerais e oficiais superiores⁵. Este último refinamento estabelece, simultaneamente, uma primeira validação do modelo de competências sugerido como corolário desta investigação.

A matriz da investigação escolhida decorre do quadro concetual de referência. Em oposição a uma metodologia hipotético-dedutiva clássica, com

⁴ O líder formal ou designado é, em contexto militar, o comandante/diretor/chefe ao qual é atribuído um dado cargo, em que se inscrevem, entre outras, funções tipicamente de liderança.

⁵ A inclusão de oficiais superiores tem a ver com as questões, previamente referidas, quer da utilidade “inter-hierárquica” do modelo/referencial, quer da relevância “constitutiva” do papel da aprendizagem e da experiência ao longo do percurso profissional dos militares.

objetivos específicos, questões derivadas e hipóteses operacionais, optou-se por uma abordagem de natureza qualitativa que se aproxima das “teorias enraizadas” (*grounded theories*) sugeridas inicialmente por Glaser e Strauss (1967) e depois utilizadas e desenvolvidas por outros autores. Trata-se, globalmente, de um tipo de investigação no contexto da descoberta (Guerra, 2006, pp. 22-26) em que se procura explicar o sucesso do exercício da liderança em contexto militar a partir de aproximações sucessivas, constituindo o objetivo da investigação uma orientação genérica onde se apoia o estudo.

A delimitação da investigação decorre da tipologia das organizações selecionadas para avaliação dos respetivos modelos/estruturas de competências (sobretudo de matriz militar ou afim⁶), do nível de liderança inscrito na organização para efeitos de estudo (liderança de topo/nível estratégico⁷) e da natureza da organização de referência (contexto militar). Embora esteja fora dos limites da investigação, o objetivo do estudo é tido como instrumental em relação à construção de um modelo teórico de formação e desenvolvimento das elites militares, nas perspetivas individual e institucional.

Sendo a liderança determinante no funcionamento da Instituição Militar e fundamental em todos os momentos da prática da profissão militar, estranha-se a ausência de referenciais doutrinários e de gestão orientadores nesta área. Porque esta necessidade está apenas pontualmente coberta, por investigação desenvolvida em áreas muito limitadas, tendo ainda em consideração a quase total ausência de outras referências formais afins, entende-se que a construção concetual que a presente reflexão origina contribuirá, ainda que parcialmente, para reduzir esta evidente lacuna militar nacional e alimentará o debate em torno deste tema, conduzindo, no futuro, a outras investigações e a resultados mais sólidos e consequentes.

⁶ Dada a abrangência do espectro de atuação dos militares incluíram-se deliberadamente modelos de organizações não militares, com o propósito de apresentar uma perspetiva complementar e fomentar um exercício de reflexão *out of the box* susceptível de acrescentar valor à construção do referencial para o contexto militar.

⁷ Não obstante, como referido, o pressuposto da utilidade “inter-hierárquica” do modelo/referencial.

O artigo está estruturado em quatro grandes partes. Na primeira parte procede-se a uma breve revisão concetual, onde se aborda, por um lado, a questão da natureza da liderança e o seu exercício em contexto militar e, por outro, a perspetiva funcional do conceito de competências aplicada às organizações, bem como a análise de vários modelos/estruturas de competências. Na segunda parte, de forma a facilitar a sistematização dos dados e a configuração do constructo final, aborda-se o método utilizado na investigação, apresentando-se sumariamente o *software* selecionado para apoio à revisão automática, bem como os procedimentos para integração da informação recolhida num projeto informático utilizado para proceder a análise de texto – que passamos a designar por “projeto STAfS” (*SPSS Test Analysis for Surveys*). Na terceira parte apresentam-se os resultados (subsídio para a construção de um referencial de competências para o exercício da liderança em contexto militar) e a respetiva fundamentação teórica e discussão. Na quarta e última parte referem-se as principais asserções metodológicas em relação aos resultados da investigação, justificando os dados e explicitando os limites da pesquisa; deixam-se ainda para reflexão algumas asserções de valor e sugestões para pesquisas futuras.

O resultado central da investigação, apoiado na revisão de mais de quatro dezenas de modelos teóricos e organizacionais, conduz ao apuramento de um agregado de seis *clusters* de competências (competências *core*) de liderança e de 29 competências elementares aplicáveis ao contexto militar, constituindo um ponto de partida para uma abordagem mais profunda e conseqüente. Desse agregado é possível isolar um conjunto de subcomponentes “transversais” mais comuns e centrar a atenção sobre outras menos habituais de que se destaca, a título de exemplo, a inovação e a criatividade, a consciência situacional, a gestão da mudança e da complexidade, a tolerância à ambigüidade e a capacidade de decisão sob pressão.

Parte I – REVISÃO CONCETUAL

Nesta primeira parte do artigo procede-se a uma breve apresentação da revisão concetual realizada, discutindo-se, num primeiro momento, a questão da natureza da liderança, bem como as particularidades do seu exercício em contexto militar e, num segundo momento, a polissemia do conceito de competência, alguns modelos teóricos e várias estruturas de competências adotadas por diversas organizações enquanto ferramenta de gestão (perspetiva funcional).

1. A natureza da liderança e o seu exercício em contexto militar

Hoje a importância da liderança para as organizações é tal que tende a usar-se como substituto para vários outros conceitos (e.g., chefia, direção, gestão), não havendo, frequentemente, grande preocupação em distinguir concetualmente os termos. Quando a preocupação existe, designadamente quando se comparam a liderança e a gestão, a distinção é feita colocando frequentemente os dois conceitos em oposição, aparentemente sem grande ligação⁸. Com muito menor frequência aparecem refletidas na literatura as associações e as complementaridades entre estes dois conceitos. Para além de artificial, esta tendência excessiva para recorrer ao “analítico” em nada contribui para uma visão integrada dos dois papéis, o líder e o gestor.

De forma similar, a importação dos termos “liderança” e “gestão” para o contexto militar e a sua confrontação com outros conceitos (e.g., comando, direção, chefia), para além de não ser pacífica, introduziu alguma confusão e instabilidade no quadro concetual de referência. Importa, por isso, precisar estes conceitos e fazer as necessárias distinções no âmbito deste estudo. No que concerne aos termos “liderança” e “gestão”, em relação ao contexto militar, o professor Correia Jesuíno, numa conferência proferida ao Curso Superior de

⁸ São inúmeras as receitas, algumas, reconhecemos, com uma certa atratividade, a incentivar os dirigentes das organizações a optar por uma atitude de líder em detrimento da mera postura de gestor.

Comando e Direção no Instituto de Altos Estudos Militares, demarca-se explicitamente da referida dicotomia ao considerar que “...a liderança e a gestão são indissociáveis, seja em tempo de paz seja em tempo de guerra” (Jesuíno, 2000).

Relativamente aos conceitos “comando”, “direção” e “chefia”, ao analisarmos as definições adotadas pelo Dicionário de Termos Militares (EME, 1976; EME, 1982) e ao compararmos a forma como são definidos no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), parece existir entre estes dois documentos uma aproximação relativamente ao termo comando, mas uma diferença clara relativamente ao termo chefia⁹, definido pelo EMFAR (1999) como o exercício da “*autoridade conferida*” (próximo dos termos comando e direção) e pelo Dicionário de Termos Militares como a “*arte de influenciar e dirigir*” tendo como referência os objetivos e as pessoas. Ainda que se admita que não tenha importantes implicações práticas, em parte face às características vincadas do processo de socialização vigente na organização, a evidência desta disfunção é um exemplo da insuficiente reflexão sobre esta temática e da fraca consistência explícita do quadro concetual de referência¹⁰.

A generalização dos termos liderança e líder aumentou substancialmente a dificuldade em definir e delimitar o âmbito destes conceitos, mais ainda porque, como reconhece Cunha (2006), a forma de pensar a liderança tem vindo a mudar ao longo do tempo. Com o intuito de reduzir alguma ambiguidade que ainda se verifica em torno dos termos líder e liderança e subsidiar

⁹ Os termos comando, direção e chefia aparecem definidos no Dicionário de Termos Militares (1976) e no EMFAR (artigos 35º e 36º) da seguinte forma:

- **Comando** – autoridade conferida por lei ou pelos regulamentos, a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares (comandos, forças, unidades e estabelecimentos) (EMFAR, 1999); é acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada;
- **Chefia (ou Direção)** – autoridade [formal] que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar estabelecimentos e órgãos militares (EMFAR); ou arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um determinado fim, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles o respeito, a cooperação leal e a obediência (ME 0120/1 e 2).

¹⁰ Não obstante esta falta de sistematização concetual, os militares assumem, tacitamente, os conceitos de comando, direção e chefia, a maioria das vezes representados pelo termo mais forte – o comando – como a “imagem funcional primária do oficial”, o comandante. Existe neste momento um grupo de trabalho que procede à elaboração de um glossário de termos militares atualizado, resultante de uma parceria entre a Academia de Ciências de Lisboa (ACL) e o Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

um conceito para o contexto militar, foram revistas várias perspectivas sugeridas na literatura, algumas delas complementares (e.g., Bons, 1988; Bornstein e Smith, 1997; Cunha, 2006; Cunha et al., 2006; House et al., 1999; Jesuíno, 1989; Rego e Cunha, 2003; Rego et al., 2004; Stogdill, 1974; Vieira, 1998 e 2002). Por uma questão de sistematização, desta revisão destacamos apenas as definições apresentadas pelo Tenente-General Belchior Vieira e por House. Para Vieira, a liderança surge como “...um processo de influência conduzido pelo líder (motivação?) que leva os indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo não aconteceria; ...influência para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida” (Vieira, 1998, adaptação do FM 22-100, 1990). O papel do líder parece aqui ir muito para além da mera transmissão aos liderados das finalidades, metas e objetivos a alcançar. Por outro lado, a liderança refere-se a um exercício de equilíbrio entre o imperativo do cumprimento da missão (objetivos previamente definidos) e a necessidade de motivar e cuidar dos subordinados ou liderados, aceitando-se que o líder coloque estes dois preceitos – missão e colaboradores – acima do seu próprio bem-estar. Por seu turno, para House a liderança é tida como a “...capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House et al., 1999, p. 184). Para além do processo de influência, está subjacente, na perspectiva de House, a preocupação com a preparação dos colaboradores (“habilitar para...”).

Numa tentativa de prevenir que a definição de liderança adotada para efeitos deste estudo não corra o risco, pelo menos a curto prazo, de se tornar obsoleta ou menos adequada ao contexto castrense, procurou-se perceber quais os elementos-chave do conceito e o mecanismo que está subjacente ao seu exercício em contexto organizacional. Combinando várias aproximações, designadamente as que são feitas por Cunha e Rego (2005), FM 22-100 (1986, 1990, 1999)¹¹; House et al. (1999), Stogdill (1974) e Vieira

¹¹ As várias referências ao Exército dos EUA justificam-se na medida em que este detém uma doutrina de liderança, desenvolvida durante vários anos, a partir de situações reais diversificadas, constituindo-se como orientação para muitos dos países ocidentais. Recentemente, as forças militares brasileiras

(1998 e 2002)¹², foi construída, como referência para esta investigação, uma definição simples: **liderança é a capacidade para habilitar outros para o sucesso da organização/grupo**, sendo que:

-A “capacidade” deverá radicar num *portefólio* de valores, atributos e competências de que o líder é detentor;

-“Habilitar” significa, entre outros aspetos, comunicar, influenciar/motivar, mobilizar, obter o esforço, supervisionar, orientar/aconselhar, apoiar e desenvolver;

- O termo “outros” representa os seguidores / liderados / subordinados / colaboradores, os pares e os outros líderes, mesmo de escalões superiores;

- O “sucesso” do grupo ou da organização pode ser medido em termos do grau em que os objetivos, metas, e resultados são alcançados, da qualidade do clima social, da coesão, do desenvolvimento individual e coletivo.

O conceito apresentado refere-se às várias dimensões da atuação do líder militar designado¹³, refletindo o que implicitamente é assumido pela instituição militar: a necessidade de qualquer comandante/chefe militar, nos diversos patamares hierárquicos em que se posicione, estar apto a assumir o

redefiniram a sua doutrina de liderança em grande parte também baseada no modelo norte-americano, assentando essencialmente em três dimensões: ser (*to be*), saber (*to know*) e fazer (*to do*). No que concerne ao caso português, embora desde há muitos anos a doutrina de referência para o ensino seja a doutrina americana e da NATO, designadamente aos níveis operacional e tático (âmbito das operações convencionais), nunca houve uma preocupação oficial em adotar e adaptar para a realidade nacional a doutrina de liderança.

¹² Numa tradução adaptada e parcial da Introdução e do Capítulo 2 do Manual de Campanha “Military Leadership” do Exército dos EUA (FM 22-100, 1990).

¹³ Optou-se por considerar o líder militar investido de autoridade formal (o comandante, diretor ou chefe), a que chamamos “líder designado” ou “líder formal”, em contraposição com o líder “emergente” ou “informal” que surge espontaneamente em determinados contextos e situações. Embora o ideal seria que o líder designado coincidisse sempre com o líder emergente, em contexto militar, é formalmente sobre o primeiro que recai a responsabilidade de conduzir os outros militares, as equipas e a organização. O “comandante” ou o “chefe militar” (líder designado) é o termo que melhor define a função global do oficial de carreira durante o seu percurso profissional e, sobretudo, que melhor o caracteriza quando ocupa os cargos mais elevados da hierarquia. Contrariamente ao líder emergente, o comandante/líder designado pode ser inserido sempre num contexto concreto, num cargo particular, a partir do qual cumpre as missões atribuídas ou por ele definidas. Este líder designado, abstratamente considerado, está sujeito, durante o seu percurso profissional, a avaliação do seu desempenho, a movimentos horizontais (rotação entre cargos e funções) e verticais (promoções) de carreira, a formação profissional e a treino operacional, a seleção para ocupação de cargos específicos, entre outras práticas organizacionais.

sucesso das missões através das pessoas (Hersey e Blanchard, 1986). Assim, para além das características pessoais/comportamentos (Stogdill, 1974), ou dos valores e atributos (FM 22-100, 1999; FM 6-22, 2006) de que é portador, o líder militar deverá orientar-se para as pessoas a partir de comportamentos de relação e interação, a que está associado o poder e a influência, e orientar-se para as tarefas/objetivos, no sentido do cumprimento da missão e da eficácia organizacional (e.g., Bons, 1988; FM 22-100, 1999; Hersey e Blanchard, 1986; House et al., 1999; Stogdill, 1974; Vieira, 1998 e 2002). Simultaneamente, deverá promover constantemente o seu autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos seus subordinados – esta última é, nos termos do FM 22-100, nas suas várias versões, e do FM 6-22, uma das mais nobres tarefas do líder.

Quando em contexto militar se passa da mera perspetiva organizacional para a perspetiva institucional assume-se a incorporação de um conjunto de valores e de práticas de referência (e.g., a ética, a autoridade e a disciplina) e o cumprimento de normativos e procedimentos específicos, adquiridos a partir de uma intensa aprendizagem em grupo e de processos de socialização complexos, que moldam o comportamento do militar e lhe dão uma dimensão “missionária” e de renúncia, em prol da defesa e da segurança da comunidade, sem paralelo noutras organizações. Estes elementos, distintivos, que constituem parte da essência da designada “condição militar” (AR, 1989¹⁴; MDN, 1999¹⁵), modelam o exercício da liderança entre os militares e, depois de inculcados, fazem parte da sua matriz de decisão e de atuação em todas as situações.

De modo complementar, para caracterizar a liderança em contexto militar, elegeram-se duas outras perspetivas, revistas sob uma abordagem contingencial: os “fatores gerais da liderança” (agentes de liderança) e os “elementos essenciais do processo de liderança”.

Os fatores gerais da liderança situam a análise na intervenção dos vários atores que participam no exercício da liderança. Daft (1999) considera

¹⁴ Estabelece as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei n.º 11/89, de 1 de julho).

¹⁵ Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

três fatores da liderança (figura 1): o “líder”, os “liderados” e a “situação”. É a atuação conjunta e sinérgica destes fatores que conduz aos resultados esperados.

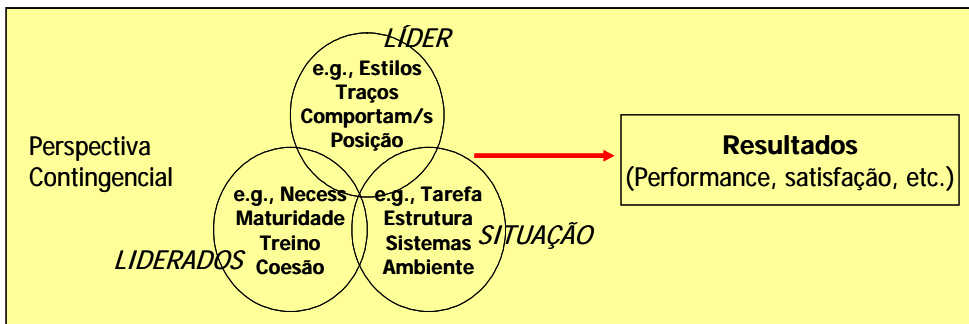


Figura 1: Fatores gerais de liderança: o líder, o liderado e a situação

Fonte: Adaptado de Daft (1999, p. 93).

Aos três fatores gerais sugeridos por Daft (1999), a doutrina de liderança norte-americana (FM 22-100, 1983 e 1990; e, mais recentemente, FM 6-22, 2006) acrescenta um outro – a comunicação – pela relevância que tem em contexto militar. Vieira (1998) considera que estes quatro fatores estão sempre presentes em qualquer ação de liderança, embora a sua influência e a sua importância relativa sejam variáveis.



Figura 2: Os quatro fatores gerais de liderança: o líder, o liderado, a situação e a comunicação

Fonte: Construído pelo autor a partir do FM 22-100 – *Military Leadership*. USArmy, 1999.

O liderado, “seguidor” na versão de 1983 do manual americano (FM 22-100, 1983), constitui o primeiro fator geral de liderança, o qual poderá ser simbolicamente representado por expectativas, motivações, competências e realizações (desempenho), devendo ser objeto de análise permanente por parte do líder: *“o conhecimento dos homens que tem que dirigir é para o líder tão necessário como o conhecimento da missão para a qual lhe compete orientá-los”* (Courtois, 1956).

O segundo fator geral – o líder – é a quem compete criar e manter um clima adequado à participação dos seus liderados, no sentido da consecução dos objetivos previamente definidos. O relacionamento que está subjacente entre as duas partes (líder e liderado) deverá residir nos seguintes pontos-chave: conhecimento mútuo, respeito e confiança (FM 22-100, 1983, 1990, 1999). Em contexto militar a necessidade de estruturar ambientes ambíguos e de elevado risco, de decidir com oportunidade e de dar exemplo (este como um imperativo em qualquer situação) são aspetos que impõem a presença constante do líder. Isto é tanto mais verdade quanto mais baixo nos situarmos na hierarquia.

A situação – terceiro fator de liderança – é considerada, no âmbito desta investigação, sob duas perspetivas, distintas mas complementares: (1) o contexto de atuação (em sentido lato, a situação geral)¹⁶; e (2) a missão e as atividades dela decorrentes (considerada em sentido restrito, na perspetiva da organização), a qual condicionará a forma como o contexto é percecionado, como serão ponderadas as relações entre líder e liderados e como serão geridos os recursos disponíveis, no sentido da prossecução dos objetivos.

A comunicação constitui-se, em contexto militar, no “quarto fator geral da liderança” e materializa a permuta de informações e ideias entre as pessoas envolvidas no processo de liderança. Importa que líder e liderados

¹⁶ Ao contexto de atuação das forças militares poderemos associar, entre outras, as seguintes dimensões, medidas em termos de solicitações e exigências: físicas (e.g., terreno, infraestruturas), espaciais, temporais, informacionais, humanas (populações e respetivas características), riscos/ameaças.

falem a mesma linguagem, o que, em contexto militar, é decisivo: deste fator depende a capacidade de comando e controlo das operações e o sucesso das missões, sobretudo em campanha. Para além disso, “...uma comunicação de qualidade permite garantir uma melhor compreensão mútua e a adesão” (Vieira, 1998)¹⁷. A especificidade do contexto determinará as formas e as técnicas de comunicação a privilegiar.

A maioria dos investigadores tende a considerar como elementos essenciais do processo de liderança a “influência”, o “poder” e a “autoridade”, estando subjacente ao conceito de liderança a capacidade (o poder, para alguns) de influenciar os objetivos e o grupo, muito para além do “poder” que advém ao líder pela via formal. Nestes termos, não há líder sem poder, tal como não há líder sem grupo, surgindo este como uma entidade, de caráter coletivo, onde a liderança se torna explícita e a quem o líder deve proporcionar orientação e apoio, com vista aos objetivos a alcançar (FM 22-100, 1999). A liderança envolve, assim, a realização de objetivos com e através das pessoas (Hersey e Blanchard, 1986), sobre quem é exercida a influência do líder. O “exercício do poder e da influência” é também, como vemos em Stogdill (1974), um dos referenciais em função do qual o autor procura explicar o fenómeno da liderança. Quanto à natureza e ao exercício desta influência no processo de liderança, os líderes deverão refletir sobre o papel dos seguidores, uma vez que, como reconhecem Kelley (1993) e Cunha (2006), não há líder sem seguidores. Pode haver chefe e subordinados, mas a liderança não é isso, existe uma diferença qualitativa que se prende com a existência de seguidores (Cunha, 2006). Em determinados momentos ou situações são os liderados que definem quem são os líderes, tal como se refere Kelly (1993) em “The Power of Followership”.

Quando analisamos o contexto militar verificamos que os conceitos de influência, poder e autoridade têm uma forte implantação e uma

¹⁷ General Belchior Vieira, citando uma passagem do FM 22-100 (1990).

importância particular, face às características da organização militar (e.g., vincada hierarquização de competências e responsabilidades) e às tipologias de missões que lhe estão atribuídas, designadamente aquelas que envolvem grande incerteza e elevado risco. O manual doutrinário do exército dos EUA, nas suas várias versões (e.g., FM 22-100, 1999; FM 6-22, 2006) define na generalidade o exercício de influência do líder (líder formal) a partir de três termos, os quais corporizam atividades de grande importância em contexto militar: “comunicar”, “tomar decisões” e “motivar”, variando a sua intensidade e particularidades em função dos níveis de liderança considerados (direta, organizacional ou estratégica). Com este exercício de influência estão relacionadas determinadas “estratégias e comportamentos de influência”, a que se refere Rosinha e que visam, entre outros aspetos, resolver problemas, alcançar objetivos e mobilizar e potenciar o compromisso para o processo de tomada de decisão e para a respetiva implementação (2009, p. 93).

Pelo que foi referido, o exercício da liderança em contexto militar varia entre o imperativo da missão (cumprir os objetivos previamente definidos), a necessidade de motivar e cuidar dos subordinados e o constante desenvolvimento da organização, admitindo-se que o líder coloque estes preceitos – missão e subordinados – antes do seu próprio bem-estar. Ao Exercício da liderança está subjacente também um processo de influência conduzido pelo líder que leva os indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo não aconteceria (Vieira, 1999 e 2002), influência que vai para além da autoridade investida (poder formal). Neste exercício, o líder deverá combinar as perspetivas transacional e transformacional da liderança, aceitando uma complementaridade de papéis para com os liderados, estimulando o desenvolvimento permanente e atuando pelo exemplo.

2. A polissemia do conceito de competência e a procura de um referencial para o exercício da liderança em contexto militar

2.1. Construção de um conceito de competência para o contexto militar

A chave do sucesso de uma organização reside na capacidade e habilidade da sua força de trabalho, nas competências dos seus elementos. Nestes termos, cada organização deverá preocupar-se em determinar se os seus colaboradores possuem as competências críticas para o sucesso do projeto organizacional (Lucia e Lepsinger, 1999, p. 1). Os modelos de competências servem exatamente para ajudar a identificar as competências necessárias a uma boa performance.

A preocupação em estudar as competências dos indivíduos parece ter surgido no início da década de 70 do século XX a partir dos trabalhos de McClelland (1973), contribuindo para que se começasse a esboçar um conceito operacional de competência, virado para a ação e próximo daquele que hoje é comumente reconhecido. O debate sobre a reduzida capacidade preditiva dos traços de personalidade abriu espaço ao paradigma comportamentalista da liderança e ao estudo das pessoas “bem-sucedidas”, em contexto real. A preocupação passou a ser não o que o indivíduo é, mas o que faz, como o faz e, sobretudo, o que o leva a ser bem-sucedido. O conceito de competência implica, assim, “...a detenção tanto de conhecimentos quanto de capacidades comportamentais para agir de maneira adequada” (Quinn et al., 2004, p. 24). As competências respondem, desta forma, a imperativos de eficácia e de eficiência (Suleman, 2007, pp. 45-47).

Para Ceitil as competências são “...modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto” (2007, p. 41). Este autor sublinha ainda que as competências são “comportamentos específicos” evidenciados no exercício de atividades profissionais, com constância e regularidade, em contraposição a comportamentos de

ocorrência casuística e esporádica (Ibidem). É igualmente ao contexto de trabalho que Suleman se refere quando sublinha, à semelhança de Le Boterf, o caráter contingencial da competência, afirmando não fazer sentido separar o trabalhador do contexto de trabalho onde as competências se manifestam através do “saber agir” e “reagir” em situação (Suleman, 2007, p. 53). E é esta mobilização em contexto que permite transformar os “recursos” em “competências” (Idem, p. 41). Neste sentido, de uma forma prática e simples, Suleman redefine as competências como o “...conjunto de conhecimentos, capacidades e comportamentos que todos os indivíduos devem possuir para entrar e manter-se no mercado de trabalho” (2007, p. 163).

Um outro aspeto de relevo é o caráter compósito das competências, o qual está presente na maioria dos autores. Suleman (2007, pp. 45-47, 58) sistematiza as competências do indivíduo a partir de três dimensões, combinadas de um modo dinâmico: recursos (e.g., educação, experiência profissional), saberes (conhecimentos, capacidades) e comportamentos avaliados. Por sua vez Boyatzis (1982, p. 97) divide as competências em cinco categorias: motivações, traços de caráter, autoconceito, conhecimentos e competências comportamentais e cognitivas. Ceitil reconhece que as competências resultam não apenas do agir mas também do querer e do poder agir, pelo que considera igualmente cinco componentes das competências, embora diferentes das que sugere Boyatzis: “saber” e “saber fazer” (competências *soft*), “saber estar” (atitudes e interesses), “querer fazer” (aspetos motivacionais) e “poder fazer” (meios e recursos disponíveis) (Ceitil (2007, pp. 108-110). Este autor distingue ainda entre “competências transversais” e “competências específicas”, considerando que as primeiras se diferenciam das segundas pelas características “transversalidade” e “transferibilidade”, sendo comuns a vários contextos e passíveis de serem exercidas em domínios diferentes (Ceitil, 2007, pp. 108-109).

Adotando uma perspetiva mais abrangente de revisão, embora conceitualmente próxima da clássica forma de “definição/descrição”, “análise” e “qualificação” de funções, Ceitil (2004) sugere ainda que na explicitação do

conceito de competência têm sido utilizadas quatro grandes orientações: (1) as “atribuições”, decorrentes do papel que um indivíduo desempenha numa organização, aquilo que deve ser realizado (perspetiva formal e externa ao sujeito); (2) as “qualificações”, sem uma ligação direta à ação e aos resultados, mas com preocupações de adequação a um dado conjunto de funções-tipo (aspeto formal e curricular); (3) as “características pessoais/traços”, considerados essenciais a um bom desempenho (elementos intra-sujeito); e (4) os “comportamentos/ações”, decorrentes da mobilização de capacidades próprias.

Enquanto constructo organizacional, contingente ao funcionamento da organização, as competências distinguem-se das **qualificações**, consideradas por Suleman (2007, p. 47) como um constructo social e uma perspetiva formal da formação. A aquisição das competências (perspetiva social) é materializada pela mobilização dos saberes adquiridos por qualificação ou pela experiência (Suleman, 2007, p. 32).

No que concerne à explicitação do conceito de competência através das **características pessoais/traços**, a que se refere Ceitil (2004), a literatura mostra que as perspetivas se dividem quanto à natureza daquelas “características” (essenciais) que permitem aos indivíduos serem bem-sucedidos ou terem um desempenho superior, pelo que as construções concetuais apresentam também algumas diferenças. Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) consideram que existe uma relação causal entre o desempenho efetivo ou superior de um indivíduo em situação (realização de uma dada atividade) e determinadas características essenciais que lhe são inerentes. Estes investigadores identificam e reconhecem essas “características” como competências, as quais são em Spencer e Spencer (1993) muito diversas: motivos, características físicas, auto-conceito, conhecimentos, habilidades específicas. Recorrendo à imagem do iceberg, o casal Spencer posiciona na parte visível/superficial os conhecimentos e as habilidades (*outputs* ou competências básicas), sendo que os motivos e os traços constituem a zona mais profunda do iceberg (*inputs* ou competências

críticas), fazendo parte da base da personalidade e, como tal, são mais difíceis de avaliar e de alterar/desenvolver (Spencer e Spencer, 1993, p. 47).

Le Boterf (2003), aproximando-se da abordagem dos **comportamentos/ações**, como sugerido por Ceitil (2004), acrescenta ao conceito de competência uma dimensão volitiva e intencional mais explícita que Spencer e Spencer (1993) e reforça a necessidade do “saber agir”, em situação, que se situa para além da mera detenção de capacidades adequadas. Trata-se de uma definição mais operativa, na medida em que a competência é sempre entendida em situação e a partir de uma ação intencional e, portanto, consciente. A intencionalidade da ação (disposição para agir de forma adequada) transforma capacidades, subjacentes ao sujeito e prévias à ação, quando mobilizadas (adequadamente), em competências efetivas.

Yukl (1994) e Quinn (1984, 1988, 2003) partilham igualmente a opção dos **comportamentos/ações** para descrever as pessoas bem-sucedidas e os líderes eficazes. Yukl (1994) considera um conjunto de 14 comportamentos agregados em quatro *clusters*, enquanto Quinn (1984; 1988) agrega 32 comportamentos de gestão/liderança em oito grandes grupos, a que atribui a designação de papéis, os quais consubstanciam o seu “modelo de valores contrastantes”. Posteriormente, Quinn (2003), numa abordagem mais próxima das competências, renova o seu modelo e associa a cada um dos oito papéis três competências, aspeto este que será revisto mais à frente.

Numa perspetiva próxima de Ceitil, Spencer e Spencer (1993) consideram que têm sido utilizadas três grandes orientações concetuais na pesquisa, identificação e descrição das competências: (1) a **comportamental**, que, recorrendo sobretudo ao método dos incidentes críticos apresenta a vulnerabilidade de misturar o real (por vezes não completamente conhecido) com o desejável; (2) a **funcionalista**, que privilegia a identificação e descrição das funções mais relevantes (estratégicas) para a consecução dos objetivos e para o sucesso de uma dada organização; e (3) a **construtivista**, que desloca o foco das características que estão subjacentes ao indivíduo (e.g., traços,

capacidades, conhecimentos) para a sua mobilização¹⁸ em contexto, estando em causa capacidades volitivas e condições ambientais adequadas para que isso se verifique.

A procura de desempenhos individuais e organizacionais superiores e a necessidade de propor **modelos/estruturas de competências** concretas para as organizações tem conduzido, como tendência mais recente, sobretudo com origem nos EUA, a diferentes associações de constructos elementares e à definição de *clusters* de competências (e.g., Lucia e Lepsinger, 1999; Horey e Fallesen, 2003; Newsome, Catano, Day, 2003; Newlon, 2004). Os autores referem-se a constructos como *Competence, Knowledge, Skills, Ability, Attitude, Aptitude, Other characteristics*. A associação de constructos diferentes dá origem a diversos acrónimos, o que não tem também contribuído para uma maior clarificação concetual em relação à questão das competências. Desta tendência, relevam-se, por exemplo, os seguintes acrónimos: KSAO (*Knowledge, Skills, Ability, Other characteristics*) – um das mais comuns; KSAA (*Knowledge, Skills, Ability, Attitude*); KSC (*Knowledge, Skills, Characteristics/Personal characteristics*); KSA (*Knowledge, Skills, Ability*) – esta é uma aproximação às recomendações do Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia. Trata-se, no entanto, de uma forma prática e expedita de abordar as competências – através dos constructos que as integram.

É neste sentido que Newlon (2004), utilizando um desses acrónimos, define competência (*competency*) como “...a cluster of knowledge, skill, ability, or attitude [KSAA] an individual must possess or obtain (or circumstances that must exist) in order to perform one or more tasks in a particular job context”. O autor descreve ainda os constructos elementares do conceito:

¹⁸ Le Boterf (1995) considera que a mobilização destas capacidades representa um processo (não um estado ou um mero ato) dinâmico e de reconstrução permanente, ou seja, de cada vez que o indivíduo se “mobiliza” para a ação fá-lo, eventualmente, de forma diferente, em função do contexto em que essa mobilização ocorre e refletindo aprendizagens de anteriores mobilizações.

- **Knowledge** describes a body of information, usually of a factual or procedural nature, applied directly to the performance of a function/task;
- **Skill** describes a present, observable competence to perform a learned act (could be motor, psychomotor, and/or cognitive);
- **Ability** describes a general more enduring capability an individual possesses at the time when he/she begins to perform a task;
- **Attitude** describes an internal state that influences an individual's choices or decisions to act in a certain way under particular circumstances." (Newlon, 2004).

Nos últimos anos, a Europa tem-se aproximado do pragmatismo que caracteriza a posição americana, quer no que concerne à conceção quer à construção dos modelos de competências. De facto, ultimamente, o quadro conceitual de referência europeu (União Europeia) tem sofrido alguns ajustamentos no que concerne à problemática das competências e da sua avaliação e do modelo geral de formação baseado no paradigma das competências. São disso exemplo as Recomendações do Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia, de 29 de janeiro de 2008 (UE, 2008a)¹⁹ e de 23 de abril de 2008 (UE, 2008a), relativas à institucionalização do Quadro Europeu de Qualificações (*European Qualifications Framework*) para a aprendizagem ao longo da vida, as quais definem um conjunto de conceitos (e.g., conhecimentos, aptidões, competência), ligados ao processo de aprendizagem, que importa analisar. Os **conhecimentos, aptidões e competência** são descritos como "resultados da aprendizagem" (aquilo que um sujeito/aprendente conhece, compreende e é capaz de fazer aquando da conclusão de um processo de aprendizagem). Nestes termos, os "conhecimentos" (*knowledge*), cujo Quadro Europeu de Qualificações (QE) descreve como "teóricos" e/ou "factuais", significam o resultado da assimilação de informação através da aprendizagem, constituindo o acervo de factos, princípios, teorias e práticas, relacionado com uma área de trabalho

¹⁹ A presente recomendação tem em conta a Decisão n.º 2241/2004/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de dezembro de 2004, que institui um quadro comunitário único para a transparência das qualificações e competências (*Europass*) e a Recomendação 2006/962/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de dezembro de 2006, sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida.

ou de estudo. Por seu lado, as “aptidões” (*skills*) são definidas como a capacidade de aplicar conhecimentos e utilizar recursos adquiridos para concluir tarefas específicas e solucionar problemas. No âmbito do QEQ as aptidões são descritas como “cognitivas” (incluindo a utilização de pensamento lógico, intuitivo e criativo) e “práticas” (implicando destreza manual e o recurso a métodos, materiais, ferramentas e instrumentos). A “Competência” (*competence*), igualmente no âmbito do QEQ é descrita em termos de **responsabilidade e autonomia**, é definida como a “...*capacidade comprovada de utilizar o conhecimento, as aptidões e as capacidades pessoais, sociais e/ou metodológicas, em situações profissionais ou em contextos de estudo e para efeitos de desenvolvimento profissional e/ou pessoal.*” A nível nacional, a concretização das orientações do Conselho da União Europeia levou a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) a fixar, em glossário, o conceito de «Competência», a partir de uma definição muito próxima da referida: “*Capacidade comprovada para utilizar os saberes, aptidões e capacidades pessoais de que se é detentor, seja em contexto de estudo, no exercício de atividade profissional, ou no desenvolvimento social ou pessoal.*” (A3ES, 2012, p. 4). O conceito de competência materializa, nestes termos, um constructo mais amplo, integrador dos restantes, significando, em termos práticos, a capacidade de mobilizar, em contexto e de forma conjugada, um conjunto de saberes ou de recursos, os quais são, por sua vez, o resultado de um processo de aprendizagem. Assim, no caso europeu, o acrónimo que parece mais adequado para definir o conceito de competência e integrar a estrutura concetual será KSA (*Knowledge, Skills, Ability*), em que *Ability* pretende traduzir as “capacidades pessoais, sociais e/ou metodológicas” de um indivíduo.

A concetualização de Bolonha e as últimas recomendações do Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia relativamente às competências (modelo e conceitos chave) parecem, assim, apresentar-se como um sistema concetual híbrido que procura conjugar o melhor da orientação francófona, marcadamente teórica, no que concerne à concetualização de base (domínios do saber) e da orientação norte Americana, tradicionalmente mais

prática e consequente. Simultaneamente, a estrutura conceitual europeia vai ao encontro de uma percepção (tendência?), que se vem generalizado, sobre a necessidade de agregar vários saberes ou “recursos”: conhecimentos, capacidades, habilidades, atitudes, outras características.

Quando se aborda o contexto militar e se procura definir competência, ou, mais concretamente, competências de liderança, a tendência para a agregação de saberes ou “recursos” mantém-se, assim como o pendor em relação à dimensão comportamental da sua expressão. Por exemplo, para a Guarda Costeira dos EUA, competências de liderança são *“the knowledge, skills, and expertise the Coast Guard expects of its leaders”* (USCG Leadership Competencies, 2004), devendo ser, de acordo com Horey e Fallesen (2003) *“measurable patterns of behavior essential to leading”*. No quadro seguinte (Quadro I) mostram-se mais três das muitas definições e referências mais genéricas adotadas por instituições militares estrangeiras sobre as quais incidiu a análise no âmbito deste estudo.

Quadro I

Definições complementares do conceito de Competências

FONTE	DEFINIÇÃO
Center for Naval Leadership dos EUA; US Air University. Navy Leadership Competency Model (NLCM)	<i>Competency is a behaviour or set of behaviours that describes excellent performance in a particular work context (Job Role, Position, or Function). These characteristics are applied to provide clarification of standards and expectations. In other words, a competency is what superior performers do more often, with better on the job results.</i>
USCG Leadership Competencies, 1997-2004. Coast Guard Leadership and Professional Development	<i>Leadership competencies are the knowledge, skills, and expertise the Coast Guard expects of its leaders. While there is some overlap in these competencies, they generally fall within four broad categories: Leading Self; Leading Others; Leading Performance and Change; Leading the Coast Guard.</i>
USCG Leadership Competencies, 2004. Coast Guard Leadership and Professional Development	<i>Leadership competencies are the knowledge, skills, and expertise the Coast Guard expects of its leaders. The 28 leadership competencies are keys to career success. Developing them in all Coast Guard people will result in the continuous improvement necessary for us to remain always ready. While there is some overlap in these competencies, they generally fall within four broad categories.</i>

Fonte: Construído a partir da revisão de literatura (fontes referidas).

Ao nível das FFAA portuguesas existem várias aproximações ao conceito de competência. Refere-se, a título de exemplo, o glossário de Termos de Formação, Educação e Treino do Exército (cuja fonte primária é o APP-40²⁰), onde se define competência como a **proficiência no desempenho de uma tarefa ou atividade em função de um nível prescrito e sob condições previamente determinadas**. Nestes termos, competência traduz-se em pôr em prática conhecimentos, perícias e comportamentos de forma a cumprir as missões e as atividades fixadas. Vai para além do “saber fazer” conforme prescrito, traduzindo-se num “saber agir” corretamente, nas várias situações, e pressupondo uma capacidade por parte dos sujeitos para mobilizar, combinar adequadamente e transferir para situações novas as suas capacidades (saber, saber fazer e saber estar).

Decorrente da revisão de literatura muitas outras aproximações poderiam ser apresentadas, embora se considere que estão identificados os principais elementos. Não obstante as diferentes aproximações, a revisão permitiu assumir uma sistematização a partir dos seguintes **componentes do conceito de competência**:

- Refere-se a “comportamentos específicos” evidenciados com constância e regularidade no exercício de uma dada atividade profissional;

- Traduz uma proficiência traduzida por um desempenho superior de uma dada tarefa ou atividade concreta;

- Pode ser medida em termos de condições assumidas antecipadamente e pelo diferencial entre a qualidade da realização e o nível do desempenho esperado/prescrito (nível de exigência, que pode ser definido por cada par “competência-cargo”);

- Não se confunde com as atividades e tarefas a realizar, nem se circunscreve às características das pessoas;

- A sua concretização implica uma dimensão potencial (a detenção de um conjunto de saberes diferenciados: conhecimentos, aptidões, habilidades,

²⁰ Referência da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN / NATO).

comportamentos – saber saber, saber fazer, saber ser/estar), uma dimensão volitiva de mobilização (querer fazer) e uma dimensão de poder, relativa à possibilidade de acontecer (existência de meios e recursos disponíveis);

- Integra uma perspectiva situacional (contexto de trabalho específico) e assume uma dinâmica que permite ao sujeito, de forma consciente, aprender e continuar a agir corretamente e a ser bem-sucedido (que em contexto militar poderíamos traduzir por “ser eficaz”) em várias situações, pressupondo para isso uma capacidade/habilidade de combinar e aplicar, em cada caso, os recursos/saberes mais adequados.

O conceito de competência agora sistematizado serve de referência para a construção do esboço de modelo de competências a propor para o exercício da liderança em contexto militar (dimensão nacional). Admite-se que possa ainda servir de ponto de partida para trabalhos futuros e para uma reflexão futura, mais aprofundada, sobre o objeto deste estudo.

2.2. Um referencial de competências para o exercício da liderança em contexto militar

Nos últimos anos, as competências tornaram-se no método mais usual de identificar os requisitos que deverão ser ponderados nos perfis para cargos de liderança e de gestão aos vários níveis das organizações, em detrimento das técnicas de descrição e análise de cargos e funções. As razões por que são preferidas são várias. Briscoe and Hall (1999) consideram que as competências proporcionam uma descrição mais ampla das responsabilidades associadas aos sucessivos cargos e funções. Por sua vez, Horey e Fallesen (2003) embora reconheçam que os modelos baseados nas tarefas, funções e nos comportamentos são mais facilmente avaliáveis que os que se apoiam nos traços, características e atributos, pensam que será preferível que os modelos integrem ambos os aspetos, ou seja, a dimensão “fazer” e a dimensão “ser”.

Não obstante existirem vários métodos para o desenvolvimento de modelos de competências, Lucia e Lepsinger (1999, p. 18) consideram que os mais efetivos seguem as orientações de McClelland, no sentido de determinar o que realmente conduz a uma performance superior e identificar as pessoas com melhores desempenhos e o que realmente elas fazem. Quanto à sua utilidade, os modelos de competências permitem: assegurar que as pessoas em contexto de trabalho façam o que devem fazer (fazem as coisas certas); clarificar e articular o que é exigido que se faça para obter uma elevada performance²¹; alinhar conhecimentos e habilidades com a estratégia e os objetivos organizacionais; ajudar a decidir sobre várias práticas de gestão de recursos humanos (e.g., seleção, colocação, formação, treino, avaliação, desenvolvimento de carreira, sistemas de recompensas) (Lucia e Lepsinger, 1999, Prefácio, xiii).

Lucia e Lepsinger (1999, p. 5), utilizando um conjunto de constructos da mesma natureza que Newlon (2004), sugerem que o **modelo de competências** “...describes the particular combination of knowledge, skills, and characteristics needed to effectively perform a role in an organization and is used as a human resource tool for selection, training and development, appraisal, and succession planning”.²² Tal como Newlon, Lucia e Lepsinger propõem uma aproximação à compreensão de cada um destes constructos componentes, considerando que eles são mais ou menos tangíveis, de acordo com o conteúdo específico da situação que procuram descrever. Por exemplo, *skills* (que traduzimos por habilidades) podem referir-se a uma proficiência concreta, como seja operar uma máquina, ou a uma capacidade menos tangível como pensar estrategicamente ou influenciar outros. De forma similar, *Knowledge* (conhecimento) pode referir-se a um espetro alargado que vai, por exemplo, do simples conhecimento de determinados dados técnicos até ao complexo

²¹ As pessoas em geral não têm uma imagem clara do que devem fazer ou do que é efetivamente requerido para fazer o trabalho e para ter sucesso (Lucia e Lepsinger, 1999, p.2).

²² Ou, de uma forma mais simples, “*competency model identify the skills, knowledge, and characteristics needed to perform a job*” (Lucia e Lepsinger (1999, Prefácio, xiii).

funcionamento dos mercados financeiros (Lucia e Lepsinger, 1999, p.5). No que concerne às características (pessoais) a complexidade é ainda maior e a possibilidade de serem medidas/avaliadas é mais reduzida. Lucia e Lepsinger (1999, p.6) definem as características pessoais como “...an aptitude, innate talent, or inclination that suggests a potential to acquire or use a particular kind of skill or knowledge”. “Characteristics can also describe a personality traits... such as self-confidence, self-sufficiency, or emotional stability...”. Estes autores consideram que, quer os traços de personalidade (*personality traits*), quer as capacidades específicas (*aptitude*) são inatos ao indivíduo, sendo que os modelos de competências deverão incluir elementos inatos e adquiridos.

Lucia e Lepsinger (1999) situam, depois, cada um dos constructos componentes numa “pirâmide de competências”, cuja distribuição esquemática dá uma ideia da sua maior ou menor tangibilidade (figura 3). Os comportamentos (*behaviours*) dos indivíduos são a manifestação visível da presença desses constructos. O iceberg de Spencer e Spencer aparece aqui mais submerso, restando à superfície apenas os comportamentos, observáveis, mensuráveis e mais facilmente alteráveis.

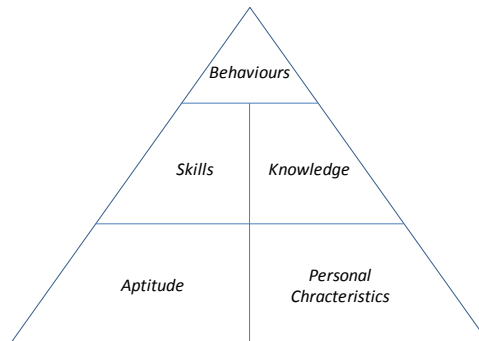


Figura 3: Pirâmide de competências

Fonte: Adaptado de Lucia e Lepsinger (1999, p.7).

Os comportamentos são, assim, uma manifestação dos elementos inatos e adquiridos. Do ponto de vista dos elementos adquiridos, a convicção de Lucia e Lepsinger conduz à necessidade de sublinhar o papel

da aprendizagem e da experiência (1999, p.6) e, conseqüentemente, à indispensabilidade de se proceder a um sistemático diagnóstico de necessidades de aquisição/desenvolvimento de competências.

Enquanto Lucia e Lepsinger (1999) utilizam o modelo de competências para ligar as capacidades e características pessoais com a estratégia da organização, a partir da função recursos humanos (e das suas práticas), Dubois et al. (2004, p. 23) acrescentam à concretização do modelo a questão concreta da integração do indivíduo num dado contexto de trabalho: “...a written description of the competencies required for fully successful or exemplary performance in a job category, work team, department, division, or organization.” Também a abordagem de Boyatzis (1982) concretiza a ligação do modelo a um contexto organizacional concreto, a partir da conjugação da descrição de cada competência (indicadores comportamentais dos indivíduos) e do nível requerido para cada caso/indivíduo (grau em que cada competência deverá manifestar-se).

Yukl (1994) e Quinn (1984, 1988, 2003) partilham, como referimos, a opção dos **comportamentos/ações** sugerida por Ceitil para descrever as pessoas bem-sucedidas e os líderes eficazes. Para efeito de descrição do modelo Yukl (1994) considera um conjunto de 14 comportamentos agregados em quatro *clusters* (Quadro II).

Quadro II
Comportamentos de liderança segundo Yukl

CLUSTERS	COMPORTAMENTOS
Tomada de decisões	Planeamento e organização; Resolução de problemas; Consulta; Delegação
Influencia	Motivação e inspiração; Reconhecimento; Recompensa
Construção de Relações	Trabalho em rede (<i>networking</i>); Construção de equipas e gestão de conflitos; Desenvolvimento e mentoria; Apoio/suporte
Gestão da informação	Monitoria; Clarificação de papéis e objetivos; Informação

Fonte: Yukl (1994, p. 65) – *Yukl’s Taxonomy of Leadership Behaviors*.

Por sua vez, Quinn (1984; 1988) começa por agregar 32 comportamentos de gestão/liderança em oito grandes grupos, aos quais atribui a designação de papéis: **mentor** e **facilitador** (relativos ao apoio a prestar às pessoas), **monitor** e **coordenador** (associados a regras e à estabilidade); **diretor** e **produtor** (relativos a objetivos e a realizações) e **negociador** e **inovador** (que se prendem com mudança e inovação). O sucesso da liderança depende da capacidade de balanceamento do líder relativamente à representação simultânea de vários papéis, cujo exercício conduz a determinados paradoxos (dinâmicas paradoxais) que o líder terá que gerir da melhor forma consoante o contexto e os liderados. Posteriormente, 15 anos mais tarde, o mesmo autor, numa aproximação à abordagem das competências, associa a cada um dos oito papéis antes definidos três competências, num total de 24, tal como se apresenta no Quadro III (Quinn, 2003).

Quadro III
Papéis e Competências segundo Quinn

PAPÉIS	COMPETÊNCIAS
Mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros; Comunicação eficaz; Desenvolvimento dos outros
Facilitador	Construtor de equipas; Uso do processo decisório participativo; Gestor de conflitos
Monitor	Monitorização da performance individual; Gestão do desempenho e processos coletivos; Análise de informações com pensamento crítico
Coordenador	Gestão de projetos; Planeamento do trabalho; Gestão multidisciplinar
Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão; Estabelecimento de metas e objetivos; Planeamento e organização
Produtor	Trabalho próximo; Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; Gestão do tempo e do stress
Broker	Construção e manutenção de uma base de poder; Negociação de acordos e compromissos; Apresentação de ideias
Innovator	Convívio com a mudança; Pensamento criativo; Gestão da mudança

Fonte: Quinn (2003).

De forma complementar, Quinn (2003) apresenta definições operativas que facilitam a compreensão dos oito papéis e a sua implementação. Para cada papel o autor sugere ainda um “programa” para desenvolvimento das competências que lhe estão associadas.

Também o contexto militar tem servido de argumento, de forma crescente, a alguns estudos sobre modelos de competências, sobretudo na área da liderança. Atrás, levantámos algumas questões sobre as particularidades do contexto militar que deverão ser ponderados neste tipo de exercício: diversidade dos contextos de atuação e das tipologias de cargos e funções desempenhados durante o percurso profissional; transferência entre contextos; rotação entre cargos de natureza diferente (com rotinas e riscos distintos); eventual necessidade de descondicionamento (“regeneração”) antes da assunção de novas funções.

Horey e Fallesen (2003), depois de analisarem vários modelos (estruturas) de competências na área da liderança, em contexto militar e não militar, identificaram várias semelhanças e diferenças, quer ao nível dos conteúdos, quer das estruturas. Os autores analisaram os modelos norte americanos da Guarda Costeira (*Coast Guard*), do Exército (*Army*), do Corpo de Fuzileiros (*Marine Corps*), da Força Aérea (*Air Force*), da Marinha (*Navy*) e ainda da área civil (as *Executive Core Qualifications*). O estudo de Horey e Fallesen (2003) sugere, como grande conclusão, que a elaboração de modelos de competências de liderança é uma ciência inexata e que muitos modelos misturam funções e características e apresentam inconsistências estruturais, o que nada beneficia um correto entendimento por parte dos potenciais utilizadores finais. O Quadro IV apresenta uma perspetiva macro sobre a variedade de abordagens e de “recursos” ou constructos (competências, atributos, habilidades, ações, valores, princípios, traços) utilizados na construção dos seis modelos estudados por Horey e Fallesen (2003). Tal como as competências, também as respetivas componentes que as integram apresentam uma grande variabilidade.

Quadro IV
Modelos de competências para o exercício da liderança

<i>SERVICE</i>	<i>COMPONENTS FRAMEWORK</i>	<i>SOURCE</i>
<i>Coast Guard</i>	3 Categories; 21 Competencies	COMDTINST 5351.1
<i>Army</i>	Be, Know, Do: 7 Values, 3 Attributes, 4 Skills, 12 Different Actions at 3 Levels of leadership (Direct, Organizational, Strategic), Performance Indicators	Field Manual 22-100
<i>Marine Corps</i>	11 Principles, 14 Traits	USMC Proving Grounds
<i>Air Force</i>	3 Main areas, 24 Competencies at 3 Levels of Leadership (Tactical, Operational, Strategic)	AF Senior Level Management Office
<i>Navy</i>	4 Guiding Principles, 5 Areas, 25 Competencies	Naval Leadership Training Unit
<i>Executive Core Qualifications</i>	5 Areas, 27 Competencies	Office of Personnel Management

Fonte: Adaptado de Horey e Fallesen (2003, p. 5).

A nível nacional, os esforços para a definição de perfis de liderança são praticamente inexistentes. Releva-se uma investigação conduzida pela Academia Militar (AM) e pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), concluída em 2006, sobre o perfil de competências do oficial até ao posto de Capitão (Silva et al., 2006)²³. Este estudo tem o mérito de ter envolvido uma grande quantidade de oficiais.

O modelo sugerido para os oficiais do Exército oriundos da AM apresenta cinco competências/dimensões: Organizacional, Cognitiva, Emocional, Liderança e Física (fig. 4).

²³ Este é um dos poucos modelos acabados, embora, pontualmente, existam outras aproximações, mais simples, concluídas ou em planeamento, nos três ramos das FFAA, quer para os oficiais, quer para os sargentos, quer ainda para a categoria de praças.

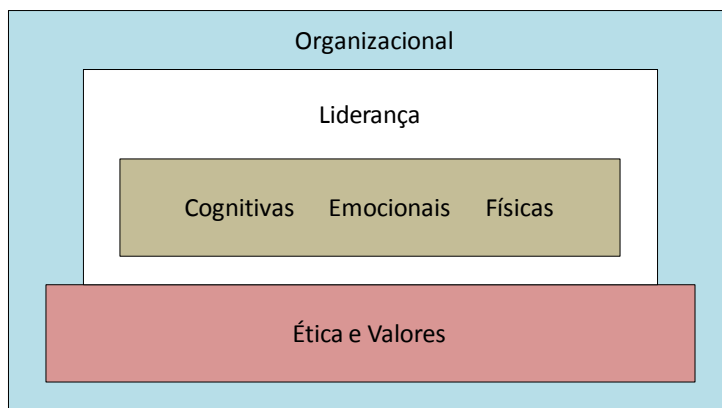


Figura 4: Esboço de Modelo de Competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar

Fonte: Silva et al. (2006).

As cinco categorias são depois desdobradas em 27 subcategorias (Quadro V), para as quais foram definidos comportamentos elementares a adotar pelos oficiais até ao posto de Capitão.

Quadro V

Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da AM – categorias e subcategorias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Organizacional	Visão; Envolvimento e comprometimento com a organização; Burocrático-administrativa; Tecnologia de informação e comunicação; Valorização pessoal; Conhecimento técnico e tático; Planeamento e análise; Autonomia e iniciativa; Supervisão
Cognitiva	Inteligência geral; Raciocínio analítico; Raciocínio crítico; Pensamento criativo; Resolução de problemas; Consulta
Emocional	Equilíbrio e estabilidade emocional; Resiliência; Autocontrolo; Autoconfiança, Assertividade; Adaptação/flexibilidade
Liderança	Construção de relações; Construção de redes sociais; Influência; Execução e implementação; Decisão e julgamento eficaz e ético
Física	Aptidão física

Fonte: Adaptado de Silva et al. (2006).

A diversidade e complexidade dos contextos militares e a necessidade de se estar preparado para qualquer situação, por vezes para além do normal espectro de atuação, impõe que a organização militar pondere esquemas físicos e mentais abrangentes e suficientemente flexíveis, com capacidade de responder adequadamente à panóplia de situações que hoje se colocam. A capacidade de adaptação é, nestes termos, condição necessária à sobrevivência física e moral do líder e do seu grupo. O indispensável “comportamento adaptativo” do líder sublinhado por Cunha e Rego (2005) é materializado na possibilidade de desempenhar, simultaneamente, ou em períodos de tempo contíguos, diferentes papéis de liderança, relativos a um ou a vários cargos e em contextos de natureza distinta. Esta diversidade, associada à exigência das missões militares conduz, porventura, segundo a sistematização sugerida por estes autores, à necessidade de uma “liderança camaleónica” ao nível dos comportamentos, necessariamente conjugada com uma “liderança íntegra” ao nível da sua personalidade, de forma a cruzar a capacidade adaptativa (“plasticidade situacional”) com a dimensão ética e dos valores institucionais. A opção por um perfil do tipo “especialista situacional” ao nível dos comportamentos e das ações confronta-se, assim, com a lógica camaleónica (perfil de banda larga) que procura responder a vários contextos e situações. Este é um dos grandes dilemas e paradoxos do contexto militar, cuja resolução, se houver que resolver algo, deverá passar por um amplo debate assente em critérios organizacionais mais abrangentes que a mera natureza funcional ou orçamental.

Esta perspetiva dinâmica, paradoxal, de diversidade e de alguma ambiguidade dos contextos e a abrangência e especificidade do espectro de atuação dos militares torna ainda mais complexo e difícil a construção e a operacionalização de qualquer modelo de competências. Neste sentido, as várias abordagens revistas, algumas das quais foram anteriormente apresentadas, são, posteriormente, integrados num projeto informático, com vista à construção de um esboço de modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar. No **Apêndice A** consta uma referência sumária aos 41 modelos/estruturas de competências utilizados nesta construção.

Parte II – MATERIAL E MÉTODO

A investigação efetuada conduz à elaboração deste “artigo científico de revisão”, onde, a partir da bibliografia, se procede a uma avaliação de conceitos e se analisam e discutem trabalhos já publicados e modelos organizacionais de competências, combinando o método tradicional com métodos automáticos de tratamento de conteúdo. Embora se trate primariamente de um “artigo de revisão”, dado ter-se optado também pela elaboração de um constructo concreto no âmbito da liderança torna-se necessário, igualmente, fazer referência ao “método” e apresentar e discutir os “resultados” obtidos face ao objetivo e à hipótese geral da pesquisa.

Assim, nesta segunda parte do artigo esclarece-se sobre a estrutura teórica, o procedimento metodológico prático e os instrumentos e técnicas de recolha e tratamento de dados adotados na investigação; faz-se ainda menção ao projeto informático construído para apoio à revisão e à construção concetual, onde se integra toda a informação previamente selecionada (segmentos de texto) para posterior sistematização e configuração do constructo.

1. Metodologia teórica e prática

No tópico anterior foram revistos os conceitos de liderança e de competência, na sua generalidade e em relação ao contexto militar, momento em que foram confrontadas algumas escolas/orientações teóricas, com destaque para a norte-americana e a europeia. Foram examinadas algumas formas de articulação de competências que os líderes deverão deter e comportamentos que deverão adotar/demonstrar para serem bem-sucedidos, sendo que a perceção sobre a variedade de abordagens e a diversidade de constructos²⁴ patentes na literatura tem introduzido alguma confusão concetual e aumentado a dificuldade por parte das organizações

²⁴ Como sejam: competências, habilidades, capacidades, conhecimentos, atributos, características, traços, qualidades, princípios, valores, comportamentos, ações ou a combinação de dois ou mais destes constructos.

cada vez que se pretende decidir sobre qual o modelo de competências mais adequado à respetiva realidade.

Dado o volume e a diversidade de informação a rever e a dificuldade em comparar manualmente tantas e tão variadas abordagens, quer relativamente aos conceitos envolvidos, quer às múltiplas estruturas explicativas do sucesso da liderança (parâmetros a que devem obedecer os líderes de elevado desempenho), optou-se, como complemento à revisão de literatura, por recorrer a um *software* específico. Assim, integraram-se num *projeto STAFS* algumas das abordagens ao exercício da liderança sugeridas pela literatura, de que se destacam mais de quatro dezenas de modelos/estruturas de competências preconizados por vários autores e organizações, sobre o que se efetuou posteriormente uma análise de conteúdo.

Dada a natureza do quadro concetual, a matriz da investigação apoia-se em metodologias compreensivas (investigação no contexto da descoberta), nos termos em que é definido por Guerra (2006, pp. 22-26). Trata-se de uma abordagem essencialmente de natureza qualitativa, aproximando-se das “teorias enraizadas”, “ancoradas” (*grounded theories*), sugeridas por Glaser e Strauss (1967) e posteriormente desenvolvidas pelos próprios e por muitos outros investigadores (e.g., Charmaz, 2006; Corbin e Strauss, 2008), no sentido da edificação de um quadro explicativo, sucessivamente a partir de várias iterações, sendo para o efeito requerido **intuição** (“*intuitive sense*”) e **verdade** em relação ao desenvolvimento dos dados, mas também **criatividade** e **flexibilidade**, dado que não pode ser um processo de codificação rígida.

A conceção macro que está subjacente a estas teorias suporta que elas não antecedem a pesquisa, mas são o seu resultado, estando “ancoradas” ou “enraizadas” nos dados que, de forma sistematizada, vão sendo recolhidos. O investigador assume uma postura “analítica” e de “construção de sentido” (Guerra, 2006), correspondendo a um “método de teorização fundamentada” (Fortin, 2003, p. 151) e procurando estabelecer

uma “teoria interpretativa geral”, enquanto “*representação mental do que se passa na realidade geral*” (Guerra, 2006, pp. 31-34).

Glaser (2002 e 2004) considera que a *grounded theory* (GT), enquanto teoria concetual, pode usar quaisquer dados, “*all is data*”, embora sejam privilegiados os dados qualitativos. No caso desta investigação elegeram-se, a partir de uma revisão tradicional de literatura, 41 modelos/estruturas de competências, teórica e práticas, para além de toda a construção concetual envolvente (constructos integrantes), sendo trabalhados, por fases, no sentido de fazer emergir um modelo de competências de liderança adaptado à realidade militar nacional. As categorias que vão emergindo do estudo vão sendo confirmadas, refinadas e algumas integradas em categorias maiores (categorias mãe), culminando o trabalho com a construção de uma *grounded theory* (Charmaz, 2006), explicativa, e fundamentada em todo o processo anterior. No procedimento metodológico desta investigação, o ponto seguinte, explicita-se melhor esta orientação teórica.

2. Procedimento

A construção e exploração dos dados a partir de um projeto *STAfS* permitiram, mais facilmente, a sistematização da informação recolhida na revisão de literatura e o tratamento do texto selecionado com vista à configuração do constructo final. Para este efeito foi seguido um procedimento metodológico baseado em quatro fases e que de seguida se explicita: recolha de dados, filtragem, análise core e modelo macro. Na figura 5 são apresentadas resumidamente estas fases.

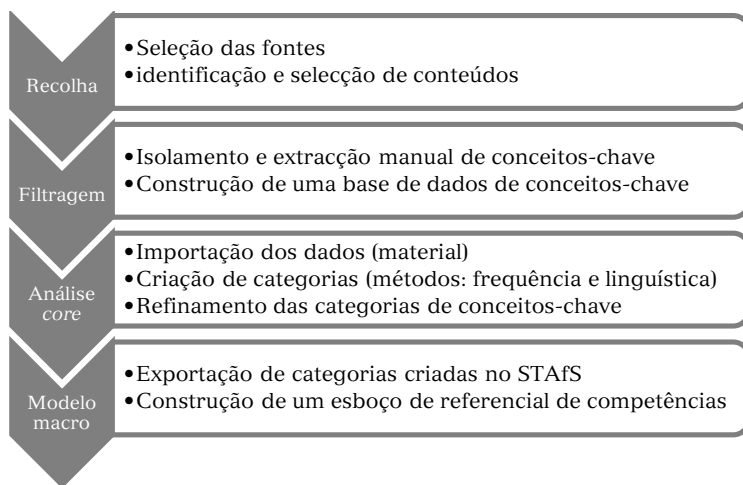


Figura 5: Construção de um referencial de competências para o exercício da liderança – passos da elaboração do projeto em STaFS

Fonte: Autor.

A primeira fase da investigação com vista à construção do projeto em STaFS – fase de “recolha” – ocorreu na sequência de uma revisão de literatura de tipo tradicional e correspondeu a todo um trabalho de seleção das fontes a privilegiar. Foram consideradas obras de referência e artigos científicos sobre a problemática da liderança e das competências (e.g., Bennis, 1992 e Bennis e Goldsmith 1997; Boyatzis, 1982; Horey e Fallesen, 2003; Horey e Fallesen, 2004; Hughes, Ginnett e Curphy, 1999; Lucia e Lepsinger, 1999; Quinn et al., 2003; Spears, 2003; Spencer e Spencer, 1993; Wong et al., 2003; Yukl, 1994), manuais, relatórios técnicos, apresentações várias sobre o assunto, modelos de liderança (como os do exército, da marinha, da força aérea, do corpo de fuzileiros, da guarda costeira, das forças especiais e do serviço de informações/inteligência americanos), o modelo de competências da NASA, um modelo de competências para o exercício da liderança para o contexto militar nacional e várias outras fontes cujos conceitos e/ou modelos sugeridos considerámos que poderiam ter alguma aplicabilidade ao contexto militar ou que pudessem ajudar a refletir mais profundamente sobre o tema (ver **Apêndice A**). Posteriormente, das fontes selecionadas foi feita uma

primeira identificação dos conteúdos (segmentos de texto) considerados pelo investigador como mais relevantes para a análise (e.g., conceitos e estruturas/modelos explicativos do sucesso da liderança).

A segunda fase correspondeu a um momento de “filtragem” relativamente aos conteúdos selecionados, onde se procedeu à recolha manual de segmentos de texto que identificam conceitos chave (e.g., conhecimentos, habilidades, capacidades, competências, outras características) e arquétipos sugeridos pela literatura e/ou adotados por algumas organizações (e.g., modelos e estruturas de competências). Para não deturpar o significado dos conceitos originais e no sentido de aproveitar da melhor forma a base dos dicionários que integram o *software*, os segmentos de texto que materializam as diferentes abordagens retiradas da literatura revista foram integrados no projeto *STAfS* em língua inglesa. Os modelos oriundos de outras línguas foram convertidos em inglês.

Com o material assim selecionado e organizado – que constituiu o *corpus material* da investigação mais restrita – procedeu-se à construção de uma base de dados em Excel de conceitos-chave, estruturada a partir de cinco variáveis: (1) *id*²⁵; (2) *Dimensions* (Clusters, Main/Core Competencies); (3) *Details* (e.g., Categories, Subcomponents, Concepts, Descriptions, Behaviours, Actions); (4) *Type of constructs*; e (5) *Sources*. Ao todo foram integrados na base de dados para o projeto *STAfS* 821 registos. As dimensões ou agrupamentos de competências, designados por *Dimensions* na base de dados, materializam as agregações sugeridas pelas estruturas/modelos selecionados, sendo definidos, quer a partir das categorias que integraram, quer (menos frequentemente) de forma descritiva pela utilização de definições disponíveis na literatura. Por sua vez, as categorias/competências integrantes (*Details* na base de dados) foram definidas pelas subcategorias componentes que os próprios modelos contemplavam, sendo que algumas delas apresentavam também uma definição descritiva ou ações/comportamentos de referência. Na base de dados foram

²⁵ Cada “id” corresponde a um segmento de texto que materializa um conceito (definido de forma descritiva ou pela integração de componentes elementares), que resultou da seleção/filtragem do material selecionado para análise.

ainda identificadas as tipologias dos constructos utilizados pelos modelos sugeridos (que designámos por *Type*), apresentando-se bastante diversificados (e.g., competências, habilidades, capacidades, conhecimentos, atributos, traços, princípios, valores).

A terceira fase – “análise core” – correspondeu à construção e exploração do projeto em *SATfS* a partir de três etapas standard (*the typical process*)²⁶, designadamente: (1) “importação” dos dados (materiais) recolhidos e previamente selecionados; (2) “extração”, “categorização” e “refinamento” (passos que resultam de um processo dinâmico de categorização dos segmentos de texto selecionados); e (3) “exportação” dos resultados para a continuação da análise e/ou alteração gráfica de forma manual.

A primeira etapa – a “importação” dos dados – correspondeu à transferência da base de dados do Excel para o projeto *STAfS* do material decorrente da revisão de literatura e dos textos previamente selecionados (conteúdos obtidos a partir dos modelos/estruturas de liderança de várias organizações e dos respetivos conceitos integrantes).

A “extração” constituiu o primeiro passo da segunda etapa em que, com base no algoritmo NLP (*natural language processor*) e num conjunto de dicionários temáticos, o investigador procurou detetar (extrair), para cada questão/variável a analisar (*Dimensions* e *Details*) o máximo de informação padronizada (e.g., termos-chave²⁷ e padrões²⁸) de modo a auxiliar o processo de “categorização” – passo seguinte.

A “categorização” das respostas foi feita de forma interativa, variando desde uma abordagem automática (onde se conta com o auxílio de uma categorização de tipo linguístico e/ou de uma categorização baseada nas

²⁶ Descrito no capítulo 2 do Manual do *STAfS* 2.1 (*SPSS Test Analysis for Surveys 2.1 User's Guide*).

²⁷ Os termos são automaticamente agrupados em tipologias de termos similares/afins, como sejam opiniões (positivas ou negativas), produtos-tipo, organizações, nomes próprios.

²⁸ Os padrões (*patterns*) representam combinações de termos e tipologias de termos e materializam relações e opiniões (e.g., comentários positivos ou negativos sobre uma dada prática organizacional).

ocorrências), a uma categorização manual, podendo recorrer-se ao uso de condições prévias definidas inicialmente. (*conditional rules and code frames*). Os segmentos de texto inicialmente categorizados foram os 821 registos referidos, quer para a questão/variável *Dimensions* (Clusters, Main/Core Competencies), quer para a questão/variável *Details* (e.g., Categories, Subcomponents, Concepts, Descriptions, Behaviours, Actions).

Na categorização feita de forma automática, a partir do *STaFS*, baseada na linguística foram utilizadas as três técnicas, que lhe são inerentes, de forma a tornar os resultados mais robustos²⁹ – o *term derivation* (técnica útil para identificar sinónimos ou palavras com um significado aproximado), o *term inclusion* (que identifica termos/expressões incluídas noutras expressões, procedendo ao seu agrupamento numa só categoria) e as *semantic networks* (técnica que começa por identificar todos os sentidos possíveis de cada expressão numa rede semântica, sendo que as categorias são criadas com base num índice de relações entre palavras). Para a criação de categorias com base na linguística, o número mínimo de termos por categoria foi de três. Para prevenir o aparecimento de relações ambíguas entre os conceitos e suas relações, na maioria das vezes em que foi utilizada a categorização com base na linguística optou-se por um “agrupamento de termos conservador” (*conservative grouping*). De forma similar, no caso da criação de categorias a partir das ocorrências foram excluídos os itens com frequência inferior a três acontecimentos.

O *STaFS* permite ainda um “refinamento da extração” (dos termos extraídos), por manipulação direta de um ou mais dicionários do *software*, integrando/redefinindo alguns dos constructos linguísticos (e.g., *word types, terms, synonyms, exclude lists*). O processo dinâmico e interativo da análise de texto permite que, introduzindo alterações numa biblioteca/dicionário (refinamento/afinamento – *fine-tuning*), sejam produzidas automaticamente alterações nos resultados da análise. No momento do “refinamento” da

²⁹ O objetivo era não só identificar palavras/termos, mas sobretudo identificar as relações entre eles, sem no entanto descurar o objetivo primeiro.

categorização (terceira etapa) procedeu-se ao aperfeiçoamento dos dicionários, os quais conferem fiabilidade ao instrumento utilizado e rigor aos resultados obtidos. Podem ser consultados nos Quadros I, II e III do **Apêndice B** alguns dos principais elementos integrantes dos dicionários de termos, de competências core e de competências elementares, respetivamente, construídos e associados ao projeto *STAfS* para efeito desta investigação. Os dicionários de competências reportam-se à extração que deu origem aos primeiros agrupamentos de competências (oito *clusters* e 42 competências elementares).

Como algumas das categorias inicialmente extraídas não tinham sentido linguístico³⁰ enquanto competências de liderança, foi aumentada a lista de termos excluídos (*Exclud List*)³¹ com novos termos, retirados da análise, procedendo-se a uma nova extração. Houve também a necessidade de renomear algumas das categorias iniciais fornecidas pelo *STAfS*, aproximando mais a sua designação do atual léxico das competências (literatura revista). Para reduzir o número de categorias – um dos objetivos da fase de “refinamento” – procedeu-se a uma associação e integração de categorias, resultando na construção de outros agrupamentos (“categorias-mãe”³²).

A quarta e última fase do procedimento metodológico – “exportação” das categorias criadas no *STAfS* – consistiu no envio dos resultados para ficheiros *Word* e *Excel*, permitindo a continuação da análise, exterior ao projeto *STAfS*, e a alteração/melhoria da expressão gráfica dos resultados. Esta exportação permitiu, posteriormente, a construção de um esboço de referencial de competências para o exercício da liderança em contexto militar.

³⁰ O *STAfS* permitiu categorizar 96% (795) dos 821 registos integrados no projeto, sendo desprezados os registos não categorizados por se entender que correspondiam a redundâncias ou não acrescentavam quaisquer mais-valias.

³¹ A *Exclude List* automática contava inicialmente com 211 termos. O refinamento aumentou a lista de termos excluídos até aos 248. Na sua maior parte, a *Exclude List* era inicialmente composta por preposições, artigos definidos e indefinidos nas várias formas, pronomes e várias outras palavras de ligação.

³² As “categorias-mãe” representam agrupamentos de competências, macro competências, competências *core* ou clusters de competências, termos que são utilizados nesta investigação com o mesmo sentido.

Parte III – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na impossibilidade de se apresentarem todos os resultados da investigação e a respetiva fundamentação teórica de forma completa, são selecionados e discutidos alguns dos produtos considerados mais relevantes que ajudam a perceber de que forma o estudo foi conduzido e como pode subsidiar a construção de um referencial de competências para o exercício da liderança em contexto militar, mais concretamente no contexto das FFAA portuguesas.

1. Principais resultados da investigação. Utilização de um projeto STAfS para sistematização da informação e configuração do constructo

1.1. Categorização e refinamento inicial

A integração dos dados num projeto STAfS e a sua exploração surge na sequência e de modo complementar a uma revisão prévia de tipo tradicional, permitindo, pela combinação entre a forma automática e a manipulação manual, uma adequada sistematização da informação recolhida e o tratamento do texto selecionado com vista à configuração do constructo final – um referencial de competências para o exercício da liderança em contexto militar nacional. Do procedimento metodológico estabelecido para esta investigação, explicitado anteriormente, destaca-se aqui a “categorização” dos segmentos de texto relativos às questões/variáveis *Dimensions* (Clusters, Main/Core Competencies) e *Details* (e.g., Categories, Subcomponents, Concepts, Descriptions, Behaviours, Actions) e ao respetivo “refinamento”, baseado na frequência e na linguística.

Da análise à primeira questão/variável (*Dimensions*) resultaram, após uma primeira extração automática, 47 competências iniciais (que designámos por categorias), às quais corresponderam várias subcategorias e padrões comportamentais descritivos. As competências (categorias) que resultaram da primeira análise (questão “*Dimensions*”) foram posteriormente exportadas

para servir de referência à análise da segunda questão – *Details (Categories/ Subcomponents, Concepts, Descriptions, Behaviors, Actions)* – ponderada ao nível da descrição e das competências elementares integrantes daqueles agrupamentos (competências macro). A categorização desta segunda questão, o seu refinamento automático e o apuramento individualizado sobre uma grande parte dos segmentos de texto integrantes permitiu confirmar a maioria das categorias encontradas na primeira análise, bem como a necessidade de continuar a reduzir o seu número inicial, por integração em outras categorias. Uma nova extração e refinamento reduziu para 42 as competências iniciais, as quais foram agrupadas em oito “categorias-mãe” (*clusters* de competências) conforme se apresenta na figura 6.

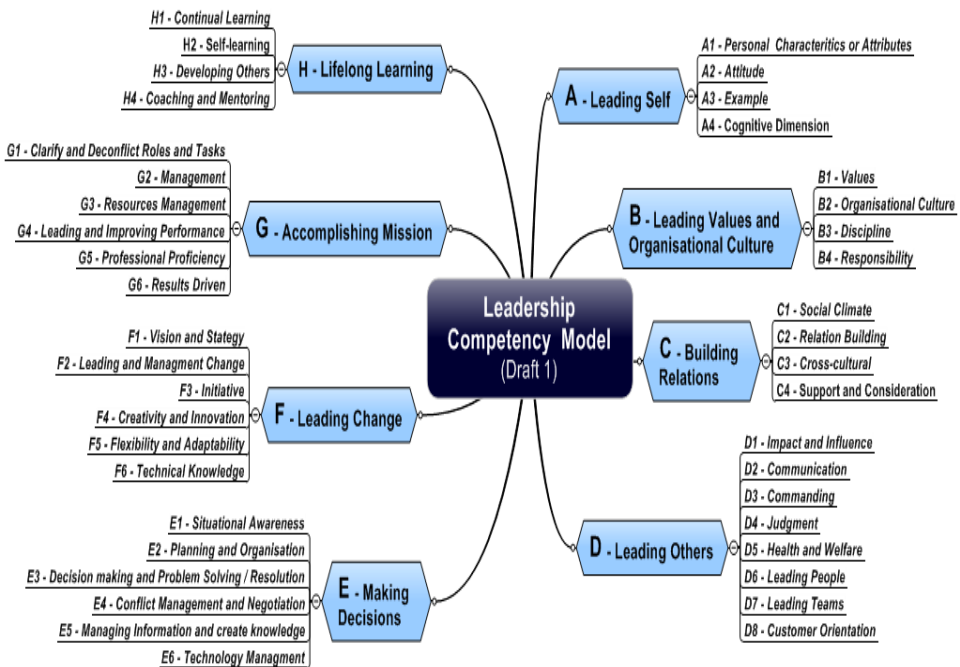


Figura 6: Organização das 42 competências resultantes da questão “Dimensions” (esboço inicial)

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAFS”.

A análise comparada entre as duas questões/variáveis e um posterior refinamento externo ao STAFS conduziu a 35 categorias/competências

elementares (Quadro VI), mercê de várias alterações introduzidas, que resumimos da seguinte forma:

- Foram retiradas catorze categorias, por integração em outras categorias (e.g., *Conceptual Skills; Discipline; Health and Welfare; Leading Teams; Resilience*), ou por se entender que não faria sentido manterem-se num modelo de competências para o exercício da liderança (e.g., *Leadership*³³; *Commanding*³⁴);

- Pontualmente, outras categorias foram acrescentadas (e.g., *Leading Diversity, Uncertainty and Complexity; Self Learning*);

- A categoria *Leading Self*, por configurar mais um agrupamento de nível superior (categoria-mãe)³⁵, do que uma categoria elementar, mercê dos diferentes descritores/subcategorias que integrava, foi distribuída por três categorias (duas já existentes – *attitude e personal characteristics or attributes*; e uma nova categoria criada – *self learning*, que materializa uma aposta crescente e consciente no autodesenvolvimento por parte das organizações³⁶);

- A designação de algumas competências resultantes da primeira análise de texto foi alterada, de forma a conseguir-se um maior alinhamento entre conteúdos e designações (e.g., *Building a Social Climate; Conflict Management and Problem Solving; Learning Support; Working with People/Teams*) ou a integrar, mais explicitamente, novas competências/subcategorias (e.g., *Cognitive and*

³³ A categoria/competência **Liderança** (*Leadership*), enquanto designação individualizada, foi excluída por se entender que é exatamente o que se procura saber – quais as competências que deverão integrar um modelo para o exercício da liderança. Dado que este é o objetivo a alcançar, considerou-se que não faria sentido figurar como uma categoria elementar ao nível das restantes. Para além disso, a grande maioria dos segmentos de texto selecionados da revisão de literatura referiam-se à liderança (termo) para descrever outras competências – caso dos modelos de competências mais abrangentes que consideravam a liderança como uma dimensão entre outras (e.g., Silva et al., 2006).

³⁴ O tipo de raciocínio utilizado para a categoria/competência Liderança justifica ter sido retirada a categoria *Commanding*.

³⁵ Dada a importância da dimensão pessoal/individual (*self*) nos processos de liderança, foi criada uma categoria-mãe designada *Leading Self* (já considerada na figura 6), mantendo, assim, esta expressão mas agora com uma nova configuração.

³⁶ O interesse em criar esta nova categoria – *self learning* – foi validado pela literatura revista. Esta categoria/competência poderia ser igualmente designada (vide literatura) por *Self Development*.

*Conceptual Dimension; Management/Resources Management; Managing Information and Technology; Responsibility and Organizational Commitment*³⁷);

- A utilização do STAfS permitiu outras categorizações estatisticamente relevantes que, por não configurarem competências (e.g., *Tasks; Actions*) ou não fazerem sentido relativamente ao que se procurava (e.g., *Competencies*), não foram incluídas no modelo final, tendo os respetivos segmentos de texto sido objeto de uma análise mais pormenorizada e considerada a sua distribuição por outras categorias.

Os sucessivos refinamentos de texto, nos termos em que foi explicitado (integração, adição, eliminação, renomeação), resultaram nas 35 categorias/competências elementares do Quadro VI.

Quadro VI
Categorias resultantes do último refinamento automático

attitude	developing others	planning and organization
building a social climate	example	relations building
change and transformation	flexibility and adaptability	responsibility and organizational commitment
clarify and deconflict roles and tasks	impact and influence	results driven
coaching and mentoring	initiative	self-learning
cognitive and conceptual (dimension)	judgment	situational awareness
communication	leading and improving performance	support and consideration
conflict management and problem solving	leading diversity, uncertainty and complexity	technical knowledge and proficiency
creativity and innovation	learning support	values
cross-cultural	management/resources management	vision and strategy
customer orientation	managing information and technology	working with people/teams
decisiveness	personal characteristics	

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAfS”.

³⁷ Esta nova designação integrou as categorias *Responsibility* e *Organizational Culture*, sendo posteriormente renomeada.

1.2. Esboço de modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar

No sentido de perceber eventuais relações de afinidade e serem integradas em categorias-mãe, estas 35 competências elementares foram ainda objeto de uma nova análise, quer com a ajuda do *STAfS*³⁸, quer de uma forma manual por comparação com a literatura de referência³⁹. Esta agregação procurou responder à preocupação de melhorar a perceção (integrada) sobre as categorias/competências emergentes e de elaborar um esboço macro inicial das categorias mais referidas na literatura, as quais foram integradas em oito grandes grupos (categorias-mãe, agrupamentos ou dimensões de competências)⁴⁰, com vista à construção de um modelo para o exercício da liderança em contexto militar⁴¹ (figura 7): *Leading Self; Aligning Values and Organizational Commitment; Building Relations; Leading Others; Making Decisions; Accomplishing Mission; Leading Change and Complexity; Lifelong Learning*⁴².

³⁸ Ao nível do *STAfS*, a criação destas dimensões (categorias-mãe ou agregação de categorias) emergiu da integração feita aos dados, nomeadamente: (1) através da coocorrência de diversos termos/categorias e da deteção de padrões comuns; e ainda (2) através do surgimento natural de determinados conceitos associados.

³⁹ Sobretudo quando os resultados da análise do *STAfS* sugeriam alguma ambiguidade, foi necessário validar na respetiva literatura a sua pertinência (quer ao nível dos agrupamentos constituídos, quer dos termos/conceitos inclusos).

⁴⁰ A construção dos agrupamentos de categorias a partir do *STAfS* foi agilizada pela introdução da definição das “categorias-mãe” e das categorias elementares integrantes (ver **Apêndice B**).

⁴¹ As categorias-mãe (agrupamento de categorias ou dimensões) materializam, nesta pesquisa, competências core de liderança. Estas designações foram confrontadas com a literatura revista.

⁴² Designada na literatura revista frequentemente também por *Continual Learning*.

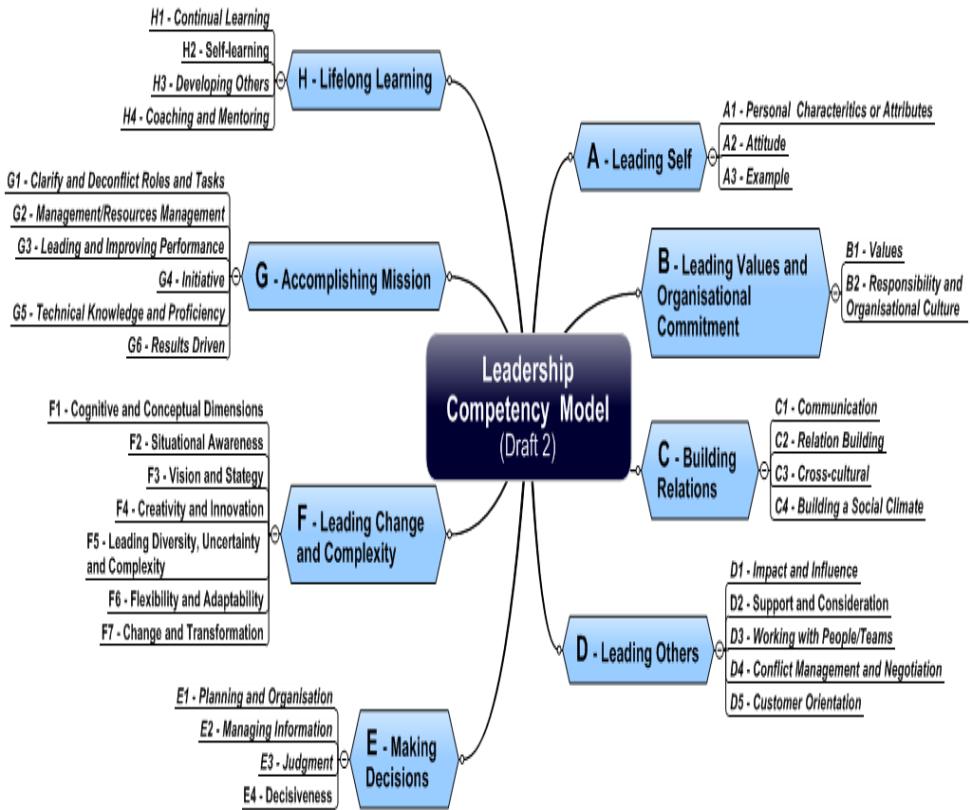


Figura 7: Modelo de competências para o exercício da liderança (segundo esboço)

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAFS”.

Na “rede de categorias” (*Category Web*) da figura 8 mostram-se os oito agrupamentos referidos no segundo esboço, onde se salientam o número de ocorrências relativas às categorias integrantes e o tipo de associação entre as oito categorias-mãe, da forma que foi estabelecido pelo STAFS. Como pode ser observado, as relações mais fortes registam-se entre o agrupamento *Accomplish Mission* e outros três agrupamentos: *Leading Others*, *Leading Change and Complexity* e *Making Decisions*, esta última relação um pouco menos forte. Existem igualmente relações robustas entre o agrupamento *Leading Others* e outros dois agrupamentos: *Building Relations* e *Leading Change and Complexity*.

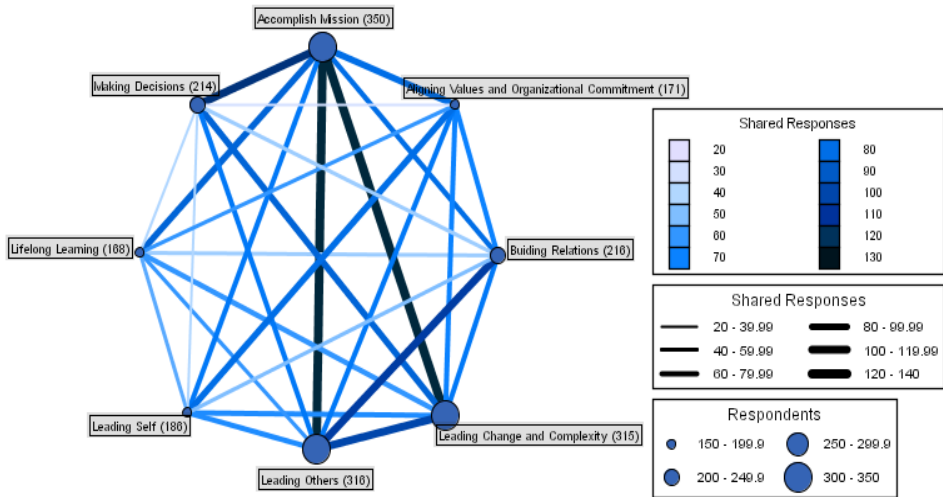


Figura 8: “Rede de categorias” (Category Web) dos oito agrupamentos do segundo esboço

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAfS”.

Posteriormente, partindo de um registo visual das relações de maior intensidade, mas agora na perspetiva de cada categoria-mãe em relação às restantes, é possível perceber uma forte associação entre *Accomplish Mission* e as outras sete categorias consideradas no segundo esboço, o que releva da importância do conceito de “Missão” em contexto militar: “as missões cumprem-se!”.

Para além das relações anteriormente definidas, uma análise mais fina permitiu ainda avaliar o grau de intensidade de outras associações, de que se releva (figuras 9 a 12): *Leading Self* versus *Aligning Values and Organizational Commitment*; e *Building Relations* versus *Leading Others*.

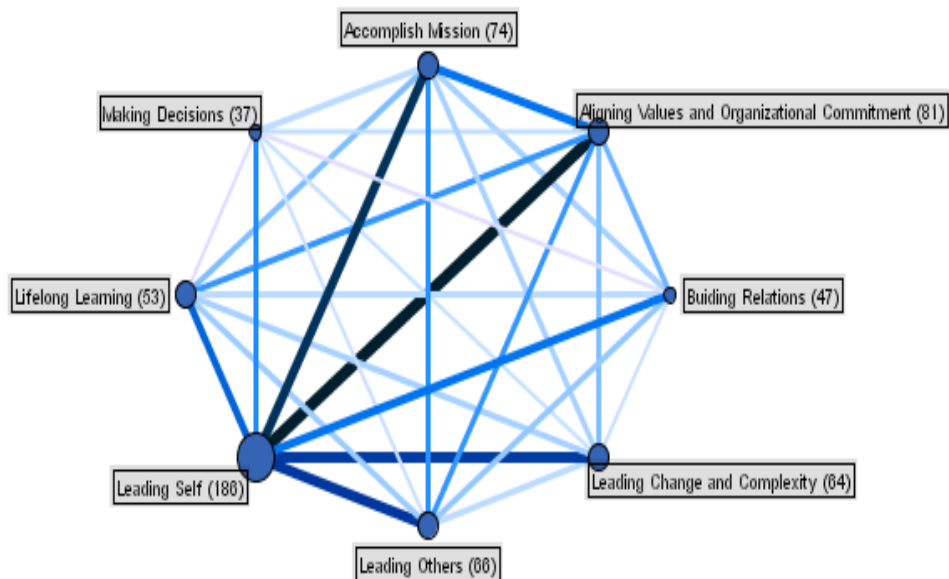


Figura 9: “Rede de relações” (Category Web) da categoria-mãe *Leading Self*

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAFS”.

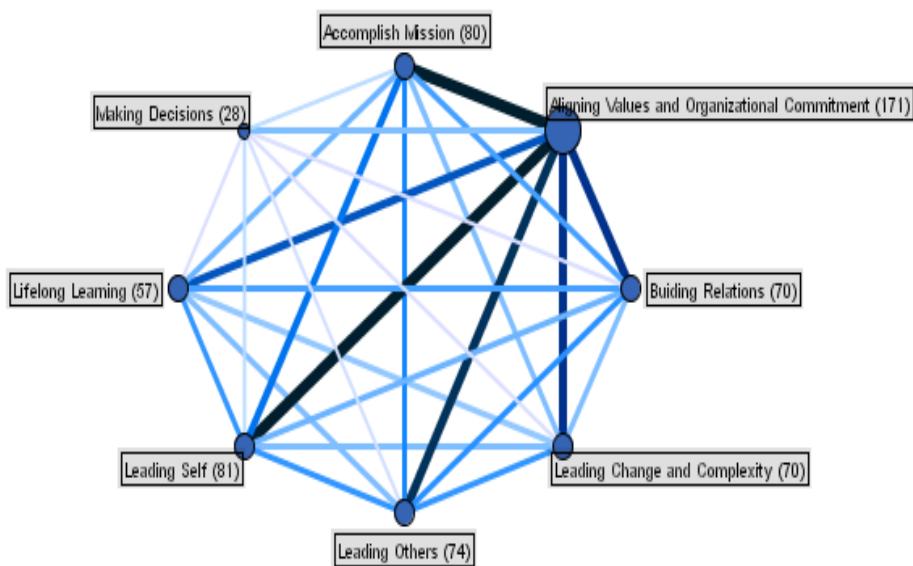


Figura 10: “Rede de relações” (Category Web) da categoria-mãe *Aligning Values and Organisational Commitment*

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAFS”.

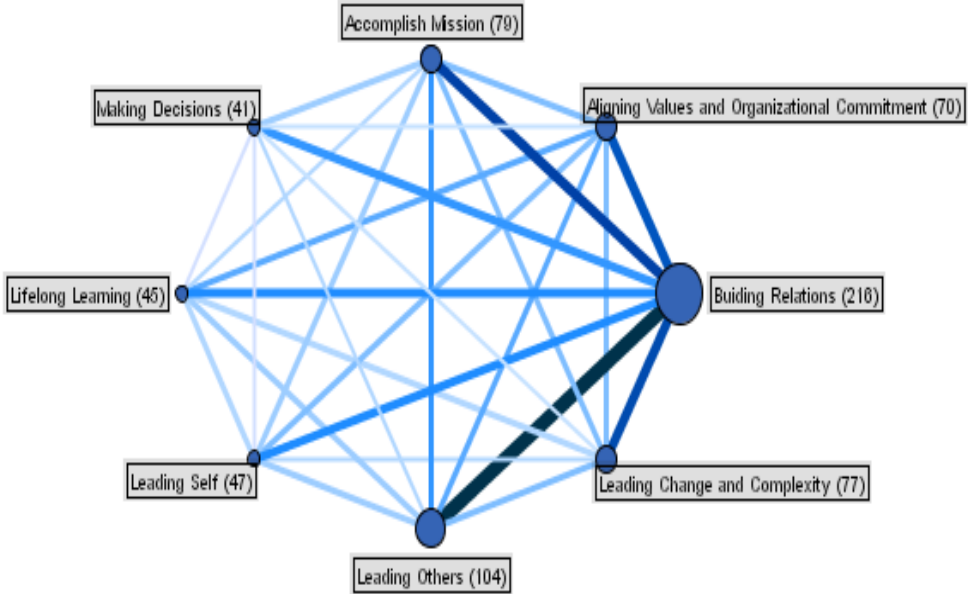


Figura 11: “Rede de relações” (Category Web) da categoria-mãe *Building Relations*

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAfS”.

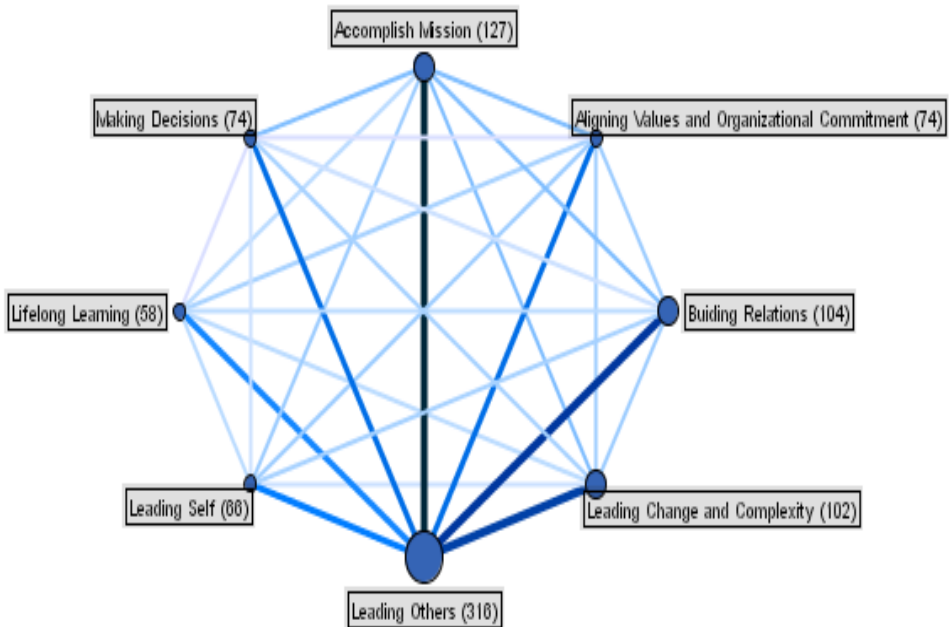


Figura 12: “Rede de relações” (Category Web) da categoria-mãe *Leading Others*

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAfS”.

Dada a relativamente forte associação encontrada entre as categorias que integram os agrupamentos A e B e a sua grande afinidade em contexto militar, embora discutível, optou-se por integrá-los num só agrupamento sob a designação de *Leading Self and Organizational Commitment*. A combinação dos sete agrupamentos resultantes com as respetivas categorias integrantes, apresentados na figura 13, constituem um terceiro esboço de um possível modelo macro de competências para o exercício da liderança em contexto militar, mais concretamente no contexto das FFAA portuguesas, enquanto produto da análise integrada dos vários modelos/estruturas revistos e apoiada no projeto *STAFS*.

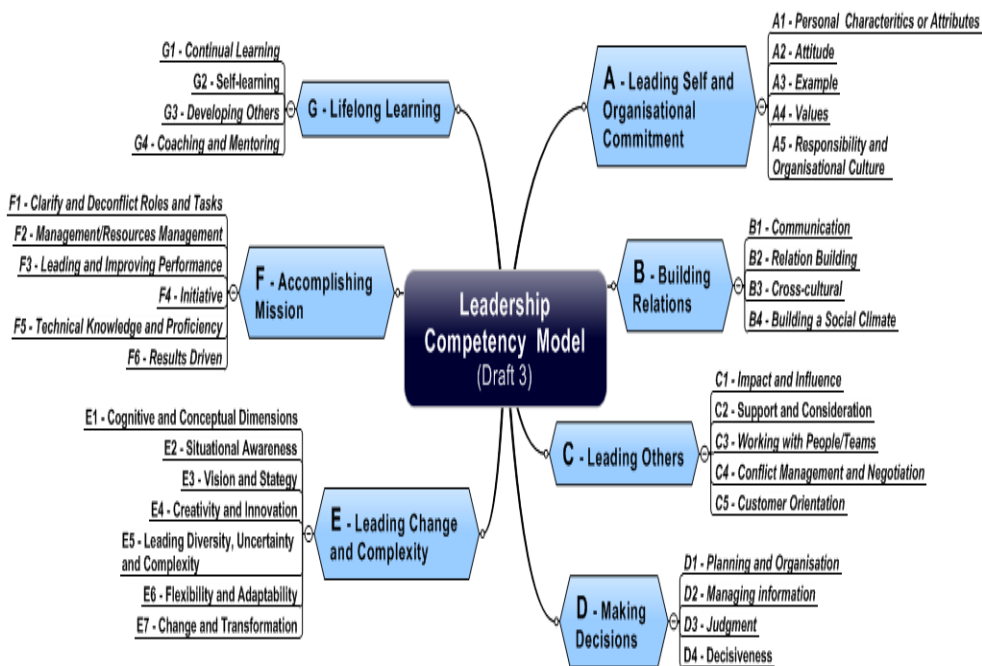


Figura 13: Modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar (terceiro esboço)

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAFS”.

Procedeu-se ainda a um refinamento intra categorias-mãe, no sentido de confirmar a consistência interna de cada agrupamento descrito no esboço da figura 13 (terceiro esboço). Este refinamento é sumariamente apresentado na secção seguinte.

1.3. Avaliação da consistência interna de cada *cluster* de competências

No refinamento intra categorias-mãe (*cluster* de competências), para confirmar a consistência interna de cada agrupamento, adotou-se a seguinte metodologia: (1) definição dos conceitos associados a cada agrupamento; (2) definição dos conceitos de base que estão subjacentes a cada categoria do agrupamento; (3) procura e apresentação de exemplos de comportamentos e/ou ações constantes dos modelos analisados e relativos a cada categoria/competência elementar; e (4) explicitação das relações mais fortes com outras categorias/competências, utilizado para o efeito a ferramenta “rede de categorias” (*Category Web*), da forma que foi estabelecido pelo projeto STAfS. A título de exemplo descreve-se o processo de refinamento do primeiro agrupamento: **Agrupamento A – *Leading Self and Organisational Commitment***.

O Agrupamento “*Leading Self and Organisational Commitment*”⁴³, integra, de acordo com a figura 13, as seguintes categorias/competências: (A1) *Personal Characteristics*; (A2) *Attitude*; (A3) *Example*; (A4) *Values*; (A5) *Responsibility and Organisational Culture* (ou *Organisational Commitment*).

Os conceitos associados a este agrupamento são “*Leading Self*” e “*Organisational Commitment*”, os quais definimos da forma que se refere⁴⁴.

Leading Self: “...understanding of self and one’s own abilities. This includes understanding one’s personality, values, and preferences, while simultaneously recognizing one’s potential as a... [organisational] member.” (USCG Leadership Competencies, 2004). “*Manages self in a manner that*

⁴³ Recordar-se que este agrupamento estava inicialmente dividido em dois outros agrupamentos: *Leading Self (Personal Characteristics; Attitude; Example)* e *Leading Values and Organisational Culture (Values; Responsibility; Organizational Culture)*. Após um último refinamento, ponderadas as relações de afinidade, foi decidido integrar e apresentar um só agrupamento.

⁴⁴ Como anteriormente fizemos em relação aos dicionários do projeto STAfS e aos conceitos e estruturas de competências analisados, manteve-se a versão original (em inglês) dos conceitos para não serem introduzidos desvios resultantes das traduções livres.

fosters learning and high performance". (NASA Leadership Senior Leader Model).

Organisational Commitment: "...is the individual's ability and willingness to align his or her own behaviour with the needs, priorities, and goals of the organisation, to act in ways that promote organisational goals or meet organizational needs. It may appear as putting organisational mission before own preferences, or before professional role priorities." (Spencer e Spencer, 1993).

Competência A1 – Personal Characteristics (PC):

Definição de base:

"Internal and central factors to a leader, which makes up an individual's core". (FM 6-22, 2006).

Exemplos de Caraterísticas Pessoais referidas nos modelos analisados:

-Accountability and Responsibility; Aligning Values; Followership; Health and Well-Being; Personal Conduct; Self Awareness and Learning; Technical Proficiency. **(USCG Leadership Competencies, 1997-2004);**

-Achievement Drive; Accountability; Autonomy; Awareness; Competitive; Confident; Conscientiousness; Courage; Determination; Decisive; Dedicated; Disciplined; Endurance; Emotional stability; Energy; Ethics; Experience; Flexibility; Fortitude; Honesty; Initiative; Integrity; Lifelong learner; Moral; Motivation to perform; Openness; Patience; Persuasion; Physical fitness; Positive attitude, Positive self-image; Pride; Presence; Professionalism; Psychomotor aptitude; Resilience; Responsibility; Self-motivated; Self-confidence; Will to destroy the enemy; Willingness to exploit opportunities; Values; Versatility. **(Horey & Fallesen, 2004);**

-Adaptability/Flexibility; Integrity and Honesty; Resiliency; Self Development. **(NASA Leadership Senior Leader Model);**

-Balance and emotional stability; resilience; auto-control; auto-confidence; assertiveness; adaptation/flexibility. **(Silva et al., 2006);**

-Justice; Judgment; Dependability; Initiative; Decisiveness; Tact; Integrity; Enthusiasm; Bearing; Unselfishness; Courage; Knowledge; Loyalty; Endurance. **(Marine Corps Leadership Traits);**

-Mental agility; Sound judgment; Innovation; Interpersonal tact; Domain knowledge **(FM 6-22, 2006);**

-Military bearing; Physical fit; Composed, confident; Resilient. **(FM 6-22, 2006);**

-Self-control; Trustworthiness; Conscientiousness; Adaptability; Innovation. **(The Emotional Competence Framework – Daniel Goleman);**

-Self-knowledge/self-confidence; Vision, ability to infuse important, transcending values into an enterprise; Intelligence, wisdom, judgment; Learning/renewal; World mindedness/a sense of history and breadth; Coalition building/social architecture; Morale building/motivation; Stamina, energy, tenacity, courage, enthusiasm; Character, integrity/intellectual honesty; Risk-taking/entrepreneurship; An ability to communicate, persuade/listen; Understanding the nature of power and authority; An ability to concentrate on achieving goals and results; A sense of humour, perspective, flexibility. **(List of leadership qualities for the Navy Command Leadership School (CLS));**

-Self-control; self-confidence; flexibility; organisational commitment; other personal characteristics and competencies. **(Spencer e Spencer, 1993);**

-Vision; Continuous learner; Self-awareness; Decisiveness; Courage; Aggressiveness; Honesty and integrity; Trust, loyalty, selflessness; Initiative; Energy and enthusiasm. **(Garstka, 2003);**

-Will; Self-Discipline; Initiative; Judgment; Self-Confidence; Intelligence; Cultural Awareness. **(FM 22-100, 1999).**

Outras competências a que se liga:

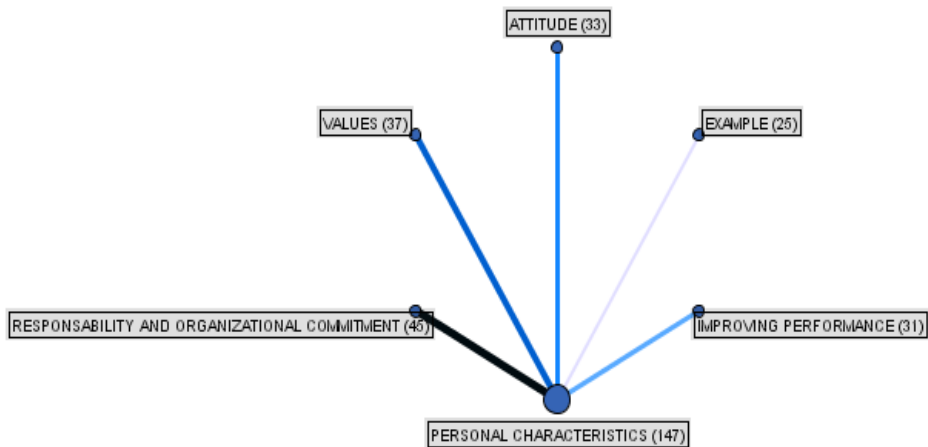


Figura 14: “Rede de relações” (Category Web) intra categoria-mãe *Leading Self and Organisational Commitment – Personal Characteristics*

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAfS”.

Esta categoria (*Personal Characteristics*), embora esteja relacionada com muitas outras categorias/competências de agrupamentos diferentes, apenas neste agrupamento está sempre presente, sendo também mais fortes as relações estabelecidas com as categorias elementares que integram este agrupamento.

Competência A2 – *Attitude (A)*:

Definição de base:

Bearing (Military bearing)/Attitude: “...is the way you conduct and carry yourself. Your manner should reflect alertness, competence, confidence, and control.” (Marine Corps Leadership Traits).

Exemplos de comportamentos e/ou ações relativos à competência *Attitude*, constantes dos modelos analisados:

- Balance and emotional stability (Silva et al., 2006);
- Be physically fit, well groomed, and correctly dressed (Marine Corps Leadership Principles; Principles of Naval Leadership, 2003);
- Be self-motivated, professional, and results-oriented (USCG Leadership Competencies, 1997-2004, 204);
- Communicate a positive attitude to encourage others and improve morale (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004);
- Conduct yourself so that your personal habits are not open to criticism (Marine Corps Leadership Principles; Principles of Naval Leadership, 2003);
- Demonstrates a positive and caring attitude toward others (NASA Leadership Senior Leader Model);
- Demonstrating composure and an outward calm through steady control over one’s emotions (FM 6-22, 2006);
- Demonstrates physical and emotional courage (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004);
- Display an attitude of calmness and confidence (Marine Corps Leadership Principles);
- Display confidence, self-control, composure, and positive attitude especially under adverse conditions (FM 6-22, 2006);
- Have confidence (demonstrate belief) in your own abilities and ideas (USCG Leadership Competencies, 1997-2004, 2004);
- It keeps the proper control of itself whenever collated with generating situations of stress, transmitting calm and confidence to the subordinates (Silva et al., 2006);
- Maintain an optimistic outlook (Marine Corps Leadership Principles; Principles of Naval Leadership, 2003);
- Possessing a commanding presence (FM 6-22, 2006);
- Projecting a professional image of authority (FM 6-22, 2006);
- Seeks and is open to diverse ideas and points of view ...and accept constructive criticism (FM 6-22, 2006);
- Shows firmness and balance underneath of pressure, and fatigue face to the danger (Silva et al., 2006).

Outras competências a que se liga:

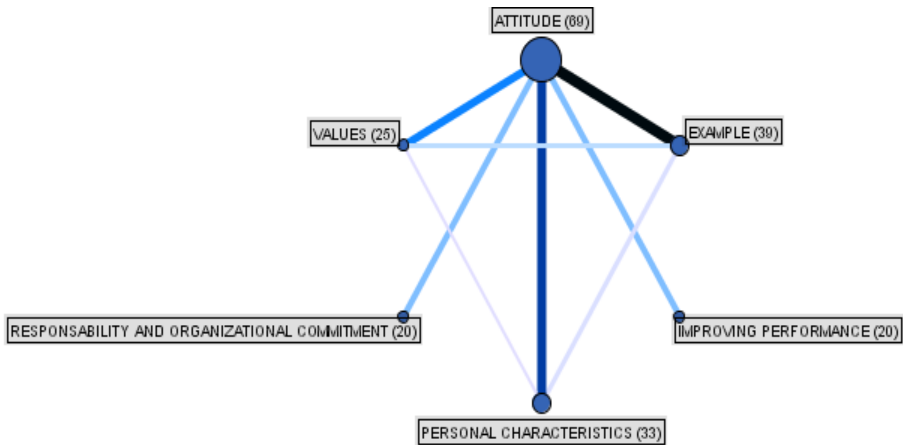


Figura 15: “Rede de relações” (Category Web) intra categoria-mãe *Leading Self and Organisational Commitment – Attitude*

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAfS”.

Competência A3 – Example (E):

Definição de base:

“This competency reminds every leader to serve as a role model.” (FM 6-22, 2006: 7-3; Horey e Fallesen, 2004).

“Modelling provides tangible evidence of desired behaviours and reinforces verbal guidance through demonstration of commitment and action.” (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).

“Your appearance, attitude, physical fitness, and personal example are all watched by the Marines in your unit. If your personal standards are high, then you can rightfully demand the same of your Marines. If your personal standards are not high you are setting a double standard for your Marines, and you will rapidly lose their respect and confidence. Remember your Marines reflect your image! Leadership is taught by example.” (Marine Corps Leadership Principles).

Exemplos de comportamentos e/ou ações relativos à competência *Example*, constantes dos modelos analisados:

- Display confidence (leads with confidence) in adverse conditions/situations (FM 6-22, 2006);
- Embrace and demonstrate qualities of excellent followership (Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies, 2004);
- Exemplifies the warrior ethos; Communicates how the warrior ethos is demonstrated (FM 6-22, 2006; Horey e Falleesen, 2004);
- Exemplifying Sound Values and Behaviours: maintaining standards and providing examples of effective behaviours influences others to behave and perform similarly (Horey e Falleesen, 2004);
- Must maintain standards and provide examples of effectiveness through all their actions (FM 6-22, 2006);
- Serve as a role model – Leading by example; set the example (FM 6-22, 2006: 7-3);
- Set a personal health example, emphasizing physical fitness and emotional strength; Encourage others to maintain health and well-being (USCG Leadership Competencies, 1997-2004, 2004);
- Set the example by displaying high standards of duty performance, personal appearance, military and professional bearing, physical fitness and health, and ethics. (Horey e Falleesen, 2004);
- Set the standards for your [subordinates] Marines by personal example (Marine Corps Leadership Principles);
- Show subordinates that actions and words support one another (Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies, 2004);
- Show your [subordinates] Marines that you are willing to do the same things you ask them to do (Principles of Naval Leadership, 2003).

Outras competências a que se liga:

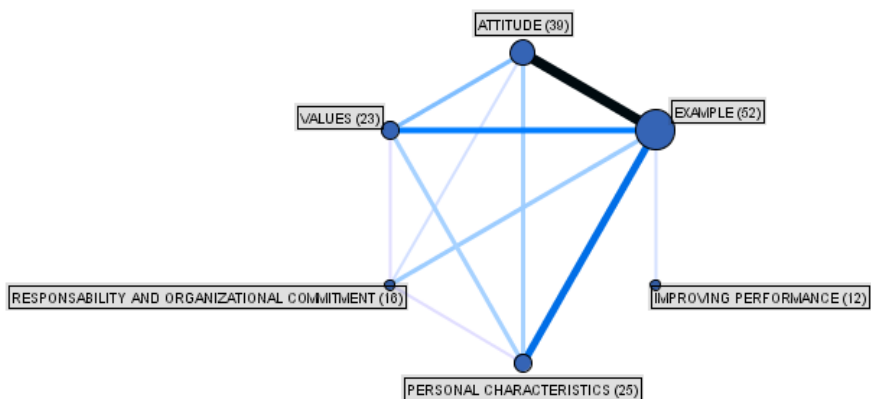


Figura 16: “Rede de relações” (Category Web) intra categoria-mãe *Leading Self and Organisational Commitment – Example*

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAfS”.

Competência A4 – Values (V):

Definição de base:

“Values are the principles, standards, or qualities considered essential for successful leaders; Values are fundamental to help people discern right from wrong in any situation; The army [U.S. Army] has set seven values that must be developed in all army individuals: loyalty, duty, respect, selfless service, honour, integrity, and personal courage”. (FM 6-22, 2006: 2-2).

“All army leaders should model the army values”. (FM 6-22, 2006).

“Develop and stress these key values that form the foundation of leadership, and the basis for teamwork and unity of action (honour and integrity, courage, commitment and selfless service, loyalty, duty, respect, excellence)”. (Joint Senior Leadership Competencies – Air University).

Como se percebe destas citações, a categoria *Values* constitui a base de atitudes socialmente mais valorizadas, as quais, por sua vez, se materializam (exteriorizam) em comportamentos exemplares que deverão servir de referência. Daí que seja expectável uma relação evidente entre estas três competências (*Values, Attitude e Example*).

Exemplos de comportamentos e/ou ações relativos à competência *Values*, constantes dos modelos analisados:

-Align personal values with organizational values, reconciling any differences that exist (**USCG Leadership Competencies, 2004**);

-Displays character by modelling the army values consistently through actions, attitudes, and communications (**FM 22-100, 2006**);

-Live up to all the Army values. Displays character by modelling the army values consistently through actions, attitudes, and communications (**FM 6-22, 2006**);

-Hold peers and subordinates accountable to the core values (**USCG Leadership Competencies, 1997-2004, 2004**);

-Leads discussions regarding NASA values in the organization (**NASA Leadership Senior Leader Model**);

-Manage and publicly demonstrate personal and professional priorities that are consistent with Air Force Core Values and Competencies (**Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies, 2004**);

-Personify high standards of honesty, integrity, trust, openness, fairness, respect, and compassion for others by applying values and styles to daily behaviour (**USCG Leadership Competencies, 1997-2004, 2004**);

-Understand and embody the Coast Guard’s core values: Honour, Respect, and Devotion to Duty (**USCG Leadership Competencies, 1997-2004, 2004**);

-Understand the relevance and importance of Coast Guard Core Values and strive for personal conduct that exemplifies these values; (**USCG Leadership Competencies, 2004**).

Outras competências a que se liga:

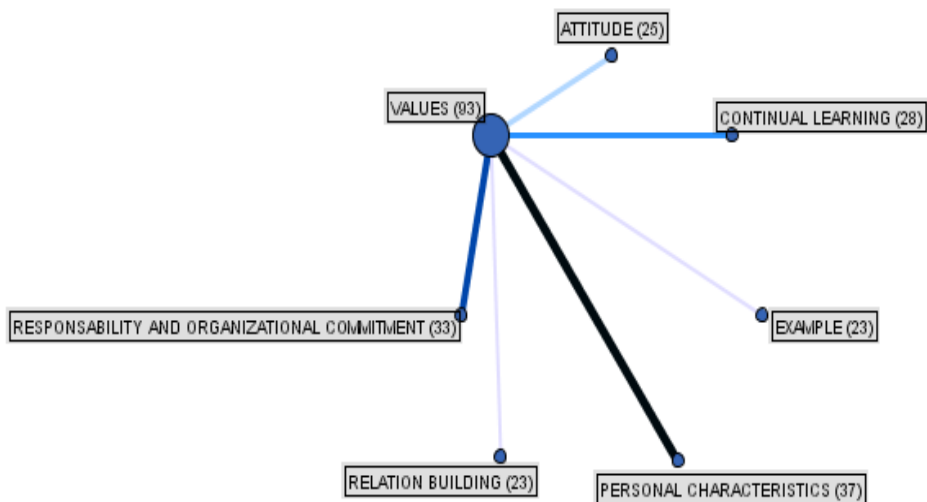


Figura 17: “Rede de relações” (Category Web) intra categoria-mãe *Leading Self and Organisational Commitment – Values*

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAFS”.

Competência A5 – *Responsibility and Organisational Commitment (ROC)*:

Os conceitos de base desta categoria/competência são “*Responsibility*” e “*Organisational Commitment*” (ou *Organisational Culture*). Adotámos as definições que se seguem.

“Seeking responsibilities” ...means that you take responsibility for your actions. You are responsible for all your unit does or fails to do. Regardless of the actions

of your subordinates, the responsibility for decisions and their application falls on you. You must issue all orders in your name. Stick by your convictions and do what you think is right, but accept justified and constructive criticism. Never remove or demote a subordinate for a failure that is the result of your own mistake” (Marine Corps Leadership Principles).

“Integrate authority and responsibility – not separate them and know the difference” (Marine Corps Leadership Principles).

Organisational commitment (or Organisational Culture) *“...involvement and compromise with the organization: it adheres voluntarily to the organisational culture”. (Silva et al., 2006).*

Exemplos de comportamentos e/ou ações relativos à competência Responsibility and Organisational Commitment, constantes dos modelos analisados:

- Carefully evaluate a subordinate’s failure before taking action. Make sure the apparent shortcomings are not due to an error on your part. Consider the Marines that are available, salvage a Marine if possible, and replace a Marine when necessary (**Marine Corps Leadership Principles; Principles of Naval Leadership, 2003**);
- Creates and sustains an organizational culture which encourages others to provide the quality of service essential to high performance (**27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM; Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM**);
- Demonstrates commitment to the nation, army, unit, soldiers, community, and multinational partners (**FM 6-22, 2006**);
- Develop a sense of responsibility among your subordinates (**Marine Corps Leadership Principles**);
- Empower others by delegating/sharing power and responsibility and hold them accountable; (**USCG Leadership Competencies, 1997-2004, 2004**);
- Encourage subordinates to accept responsibility (**FM 6-22, 2006**), and take ownership;
- Have responsibility for the mission, people, equipment, and supplies (**Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies, 2004**);
- Involvement and compromise with the organization: It adheres voluntarily to the organizational culture. (Silva et al., 2006);
- Learn the duties of your immediate senior, and be prepared to accept the responsibilities of these duties (**Marine Corps Leadership Principles; Principles of Naval Leadership, 2003**);
- Leverages what is unique and special about the NASA culture (**NASA Leadership Senior Leader Model**);
- Perform every task, no matter whether it be top secret or seemingly trivial, to the best of your ability (**Principles of Naval Leadership, 2003**);

- Put the welfare of the nation, the Army, and your subordinates before your own. (FM 22-100, 1999);
- Seek a variety of leadership positions that will give you experience in accepting responsibility in different fields (Marine Corps Leadership Principles; Principles of Naval Leadership, Navy Leader Planning Guide, 2003);
- Seek responsibility and take responsibility for your actions (Marine Corps Leadership Principles);
- Shows a commitment to public service. Influences others toward a spirit of service and meaningful contributions to mission accomplishment. (27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM; Key Characteristics & Leadership Competencies – OPM);
- Stand up for what you think is right; have courage in your convictions (Marine Corps Leadership Principles; Principles of Naval Leadership, 2003);
- Understands and leverages the impact of the informal organization and NASA’s culture (NASA Leadership Senior Leader Model);
- Understands the impact of the NASA’s organisational culture on decision making, innovation and relationships (NASA Leadership Senior Leader Model).

Outras competências a que se liga:

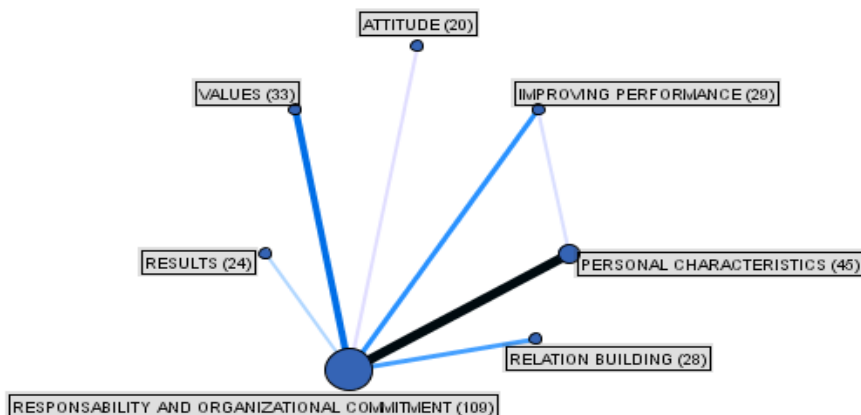


Figura 18: “Rede de relações” (Category Web) intra categoria-mãe *Leading Self and Organisational Commitment – Responsibility and Organisational commitment*

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAFS”.

As ligações expressas entre as categorias/competências demonstram alguma consistência interna deste agrupamento. A categoria *Improving Performance* esteve também presente em quatro das cinco “redes de categorias” (Category Web) apresentadas, o que, embora não tenha sido incluída no agrupamento, parece fazer todo o sentido dado que, para além dos

comportamentos socialmente desejáveis que materializam, as categorias/competências deste agrupamento têm em vista as realizações da organização e das pessoas e, por isso, se torna tão importante apostar no seu desempenho. No entanto considerou-se mais adequado integrar a categoria *Improving Performance* na categoria-mãe *Lifelong learning*, sendo inclusivamente absorvida pela competência (categoria) *Continual Learning*.

A combinação de todos os refinamentos intra e inter categorias-mãe conduziu à redução de outros dois agrupamentos dos sete anteriores, embora mantendo as 35 categorias elementares, resultando, desta forma, no quarto esboço de modelo (figura 19). As duas novas categorias-mãe (*Building Relations and Leading Others; Making Decisions and Accomplish Mission*) foram renomeadas para mais facilmente expressarem os conteúdos e as designações das categorias “absorvidas”.

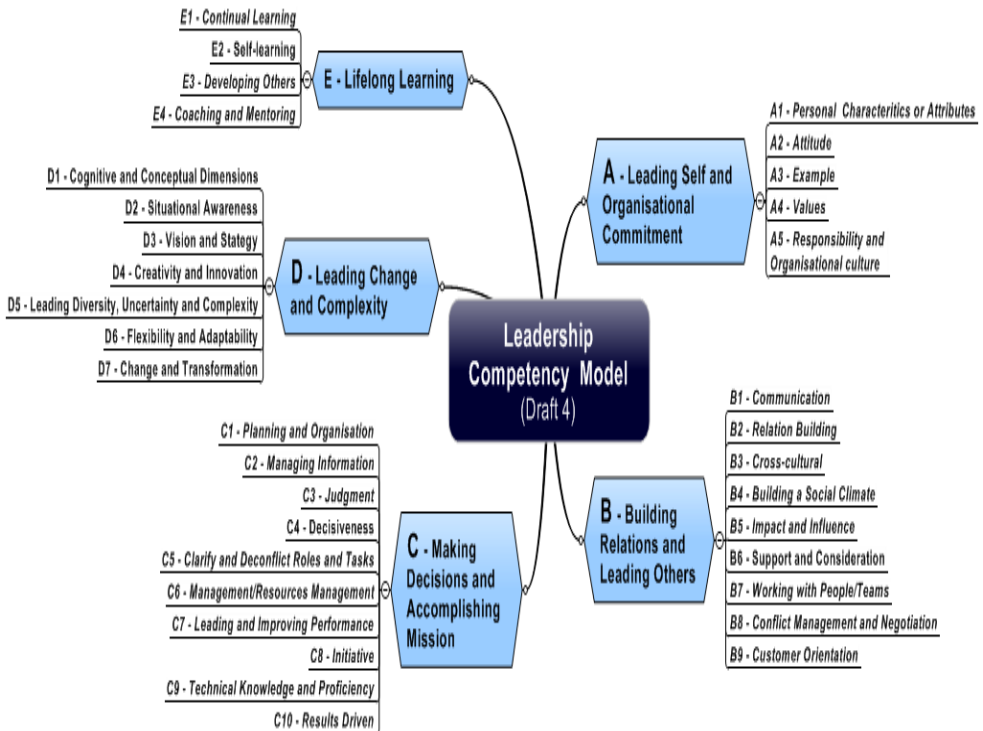


Figura 19: Modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar (quarto esboço)

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAFS”.

1.4. Avaliação final dos modelos de competências para o exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas

Os três últimos modelos de competências para o exercício da liderança em contexto militar (segundo, terceiro e quarto esboços) foram posteriormente objeto de um novo refinamento (constituindo, simultaneamente, uma primeira validação) por um pequeno grupo focal (*focus group*) constituído por quatro oficiais superiores e dois oficiais gerais, no sentido da definição do constructo final e avaliação da sua aplicabilidade ao contexto das FFAA portuguesas. Para esta última avaliação foi colocada antecipadamente à disposição dos oficiais a seguinte informação: o objetivo da investigação, uma súmula da revisão de literatura, os três esboços de modelo, o dicionário de competências constante do Apêndice B, a base de dados em *Excel* constituída após a revisão de literatura (com os segmentos de texto que foram integrados no projeto *STAfS*), um esboço dos comportamentos/ações que descrevem a atividade do líder militar no âmbito de cada competência elementar e as questões que seriam discutidas em grupo:

- 1) Até que ponto os *clusters* de competências (categorias-mãe) e as categorias elementares inscritas nos três esboços disponibilizados refletem as exigências do contexto militar e as necessidades funcionais do exercício de liderança da organização militar, designadamente nos cargos de topo?
- 2) Justifica-se a redução de categorias-mãe (*clusters* de competências) entre os três esboços do modelo de competências sugerido?
- 3) Haverá competências elementares a excluir e/ou a acrescentar na construção do esboço final?
- 4) Haverá necessidade de renomear algumas das competências elementares ou dos *clusters* de competências?
- 5) Até que ponto os comportamentos/ações considerados para cada competência elementar descrevem genericamente a atividade dos

- cargos de liderança da organização militar, designadamente dos cargos de topo (aplicabilidade do modelo)?
- 6) Outros aspetos relevantes na construção e/ou operacionalização do esboço final de modelo?

Na condução dos trabalhos no âmbito do grupo focal procurou seguir-se os passos inerentes à *Grounded Theory*, assumindo-se uma estratégia indutiva para as cinco perguntas abertas acima referidas. Não obstante a existência de perspetivas diferentes por parte dos oficiais que constituíram o grupo focal, do trabalho resultante é possível relevar as seguintes conclusões:

- Os modelos de competências apresentados anteriormente (segundo, terceiro e quarto esboços) parecem refletir, de uma forma global, as exigências e as solicitações que se poderão colocar aos líderes militares no desempenho nos mais diversos cargos/funções; no entanto seria interessante e importante que houvesse oportunidade para ir um pouco mais longe, distinguindo entre diferentes situações-tipo (e.g., paz, combate e operações de apoio à paz);

- Embora igualmente necessárias em contexto militar, a maior ou menor relevância das competências sugeridas varia com o contexto específico e o tipo de missão;

- As competências inscritas nos modelos, com exceção de algumas (uma minoria, como veremos), são consideradas essenciais para um desempenho superior em contexto militar em relação aos cargos de topo da organização, embora, com as devidas adaptações, designadamente ao nível da exigência de desempenho, um número significativo de competências possa ser aplicável a líderes militares de outros patamares hierárquicos⁴⁵;

⁴⁵ Este aspeto prende-se, como referido, com a necessidade de formar líderes militares desde a base da carreira, questão que está, por sua vez relacionada com o modelo de formação/desenvolvimento (formal e em contextos diferenciados de trabalho) adotado pelas FFAA para prover a uma capacitação sucessiva e cumulativa ao longo da carreira. Este modelo permite que cada militar vá construindo uma visão, cada vez mais integrada e completa da

- São as competências elementares dos agrupamentos *Leading Change and Complexity* e *Making Decisions* que melhor deverão caracterizar e distinguir os cargos de topo (liderança estratégica) da organização militar em relação aos restantes; pontualmente existem outras competências elementares de outros agrupamentos que são igualmente muito relevantes para o desempenho dos cargos de topo da hierarquia militar, designadamente, *Responsibility and Organisational Culture*, *Relation Building*, *Conflict Management and Negotiation*, *Leading and Improving Performance* e *Results Driven* – considera-se que esta é, globalmente, uma das apreciações mais relevantes no âmbito do grupo focal;

- Nem todas as reduções/integrações de *clusters* (categorias-mãe ou competências *core*) entre o segundo e o quarto esboço parecem justificar-se:

- Parece aceitável e vantajosa a integração entre os agrupamentos *Leading Self* e *Organizational Commitment* (ou *Alingning values and Organizational Commitment*), dada a grande afinidade que, a partir de determinada altura passa a existir entre as competências elementares destes dois *clusters*: o complexo e envolvente processo de socialização militar a isso conduz, passando a ser difícil separar as duas dimensões a partir de certo momento – nem haveria vantagens aparentes numa eventual separação;

- Embora a “construção de relações” seja mais abrangente que o mero processo de comunicação e influência entre líderes e liderados, quer em relação aos objetivos, quer aos métodos utilizados, considera-se vantajoso que os agrupamentos *Building Relations* e *Leading Others* fiquem integrados num só, dado que o foco principal daqueles dois agrupamentos reside na inter-relação entre atores, internos e externos (pessoas, equipas, entidades); por outro lado, um desempenho superior nas duas dimensões fará uso das mesmas

organização militar (ao nível da missão, da estruturação dos recursos e do seu funcionamento), aspeto de grande utilidade para o exercício da liderança aos mais elevados níveis organizacionais.

competências elementares, devendo ser, por isso, transversais aos dois *clusters*;

- O agrupamento (categoria-mãe) *Accomplish Mission* deverá continuar a ser autónomo, dada a importância funcional e simbólica que o conceito tem no contexto militar (“as missões cumprem-se”) – está institucionalmente implícito a este contexto uma especial orientação para os resultados; por outro lado, existindo uma forte relação entre este *cluster* e todos os outros (no segundo esboço de modelo), a sua integração com outro *cluster* conduziria à perda dessa inter-relação; outra alternativa seria suprimir este agrupamento e considerá-lo implícito a todos os outros (dado que se trata, sobretudo, de um fim); optou-se, desta forma, por manter a separação entre os agrupamentos *Accomplish Mission* e *Making Decisions*;

- A materialização de seis agrupamentos finais tornará menos complexo o modelo (esboço final), na medida em que evitará uma grande concentração de competências elementares em alguns agrupamentos/ *clusters*.

- Existem algumas competências elementares que parecem dispensáveis ou simplesmente não fazem grande sentido figurar na lista/modelo final, pelas razões que para cada caso a seguir se referem:

- D5 (C5 ou B9), consoante o esboço de competências (segundo, terceiro ou quarto respetivamente) – ***Customer Orientation***: ainda que seja uma competência importante para outras organizações, este conceito tem uma interpretação e valorização diferente em contexto militar, sobretudo em relação ao “cliente externo”⁴⁶, o qual se situa, implicitamente, nos *clusters Leading Self* e *Aligning Values and Organisational Culture* (ou *Leading Self and Organisational Commitment*) dado que traduz, na essência, a noção de serviço a prestar ao país e às pessoas (segurança externa e, eventualmente, interna); no que concerne ao

⁴⁶ Elementos externos às FFAA, representando o cidadão em geral.

“cliente interno” a preocupação está já considerada em D2 (C2 ou B6) – *Support and Consideration*, que se considera uma competência essencial ao processo de interação entre líderes e liderados;

- F4 (E4 ou C8) – **Initiative**: embora continue a ser importante em contexto militar e seja um elemento da definição de outras dimensões, esta competência elementar deverá ser transferida para o primeiro agrupamento, uma vez que poderá ser considerada uma característica pessoal (*Personal Characteristics*) – neste caso, passará a constituir uma subdimensão da categoria *Personal Characteristics* e, por isso, não deverá estar “visível” no esboço final do modelo/referencial de competências;

- H4 (G4 ou E4) – **Coaching and Mentoring**: não obstante a importância que assumem em contexto militar na ligação mais informal entre líderes e liderados de patamares hierárquicos diferentes ou na capacitação em relação a competências específicas (o *mentoring* aos níveis inferiores da hierarquia e o *coaching* aos níveis mais elevados), estes conceitos são essencialmente formas de atuação e formatos de aprendizagem (modelos menos tradicionais do processo de ensino-aprendizagem) pelo que deverão ser retirados da lista das competências;

- G5 (C9) – **Technical Knowledge and Proficiency**: na medida em que pode ser considerada transversal a vários agrupamentos de competências;

- D4 (E3 ou C3) – **Judgement** e E3 (E4 ou C4) – **Decisiveness; Decision Making and Problem Solving/Resolution**: estas duas competências elementares foram integradas numa só com a designação de *Decisiveness and Problem Solving*, a qual tem implícito *Judgement* e inclui a componente da resolução de problemas;

- A4 (F1 ou D1) – **Cognitive Dimenson** ou **Cognitive and Conceptual Dimenson**: foi considerado como mais adequado a sua integração numa das competências do primeiro agrupamento (*Attributes and Personal Characteristics*);

- Foi ainda ajustado o conjunto de termos que descrevem os principais comportamentos/ações inerentes a cada competência elementar, de forma a melhor descrever a atividade dos cargos de liderança de topo da organização militar (relação com a aplicabilidade do modelo); a análise que conduziu a este ajustamento levou ainda a alterações pontuais de algumas competências elementares, por integração e renomeação, tendo-se chegado a 29 competências elementares e seis agrupamentos finais conforme se mostra na figura 20;

- Um último aspeto prende-se com a necessidade de ter sido utilizada a língua inglesa *standard* (Reino Unido)⁴⁷ na definição dos *clusters* e das competências elementares, pelas razões anteriormente apontadas, o que foi considerado adequado, embora fosse também importante considerar uma tradução e respetiva adaptação para a língua portuguesa da última versão do esboço de competências, aspeto que veio depois a ser concretizado.

A integração dos contributos obtidos com o grupo focal sobre os dados referidos conduziu à elaboração de um esboço final de referencial, o qual é constituído por:

- Um **mapa concetual**, formado por **seis clusters de competências** (categorias-mãe ou competências *core*);

- **29 competências elementares** (*Leading Self and Organizational Commitment; Building Relations and Leading Others; Leading Change and Complexity; Making Decisions; Accomplishing Mission; Lifelong Learning*), como se apresenta na figura 20;

- Uma **estrutura simplificada, explicativa**, onde se definem as competências *core* e se descrevem os principais comportamentos/ações⁴⁸ relativos às competências elementares (ver **Apêndice C**).

⁴⁷ Pontualmente foi considerado o Inglês dos EUA (*American Language*), designadamente em relação aos produtos construídos e extraídos diretamente do STAFS.

⁴⁸ Os comportamentos/ações são apresentados, para cada competência elementar, por ordem alfabética e sem qualquer preocupação de valorização e priorização entre eles. Esta construção foi concretizada a partir de uma nova e mais orientada revisão de literatura. As fontes utilizadas são as referidas no Apêndice A.

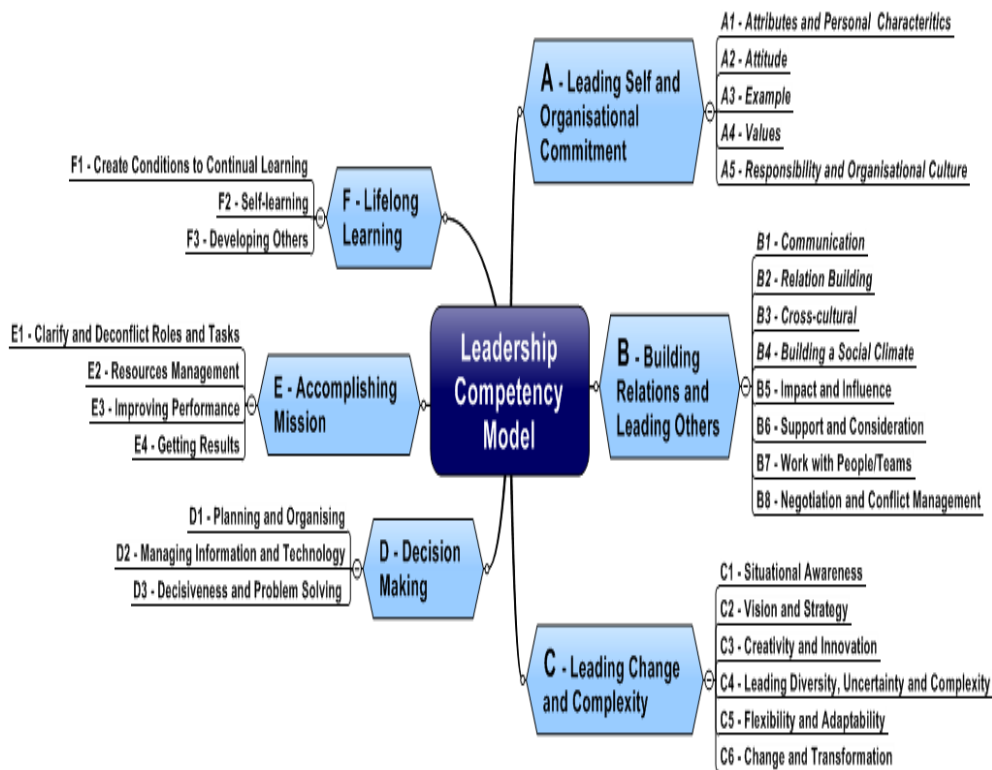


Figura 20: Modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar (esboço final)

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAFS”.

A estrutura complementar descritiva do referencial (**Anexo C**) permite a tradução das competências elementares em comportamentos e ações observáveis, que se pretendem igualmente mensuráveis, avaliáveis e passíveis de alteração/desenvolvimento pela formação, treino e experiência. Estes aspetos vão ainda ajudar na validação do referencial/modelo proposto. Nos termos em que é considerado por Lucia e Lepsinger (1999, p.13), este, como qualquer outro modelo de competências, tem ainda uma perspetiva dinâmica, quer em relação à satisfação das necessidades em termos de competências exigidas (competências atuais e futuras), quer ainda relativamente à facilidade de uma eventual necessidade de atualização do referencial (adaptação à mudança), na medida em que se trata de um constructo suficientemente sistematizado e, após a sua operacionalização, validado.

No **Apêndice D** apresenta-se a versão em língua portuguesa do esboço de referencial de competências de liderança para o contexto militar, com a respetiva descrição das 29 categorias elementares, obtida a partir de tradução livre e da adaptação do modelo de competências da figura 20 e do Apêndice C, as quais se integram nos mesmos seis agrupamentos (competências *core*): Auto-liderança e Compromisso Organizacional; Construção de Relações e Liderança dos Outros; Condução da Mudança e da Complexidade; Tomada de Decisão; Cumprimento da Missão; Aprendizagem ao Longo da Vida.

2. Discussão dos resultados

2.1. Conceção do modelo, distinções concetuais e profusão de constructos

O estudo que deu origem a este artigo situa-se essencialmente ao nível concetual e sistémico, conduzindo a uma estrutura teórica explicativa do sucesso da liderança numa perspetiva integrada no âmbito dos diferentes domínios e competências requeridas para a atividade militar. Para a elaboração do constructo final – **um modelo de competências destinado ao exercício de liderança em contexto militar** – foram apreciadas, como recomendado por Quinn (2004, p. 2), várias conceções (uma multiplicidade de modelos/estruturas teóricas e outras adotadas por várias organizações). A utilização de procedimentos automáticos suportados num *software* específico para tratamento dos dados permitiu que o investigador se afastasse suficientemente das emoções e identidade próprias, embora a metodologia selecionada para o estudo exija uma maior intervenção em relação ao que seria a participação numa metodologia do tipo hipotético-dedutiva.

Muitos dos procedimentos e técnicas subjacentes à “teoria enraizada” (*Grounded Theory*) foram utilizados com recurso ao projeto *STAfS* que foi construído, o qual facilitou a análise dos segmentos de texto extraídos das múltiplas fontes. A codificação do material e os sucessivos refinamentos e

extrações permitiram a definição dos principais parâmetros do referencial de competências que foi sugerido, a partir de um processo indutivo *bottom-up*. Esta codificação respeitou a orientação geral sugerida por Strauss & Corbin (1998), segundo a qual deverão existir três fases: a codificação aberta, a codificação axial e a codificação seletiva. Na orientação dos trabalhos do grupo focal, utilizados para efetuar uma última avaliação e uma primeira validação do modelo, procurou seguir-se igualmente um processo de construção/reconstrução indutiva sucessiva.

A discussão mais relevante sobre a estruturação do constructo (referencial) deverá situar-se, no futuro, em torno das competências elementares e dos agrupamentos de categorias, avaliação feita, no caso desta investigação, de uma forma automática a partir do projeto e dos respetivos dicionários, construídos *ad hoc*, complementada com uma reflexão e trabalho manual externos ao programa, de que se destaca o constante recurso à literatura e o trabalho no âmbito do grupo focal. Considera-se, no entanto, que esta questão não está ainda encerrada, admitindo-se, por isso, adaptações mais ou menos pontuais ao modelo sugerido, o qual apresenta, nesta altura, seis *clusters* de competências e 29 competências elementares.

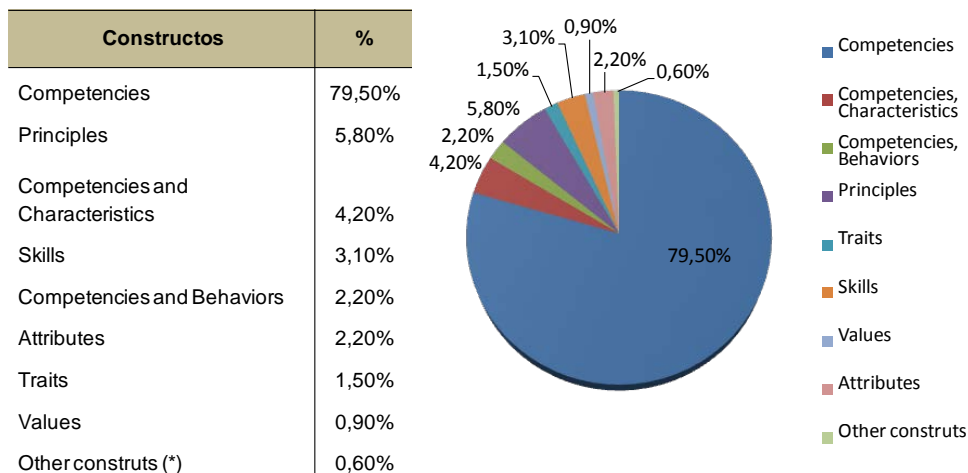
A estrutura final que resultou da aplicação do *software STAfS* e do trabalho manual fora do projeto confirma algumas das críticas expressas na literatura sobre a construção dos modelos de competências, designadamente quanto à diversidade de fatores que integram, embora tenha existido alguma preocupação em não incluir “tarefas” e “atividades”. Por outro lado, em contraposição, como foi reconhecido igualmente por alguns autores (e.g., Horey e Fallesen, 2003), a mistura de elementos comportamentais, com características e atributos pessoais pode aumentar a validade dos próprios modelos.

A análise efetuada com o *software* confirmou a tendência encontrada na literatura revista e, particularmente, em relação a alguns estudos mais recentes sobre o contexto militar (e.g., Horey e Fallesen, 2003; Horey e Fallesen, 2004; Silva, 2004) em relação à existência de várias, talvez

demasiadas, perspectivas de abordagem ao conceito de competência e aos perfis/modelos de liderança. Esta confusão concetual ao nível dos modelos refere-se, quer às dimensões (categorias-mãe) consideradas, quer às categorias elementares e aos respetivos componentes/detalhes, bem ainda aos constructos de base (e.g., competências, habilidades, capacidades, atributos, traços, qualidades, atitudes, princípios, valores, ações, comportamentos). Em alguns modelos de competências, a referência a diferentes níveis de liderança ou a introdução de alguma forma de hierarquização entre as categorias vem tornar ainda mais complexos os modelos organizacionais, embora pontualmente também mais específicos e operacionalizáveis.

Na figura 21 mostra-se a variedade de constructos utilizados para a definição das categorias (competências), resultantes do processo de refinamento dos resultados (primeiro refinamento), o que confirma a “mistura” conceptual e a multiplicidade de abordagens constantes da literatura. No **Apêndice E** pormenoriza-se esta análise e, como pode ser observado, *Competencies*, na sua forma “pura”⁴⁹, é o único constructo presente em todas as categorias, sendo simultaneamente o mais relevante em todas elas. Para além disso, em grande parte das categorias definidas, a integração de outros elementos é marginal. As combinações de dois constructos, mais usadas para definir as categorias, são “*Competencies – Competencies, Characteristics*”; e “*Competencies – Competencies, Principles*”. Como também se observa no **Apêndice E**, com exceção das categorias *Attitude* e *Leading complexity*, todas as restantes são definidas por mais do que um elemento. Globalmente, os constructos considerados na literatura revista têm a participação na construção das categorias definidas como se mostra na figura 21 seguinte.

⁴⁹ O constructo “competências” (*competencies*) aparece na literatura de uma forma isolada (“pura”) ou acompanhado de outros constructos (e.g., *competencies + characteristics*; *competencies + characteristics + attributes*; *competencies + behaviors*).



(*) Competencies, Characteristics and Attributes; Qualities; KSAOs / Be, Know, Do; Values and Attributes.

Figura 21: Constructos utilizados para a definição das 47 categorias (competências) iniciais

Fonte: Construído pelo autor a partir do projeto “STAFS”.

A literatura disponível mostra que quando passamos do mero conceito de competência para os modelos de competências (*competency framework; competency bechmark; competency modeling*) adotados pelas organizações, a disparidade de abordagens aumenta: às diferenças nas definições de competência juntam-se dissemelhanças ao nível da filosofia organizacional, da estrutura, dos objetivos e das políticas, com naturais reflexos na escolha dos modelos. Por outro lado, se considerarmos, tal como Horey e Fallesen (2003), que os modelos de competências funcionam como um *roadmap* para o sucesso da liderança individual e organizacional, cada organização deverá seguir o seu próprio caminho, adaptado à realidade concreta, embora este aspeto conduza a uma maior proliferação de metodologias e de tipologias de estruturas, contribuindo, por sua vez, para aumentar ainda mais a confusão concetual em torno desta temática. Para reduzir essa confusão concetual, Horey e Fallesen (2003) sugerem que o objetivo final de todas as estruturas e modelos deverá ser o de proporcionar ações e comportamentos mensuráveis, associados às funções de liderança, o

que implica que, quer as funções, quer os agrupamentos de características (e.g., traços, atributos, atitudes) deverão ser tidos como passos a eliminar desse objetivo final. Esta é uma abordagem tipicamente norte-americana, de grande objetividade e pragmatismo, mas também de algum radicalismo, cujos pontos centrais são o *outcome* e a avaliação do desempenho que a ele conduz. Nesta perspectiva, os modelos tendem a ser mais concretos, específicos e dirigidos, relativamente aos cargos e às situações. Embora se não discuta esta orientação no que concerne aos resultados, o que parece estar em equação na abordagem norte-americana serão meramente os processos externos, observáveis, desvalorizando os processos de construção intra-individual e inter-individual que conduzem aos comportamentos.

O modelo proposto nesta investigação pode, sob o ponto de vista de algumas críticas, denotar fragilidade concetual por continuar a integrar, pontualmente, fatores descritos por Horey e Fallesen (2003) como funções (e.g., *Resources Management*), atributos/caraterísticas e valores (competências do *cluster Leading Self*), mas esta eventual fraqueza poderá constituir, como também referido pelos mesmos investigadores, a sua verdadeira mais-valia. Além disso, em contexto militar, as dimensões comportamental (forma de atuação dos militares e das equipas) e funcional (tipologia de cargos e funções a desempenhar) têm uma importância acrescida, dada a matriz de ação castrense (fundada em valores e no conceito de “condição militar”). Por outro lado, a natureza e amplitude das missões a cumprir, cujo espectro de atuação vai desde uma situação de paz (caraterizada por uma maior rotina, standardização e conformidade de práticas e procedimentos) até uma situação de guerra (onde a tipologia de missões e o inerente risco físico exige maior tolerância à ambiguidade, capacidade de decisão sob pressão e grande flexibilidade mental e resiliência) exigem do líder militar um portfólio de competências quase eclético.

2.2. Validação do referencial de competências sugerido para o exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas

A validade do referencial de competência proposto para o exercício da liderança apoia-se, em primeira instância, no elevado número e variedade de modelos/estruturas de competências teóricos e adotados pelas organizações consultadas (superior a quatro dezenas), de onde, a partir de iterações sucessivas, se isolaram as 29 componentes e os seis *clusters*. A utilização de um projeto construído a partir de um programa informático específico e a consequente utilização de dicionários *ad hoc* contribuíram também para que se considere, numa primeira análise, suficientemente válido o constructo global sugerido como referência a seguir. A utilização de um grupo focal de oficiais permitiu, de um modo decisivo, uma melhor adaptação do modelo à realidade militar nacional e constituiu, supletivamente, uma primeira validação ao nível das competências *core*, das competências elementares e dos respetivos comportamentos/ações explicativos. Considera-se, no entanto, que esta validação deverá continuar a ser efetuada, designadamente com recurso a outros grupos focais e à condução de entrevistas a especialistas de reconhecido saber e experiência.

Uma forma complementar de validação remete-nos para a operacionalização do modelo de competências e avaliação da sua aplicabilidade efetiva ao contexto militar, considerando que não é (não deve ser) um fim em si mesmo mas um meio (instrumento) para subsidiar várias práticas de gestão. Não obstante a atual tendência e várias vantagens importantes dos modelos que se baseiam nas competências, quando se opta por um paradigma desta natureza, em detrimento de outra qualquer metodologia, o problema das organizações não fica automaticamente resolvido. Haverá que definir qual o modelo concetual que melhor serve uma determinada realidade e tratar da sua adaptação ao contexto específico em que vai ser operacionalizado. No caso do contexto concreto das FFAA portuguesas, se considerarmos os aspetos dinâmicos da carreira e do desempenho ao longo de um dado percurso profissional, percebe-se que os

modelos de competências variem, sobretudo na dimensão técnico-profissional específica dos cargos e funções entre cada patamar hierárquico, “adaptando-se” às solicitações concretas de cada cargo ou conjunto de cargos/funções. No entanto, existe sempre uma dimensão transversal (comum) a todos os cargos e situações (e.g., questão dos valores institucionais, da liderança de equipas, da tomada de decisão, do cumprimento da missão), a qual se vai ampliando à medida que o militar progride na hierarquia, sendo, em contrapartida, cada vez mais reduzida a dimensão técnica. Considera-se que o referencial de competências proposto para o contexto militar representa todas as competências requeridas a um líder militar (líder designado, formal) situado nos patamares mais elevados da hierarquia. Isto, não obstante a maior ou menor importância de cada *cluster* ou de algumas competências elementares em relação às outras, de acordo com as situações e as missões e atividades concretas.

No âmbito da operacionalização e da utilidade do modelo, assume ainda grande importância a questão dos **indicadores comportamentais observáveis**, os quais são relevantes para:

- A validação das competências, aspeto que está associado ao respetivo valor instrumental, podendo referir-se, quer à possibilidade de se definirem antecipadamente os portfólios de competências para o sucesso (elevada performance) num dado cargo e num contexto específico, quer ao diferencial de atualização dessas competências (diagnóstico de necessidades de formação), ou ainda à possibilidade de serem avaliados os resultados alcançados (Ceitil, 2007, p. 43);

- A avaliação e desenvolvimento das competências a que se referem os comportamentos, estando em causa a objetividade e a consequência das ações (Ceitil, 2007, pp. 42-43).

Será ainda importante perceber como deverá o modelo proposto ser operacionalizado em relação à preparação dos oficiais para as funções de liderança e que ajuda poderá proporcionar no exercício das diferentes práticas organizacionais no âmbito da gestão. Não obstante os resultados obtidos devam ainda ser reavaliados no terreno, designadamente a partir de entrevistas

com especialistas e/ou a partir de trabalho no seio de outros grupos focais, considera-se que o referencial sugerido poderá constituir um importante esboço para ajudar a refletir mais profundamente sobre as competências concretas que os líderes militares de topo deverão deter ou desenvolver para desempenharem competentemente as suas missões nos vários contextos de atuação, aspeto que será discutido em pormenor no subparágrafo seguinte.

2.3. A vertente funcional e de preparação para o exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas

Os militares, ingressando sempre pela “base da carreira” (primeiro posto no âmbito de cada categoria), durante o seu percurso profissional vão desempenhando cargos e funções diferenciados e de forma decrescente em termos da sua expressão técnica; e, inversamente, de forma crescente, em termos de comando, direção e chefia ao longo dos sucessivos patamares hierárquicos (vide EMFAR, 1999). Para algumas das funções, dada a sua especificidade, necessitam de formação técnica especial, enquanto que, para as outras funções, que constituem a maioria do seu espetro funcional, a preparação baseia-se em cursos de carreira, cujos formatos e conteúdos são praticamente idênticos para todos os militares, ou seja, há um perfil abrangente comum que serve a generalidade dos cargos no âmbito de um dado patamar hierárquico e, por vezes, mais que um nível/posto (e.g., curso de oficial superior, o qual serve de base ao desempenho da maior parte das tipologias de cargos/funções dos postos de major/capitão-tenente, tenente-coronel/capitão de fragata e coronel/capitão-de-mar-e-guerra).

Embora não faça parte do objetivo desta investigação discutir ao pormenor os aspetos de carreira e de preparação para o desempenho dos vários cargos e funções do percurso profissional do militar, importa, no entanto, analisar duas situações diferenciadas quanto à definição e construção do referencial de competências e à sua operacionalização, bem como ao modo de preparação dos sujeitos (militares portugueses) para um desempenho otimizado a partir da

aquisição/desenvolvimento das competências consideradas necessárias. Uma coisa é construir e preparar perfis específicos, de banda estreita, para um desempenho continuado dos sujeitos na mesma área funcional, durante vários anos; outra, é prever perfis de banda larga, para suportarem desempenhos em situações bem diferenciadas durante o mesmo lapso de tempo. No primeiro caso, os perfis poderão consubstanciar, como referido anteriormente, “especialistas situacionais”, adotando uma expressão de Cunha e Rego (2005) e Cunha (2006)⁵⁰, perfis esses que orientam também para uma formação específica, adequada às solicitações concretas dos cargos/funções a desempenhar. Porém, quando o universo de cargos e funções que um sujeito desempenha durante o seu percurso profissional implica a existência de perfis funcionais bastante diferenciados, aos vários níveis organizacionais, e quando os contextos de atuação também diferentes em termos de solicitações, exigências e riscos (situação de paz versus situação de campanha), as preocupações com a formação/treino são de natureza diferente, levantando-se o problema da preparação para o conjunto de todos os cargos a assumir, a que acresce a questão da transferência das competências para as várias situações. Neste caso, o contexto militar exige por parte do líder um “comportamento adaptativo”, o qual é requerido pela possibilidade de desempenhar simultaneamente, em contextos distintos e, eventualmente, em períodos de tempo contíguos, diferentes papéis de liderança. O **especialista situacional** dá sucessivamente lugar ao **líder janusiano**, ao **líder ramaniano** e ao **líder camaleónico**, nas expressões de Cunha e Rego (2005). Estes dois últimos perfis, capazes de atuar numa grande diversidade de contextos (largo espectro de atuação). Esta capacidade de adaptação e a necessidade/possibilidade de cumprir missões em ambientes diferenciados, é, como referido, condição necessária à sobrevivência física e moral do líder em contexto militar, de quem se espera sempre desempenhos elevados.

Se a frequência de rotação entre cargos for elevada e se a natureza dos cargos e dos contextos de atuação for substancialmente diferente, como é o caso

⁵⁰ Embora a expressão “especialista situacional” dos autores se refira, sobretudo, ao paradigma dos traços/personalidade e aqui a questão se centre ao nível dos comportamentos e das ações.

da realidade militar (e.g., ao nível dos riscos e das rotinas associados às missões a cumprir), esta questão torna-se ainda mais relevante e poderá levantar, inclusivamente, outro problema, sem paralelo nas restantes organizações – a necessidade de um certo período de “descondicionamento”, antes de ocorrer uma nova aprendizagem, ou da assunção de uma outra tipologia de cargos para novos contextos substancialmente diferentes. Isto poderá ser particularmente verdade quando estão em causa dois contextos completamente diferentes em termos de empenhamento físico e de riscos humanos como são a campanha e o tempo de paz. Como resolver então estes paradoxos (que são, pelo menos, aparentes)? Que perfis privilegiar para o exercício da liderança por parte dos militares? Específicos de cada agrupamento “contexto – nível hierárquico – tipologia de cargos/funções”, ou perfis mais genéricos, de banda larga, capazes de responder a diferentes contextos, situações e tipos de cargos? Como varia esta “preocupação” ao longo da carreira, à medida que os militares vão assumindo outras tipologias de cargos/funções? Que implicações ao nível da formação e desenvolvimento daí decorrem? As respostas a estas perguntas poderão não ser necessariamente simples e poderão ter que ser ponderadas juntamente com um novo paradigma de carreira militar (desenho e gestão) e em associação a modelos complementares de formação/desenvolvimento, menos tradicionais.

Admite-se que o atual modelo de formação e desenvolvimento profissional dos militares das FFAA portuguesas prepare cabalmente para o desempenho do universo de cargos e funções de liderança, embora não exista qualquer modelo de formação formal suficientemente sistematizado, tal como não existe a nível nacional qualquer referencial de competências para o exercício da liderança de topo da organização (liderança estratégica), nem tão pouco uma doutrina de liderança que possa servir como referência. Assim, esta fase de discussão dos resultados remete-nos para uma tomada de consciência e uma reflexão em relação ao processo formativo de carreira e ao desenvolvimento ao longo do percurso profissional dos militares, quando o cotejamos com o referencial de competências proposto e com a sua operacionalização e utilidade.

À medida que o oficial das FFAA portuguesas progride na carreira, vai experienciando várias situações e respondendo a requisitos concretos no âmbito dos cargos/funções e vão variando as exigências em termos de liderança, as quais são mais ou menos marcantes de acordo com o contexto, as situações e o nível hierárquico em que o militar se situa a cada momento. Nestes termos, tendo como referência o modelo de competências proposto, é necessário proceder a um exercício de avaliação em relação ao portfólio de competências à medida que o líder militar avança na carreira e vai assumindo cargos de maior complexidade e responsabilidade, procurando responder, como preconizado por Quinn et al (2004, p. 21), a algumas perguntas, designadamente: que papéis e competências se mantêm inalteráveis em relação ao cargo/nível hierárquico anterior? Que competências se alteram (em termos de importância ou intensidade)? Que novos papéis e competências precisam de ser adquiridos para um exercício da liderança com qualidade no novo cargo/posto hierárquico e quais as competências que deixam de fazer sentido? Como criar ou desenvolver as novas competências requeridas?

A proposta concreta que resulta deste estudo, materializada num referencial de competências para o exercício da liderança no contexto das FFAA portuguesas aproxima-se de uma matriz transversal, embora se tenha assumido a preocupação em responder sobretudo aos cargos de topo da organização militar (liderança estratégica). Pelo que foi agora discutido, a operacionalização deste modelo teórico em perfis de competências concretos, funcionalmente úteis, deverá ser ponderada, no âmbito de cada cargo/função (ou por tipologias de cargos em relação a cada patamar hierárquico), considerando, para o efeito, a introdução das adaptações necessárias a este modelo transversal. Para além de uma validação inicial e da operacionalização do modelo, haverá, em futuros estudos, que responder a estas e a outras questões, sob pena de este ou qualquer outro modelo de competências para o contexto militar na área da liderança ficarem apenas por isso mesmo, por uma mera representação do real, não indo além de um esboço, ou serem, como frequentemente acontece, um fim em si mesmos.

Para uma melhor concretização do modelo/referencial e como forma de começar a responder a algumas das últimas questões formuladas, importa aprofundar um pouco mais a questão do nível do desempenho esperado/prescrito. Nestes termos, começamos por recordar que uma das componentes do conceito de competência que foi sistematizado anteriormente refere que esta *“Pode ser medida em termos de condições assumidas antecipadamente e pelo diferencial entre a qualidade da realização e o nível do desempenho esperado/prescrito (nível de exigência, que pode ser definido por cada par competência-cargo) ”*. Tendo em atenção que o modelo de competências sugerido para o exercício da liderança em contexto militar corporiza, como mencionado, um constructo transversal e ainda relativamente abstrato, ao abordarmos a sua operacionalização num contexto concreto e em relação a um cargo específico ou a uma tipologia de cargos com afinidade, será necessário fazer o restante trabalho de construção concetual que ainda falta. Referimo-nos, designadamente, à atribuição de níveis de proficiência ou de desempenho prescritos/esperados em relação a cada competência elementar. Este é, por isso, um outro aspeto que cabe aqui discutir, dentro da delimitação estabelecida para esta investigação, podendo esta construção ocorrer depois de uma forma mais concreta, por exemplo, no âmbito de cada patamar hierárquico/posto, ou, preferencialmente, com maior pormenor e rigor, por tipologias de cargos (associados a contextos específicos) ou mesmo para cada cargo e em relação às diversas funções inerentes a esses cargos.

Esta concretização prende-se com necessidades operacionais, de que destacamos as funcionais e relativas ao contexto de trabalho e ao perfil do cargo (em relação ao que se exige um concreto “saber agir” ou “saber fazer” conforme prescrito), ao recrutamento/seleção (comparação de perfis), à formação e desenvolvimento das competências (capacitação dos militares para um desempenho superior), à avaliação do desempenho individual (em relação às competências e aos níveis demonstrados) e à determinação de eventuais necessidades de formação/desenvolvimento individual. No futuro, este tipo de exercício terá ainda que ser feito, com a devida adaptação, em relação a cada uma

das 29 competências elementares inscritas no referencial que constitui o corolário desta investigação. Apresenta-se, a título de exemplo, um esboço retirado de um dicionário de competências bem conhecido, o *ORO Behavioural Competency Dictionary*, versão de 2008 (ver Quadro XVII), o qual constitui uma forma de desdobramento, necessário, em relação a uma das competências elementares inscritas no modelo por nós sugerido (*Planning and Organizing*⁵¹, do *cluster Decision Making*).

Quadro VII:

Níveis de desempenho prescritos para a competência *Planning and Organizing* – exemplo de desdobramento em relação a uma competência elementar

Defining tasks and milestones to achieve objectives, while ensuring the optimal use of resources to meet those objectives				
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<i>Uses formal and informal systems to achieve business/work objective Plans tasks and organizes own work</i>	<i>Successfully completes activities and delivers programs in a timely manner Applies planning principles to achieve work goals</i>	<i>Develops plans for the business unit</i>	<i>Integrates Effectively organizes other and evaluates plans to achieve business goals.</i>	<i>Plans and organizes at a strategic level</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifies requirements and uses available resources to meet own <u>work</u> objectives in optimal fashion. ▪ Plans and organizes one's own work. ▪ Completes tasks in accordance with agreed upon timelines regardless of order received and consistent with standards of quality <u>with plans</u>. ▪ Monitors the attainment of own <u>work</u> objectives and/or quality of the work completed. ▪ <u>Sets priorities for tasks in order of importance</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establishes goals and organizes work by bringing together the necessary resources. ▪ Organizes work according to project and time management <u>principles and processes</u>. ▪ Practices and plans for contingencies to deal with unexpected events or setbacks. ▪ Makes needed adjustments to timelines, steps and resource allocation. ▪ Directs issues to appropriate bodies when unable to resolve them within own area of responsibility. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considers a range of factors in the planning process (e.g., costs, timing, customer needs, resources available, etc.). ▪ Identifies and plans activities that will result in overall improvement to services. ▪ Challenges inefficient or ineffective work processes and offers constructive alternatives. ▪ Anticipates issues and revises plans as required. ▪ Resolves <u>Helps to remove barriers and by provides providing</u> resources and encouragement as needed to overcome obstacles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establishes alternative courses of action, organizes people and prioritizes <u>the</u> activities of the team to achieve results more effectively. ▪ <u>Ensures that systems are in place to effectively monitor and evaluate progress</u>. ▪ Evaluates processes and results and makes appropriate adjustments to the plan. ▪ Sets, communicates and monitors <u>regularly assesses</u> priorities for activities. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Develops strategic plans considering short term requirements as well as long term direction. ▪ Plans work and deploys resources to deliver organization wide results. ▪ Secures and allocates program or project resources in line with strategic direction. ▪ Sets and communicates priorities within the broad organization. ▪ Ensures sufficient resources are available to achieve set objectives.

Fonte: ORO, 2008. *Behavioural Competency Dictionary*. Organizational Readiness Office.

⁵¹ Não obstante alguns dos comportamentos/ações de referência sejam diferentes em relação ao modelo por nós apresentado, o mecanismo de construção em relação ao trabalho que ainda está para ser feito é semelhante.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta quarta e última parte do artigo referem-se as principais conclusões em relação aos resultados da investigação, justificando os dados e explicitando os limites da pesquisa. Referem-se igualmente algumas recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

No decorrer do estudo cedo se percebeu a diversidade concetual e a profusão de estruturas/modelos de competências adotados pelos autores revistos e pelas organizações consultadas. Procurou-se, a partir daí, construir uma sistematização dos principais conceitos e modelos, adaptando-os simultaneamente para o contexto das FFAA portuguesas.

Na revisão concetual foi abordada a natureza da liderança e o seu exercício em contexto militar, a partir do que foi sugerido, para efeito desta investigação, um conceito muito simples de liderança: “...a capacidade para habilitar outros para o sucesso da organização/grupo”, sendo que os termos sublinhados materializam, como vimos, outros conceitos associados, de natureza operativa. Do exercício de liderança em contexto militar resultam ainda como relevantes os fatores gerais da liderança, enquanto processo em permanente construção e reconstrução (o líder, o liderado, a situação e a comunicação) e os elementos essenciais ao processo de liderança (a influência, o poder e a autoridade), assumindo-se que ao exercício da liderança está subjacente um processo de influência conduzido pelo líder, que vai para além da autoridade (formal) investida, mesmo quando, como é o caso desta investigação, o elemento central é o líder designado (líder formal), comandante ou chefe militar.

Na construção de um conceito de competência que pudesse servir de referência para o contexto militar foi evidente o problema da polissemia concetual. A sistematização obtida para o conceito de competência sugere a necessidade de ter em atenção, simultaneamente, vários aspetos: um desempenho superior face a uma tarefa ou atividade concreta; um nível de

exigência determinado/prescrito; a constância e regularidade dos comportamentos manifestados; a mobilização (dimensão volitiva) pelo sujeito e não apenas a detenção (dimensão potencial) de um conjunto específico de recursos ou de saberes diferenciados (e.g., conhecimentos, aptidões, habilidades, comportamentos); uma distinção concetual e prática entre o que são competências e atividades/tarefas a realizar; a perspetiva situacional e dinâmica que permite ao sujeito continuar a agir, aprender ao longo da vida e ser bem-sucedido em várias situações. É a combinação, vista numa perspetiva operacional e combinatória, dos vários conhecimentos, aptidões, habilidades, comportamentos (*knowledge, skills, abilities and other characteristics*) que nos permite passar dos conceitos aos modelos de competências, concretizada em relação ao desempenho de um cargo (papel) num dado contexto organizacional. Os modelos deverão, como referido, ser vistos como um meio (ferramenta), para servirem de base a um conjunto de práticas de gestão, e não como um fim em si mesmos.

Asserções Metodológicas

Considera-se que o objetivo proposto para esta investigação foi atingido na sua generalidade, o qual é materializado numa proposta concreta de **esboço de referencial de competências destinado ao exercício da liderança em contexto militar (mais concretamente, no contexto das FFAA portuguesas), alinhado com as solicitações e exigências do amplo espectro funcional de atuação dos militares e passível de conduzir a um desempenho superior, designadamente ao nível estratégico**. O constructo integrado que se sugere como corolário do estudo baseia-se numa revisão concetual e empírica, através da combinação de processos manuais e automáticos, complementada por trabalho de reflexão e ajustamento no âmbito de um grupo focal, como adiante se recupera em maior pormenor.

Para o processo sistemático de elaboração do constructo final sugerido optou-se por utilizar metodologias compreensivas (investigação no contexto da descoberta), a partir de uma abordagem de natureza qualitativa

e indutiva (*bottom-up*), em que a estratégia de investigação se assemelha a uma análise de dados *Grounded Theory* (Glaser e Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998). Respeitando a orientação sugerida por Strauss & Corbin (1998), designadamente em relação às três fases de codificação (aberta, axial e seletiva) foi utilizado um *software* específico (*STAfS*), o qual facilitou muito a análise do texto selecionado a partir da revisão concetual e empírica. Nas reflexões e construções no seio do grupo focal procurou-se seguir igualmente uma abordagem indutiva. Neste processo de construção de sentido (*Grounded Theory*) o que estava verdadeiramente em causa na fase da edificação do modelo/referencial de competências para o contexto militar era a definição progressiva de um quadro explicativo a partir das várias fontes consultadas. Para preservar o significado dos conceitos originais e a natureza dos modelos de competências e ainda aproveitar parte do conteúdo dos dicionários existentes no *software*, na construção e exploração do projeto *STAfS* foi utilizada a língua inglesa. Assim, todos os segmentos de texto retirados da literatura revista foram integrados em Inglês e trabalhados a partir desta língua (e.g., análise linguística de termos), como está refletido ao longo do corpo do artigo e nos apêndices apresentados.

Do estudo resultou a construção de um esboço final de modelo, estruturado em seis agrupamentos (*clusters*) de competências de liderança (categorias-mãe), correspondendo, a cada um, várias competências elementares (categorias), num total de 29. Estes *clusters* decorrem de um processo de refinamento a partir de categorizações e extrações sistemáticas, resultando em sucessivas reduções do número de dimensões e de categorias elementares.

Os seis agrupamentos finais obtidos acentuam os aspetos de relação intra e interpessoal e de compromisso organizacional, a gestão da mudança e da complexidade, a tomada de decisão e a aprendizagem ao longo da vida. Das competências elementares destacam-se, implícita ou explicitamente consideradas, a inovação e a criatividade, a gestão da mudança, a tolerância à ambiguidade e a capacidade de tomar decisões, a capacidade de comunicar

e de motivar em grande escala e o desenvolvimento de uma perspetiva mais pragmática e consequente de gestão dos recursos disponíveis, para além de uma constante necessidade de aprender constantemente e criar condições para a aprendizagem dos subordinados/colaboradores.

Limites da pesquisa, implicações práticas e sugestões para pesquisas futuras

O Objetivo definido para este estudo – a construção de um referencial de competências destinado ao exercício da liderança em contexto militar, como resposta às solicitações e exigências do amplo espectro funcional de atuação dos militares – foi concretizado na apresentação de um esboço de modelo teórico que será necessário continuar a avaliar e a validar, quer na perspetiva individual, quer na perspetiva institucional. O alcançar deste objetivo é materializado na identificação de um conjunto de competências elementares e agregadas de liderança que, se detidas e mobilizadas por um dado militar, num determinado nível de performance (em que cada competência deverá manifestar-se), permitem um desempenho superior no exercício de cargos de topo da organização militar.

Os limites formais da pesquisa, inicialmente estabelecidos e que estão justificados com a delimitação do objeto de estudo e com o objetivo da investigação, acabam por aproximar a análise, sobretudo, dos modelos e organizações de matriz militar. Desta forma, o referencial proposto responde diretamente ao contexto das FFAA portuguesas e aos respetivos níveis de topo, incluindo no constructo final elementos diferenciadores únicos do exercício da liderança em contexto militar. Não obstante o modelo tenha sido construído para responder primariamente aos mais elevados níveis organizacionais (liderança de topo), constituindo esta a grande mais-valia da presente investigação, por razões já aduzidas, alguma utilidade poderá ainda ser admitida em relação a outros níveis hierárquicos/de responsabilidade, desde que respeitadas as devidas adaptações. Mercê do largo espectro de atuação dos militares, o qual se procurou refletir no referencial sugerido,

considera-se ainda que as dimensões elementares selecionadas e até o constructo integrado resultante, como um todo, com algumas apropriações, poderão ser úteis a outras organizações.

Em termos conceituais, não obstante as sistematizações apresentadas para os conceitos mais importantes e estruturantes, esta investigação não resolve os problemas da polissemia conceitual e da profusão de modelos de competências, nem sequer era esse o nível de ambição, até porque um dos parâmetros a ter em atenção no seu levantamento tem a ver com a particularidade dos contextos e das especificidades organizacionais, sob pena de não ser operacionalizável ou não ter qualquer valor prático. A necessidade real que existe é, nesta altura, sobretudo, a de encontrar, a nível internacional e nacional, definições próximas para os conceitos mais importantes e estruturantes, permitindo uma linguagem única e passível de ser reconhecida por vários países e organizações.

Em relação ao procedimento metodológico seguido e à dimensão técnica do estudo, dada a complexidade e a variabilidade dos modelos abordados e por se tratar de um processo de construção sistemática com a intervenção do investigador (embora prevista e assumida como essencial nas metodologias compreensivas e nos processos de construção de sentido), poderá pontualmente ter conduzido a algum enviesamento, por menor que ele seja, o que, a acontecer, deverá ser corrigido em futuros estudos. Estes aspetos poderão ter sido mais marcantes na seleção dos segmentos de texto (construção da base de dados a integrar no projeto *STaFS*), na reconstrução e revisão dos dicionários e nos refinamentos manuais do modelo, designadamente, dada a necessidade óbvia de eliminar redundâncias e reduzir o grande número de categorias iniciais. No entanto, o procedimento metodológico geral, a diversidade dos modelos considerados, a permanente confrontação com a literatura revista e a utilização final de um grupo focal dá-nos algum conforto quanto à fiabilidade do modelo construído. Não obstante a vulnerabilidade que, na validação empírica, constitui, estamos conscientes, a dimensão e a natureza da amostra do grupo focal.

No que concerne ao resultado concreto da investigação, não se procurou um produto acabado, testado e validado, mas a definição de um esboço de referencial, que será necessário continuar a avaliar e passível de ser corrigido/apurado a partir de metodologias complementares. Assim, a revisão de mais de quatro dezenas de modelos teóricos e organizacionais e a construção do constructo concetual a partir deles, não constitui mais do que um mero ponto de partida para uma abordagem mais profunda e consequente. Poderão, no futuro, vir a ser consideradas outras opções e a ser incluídos outros modelos de competências, nacionais e estrangeiros, inclusive de médias e grandes empresas e de forças armadas de outros países. Será necessário, a partir daqui, testar o modelo no terreno, em contexto organizacional, obter o respetivo feedback, envolver diretamente especialistas (e.g., a partir de novos grupos focais) e reconstruir/melhorar até onde for possível. O modelo só estará “completo” quando for validado numa relação instrumental com algumas práticas de gestão organizacional, designadamente, avaliação de necessidades de formação, formação/desenvolvimento profissional, seleção para cargos e funções, avaliação do desempenho e do potencial, desenho e gestão de carreira, entre outras.

Asserções de valor

Os desafios emergentes que se colocam às forças militares nos diversos contextos e que caracterizam o seu amplo espectro de atuação, muitas vezes ambíguo, encerram alguns paradoxos ao nível do exercício da liderança. O dinamismo, a complexidade e a paradoxia desses contextos e a necessidade de obter respostas prontas e adequadas fazem das FFAA portuguesas, tal como em outros países, uma organização em constante mutação e adaptação, o que exige uma otimização ao nível da tecnologia, das doutrinas e da mobilização de competências de liderança menos habituais e mais difíceis de adquirir/desenvolver, como sejam a consciência situacional, a inovação e a criatividade, a gestão da mudança e da complexidade, a tolerância à ambiguidade e a capacidade de decisão sob pressão. Embora o

modelo teórico de competências sugerido integre estas componentes, tal como foram caracterizadas nos Apêndices C e D, para que elas passem a fazer parte do portfólio de competências dos líderes militares nacionais de topo será necessário, agora, proceder a um alinhamento real com o modelo de formação e desenvolvimento profissional dos militares, incorporando os conteúdos e as metodologias mais adequadas à aquisição e desenvolvimento dessas competências requeridas, designadamente pela combinação de processos de ensino-aprendizagem tradicionais e não tradicionais, aspeto que não cabe, no entanto, aqui discutir.

Uma outra “asserção de valor” que se sugere, na sequência do trabalho efetuado em sede do grupo focal, embora para além dos limites metodológicos previamente definidos para a investigação, é um complemento interpretativo do modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar que foi apresentado. Este complemento visa ainda uma maior simplificação concetual e uma outra aproximação ao contexto das FFAA portuguesas, perspetivado através da associação de quatro grandes eixos/dimensões: (1) *relacional* (em conexão com o próprio, com os outros, com a organização e com o contexto); (2) *funcional/instrumental* (relativo à missão, tarefas e papéis a desempenhar; à tomada de decisão e à resolução de problemas); (3) *mudança* (gestão da incerteza, da mudança e da complexidade, para o que se exige uma capacidade de ler o contexto/consciência situacional e uma visão estratégica em relação ao caminho a seguir pela organização); e (4) *aprendizagem* (autoaprendizagem e apoio à aprendizagem dos líderes subordinados ao longo da vida/percurso profissional). As duas últimas dimensões⁵² têm implicações nas duas primeiras, uma vez que as lógicas de mudança/transformação e de aprendizagem têm reflexos ao nível das pessoas, dos sistemas e dos processos organizacionais. Estes dois últimos eixos constituem uma extensão da diretriz clássica das teorias da liderança, em que se preconiza uma dupla orientação do

⁵² Num desenho mais simplificado, as dimensões “mudança” e “aprendizagem” poderiam integrar uma única dimensão, que designaríamos, por exemplo, por **transformação**.

líder: para as pessoas (“relacional”) e para as tarefas (“funcional”). A necessidade e relevância destas duas novas dimensões (“mudança” e “aprendizagem”) ficaram atrás justificadas.

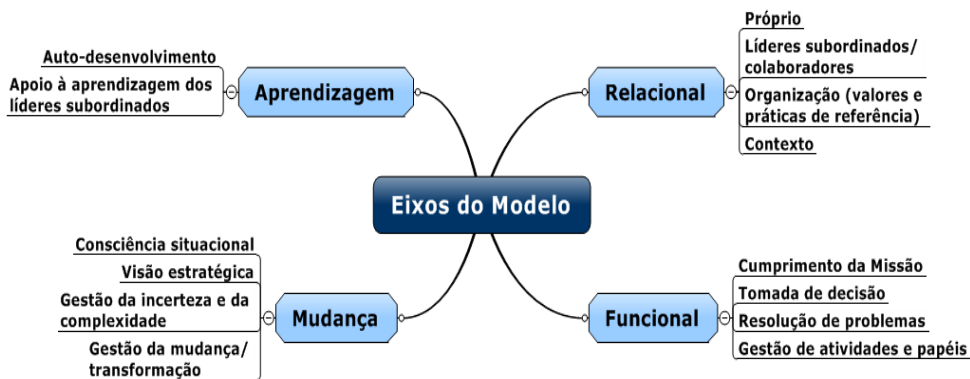


Figura 22: Grandes eixos do modelo de competências para o exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas

Fonte: Construído pelo autor.

Numa outra asserção de valor sugere-se, a nível organizacional, a passagem de um modelo baseado em funções, perspectiva tradicional da gestão de recursos humanos (GRH), para um modelo baseado nas competências. De facto, para que o modelo proposto possa ser efetivo nas suas múltiplas dimensões será necessário que o sistema de análise e qualificação de funções clássico, enquanto base do sistema de GRH da organização militar, dê lugar a um sistema de gestão de e por competências, interferindo positivamente em todos os seus subsistemas e práticas (e.g., seleção, colocações e transferências/mobilidade funcional e geográfica, avaliação, desenvolvimento, carreira). Ceitel reconhece várias vantagens que a abordagem pelas competências proporciona à GRH, designadamente, facilitar o uso de uma linguagem comum, centrar os esforços dos colaboradores nos resultados, analisar os pontos fortes e fracos (*gaps* de competências) e prever ações de formação/treino adequadas, prever comportamentos futuros com base no histórico, facilitar a seleção pela comparação mais fácil dos perfis (exigências de cargos/funções *versus* perfis

de competências dos indivíduos) (Ceitil, 2007, pp. 117-118). Em suma, “...as competências são hoje um fator extremamente relevante e poderoso nos processos de gestão.” (Ceitil, 2007, p. 127), com uma incidência particular nos processos de GRH.

Enquanto subsídio, espera-se que a construção concetual final sugerida neste estudo possa constituir-se num estimulante motivo de debate e conduzir, no futuro, a outras investigações e a resultados mais sólidos e, sobretudo, consequentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A3ES, 2012. *Glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior*. [Em linha]. Disponível em:
<http://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf>,
[Consult. 21 fev 2014].
- Adair, John, 2005. *How to grow leaders: The seven key principles of effective leadership development*. London: Kogan Page Limited.
- AFSLMO, 2004. *Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies*. Air Force Leadership Development Model, from Air Force Senior Leader Management Office (AFSLMO), [Em linha]. Disponível em:
<http://leadership.au.af.mil/af/afldm.htm>, [Consult. 15 jan 2014].
- Air University, 2006. *Leadership and Force Development*. Air Force Doctrine Document 1-1, Feb 2004, interim change 18 Feb 2006. Strategic Leadership Studies, The Intellectual and Leadership Center of the Air Force. [Em linha]. Disponível em:
<http://www.e-publishing.af.mil/pubfiles/af/dd/afdd1-1/afdd1-1.pdf>, [Consult. 12 nov. 2010].
- Air University. *Individual Competency Development Resources*. Strategic Leadership Studies, The Intellectual and Leadership Center of the Air Force, [Em linha]. Disponível em:
<http://leadership.au.af.mil/sls-skil.htm#models#models>, [Consult. 10 jan 2014].
- Air University. *Intelligence Community Officer Training Curriculum Guide* – "an overview of the most important competencies, characteristics, and attributes of IC Officers." Strategic Leadership Studies Center for Strategic Leadership Studies. The Intellectual and Leadership Center of the Air Force, [Em linha]. Disponível em:
<http://leadership.au.af.mil/sls-skil.htm#top#top>, [Consult. 10 jan 2014].

Air University. *Joint Senior Leadership Competencies*. The Intellectual and Leadership Center of the Air Force Center for Strategic Leadership Studies, [Em linha] Disponível em:

http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfcom/jnt_ldr_comps_draft.pdf

[Consult. 10 jan 2014].

Air University. *Navy Leadership Competency Model (NLCM)*. The Intellectual and Leadership Center of the Air Force – Strategic Leadership Studies. (text taken from a Center for Naval Leadership briefing). [Em linha] Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/navy-ldr-comp.htm>, [Consult. 10 jan 2014].

Assembleia da República, 1989. *Estabelece as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei n.º 11/89, de 1 de julho)*. Lisboa: Diário da República.

Bardin, L., 2000. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.

BCP, 2005. *Modelo de Competências: Tipologia de Funções*. Millennium BCP. Direção de Formação e Desenvolvimento Profissional. Apresentação no Comando de Instrução do Exército Português, em 7 de julho de 2005.

Be, Know, Do: Leadership the Army Way, 2004. Leader to Leader Institute, San Francisco: Jossey-Bass. (Adaptado do manual de liderança oficial do exército dos EUA). Prefácio de Rihard E. Cavanagh e Introdução de Frances Hesselbein e do ex-CEME General Eric K. Shinseki.

Bennis, Warren. *The Secrets of Great Groups*. Leader to Leader Institute. [Em linha]. Disponível em:

<http://www.leadertoleader.org/404.html>);

<http://www.butler.edu/studentlife/hampton/principles.htm>, [Consult. 21 nov 2010].

Bennis, Warren, 1992. *On Becoming a Leader*. London: Century Business.

- Bennis, Warren; Goldsmith, Joan, 1997. *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- BLM. *27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities*. Bureau of Land Management (BLM) Leadership Excellence site, with assessment and development tools – using OPM's five categories called Executive Core Qualifications (ECQs). (some of them apply to strategic level as well as lower levels).
- Bons, Paul, et al., 1988. Organizational Leadership: Quo Vadis?. In *Leadership in Organizatios*. The Department of Behavioral Sciences and Leadership, United States Military Academy, West Point. New York: Avery Publishing group Inc.
- Bornstein, Steven e Smith, Anthony, 1997. Os Enigmas da Liderança. In *O Líder do Futuro – Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*. 3ª ed., Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Editora Futura. Tradução de: Cynthia Azevedo.
- Boyatzis, R. E., 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Briscoe, J., & Hall, D., 1999. Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28, 37-52.
- Ceitel, Mário J. V. (Org.), 2007. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, Mário J. V., 2002. O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In J. Vala e A. Caetano (Eds.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Ceitel, Mário J. V., 2004. *Sociedade, Gestão e Competências*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Charmaz, Kathy, 2006. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Sage.

Coast Guard Leadership and Professional Development. *USCG Leadership Competencies*, 2004. Coast Guard Headquarters (CG-133), [Em linha]. Disponível em:
<http://www.google.com/search?hl=en&q=USCG+Leadership+Competencies++site%3Auscg.mil>;
http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/uscg/ldr_comp_pre2004/self.htm;
http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/uscg/ldr_comp_pre2004/work.htm;
http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/uscg/ldr_comp_pre2004/perf.htm,
[Consult. 10 jan 2014].

Coast Guard Leadership and Professional Development. *USCG Leadership Competencies, 1997-2004*. Coast Guard Headquarters (CG-133). [Em linha]. Disponível em:
www.uscg.mil/leadership;
http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/uscg/ldr_comp_pre2004/, [Consult. 12 nov 2010].

Corbin, Juliet e Strauss, Anselm, 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3rd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Courtois, Gaston, 1956. *A arte de ser chefe*. Lisboa: Livraria Sampedro Editora.

Creech, Gen W. L. *Organizational and Leadership Principles for Senior Leaders*. [Em linha] Disponível em:
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/creech.pdf>, [Consult. 19 jan 2014].

Cronin, Thomas E. *List of leadership qualities for the Navy Command Leadership School (CLS) – Reflections on Leadership*. Navy Command Leadership School. [Em linha] Disponível em:
http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/reflections_on_leadership.htm,
[Consult. 10 jan 2014].

- Cunha, Miguel Pina e Rego, Arménio, 2005. *Liderar*. Biblioteca de Economia & Empresa, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cunha, Miguel Pina et al., 2006. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª ed., Lisboa: RH Editora Lda.
- Cunha, Miguel Pina, 2006. A liderança e a motivação dos seguidores. Visão académica. Comunicação no Seminário “O Líder e os seguidores”, Academia Militar, 22 de março de 2006.
- Daft, Richard L., 1999. *Leadership: Theory and Practice*. Fort Worth: Dryden Press.
- Department of The Army, 2004. *The U.S. Army Leadership Field Manual*. USA: McGraw-Hill.
- Dubois, D. D. et al., 2004. *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Estado-Maior do Exército, 1976. *Dicionário de Termos Militares*. Manual Escolar (ME) 0120/01. (Compilado pelo Instituto de Altos Estudos Militares e pelo Estado-Maior do Exército).
- Estado-Maior do Exército, 1982. *Dicionário de Termos Militares*. Manual Escolar (ME) 0120/02. (Atualização do ME 0120/01).
- Exército Português, 2004. *Glossário do Exército*. Comando da Instrução e Doutrina. Versão de julho 2004 (adaptado do INOFOR).
- Field Manual N.º 22-100 (FM 22-100), 1983. *Military Leadership*. Department of the Army. Washington, DC.
- Field Manual N.º 22-100 (FM 22-100), 1990. *Military Leadership*. Department of the Army. Washington, DC.

Field Manual N°. 22-100 (FM 22-100), 1999. *Army Leadership: Be, Know, Do*. Headquarters, Department of the Army. Washington, DC.

Field Manual N°. 22-100 (FM 6-22), 2006. *Army Leadership. Competent, Confident, and Agile*. Field Manual. Headquarters. Department of the Army. Washington, DC, 12 October 2006.

Fortin, Marie-Fabienne, 2003. *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. 3.ª ed. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.

Garstka John J., 2003. *Integrating Innovation, Leadership, and Cultural Change*. Presentation to the Workshop on Transforming the Culture of DoD by (Office of Force Transformation). 21 October 2003. Joint / Department of the Defence (DoD).

Glaser, B. G. & Strauss, A. L., 1967. *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.

Glaser, B. G. (Ed.), 1993. *Examples of grounded theory: A reader*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaser, B. G., 2002. *Constructivist Grounded Theory?*. FQS – Forum: Qualitative Social Research, Volume 3, No. 3, Art. 12 – September 2002. [Em linha].

Disponível em:

<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/825/1792>,

[Consult. 20 mar 2014].

Glaser, B. G., 2004. *Remodeling Grounded Theory*. FQS – Forum: Qualitative Social Research, Vol. 5, N.º 2, Art. 4 – May 2004. [Em linha]. Disponível em:

<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/607/1315>,

[Consult. 20 mar 2014].

Golemam, D., 1998. *Working With Emocional Intelligence*. UK: Bloomsbury.

Goleman, D., 1999. *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.

- Goulding, Christina, 2002. *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business, and Market Researchers*. London: Sage Publications Ltd.
- Guerra, Isabel Carvalho, 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Parede: Principia.
- Harari, Oren, 2003. *The Leadership Secrets of Colin Powell*. USA, NY: McGraw-Hill.
- Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth, 1986. *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU.
- Hesselbein, F.; Goldsmith, M. E. e Beckhard, R. (Eds.), 1996. *O Líder do Futuro: Visões, Estratégicas e Práticas para uma Nova Era*. Peter F. Drucker Foundation, 3ª ed., Tradução de: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura.
- Horey, Jeffrey D. (Caliber Associates, Inc.) e Fallesen, Jon J. (Army Research Institute – ARI), 2003. *Leadership Competencies: Are we all saying the same thing?* U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Report/Conference Paper presented at the 45th Annual Conference of the International Military Testing Association at Pensacola. 6-11-2003.
- Horey, Jeffrey e Fallesen, Jon J., 2004. *Competency Based Future Leadership Requirements*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Technical Report 1148, July 2004.
- House, Robert J. et al., 1999. *Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.vnseameo.org/zakir/process.pdf>, [Consult. 10 jan 2014].
- Hughes, Ginnett and Curphy, 1999. *Basic Leadership Skills – Leadership: enhancing the lessons of experience*. Management and Organization Series, 3ª ed.. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Hunt, James G. e Phillips, Robert L., 1991. Leadership in Battle and Garrison: A Framework for Understanding the Differences and Preparing for Both. In *Handbook of Military Psychology*. Editado por Renven Gale A. David Mangeldorff, John Wiley & Sons Ltd, 411-429.

IBM Corporation, 2004. *SPSS Test Analysis for Surveys 2.1 User's Guide*.

IBM Corporation, 2011. *SPSS Text Analytics for Surveys 4.0.1 User's Guide*.

Instituto Nacional de Administração, 2007. *Glossário (POEFDS)*. [Em linha]

Disponível em:

<http://www.ina.pt/poap/cursos/gestrategica/licao/glossario/glossario.htm>.

[Consult. 12 jan 2012].

Jesuíno, Jorge Correia, 1989. *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Jesuíno, Jorge Correia, 2000. Gestão em tempo de paz, liderança em tempo de guerra? In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, 14 e 15 de dezembro de 2000. *O Factor Humano na Sociedade do Conhecimento e da Mudança*. Pedrouços: IAEM.

Jesuíno, Jorge Correia, 2006. *Fundamentos da liderança*. Conferência realizada em 06 de março de 2006 ao Curso de Promoção a Oficial General. Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços.

Kelley, Robert Earl, 1993. *O poder dos seguidores: como criar os verdadeiros líderes*. Tradução de: Nancy Aparecida A. Teixeira. São Paulo: Editora Siciliano. (Original publicado em 1992, sob o título original "The Power of Followership").

Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade, 1991. *Fundamentos de metodologia científica*. 3.^a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.

Le Boterf, G., 1995. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange, Edition d'Organisation*, 2^{ème} tirage.

- Le Boterf, G., 2003. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Lucia, A. D. e Lepsinger, R. 1999. *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Marine Corps Leadership Principles*. Center for Strategic Leadership Studies. Marine Corps Leadership Principles, [Em linha] Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/leadership.htm>, [Consult. 10 jan 2014].
- Marine Corps Leadership Traits*. Center for Strategic Leadership Studies. The Intellectual and Leadership Center of the Air Force. Air University, [Em linha] Disponível em: http://www.6mcd.usmc.mil/ftl_site/Handbook/marine_corps_leadership_traits.htm, [Consult. 12 nov 2010].
- Marinha Portuguesa, 2006. *Glossário de Termos de Formação Profissional*. Superintendência dos Serviços do Pessoal, Direção do Serviço de Formação.
- McClelland, D., 1973. Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Ministério da Defesa Nacional, 2008. *Glossário Geral de Gestão*. Secretaria-Geral. Versão 1.0/08.
- Ministério da Defesa Nacional. 1999. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, com as alterações produzidas pela Lei n.º 25/2000, de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 13 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008, de 23 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de março). Lisboa: Diário da República.

Ministério de Defesa Francês, 1980. *L'Exercice du Commandement dans l'Armée de Terre*.

Nanus, Burt, 1992. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

NASA. *Key Competencies*. NASA Goddard's Leadership Alchemy Program. [Em linha] Disponível em:

http://ohcm.gsfc.nasa.gov/DevGuide/DevPrograms/Alchemy/overview_key.htm, [Consult. 12 nov 2010].

NASA. *NASA Leadership & Management Development*. NASA Leadership Senior Leader Model. Home page, [Em linha] Disponível em:

<http://leadership.nasa.gov/index.htm>, [Consult. 21 jan 2014].

NASA. *NASA Senior Leader Model*. NASA Leadership Senior Leader Model, [Em linha] Disponível em: <http://leadership.nasa.gov/Model/Senior.htm>, [Consult. 12 nov 2010].

Naval Education and Training Command (NETC). *Resource Listing for Competency Development*. Civilian Leadership Development (CLD) division – 35 competencies, for individuals, supervisors, managers, and executives. [Em linha]. Disponível em:

http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/found_comp.pdf, [Consult. 12 jan 2014].

Newlon, Bill, 2004. *Human Resource System: Competencies, Selection and Experience*. Leader Development & Learning Project Progress and Approach to Way Ahead for Leader Competencies Symposium, 24 March 2004. JFCOM J9 Decision Superiority Department JFCOM.

Newsome, S. et al., 2003. *Leader competencies: Proposing a research framework*. Research Paper prepared for the Canadian Forces Leadership Institute. [Em linha] Disponível em:

<http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cffi/engraph/research/pdf/50.pdf>, [Consult. 12 nov 2014].

- Nunes, F. e Vala, J., 2002. *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. In J. Vala e A. Caetano (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- OPM. *Key Characteristics & Leadership Competencies*. U.S. Office of Personnel Management (OPM) Senior Executive Service (SES) Handbook. Bureau of Land Management (BLM). [Em linha] Disponível em: <http://www.opm.gov/ses/define.asp>, [Consult. 12 jan 2010].
- ORO, 2008. *Behavioural Competency Dictionary*. Organizational readiness Office. September, 2008. Em linha]. Disponível em: https://www.google.com/search?q=oro&rlz=1C1CHHZ_ptPT501PT501&oq=oro&aqs=chrome..69i57j0l5.6027j0j8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8#q=oro+competency+dictionary. [Consult. 20 abr 2014].
- Parsons, Patrick A. *The Emotional Competence Framework – Personal Competence* International Personnel Management Association. HR COMPETENCY MODEL. IPMA Model provided, SPHR. (adapted by from the works of Daniel Goleman, Emotional Intelligence and Working with Emotional Intelligence), [Em linha]. Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/opm/transapp.pdf>, [Consult. 12 jan 2014].
- Principles of Naval Leadership*, 2003. Navy Leader Planning Guide, [Em linha] Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/leadership_principles.pdf, [Consult. 21 jan 2014].
- Quinn, Robert E. et al., 2003. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Tradução da 3ª edição de: Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Quinn, Robert E., 1984. Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Framework, In *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. J. G. Hunt. D. M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), New York: Pergamon.

- Quinn, Robert E., 1988. *Beyond National Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Cop.
- Quivy, R et al., 1995. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, Arménio, et al., 2004. *Coaching para executivos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina, 2003. *A Essência da Liderança*. Lisboa: RH Editora.
- Rosinha, A. P., 2009. *Conhecimento tácito em contexto militar: inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando*. Tese de doutoramento. Universidade de Lisboa, Sistema Integrado de Bibliotecas – Repositório, [Em linha]. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/967>, [Consult. 29 jan 2014].
- Santos, Lúcio A. Barreiros dos, 2008a. Da Formação à Eficácia em Contexto Militar. Estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício da liderança (1ª Parte), *Revista Militar*. II Século – 60º Volume, Nº 6/7, Junho/Julho de 2008, 1109-1156.
- Santos, Lúcio A. Barreiros dos, 2008b. Da Formação à Eficácia em Contexto Militar. Estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício da liderança (2ª Parte), *Revista Militar*. II Século – 60º Volume, Nº 10, Outubro de 2008, 733-781.
- Secretary of the Navy, 1995. *Timeless Traits of Leadership*. The Honorable John H. Dalton. USNA Graduation. Annapolis 31 May 1995. [Em linha]. Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/dalt0531.htm>, [Consult. 15 jan 2014].
- Senior Executive Service (SES). *Executive Core Qualifications (ECQ's)*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.opm.gov/ses/qualify.asp>, [Consult. 15 jan 2014].
- Senior Executive Service (SES). *Fundamental Competencies*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.opm.gov/ses/competencies.asp>, [Consult. 15 jan 2014].

- Shamir, B. et al., 1998. Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Shelton, Ken, 1997. *Beyond Counterfeit Leadership: How You Can Become a More Authentic Leader*. Executive Excellence Pub.
- Silva, Andrade et al., 2006. *Das Competências à Excelência: Modelo de Competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar*. 1ª Parte: Capitães e Subalternos. CPAE e AM. 12 de janeiro de 2006.
- Spears, Larry, 2003. *10 Principles of Servant-Leadership*. Greenleaf Center for Servant Leadership, posted at Butler University. (Updated by MsDetta, Inc. 2003/10/12), [Em linha]. Disponível em: <http://www.butler.edu/studentlife/hampton/principles.htm>, [Consult. 12 nov 2010].
- Special Operations Command, 2006. *The SOF Leadership Competency Model from JSOU*. SOCOM Capstone Concept for Special Operations. United States, [Em linha]. Disponível em: http://www.socom.mil/Docs/USSOCOM_CCSO_2006web.pdf, [Consult. 21 jan 2014].
- Spencer, L. M. e Spencer, S. M., 1993. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stogdill, Ralph, 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Strauss, A., & Corbin, J., 1990. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. London: Sage.
- Strauss, Anselm L. & Corbin, Juliet, 1998. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. 2-ª ed. London: Sage.
- Sumeman, Fátima, 2007. *O valor das competências. Um estudo aplicado ao Setor Bancário*. Coleção "Ciências Empresariais". Lisboa: Livros Horizonte.

- Trinka, Jim. *Internal Revenue System (IRS) Leadership Competency Model*. IRS 360° Assessment Study: Developing Great Leaders, Leadership and Organizational Effectiveness. Presented at Air War College. IRS Strategic Human Resources. [Em linha] Disponível em:
http://leadership.au.af.mil/documents/360_study_wye.ppt, [Consult. 12 nov 2010].
- Trinka, Jim. *IRS Leadership Competency Model*. *Internal Revenue System (IRS) – 21 competencies from results of a 360 assessment study*, presented at Air War College, IRS Strategic Human Resources. Strategic Leadership Studies, The Intellectual and Leadership Center of the Air Force. Air University. [Em linha] Disponível em:
<http://leadership.au.af.mil/sls-skil.htm>, [Consult. 12 jan 2014].
- UE, 2008a. *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia*, 29 de janeiro de 2008 – Institucionalização do Quadro Europeu de Qualificações (*European Qualifications Framework*).
- UE, 2008b. *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia*, 23 de abril de 2008 – Instituição do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida. [Em linha] Disponível em:
http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/90DBE647-5CB6-4846-B88F-101180D9E425/4882/OfficialJournaloftheEuropeanUnion_C111_1_2008_PT.pdf, [Consult. 20 mar 2014].
- Vieira, Guilherme S. Belchior, 1998. *Liderança Militar*. Academia Militar. Tradução adaptada e parcial do FM 22-100 – *Military Leadership*. US Army, 1990.
- Vieira, Guilherme S. Belchior, 2002. *Manual de Liderança Militar*. Academia Militar. Estado-Maior do Exército. Lisboa: Edições Atena, Lda. (Revisão, compilação, adaptação e sistematização pelo TCOR ART Carlos Videira).
- Wong, Leonard et al., 2003. *Strategic Leadership Competencies*. US Army War College, September 2003. Carlisle, PA: Strategic Studies Institute.
- Yukl, Gary A., 1994. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Apêndice A – Principais modelos/estruturas de competências utilizados na construção do esboço de modelo de competências para o exercício da liderança em contexto militar (integrados no projeto STAfS)

MODELO	FONTE
<i>10 Principles of Servant-Leadership, by Larry Spears (2003)</i>	Spears, Larry, 2003. <i>10 Principles of Servant-Leadership</i> . Greenleaf Center for Servant Leadership, posted at Butler University. (Updated by MsDetta, Inc. 2003/10/12), [Em linha]. Disponível em: http://www.butler.edu/studentlife/hampton/principles.htm
<i>27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM Leadership Excellence</i>	BLM. <i>27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities</i> . Bureau of Land Management (BLM) Leadership Excellence site, with assessment and development tools – using OPM's five categories called Executive Core Qualifications (ECQs). (some of them apply to strategic level as well as lower levels).
<i>Air Force Doctrine Document 1-1, Leadership and Force Development (2006).</i>	Air University, 2006. <i>Leadership and Force Development</i> . Air Force Doctrine Document 1-1, Feb 2004, interim change 18 Feb 2006. Strategic Leadership Studies, The Intellectual and Leadership Center of the Air Force. [Em linha]. Disponível em: http://www.e-publishing.af.mil/pubfiles/af/dd/afdd1-1/afdd1-1.pdf .
<i>Basic Leadership Skills – Hughes, Ginnett and Curphy (1999)</i>	Hughes, Ginnett and Curphy, 1999. <i>Basic Leadership Skills – Leadership: enhancing the lessons of experience</i> . Management and Organization Series, 3ª ed.. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
<i>Competências de Liderança do Oficial do Exército Português oriundo da Academia Militar – CPAE e AM (2006)</i>	Silva, Andrade et al., 2006. <i>Das Competências à Excelência: Modelo de Competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar</i> . 1ª Parte: Capitães e Subalternos. CPAE e AM. 12 de janeiro de 2006.
<i>Competências gerenciais (Quinn, 2003)</i>	Quinn, Robert E. et al., 2003. <i>Competências gerenciais: princípios e aplicações</i> . Tradução da 3ª edição de: Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus.
<i>Competency Based Future Leadership Requirements – Jeffrey Horey and Jon J. Fallesen (2004).</i>	Horey, Jeffrey (Caliber Associates) and Fallesen, Jon J., 2004. <i>Competency Based Future Leadership Requirements</i> . U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Technical Report 1148. July 2004. (Army Leadership KSAO Requirements Proposed in Literature).
<i>Executive Core Qualifications (ECQ's) – SES</i>	Senior Executive Service (SES). <i>Executive Core Qualifications (ECQ's)</i> . [Em linha]. Disponível em: http://www.opm.gov/ses/qualify.asp

Apêndice A

MODELO	FONTE
<i>Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies</i>	AFSLMO, 2004. <i>Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies</i> . Air Force Leadership Development Model, from Air Force Senior Leader Management Office (AFSLMO), [Em linha]. Disponível em: http://leadership.au.af.mil/af/aflidm.htm
<i>FM 6-22 – October 2006</i>	Field Manual N°. 6-22 (FM 6-22/FM 22-100) – Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. Headquarters, Department of the Army. Washington, DC, 12 October 2006.
<i>Framework from FM 22-100 (1999)</i>	Field Manual N°. 22-100 (FM 22-100), 1999. Army Leadership: Be, Know, Do. Headquarters, Department of the Army. Washington, DC.
<i>Fundamental Competencies – SES</i>	Senior Executive Service (SES). <i>Fundamental Competencies</i> . [Em linha]. Disponível em: http://www.opm.gov/ses/competencies.asp
<i>Individual Competency Development Resources (US Air Force).</i>	Air University. <i>Individual Competency Development Resources</i> . Strategic Leadership Studies, The Intellectual and Leadership Center of the Air Force, [Em linha]. Disponível em: http://leadership.au.af.mil/sls-skil.htm#models#models
<i>Integrating Innovation, Leadership, and Cultural Change – John J. Garstka (2003)</i>	Garstka John J., 2003. <i>Integrating Innovation, Leadership, and Cultural Change</i> . Presentation to the Workshop on Transforming the Culture of DoD by (Office of Force Transformation). 21 October 2003. Joint / Department of the Defence (DoD).
<i>Intelligence Community Officer Training Curriculum Guide</i>	Air University. <i>Intelligence Community Officer Training Curriculum Guide</i> – "an overview of the most important competencies, characteristics, and attributes of IC Officers." Strategic Leadership Studies Center for Strategic Leadership Studies. The Intellectual and Leadership Center of the Air Force, [Em linha] Disponível em: http://leadership.au.af.mil/sls-skil.htm#top#top
<i>IRS Leadership Competency Model – Jim Trinka</i>	Trinka, Jim. <i>Internal Revenue System (IRS) Leadership Competency Model</i> . IRS 360° Assessment Study: Developing Great Leaders, Leadership and Organizational Effectiveness. Presented at Air War College. IRS Strategic Human Resources. [Em linha] Disponível em: http://leadership.au.af.mil/documents/360_study_wye.ppt

MODELO	FONTE
<i>IRS Leadership Competency Model. Internal Revenue System (IRS) – 21 competencies from results of a 360 assessment</i>	Trinka, Jim. <i>IRS Leadership Competency Model. Internal Revenue System (IRS) – 21 competencies from results of a 360 assessment study</i> , presented at Air War College, IRS Strategic Human Resources. Strategic Leadership Studies, The Intellectual and Leadership Center of the Air Force. Air University. [Em linha] Disponível em: http://leadership.au.af.mil/sls-skil.htm
<i>Joint Senior Leadership Competencies</i>	Air University. <i>Joint Senior Leadership Competencies</i> . The Intellectual and Leadership Center of the Air Force Center for Strategic Leadership Studies, [Em linha] Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfcom/jnt_ldr_comps_draft.pdf
<i>Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. Office of Personnel Management (OPM)</i>	OPM. <i>Key Characteristics & Leadership Competencies</i> . U.S. Office of Personnel Management (OPM) Senior Executive Service (SES) Handbook. Bureau of Land Management (BLM). [Em linha] Disponível em: http://www.opm.gov/ses/define.asp
<i>Leader competencies (Newsome et al, 2003)</i>	Newsome, S., Catano, V., Day, A. 2003. <i>Leader competencies: Proposing a research framework</i> . Research Paper prepared for the Canadian Forces Leadership Institute. [Em linha] Disponível em: http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cffi/engraph/research/pdf/50.pdf . [Consult. 21 jan 2014].
<i>List of leadership qualities for the Navy Command Leadership School (CLS)</i>	Cronin, Thomas E. <i>List of leadership qualities for the Navy Command Leadership School (CLS) – Reflections on Leadership</i> . Navy Command Leadership School. [Em linha] Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/reflections_on_leadership.htm
<i>Marine Corps Leadership Principles</i>	<i>Marine Corps Leadership Principles</i> . Center for Strategic Leadership Studies. Marine Corps Leadership Principles, [Em linha] Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/leadership.htm
<i>Marine Corps Leadership Traits</i>	Air University. <i>Marine Corps Leadership Traits</i> . Center for Strategic Leadership Studies. The Intellectual and Leadership Center of the Air Force, [Em linha] Disponível em: http://www.6mcd.usmc.mil/ftl_site/Handbook/marine_corps_leadership_traits.htm

Apêndice A

MODELO	FONTE
<i>Modelo de Competências do Millennium BCP (2005)</i>	BCP, 2005. <i>Modelo de Competências: Tipologia de Funções</i> . Millennium BCP. Direção de Formação e Desenvolvimento Profissional. Apresentação no Comando de Instrução do Exército Português, em 7 de julho de 2005.
<i>NASA Key Competencies</i>	NASA. <i>Key Competencies</i> . NASA Goddard's Leadership Alchemy Program. [Em linha] Disponível em: http://ohcm.gsfc.nasa.gov/DevGuide/DevPrograms/Alchemy/overview_key.htm
<i>NASA Leadership Senior Leader Model</i>	NASA. <i>NASA Senior Leader Model</i> . NASA Leadership Senior Leader Model, [Em linha] Disponível em: http://leadership.nasa.gov/Model/Senior.htm
<i>Navy Leadership Competency Model (NLCM)</i>	US Air University. <i>Navy Leadership Competency Model (NLCM)</i> . The Intellectual and Leadership Center of the Air Force – Strategic Leadership Studies. (text taken from a Center for Naval Leadership briefing). [Em linha] Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/navy-ldr-comp.htm
<i>Organizational and Leadership Principles for Senior Leaders – Gen W. L. Creech</i>	Creech, Gen W. L. <i>Organizational and Leadership Principles for Senior Leaders</i> . [Em linha] Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/creech.pdf
<i>Principles of Naval Leadership (2003)</i>	<i>Principles of Naval Leadership</i> , 2003. Navy Leader Planning Guide, [Em linha] Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/leadership_principles.pdf
<i>Resource Listing for Competency Development (35 competencies, for individuals, supervisors, managers, and executives)</i>	Naval Education and Training Command (NETC). <i>Resource Listing for Competency Development</i> . Civilian Leadership Development (CLD) division – 35 competencies, for individuals, supervisors, managers, and executives. [Em linha]. Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/found_comp.pdf
<i>SOF Leadership Competency Model from JSOU (2006)</i>	Special Operations Command, 2006. <i>The SOF Leadership Competency Model from JSOU</i> . SOCOM Capstone Concept for Special Operations. United States, [Em linha]. Disponível em: http://www.socom.mil/Docs/USSOCOM_CCSO_2006web.pdf
<i>Spencer e Spencer (1993)</i>	Spencer, L. M. e Spencer, S. M., 1993. <i>Competence at work: Models for superior performance</i> . New York: John Wiley & Sons.
<i>Strategic Leadership Competencies (Wong et al., 2003)</i>	Wong, Leonard et al., 2003. <i>Strategic Leadership Competencies</i> . US Army War College, September 2003. Carlisle, PA: Strategic Studies Institute.

MODELO	FONTE
<i>The art and science of competency models (Lucia e Lepsinger, 1999)</i>	Lucia, A. D., e Lepsinger, R. 1999. <i>The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations</i> . San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
<i>The competent manager: A model for effective performance (Boyatzis, 1982).</i>	Boyatzis, R. E. 1982. <i>The competent manager: A model for effective performance</i> . NewYork: John Wiley & Sons.
<i>The Emotional Competence Framework (Parsons and Goleman).</i>	Parsons, Patrick A. <i>The Emotional Competence Framework – Personal Competence</i> International Personnel Management Association. HR COMPETENCY MODEL. IPMA Model provided, SPHR. (adapted by from the works of Daniel Goleman, Emotional Intelligence and Working with Emotional Intelligence), [Em linha]. Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/opm/transapp.pdf
<i>The Secrets of Great Groups, by Warren Bennis</i>	Bennis, Warren. <i>The Secrets of Great Groups</i> . Leader to Leader Institute. [Em linha]. Disponível em: http://www.leadertoleader.org/404.html); http://www.butler.edu/studentlife/hampton/principles.htm
<i>Timeless traits of leadership – John H. Dalton, Secretary of the Navy (1995).</i>	Secretary of the Navy, 1995. <i>Timeless Traits of Leadership</i> . The Honorable John H. Dalton. USNA Graduation. Annapolis 31 May 1995. [Em linha]. Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/dalt0531.htm
<i>USCG Leadership Competencies, 1997-2004</i>	Coast Guard Leadership and Professional Development. <i>USCG Leadership Competencies, 1997-2004</i> . Coast Guard Headquarters (CG-133). [Em linha]. Disponível em: www.uscg.mil/leadership ; http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/uscg/ldr_comp_pre2004/
<i>USCG Leadership Competencies, 2004</i>	Coast Guard Leadership and Professional Development. <i>USCG Leadership Competencies, 2004</i> . Coast Guard Headquarters (CG-133), [Em linha]. Disponível em: http://www.google.com/search?hl=en&q=USCG+Leadership+Competencies++site%3Auscg.mil ; http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/uscg/ldr_comp_pre2004/self.htm ; http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/uscg/ldr_comp_pre2004/work.htm ; http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/uscg/ldr_comp_pre2004/perf.htm
<i>Yukl's Taxonomy of Leadership Behaviours (1994)</i>	Yuki, Gary A., 1994. <i>Leadership in Organizations</i> . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Apêndice B – Dicionários de Termos e de Competências

Quadro I
Dicionário de Termos

TERMOS	SINÓNIMOS
Achievement	<i>accomplishment, accomplish, task accomplishment, get results, productivity, efficiency, results orientation, accomplishing, accomplishing mission, achievement orientation, achieves, action orientation, effectiveness, successful</i>
Attitude	<i>conduct, composure, presence</i>
Awareness	<i>understanding</i>
Characteristics	<i>personal characteristics, attributes</i>
Clarify	<i>understood, ensuring shared understanding, ensuring understanding, understanding, clarifying, deconflict, deconflicting</i>
Climate	<i>environment,</i>
Coaching	<i>coach, mentor, mentoring, coaching and mentoring, consulting, counsel, counselling</i>
Cognitive	<i>conceptual, analytical, analytic, foresight</i>
Commanding	<i>command, direction, command and direction, director, defectiveness', positional power</i>
Communication	<i>feedback, written communication, oral communication, communications, communicate, communicates</i>
Conflict management	<i>conflict management and negotiation, negotiation, managing conflict, builds consensus, resolves conflict, building coalitions, partnering, developing partnerships, broker, builds alliances, maintains alliances, builds and maintains alliances</i>
Consideration	<i>support and consideration, taking care, demonstrate care, commitment to the soldiers, look out for welfare, looking out for others, demonstrate commitment, express care, demonstrate care, express and demonstrate care</i>
Construction	<i>building, build</i>
Continual Learning	<i>lifelong learning, continuous improvement, continuous learning</i>
Cross-cultural	<i>multiculturality, multicultural, multiculturalism</i>
Culture	<i>cultural</i>
Customer	<i>client, stakeholder, partner</i>

Apêndice B

TERMOS	SINÓNIMOS
Decision making	<i>making decisions, making decision, decision-making, decisiveness, decision, decisions</i>
Example	<i>exemplifying, exemplify</i>
Flexibility	<i>adaptation and flexibility, adapting, adaptability, flexible, adjustable, adjustability, adjust, adjusts</i>
Improving	<i>improvement, make it better, development, improve, improving performance</i>
Influence	<i>impact and influence, impact, image, persuasion, motivation, motivating, inspiring, exercising authority,</i>
Innovation	<i>innovator, innovate, transformation, creativity, creativity and innovation,</i>
Judgment	<i>justice, judge</i>
KSAOs	<i>KSAO, KSA, KSC, KSAA</i>
Learning	<i>development, developmental, educate, growth, valuation, assessing, prepares, improvement</i>
Management	<i>managerial, entrepreneurship, managers, manage, manages</i>
Negotiation	<i>negotiates, negotiate, partnering, partnerships, partnership, broker</i>
Problem solving	<i>resolution, solving, resolves conflict, resolve conflict, problem resolution, conflict resolution</i>
Proficiency	<i>expertise, proficient, proficiency, acumen, astuteness</i>
Relation	<i>relations, relationships</i>
Relation building	<i>building relationships, building relations, building relation, construction of relations, construction of relation, establishment of interpersonal relations, build relationships, build relations, build relation</i>
Responsibility	<i>accountability</i>
Results	<i>achievement, success, quality, make it happen, accomplish, accomplishing, producer, effects-based approach, successful, effectiveness, efficacy, efficiency, productivity, goals, execution, implementation</i>
Technical	<i>technological, technician</i>

Quadro II
Dicionário de Competências Core

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p>Accomplishing Mission or Achievement orientation</p>	<p>The essence of this cluster is a bias toward action, directed more to task accomplishment than to impact on other people. However, actions to influence or lead other people to improve productivity or get better results are scored for achievement competencies as well as for impact and influence. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Stresses Accountability and Continuous Improvement. It includes the ability to make timely and effective decisions, and produce results through strategic planning and the implementation and evaluation of programs and policies. (Navy Leadership Competency Model (NLCM)).</p> <p>Is a concern for working well or for competing against a standard of excellence. The standard may be the individual's own past performance (striving for improvement); an objective measure (results orientation); the performance of others (competitiveness); challenging goals set by the individual; or even anyone has ever done (innovation) (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p><u>Organizational Effectiveness</u>: Focuses on results and measuring attainment of outcomes; Creates systems that allow effective assignment, prioritization and monitoring of work; Assures that effective organizational level status and control mechanisms are developed and maintained to ensure performance of the organization; Removes obstacles and barriers to organizational and programmatic performance; Delegates to lower level managers; Solicits appropriate information from direct reports, facts, opinions, and concerns about their work. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Responsibility, Accountability, and Authority; Decisiveness and Risk Management; Continuous Improvement; Problem Solving; Technical Credibility. (Navy Leadership Competency Model (NLCM))</p> <p>Achievement orientation; concern for order, quality, and accuracy; initiative; information seeking (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Results orientation; efficiency orientation; concern for standards; focus on improvement; entrepreneurship; optimizing use of resources (Spencer e Spencer, 1993).</p>
<p>Building Relations</p>	<p>"...is a technique in which leaders build positive rapport and a relationship of mutual trust, making followers more willing to support requests... With time, this approach can be a consistently effective way to gain commitment from followers" (FM 6-22, 2006: 7-5)</p> <p>Cultivating an active network of relationships inside and outside the Air Force; Relating to others in an approachable manner; Responding to the needs and concerns of others; Accepting and accommodating a variety of interpersonal styles. (Air Force Leadership Development Model, Jan 2004).</p>
<p>Leading Change (and Complexity)</p>	<p>The ability to bring about strategic change, both within and outside the organization, to meet organizational goals. Inherent to this ECQ is the ability to establish an organizational vision and to implement it in a</p>

Apêndice B

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p>Leading Change (and Complexity) (cont.)</p>	<p>continuously changing environment. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM).</p> <p>Encompasses the ability to develop and implement an organizational vision that integrates key Naval national and program goals, priorities, values, and other factors. Inherent to it is the ability to balance change and continuity – to create a work environment that encourages creative thinking and innovation. (Navy Leadership Competency Model (NLCM)).</p> <p>The Coast Guard and its members constantly face challenges in mission operations. To meet these challenges, leaders must apply performance competencies to their daily duties. Having these competencies enables each leader — and the Service — to perform to the utmost in any situation. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Ability to develop and implement an organizational vision that integrates key national and program goals, priorities, values, and other factors. (27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p> <p>Actively leads and manages organizational change that integrates key stakeholder, customer and organizational and programmatic goals and values. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Customer Focus; Management and Process Improvement; Decision Making and Problem Solving; Conflict Management; Creativity and Innovation; Vision Development and Implementation. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Creativity and Innovation; Vision; Strategic Thinking; External Awareness; Flexibility; Service Motivation. (Navy Leadership Competency Model (NLCM)).</p> <p>Continual Learning; Creativity and Innovation; External Awareness; Flexibility; Resilience; Service Motivation; Strategic Thinking; Vision. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. Office of Personnel Management (OPM)).</p> <p>Develop/Implement Vision; Innovation. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p>Vision; External Awareness; Creativity & Innovation; Strategic Thinking; Continuous Learning; Resilience; Flexibility; Service Motivation. (27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p> <p>Vision for Change; Change Process. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p>
<p>Leading Others</p>	<p>Leadership involves working with and influencing others to achieve common goals. Coast Guard members interact with others in many ways, whether as supervisor, mentor, manager, team member, team leader, peer, or worker. Positive professional relationships provide a foundation for the success of our Service. Developing the competencies within this category will increase the capacity to serve. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Leaders motivate, inspire, and influence others to take initiative, work toward a common purpose, accomplish critical tasks, and achieve organizational objectives; influence is focused on compelling others to go</p>

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p>Leading Others (cont.)</p>	<p>beyond their individual interests and the work for the common good. (FM 6-22, 2006).</p> <p>Establishes and imparts clear intent and purpose; Uses appropriate influence techniques to energize others; Conveys the significance of the work; Maintains and enforces high professional standards; Balances requirements of mission with welfare of followers; Creates and promulgates vision of the future. (FM 6-22, 2006).</p> <p>Effective Communication; Influencing Others; Respect for Others and Diversity Management; Team Building; Taking Care of People; Mentoring. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>A leader motivates and influences others to take initiative, work toward a common purpose, accomplish tasks, and achieve organizational objectives. (Horey e Fallesen, 2004).</p> <p><u>Working with People</u>: involves the ability to explain, advocate, and express facts and ideas in a convincing manner, and negotiate with individuals and groups internally and externally. (Navy Leadership Competency Model (NLCM)); Influencing and Negotiating; Partnering; Political Awareness; Oral Communication; Written Communication. (Navy Leadership Competency Model (NLCM)).</p>
<p>Leading Self</p>	<p>“...understanding of self and one’s own abilities. This includes understanding one’s personality, values, and preferences, while simultaneously recognising one’s potential as a [Organisational] member. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p>
<p>Leading Values and Organizational Culture</p>	<p>Set the example by displaying high standards of duty performance, personal appearance, military and professional bearing, physical fitness and health, and ethics. Foster an ethical climate. Complete individual and unit tasks to standard, on time, and within the commander’s intent. Be punctual and meet deadlines. Demonstrate determination, persistence, and patience. (Horey e Fallesen, 2004).</p> <p>Leads discussions regarding NASA values in the organization; Discusses how organizational norms and behaviours align with NASA values. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Develop and stress these key values that form the foundation of leadership, and the basis for teamwork and unity of action. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p>Coast Guard leaders develop and maintain an understanding of the Coast Guard Core Values of Honour, Respect and Devotion to Duty. Leaders align personal values with organizational values, reconciling any differences that exist. Leaders embody the highest standards of Coast Guard Core Values, can communicate their meaning, hold peers and subordinates accountable to these organizational merits, and use them to guide performance, conduct, and decisions—every day. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Understand and embody the Coast Guard’s core values: Honour, Respect, and Devotion to Duty; Align your personal behaviour with the Coast Guard’s core values; Hold peers and subordinates accountable to the core values. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p>

Apêndice B

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p>Leading Values and Organizational Culture (cont.)</p>	<p><u>Organizational commitment</u>: Is the individual’s ability and willingness to align his or her own behaviour with the needs, priorities, and goals of the organization, to act in ways that promote organizational goals or meet organizational needs. It may appear as putting organizational mission before own preferences, or before professional role priorities. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p><u>Organizational Awareness</u>: Business mindedness; mission orientation; vision; commitment to the command’s mission. (Spencer e Spencer, 1993).</p>
<p>Lifelong Learning</p>	<p>Inculcate the concept and practice of lifelong learning, self-awareness and adaptability into the Joint culture, learning strategy and processes; initiative to pursue knowledge beyond a known state of competence. (Joint Senior Leadership Competencies – Air University).</p>
<p>Making Decisions</p>	<p>Ability to adapt decision making (centralize–decentralize) and leadership (direct, peer, collaborative) approaches to the complexity of the problem, organization, and command and control method, while managing risk; and make timely decisions with incomplete information, then adapt. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p>The leader must be able to rapidly estimate a situation and make a sound decision based on that estimation. Hesitation or a reluctance to make a decision leads subordinates to lose confidence in your abilities as a leader. Loss of confidence in turn creates confusion and hesitation within the unit. Once you make a decision and discover it is the wrong one, don’t hesitate to revise your decision. Marines respect the leader who corrects mistakes immediately instead of trying to bluff through a poor decision. 1. Develop a logical and orderly thought process by practicing objective estimates of the situation. 2. When time and situation permit, plan for every possible event that can reasonably be foreseen. 3. Consider the advice and suggestions of your subordinates whenever possible before making decisions. 4. Announce decisions in time to allow subordinates to make necessary plans. 5. Encourage subordinates to estimate and make plans at the same time you do. 6. Make sure your Marines are familiar with your policies and plans. 7. Consider the effects of your decisions on all members of your unit. (Marine Corps Leadership Principles).</p> <p>Makes decisions even when solutions may produce unpleasant consequences; Support decisions other leaders make on their own; Obtains relevant information and multiple and diverse opinions before making decisions; Makes effective decisions during times of ambiguity; Creates an environment where complex decisions can be discussed, made and executed; Makes decisions in a timely manner; Makes decisions based on the long-term health of the Agency. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Developing a logical and orderly thought process by practicing objective estimates of the situation; When time and situation permit, planning for every possible event that can reasonably be foreseen; Considering the advice and suggestions of your subordinates before making decisions; Making sure your people are familiar with your policies and plans;</p>

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p>Making Decisions (cont.)</p>	<p>Considering the effects of your decisions on all members of your unit. (Principles of Naval Leadership. Navy Leader Planning Guide, 2003).</p> <p><u>Decisiveness</u> means that you are able to make good decisions without delay. Get all the facts and weight them against each other. By acting calmly and quickly, you should arrive at a sound decision. You announce your decisions in a clear, firm, professional manner. (Marine Corps Leadership Traits).</p> <p>Exercises good judgment by making sound and well-informed decisions; perceives the impact and implications of decisions; makes effective and timely decisions, even when data is limited or solutions produce unpleasant consequences; is proactive and achievement oriented. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. Office of Personnel Management (OPM)).</p> <p>Makes well-informed, effective, and timely decisions, even when data are limited or solutions produce unpleasant consequences; perceives the impact and implications of decisions. (Executive Core Qualifications (ECQ's) - Senior Executive Service (SES)).</p> <p>Planning and Organizing; Problem Solving; Consulting; Delegating. (Yukl, 1994).</p> <p>Adaptive Leadership/Decision Making (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p>

Apêndice B

Quadro III
Dicionário de Competências Elementares

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<i>Attitude</i>	<p>Personify high standards of honesty, integrity, trust, openness, fairness and compassion; Be self-motivated, professional, and results-oriented; Have confidence in your own abilities and ideas; Learn your strengths and weaknesses; Use position and personal power appropriately. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>Leaders demonstrate belief in their own abilities and ideas; are self-motivated, results-oriented, and accountable for their performance; recognize personal strengths and weaknesses; emphasize personal character development; and use position and personal power appropriately. They understand the relevance and importance of Coast Guard Core Values and strive for personal conduct that exemplifies these values. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Military bearing; Physical fit; Composed, confident; Resilient. (FM 6-22, 2006).</p> <p><u>Military bearing</u>: Possessing a commanding presence; Projecting a professional image of authority. (FM 6-22, 2006).</p> <p><u>Bearing is</u> the way you conduct and carry yourself. Your manner should reflect alertness, competence, confidence, and control. (Marine Corps Leadership Traits)</p>
<i>Building a Social Climate</i>	<p>Influence; Conflict management; Change catalyst; Collaboration and cooperation; Communication; Leadership; Building bonds; Team capabilities. (The Emotional Competence Framework - Personal Competence (Daniel Goleman)).</p> <p>Vitalizing a Positive Climate: A leader has a responsibility to establish and maintain positive expectations and attitudes which produce the setting for positive attitudes and effective work behaviours. (Horey e Fallesen, 2004).</p>
<i>Clarify and Deconflict Roles and Tasks</i>	<p>Assigning tasks, providing direction in how to do the work, and communicating a clear understanding of job responsibilities, task objectives, deadlines. (Yukl, 1994).</p>
<i>Coaching and Mentoring</i>	<p>Improve subordinate understanding and proficiency. Use past experience and knowledge to improve future performance. Counsel, coach, and mentor subordinates and subordinate leaders. (Horey e Fallesen, 2004).</p> <p>Forging a partnership; inspiring commitment: conducting a gaps analysis; growing skills: creating development and coaching plans; promoting persistence: helping followers stick to their plans; transferring skills: creating a learning environment. (Horey e Fallesen, 2004).</p> <p>Understanding of itself and the others; efficient communication; development of the others. (Quinn, 2003).</p> <p>Considerate, sensible, accessible, receptive, and just. It must listen to, support the legitimate requests and express appreciation and</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Coaching and Mentoring</i> (cont.)</p>	<p>recognition. To help in the plans of individual development and to provide chances of trainings. To demonstrate high degree of auto-conscience. (Quinn, 2003).</p> <p>Drawing on their experience and knowledge, leaders deliberately assist others in developing themselves, provide objective feedback about leadership and career development, and help identify professional potential, strengths, and areas for improvement. Successful leaders identify with the role of mentor to their staff. They have the skill to advise and develop others in the competencies needed to accomplish current and future goals. Leaders seek out mentors for themselves and may be engaged in the formal Coast Guard mentoring program both as mentors and mentees. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Assist others in their development by sharing your experience and knowledge; Provide feedback to others on their leadership and career development; Help others identify professional goals, strengths, and areas for improvement. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>Cultivating relationships in which you guide a less-experienced member in current and long-term aspirations and possibilities; Based this on Air Force requirements and personal knowledge of the talents, skills, and aspirations of the less experienced member; Promote a climate of mutual trust; Provide timely and accurate feedback. (Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Providing coaching and helpful career advice, and doing things to facilitate a person's skill acquisition, professional development, and career advancement. (Yukl, 1994).</p>
<p><i>Cognitive Dimension</i></p>	<p>The cognitive competencies function as an intellectual version of initiative: the individual's working to come to an understanding of a situation, task, problem, opportunity, or body of knowledge. Like initiative, it is most commonly thought of in relation to task orientation or achievement orientation, but it may also be used exclusively to support influence and impact or the managerial competencies. (Spencer e Spencer, 1993)</p> <p>Applies critical and appropriate judgment, decision-making and thinking strategies to organizational, interpersonal and competitive issues. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Able to use a systems view, and deal with complexity, ambiguity and uncertainty, while synthesizing information to formulate solutions (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p>Analytical thinking; conceptual thinking; technical/professional/managerial expertise (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>General intelligence; analytic reasoning; critic reasoning; creative thought; problem resolution; consulting (CPAE e AM, 2006).</p> <p>Decision Making; Strategic Thinking; Creativity and Innovation (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Systems View; Complexity/Uncertainty (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<i>Commanding</i>	<p>It defines objectives, collecting and analysing necessary information for the production of proposals or solutions to improve coordination, productivity and organizational effectiveness. (Silva et al., 2006).</p> <p>Achieve the mission by connecting people, supplies, and equipment; Have responsibility for the mission, people, equipment, and supplies; Model commitment and team spirit; Encourage and facilitate integrity, cooperation, and group identity. (Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies, 2004).</p>
<i>Communication</i>	<p><u>Oral Communication</u>: Makes clear and convincing oral presentations to individuals or groups; listens effectively and clarifies information as needed; facilitates an open exchange of ideas and fosters an atmosphere of open communication. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; Fundamental Competencies – Senior Executive Service (SES); 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p> <p><u>Written Communication</u>: Expresses facts and ideas in writing in a clear, convincing and organized manner. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM); Writes in a clear, concise, organized, and convincing manner for the intended audience. (Fundamental Competencies - Senior Executive Service (SES))</p> <p>Create the mechanisms. Up/down, down/up—and laterally; Make it clear and concise. Work to eliminate ambiguity and misinformation; Don't depend on strictly hierarchical communication; Augment it. On key issues, communicate several layers deep. (Organizational and Leadership Principles for Senior Leaders - Gen W. L. Creech).</p> <p>Leaders communicate effectively by clearly expressing ideas and actively listening to others. By understanding the nature and importance of communication and practicing effective communication techniques, leaders will relate better to others and be able to translate goals into actions. Communication is essential to all other leadership competencies. (FM 6-22, 2006).</p> <p>Able to communicate effectively with broader audiences and external organizations, and employ the appropriate method of communication or active listening to motivate the team to achieve organizational objectives; who can use consensus building and negation to reach an agreeable solution. (Joint Senior Leadership Competencies - Air University).</p> <p>Listens actively; Determines information-sharing strategies; Employs engaging communication techniques; Conveys thoughts and ideas to ensure shared understanding; Presents recommendations so others understand advantages; Is sensitive to cultural factors in communication. (FM 6-22, 2006).</p> <p>Commander's Intent & Vision. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p>Ability to clearly define and articulate a future or desired state for the organization based on internal and external factors, and shape the culture of the organization to achieve it; clearly convey commander's intent and</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Communication (cont.)</i></p>	<p>vision. (Joint Senior Leadership Competencies – Air Force. Air University).</p> <p>Know what your purpose is; choose an appropriate context and medium; send clear signals; actively ensure that others understand the message. (Hughes, Ginnett and Curphy, 1999).</p> <p>It transmits an idea or set of ideas of form clear, necessary and concise, in verbal or written way, to a person or group. (Silva et al., 2006).</p> <p>Communicates and advocates discipline-related knowledge. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Writing; Speaking; Listening; Interviewing; Cross-Cultural; Mediation & Facilitation; Media Relations; Nonverbal. (Individual Competency Development Resources – Air University).</p> <p><u>Facilitates the open exchange of ideas and information:</u> Fosters an atmosphere of open communication in the organization: Practices meaningful two-way communication: Ensures people are clear about what the information s/he has communicated: Holds lower level leaders accountable for communication; Communicates decisions, strategies and approaches and the rationale behind them; Communicates regularly to the organization regarding strategic issues, program progress and other important information. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p>
<p><i>Conflict Management and Negotiation</i></p>	<p><u>Remove work barriers:</u> Protect unit/organization from unnecessary taskings and distractions. Recognize and resolve scheduling conflicts. Overcome other obstacles preventing full attention to accomplishing the mission. (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p> <p><u>Partnering:</u> The Coast Guard exists within a broader envelope of partners and stakeholder organizations. Leaders must develop networks and build alliances, engaging in cross-functional activities where it makes sense. Leaders collaborate across boundaries and find common ground with a widening range of stakeholders at the local and national level and use their contacts to build and strengthen internal bases of support. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p><u>Partnering:</u> Develops networks and builds alliances, engages in cross-functional activities; collaborates across boundaries, and finds common ground with a widening range of stakeholders. Utilizes contacts to build and strengthen internal support bases. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; Executive Core Qualifications (ECQ's) – SES; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p> <p><u>Negotiates for understanding, builds consensus, and resolve conflict:</u> Leverage trust to establish agreements and courses of action. Clarify the situation. Identify individual and group positions and needs. Identify roles and resources. Facilitate understanding of conflicting positions. Generate and facilitate generation of possible solutions. Gains cooperation or support when working with others. (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p> <p><u>Negotiation:</u> Prepare for the negotiation; separate the people from the problem; focus on interests, not positions. (Hughes, Ginnett e Curphy, 1999); It takes decisions in set when the involved parts have different interests and perspectives. (Silva et al., 2006).</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Continual Learning</i></p>	<p>Grasps the essence of new information; masters new technical and business knowledge; recognizes own strengths and weaknesses; pursues self-development; seeks feedback from others and opportunities to master new knowledge. (27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM; Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM).</p> <p>Assesses and recognizes own strengths and weaknesses; pursues self-development. (Fundamental Competencies - SES).</p> <p>Use effective assessment and training methods. Encourage leaders and their subordinates to reach their full potential. Motivate others to develop themselves. Express the value of interacting with others and seeking counsel. Stimulate innovative and critical thinking in others. (Horey e Fallesen, 2004).</p> <p>Leads Knowledge Capture and Sharing: Creates an environment that encourages capturing, storing and sharing best practices and lessons learned from organization activities; Emphasizes openness to learning from previous experience; Emphasizes the importance of sharing lessons learned with other organizations; Emphasizes communication of knowledge internal and external to NASA; Creates a climate that supports the open sharing of information and knowledge; Creates systems that facilitate communication of knowledge, internal and external to NASA. (NASA Leadership Senior Leader Model.)</p> <p><u>Learning from experience:</u> Creating opportunities to get feedback; taking a 10 percent stretch; learning from others; keeping a journal; having a development plane. (Hughes, Ginnett e Curphy, 1999).</p> <p>Maintain awareness of existing individual and organizational development programs and remove barriers to development. Support opportunities for self-development. Arrange training opportunities as needed that help subordinates improve self-awareness, confidence, and competence. (Horey e Fallesen, 2004; FM 6-22, 2006).</p> <p><u>Maintains self-awareness – employs self-understanding, and recognizes impact on others:</u></p> <p>Valuates one’s strengths and weaknesses; Learns from mistakes and makes corrections, learns from experience; Considers feedback on performance, outcomes associated with actions, and actions taken by others to achieve similar goals; Seeks feedback on how others view one’s own actions; Routinely determines personal goals and makes progress toward them; Develops capabilities can be used appropriately; Understands self-motivation under various task conditions. (FM 6-22, 2006).</p> <p>Evaluate one's strengths and weaknesses. Consider feedback on performance, outcomes associated with actions, and actions taken by others to achieve similar goals. Seek feedback on how others view your actions. Routinely determine personal goals and progress toward those goals. Develop capabilities where possible, but accept personal limitations. Seek opportunities where your capabilities can be used appropriately. Understand self-motivation under various task conditions. (Horey e Fallesen, 2004).</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<i>Creativity and Innovation</i>	<p><u>Seek and be open to diverse ideas and points of view:</u> Encourage respectful, honest communications among staff and decision makers. Explore alternative explanations and approaches for accomplishing tasks. Reinforce new ideas, demonstrate willingness to consider alternative perspectives to resolve difficult problems. Use knowledge sources and subject matter experts. Recognize and discourage individuals seeking to gain favour from tacit agreement. (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p> <p><u>Respect for Others and Diversity Management:</u></p> <p>Understand and support the Coast Guard's commitment to respect for every individual in the workplace; Recognize and promote the value of diversity; Foster an environment that supports diverse individuals and perspectives, fairness, dignity, compassion, and creativity in the workplace. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>Through trust, empowerment, and teamwork, Coast Guard leaders create an environment that supports diverse perspectives, approaches and thinking, fairness, dignity, compassion, and creativity. They demonstrate sensitivity to cultural diversity, race, gender, background, experience, and other individual differences in the workplace. Leaders guide and persuade others to see the value of diversity, building and maintaining a healthy working environment. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p><u>Innovation:</u></p> <p>The tendency to introduce new ideas when then opportunity exists or in the face of challenging circumstances; Creativity in the production of ideas and objects that are both novel or original and worthwhile or appropriate. (FM 6-22, 2006).</p> <p>Entrepreneurship; Creating of new knowledge; Risk taking and management; Adaptability; Leveraging technology. (Garstka, 2003).</p> <p><u>Innovator:</u></p> <p>Conviviality with the change; creative thought; change management. (Quinn, 2003).</p> <p>Use of the creativity and organizational management of the transformations and transitions; promotion and implementation of the organizational change. (Quinn, 2003).</p>
<i>Cross-cultural</i>	<p><u>Cross-Cultural Leadership:</u> Understands how cultures differ in approaches to time, authority, physical space, friendship and individualism, and how these differences impact work behaviour; Applies knowledge relating to national culture to increase the effectiveness of relationships; Addresses the special challenges and adjustments of employees living abroad; Establishes solid relationships with international partner organizations; Leads NASA in establishing international partnerships that are seen as collaborative and fair. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p><u>Cross-cultural Relationships:</u> Understands the important aspects of language, behaviours, beliefs and environment that comprise the culture of the international partner. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Cross-cultural (cont.)</i></p>	<p><u>Cross-Cultural Savvy</u>: Know Cultures Beyond Own; Build Collaborative Relationships. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force, Air University).</p> <p><u>Maintain relevant cultural awareness</u>: Learn about issues of language, values, customary behaviour, ideas, beliefs and patterns of thinking that influence others. Learn about results of previous encounters when culture plays a role in mission success. (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p> <p><u>Maintain relevant geopolitical awareness</u>: Learn about relevant societies outside the United States experiencing unrest. Recognize Army influences on other countries, allies, and enemies. Understand the factors influencing conflict and peacekeeping, peace enforcing, and peacemaking missions. (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p> <p>Familiar with policies that regulate or dictate how to work with an international partner. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Policy/ Partnering/Alliances (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Is sensitive to cultural factors in communication: Maintains awareness of communication customs, expressions, actions, or behaviours; Demonstrates respect for others (FM 6-22, 2006).</p> <p><u>Opening to the multiculturalism</u>: It respects the beliefs, values and cultural traditions of the peoples where it exerts its functions and it demonstrates to the will to work in multicultural and inter cultural equips. (Silva et al., 2006).</p>
<p><i>Customer Orientation</i></p>	<p>Helping and service orientation; focus on the client’s needs; partnering the client; end-user focus; attention to patient satisfaction. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Implies a desire to help or serve others, to meet their needs. It means focusing efforts on discovering and meeting the customer or client’s needs. It is similar in depth of understanding to interpersonal understanding and sometimes the actions may parallel impact and influence, but here focus is on first, understanding the others’ needs (rather than general understanding of others’ thoughts, feeling or behaviour) and then doing something to help or serve the others (rather than influence them to support the performer’s own agenda). (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Balancing interests of a variety of clients; readily readjusts priorities to respond to pressing and changing client demands. Anticipates and meets the need of clients; achieves quality end-products; is committed to continuous improvement of services. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. Office of Personnel Management (OPM)).</p> <p>Anticipates and meets the needs of both internal and external customers. Delivers high-quality products and services; is committed to continuous improvement. (Executive Core Qualifications (ECQ’s) – Senior Executive Service (SES)).</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Decision-Making and Problem Solving / Resolution</i></p>	<p>Leaders identify and analyse problems; use facts, input from others, and sound reasoning to reach conclusions; explore various alternative solutions; distinguish between relevant and irrelevant information; perceive the impact and implications of decisions; and commit to action, even in uncertain situations, to accomplish organizational goals. They evaluate risk levels, create risk control alternatives, and implement risk controls. Successful leaders are able to isolate high-importance issues, analyse pertinent information, involve others in decisions that affect them, generate promising solutions, and consistently render judgments with lasting, positive impact. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Learn to identify and analyse problems under normal and extreme conditions; Learn to consider and assess risks and alternatives; Use facts, input from systems, input from others, and sound judgment to reach conclusions; Learn to lead effectively in crisis, keeping focus on key information and decision points; Commit to action; be as decisive as a situation demands; Involve others in decisions that affect them; Evaluate the impact of your decisions. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>It identifies work problems, analysing them in opportune time, of systematic form, looking causes and anticipating solutions. It acts decidedly to implement solutions that resolve the problems. (Silva et al., 2006)</p> <p>Identifying problems or opportunities for improvement; analysing the causes; develop alternative solutions; selecting and implementing the best solution; assessing the impact of the solution. (Hughes, Ginnett e Curphy, 1999)</p> <p>Identifies and analyses problems; distinguishes between relevant and irrelevant information to make logical decisions; provides solutions to individual and organizational problems. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM).</p> <p>Identifying work-related problems, analysing problems in a timely but systematic manner to identify causes and find solutions, and acting decisively to implement solutions to resolve important problems or crises. (Yulk, 1994).</p> <p>Identifies and analyses problems; weighs relevance and accuracy of information; generates and evaluates alternative solutions; makes recommendations. (Executive Core Qualifications (ECQ's) - Senior Executive Service (SES)).</p> <p>Identifies and analyses problems. Distinguishes between relevant and irrelevant information to make logical decisions. Provides solutions to individual and organizational problems. (27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p>
<p><i>Developing Others</i></p>	<p>Teaching and training; assuring subordinates growth and development; coaching others; realistic positive regard; providing support. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Is a special version of impact and influence, in which the intent is to teach or to foster the development of one several other people. A genuine intent to foster the learning or development of the others and an</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Developing Others (cont.)</i></p>	<p>appropriate level of need analysis are implied in each positive level of developing others. The essence of this competency lies in the developmental intent and effect rather than in a formal role. Sending people to routine training programs to meet statutory or corporate requirements (or promotions made primarily to meet business needs) does not express the intent to develop others and does not score on this scale. On the other hand, it is possible to work to further the development of peers, clients, and even superiors. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Develops the ability of others to perform and contribute to the organization by providing ongoing feedback and by providing opportunities to learn through formal and informal methods. (Executive Core Qualifications (ECQ's) - Senior Executive Service (SES)).</p> <p>Leaders encourage and support others to grow as individuals and teams. They facilitate the achievement of organizational goals through assisting others to develop. They prepare others to assume new positions elsewhere in the organization, making the organization more versatile and productive. (FM 6-22, 2006).</p> <p>Assesses current development needs of others; Fosters job development, job challenge, and job enrichment; Counsels, coaches, and mentors; Facilitates ongoing development; Supports institutional-based development; Builds team or group skills and processes. (FM 6-22, 2006).</p> <p>Observe and monitor subordinates under different task conditions to establish strengths and weaknesses. Note changes in proficiency. Evaluate subordinates in a fair and consistent manner. (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p>
<p><i>Discipline</i></p>	<p>Understanding of Discipline; Safety; Maintain Credibility; Communication and Advocacy. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p>
<p><i>Example (leading by Example)</i></p>	<p>Manage and publicly demonstrate personal and professional priorities that are consistent with Air Force Core Values and Competencies; Show subordinates that actions and words support one another; Embrace and demonstrate qualities of excellent followership. (Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies. Air Force Leadership Development Model, Jan 2004)</p> <p>Displays character by modelling the army values consistently through actions, attitudes, and communications; Exemplifies the warrior ethos; Demonstrates commitment to the nation, army, unit, soldiers, community, and multinational partners; Leads with confidence in adverse situations; Demonstrates technical and tactical knowledge and skills; Understands the importance of conceptual skills and models them to others; Seeks and is open to diverse ideas and points of view (FM 6-22, 2006).</p> <p>Leaders constantly serve as role models for others. Leaders will always be viewed as the example, so they must maintain standards and provide examples of effectiveness through all their actions. All army leaders should model the army values. Modelling provides tangible evidence of</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Example (leading by Example) (cont.)</i></p>	<p>desired behaviours and reinforces verbal guidance through demonstration of commitment and action. (FM 6-22, 2006).</p> <p>As a Marine progress through the ranks by promotion, all too often he/she takes on the attitude of "do as I say, not as I do." Nothing turns Marines off faster! As a Marine leader your duty is to set the standards for your Marines by personal example. Your appearance, attitude, physical fitness, and personal example are all watched by the Marines in your unit. If your personal standards are high, then you can rightfully demand the same of your Marines. If your personal standards are not high you are setting a double standard for your Marines, and you will rapidly lose their respect and confidence. Remember your Marines reflect your image! Leadership is taught by example. 1. Show your Marines that you are willing to do the same things you ask them to do. 2. Be physically fit, well groomed, and correctly dressed. 3. Maintain an optimistic outlook. Develop the will to win by capitalizing on your unit's abilities. The more difficult the situation is, the better your chance is to display an attitude of calmness and confidence. 4. Conduct yourself so that your personal habits are not open to criticism. 5. Exercise initiative and promote the spirit of initiative in your Marines. 6. Avoid showing favouritism to any subordinate. 7. Share danger and hardship with your Marines to demonstrate your willingness to assume your share of the difficulties. 8. By your performance, develop the thought within your Marines that you are the best Marine for the position you hold. 9. Delegate authority and avoid over-supervision in order to develop leadership among subordinates. (Marine Corps Leadership Principles).</p> <p>Show your subordinates that you are willing to do the same things you ask them to do; Be physically fit, well groomed and correctly dressed; Maintain an optimistic Outlook; Conduct yourself so that your personal habits are not open to criticism; Exercise initiative and regard the spirit of initiative of your subordinates within your unit; Avoid showing favouritism to any subordinate; Delegate authority and avoid over supervision, in order to develop leadership among subordinates. (Principles of Naval Leadership. Navy Leader Planning Guide, 2003).</p> <p><u>Exemplifies the warrior ethos:</u> Removes or fights through obstacles, difficulties, and hardships to accomplish the mission; Demonstrates the will to succeed; Demonstrates physical and emotional courage; Communicates how the warrior ethos is demonstrated (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p> <p><u>Exemplifying Sound Values and Behaviours:</u> Maintaining standards and providing examples of effective behaviours influences others to behave and perform similarly. All Army leaders should model Army values continuously. Modelling provides tangible evidence of desired behaviours and reinforces verbal guidance through demonstration of commitment and action. (Horey e Fallesen, 2004).</p>
<p><i>Flexibility and Adaptability</i></p>	<p><u>Adaptability/Flexibility:</u></p> <p>Leads effectively in uncertain or ambiguous situations; Modifies his/her leadership practices so that different situations can be handled in the most effective manner; Maintains a high level of effectiveness when angry or frustrated; Is open and adjusts rapidly to change, new</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Flexibility and Adaptability</i> (cont.)</p>	<p>information and/or unexpected obstacles; Adapts behaviour and leadership to meet multiple demands, ambiguity and change. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Capacity of adapting and efficiently working in a diversity of situations in permanent change, with individuals and different groups. (Silva et al., 2006).</p> <p><u>Adaptability:</u></p> <p>Able to adapt quickly to environment, people, and circumstances; able to assess the environment and acquire new or more effective behaviours as context and roles change; and respond quickly to emerging opportunities and risks. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p>Maintain composure in stressful situations; Work constructively and resourcefully under pressure; Demonstrate flexibility and resilience; Seek and accept constructive criticism; Balance change and continuity. (Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies, 2004).</p>
<p><i>Health and Welfare / Well-Being</i></p>	<p>Leaders consider the environment in which they and their people work, attending to safety and well-being. They effectively identify and manage stress. They set a personal health example with emphasis on a program of physical fitness and emotional strength. Leaders encourage others to develop personal programs including physical, mental, and spiritual well-being. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Promote a safe work environment for yourself and others; Recognize and manage stress; Set a personal health example, emphasizing physical fitness and emotional strength; Encourage others to maintain health and well-being. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>This is one of the most important of the principles. You should know your Marines and how they react to different situations. This knowledge can save lives. A Marine who is nervous and lacks self-confidence should never be put in a situation where an important, instant decision must be made. Knowledge of your Marines' personalities will enable you, as the leader, to decide how to best handle each Marine and determine when close supervision is needed. 1. Put your Marines' welfare before your own--correct grievances and remove discontent. 2. See the members of your unit and let them see you so that every Marine may know you and feel that you know them. Be approachable. 3. Get to know and understand the Marines under your command. 4. Let them see that you are determined that they be fully prepared for battle. 5. Concern yourself with the living conditions of the members of your unit. 6. Help your Marines get needed support from available personal services. 7. Protect the health of your unit by active supervision of hygiene and sanitation. 8. Determine what your unit's mental attitude is; keep in touch with their thoughts. 9. Ensure fair and equal distribution of rewards. 10. Encourage individual development. 11. Provide sufficient recreational time and insist on participation. 12. Share the hardships of your Marines so you can better understand their reactions. (Marine Corps Leadership Principles).</p> <p>Put the welfare of the women and men for whom you are accountable before your own welfare; See the members of your unit and let them see</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Health and Welfare / Well-Being</i> (cont.)</p>	<p>you so that every one of them may know you and feel that you know them; be approachable; Let them see that you are determined to fully prepare them for the accomplishment of all missions; Concern yourself with the living conditions of the members of your unit;...</p> <p>Know your unit's mental attitude; keep in touch with their thoughts; Ensure fair and equal distribution of rewards; Provide sufficient recreational time and insist on participation. (Principles of Naval Leadership. Navy Leader Planning Guide, 2003).</p>
<p><i>Impact and Influence</i></p>	<p>Reflect the individual's underlying concern with his or her effect on others, known as need for power. The "power" motivation that fuels effective behaviour is generally influenced by consideration of the good of the organization or of others. We have found the best performers pursuing their own status, prestige, or gain at the expense of others or of the organization. In all of the competencies, the intentions and the actions that score on the positive levels must be reasonably socialized – the desired effect should be for the general good, or at least not harmful. Cutthroat competition within an organization or using influence for personal gain at the expense of the overall organization score at a negative point for impact and influence. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Leaders need to influence beyond their direct lines of authority and beyond chains of command; this influence may extend to joint, interagency, inter-governmental, multinational, and other groups. (Horey e Fallesen, 2004; FM 6-22, 2006).</p> <p>Understands sphere of influence, means of influence, and limits of influence; Builds trust; Negotiates for understanding, builds consensus, and resolves conflict; Builds and maintains alliances. (FM 6-22, 2006).</p> <p><u>Understand sphere of influence, means of influence, and limits of influence</u>: Assess situations, missions, and assignments to determine the parties involved in decision making, decision support, and possible interference or resistance. (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004); Understand role of individuals and units in building partnerships. Understand boundary of own and Army involvement. Learn relevant policies, doctrine, and lessons learned. Learn about the types of power and their use in different situations. Learn about the role of negotiation, mediation, partnering, and psychological operations in accomplishing mission. (Horey e Fallesen, 2004).</p> <p>Strategic influence; impression management; showmanship; targeted persuasion; collaborative influence. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Expresses an intention to persuade, convince, influence, or impress others, in order to get them to support the speaker's agenda; or the desire to have a specific impact or effect on others. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>It generates a specific effect on the others of form to obtain its voluntary participation in the command action. (Silva et al., 2006).</p> <p>Persuasion; Reliable construction; Impact/image; Negotiation; Communication. (Silva et al., 2006).</p> <p>Communications skills; Negotiation skills; Political acumen. (Garstka, 2003).</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Impact and Influence</i> (cont.)</p>	<p>Communicating; Decision Making; Motivating; Foster Teamwork & Collaboration. (Joint Senior Leadership Competencies - Air University).</p> <p>Develop a Joint leader who clearly communicates intent and vision, and shapes the culture of the organization; who anticipates and makes timely decisions through adaptive decision making and practices adaptive leadership; who builds trust and confidence, empowers others, encourages measure, risk taking, and is able to use consensus building to increase organizational effectiveness. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p>Promote ideas and proposals persuasively; Provide compelling rationales for arguments; Build a broad base of support; Adapt in conflict management strategies; Negotiate win/win solutions. (Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Persuades others. Builds consensus through give and take. Gains cooperation from others to obtain information and accomplish goals. Facilitates "win-win" situations. (27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities, from Bureau of Land Management (BLM); (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. Office of Personnel Management (OPM); Executive Core Qualifications (ECQ's) - Senior Executive Service (SES)).</p> <p>Coast Guard leaders possess the ability to persuade and motivate others to achieve the desired outcome to create change. They influence and persuade by communicating, directing, coaching, and delegating, as the situation requires. Successful leaders understand the importance and relevance of professional relationships, develop networks, gain cooperation and commitment from others, build consensus, empower others by sharing power and responsibility, and establish and maintain rapport with key players. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Motivate others to achieve desired outcomes by directing, coaching, and delegating as the situation requires; Recognize the importance of building professional relationships; Develop networks of contacts and colleagues; Establish rapport with key players; Empower others by delegating power and responsibility and hold them accountable; Gain cooperation and commitment from others. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>Persuades others; builds consensus through give and take; gains cooperation from others to obtain information and accomplish goals. (Executive Core Qualifications (ECQ's) - Senior Executive Service (SES)).</p> <p>Uses appropriate influence techniques to energize others: Uses techniques ranging from compliance to commitment (pressure, legitimate requests, exchange, personal appeals, collaboration, rational persuasion, apprising, inspiration, participation, and relationship building) (FM 6-22, 2006).</p> <p>Communicating; Decision Making; Motivating. (FM 22-100, 1999).</p> <p>Motivating and Inspiring; Recognizing; Rewarding (Yukl, 1994).</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Impact and Influence</i> (cont.)</p>	<p><u>Persuasion</u>: Servant-leaders rely on persuasion, rather than positional authority in making decisions. Servant-leaders seek to convince others, rather than coerce compliance. This particular element offers one of the clearest distinctions between the traditional authoritarian model and that of servant-leadership. The servant-leader is effective at building consensus within groups. (10 Principles of Servant-Leadership, by Larry Spears); It promotes ideas and projects of convincing form, using strong rationales for its arguments, to construct an ample base of support. (Silva et al., 2006).</p> <p><u>Motivation</u>: It use techniques of influence that appeal to the emotion or the logic to generate enthusiasm in the work, commitment facing the objectives and confidence of form to become an example through its behaviours in the command share. (Silva et al., 2006); Achievement drive; Commitment; Initiative; Optimism. (The Emotional Competence Framework - Personal Competence (Daniel Goleman)).</p> <p><u>Motivating</u>: ability to inspire and encourage others towards mission and goal accomplishments, while meeting their individual's needs; create a climate of openness and trust and empower others to use their initiative and talent to accomplish the mission. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p><u>Motivating and Inspiring</u>: Using influence techniques that appeal to emotion or logic to generate enthusiasm for the work, commitment to task objectives, and compliance with requests for cooperation, assistance, support, or resources; (Yukl, 1994).</p>
<p><i>Initiative</i></p>	<p>Initiative is taking action even though you haven't been given orders. It means meeting new and unexpected situations with prompt action. It includes using resourcefulness to get something done without the normal material or methods being available to you. (Marine Corps Leadership Traits).</p> <p>Bias for action; decisiveness; strategic future orientation; seizing opportunities; being proactive. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Is a preference for taking action. Initiative is doing more than is required or expected in the job, doing things that no one has requested, which will improve or enhance job results and avoid problems, or finding or creating new opportunities. (Spencer e Spencer, 1993).</p>
<p><i>Judgment</i></p>	<p>Judgment is your ability to think about things clearly, calmly, and in an orderly fashion so that you can make good decisions. (Marine Corps Leadership Traits).</p> <p>The capacity to assess situations or circumstances shrewdly and to draw sound conclusions; The tendency to form sound opinions and make sensible decisions and reliable guesses; The ability to make sound decisions when all facts are not available. (FM 6-22, 2006).</p> <p><u>To decide and to judge efficient and ethically</u>: It implements relative orientations to the execution of procedure norms that must be followed in the fulfilment of a mission. (Silva et al., 2006).</p>
<p><i>Leading and Improving Performance</i></p>	<p>Maintains and enforces high professional standards: Reinforces the importance and role of standards; Performs individual and collective tasks to standard; Recognizes and takes responsibility for poor</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Leading and Improving Performance (cont.)</i></p>	<p>performance and addresses it appropriately (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p> <p><u>Set and maintain high expectations for individuals and teams</u>: Clearly articulate expectations. Create a climate that expects good performance, recognizes superior performance, and does not accept poor performance. Challenge others to match one's example. (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p> <p><u>Set up internal competition and comparison where feasible</u>: Reward success, Provide incentives and motivators. praise the winners; Address failure in balance with the circumstances (Organizational and Leadership Principles for Senior Leaders - Gen W. L. Creech)</p> <p><u>Seek, recognize, and take advantage of opportunities to improve performance</u>: Ask incisive questions. Anticipate needs for action. Analyse activities to determine how desired end states are achieved or affected. Act to improve the organizations' collective performance. Envision ways to improve. Recommend best methods for accomplishing tasks. Leverage information and communication technology to improve individual and group effectiveness. Encourage staff to use creativity to solve problems. (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p> <p><u>Improving</u>: Develop a Joint leader who continually develops self, others and organizations using a lifelong approach to learning to increase the capability to accomplish current and future missions; who applies the resource of the organization to build effective teams capable of collaborating and operating in distributed environments; who is a change leader that is innovative, open to new concepts and ideas, and who can develop and implement an organizational vision that integrates organizational components to achieve the vision. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University); Developing; Building; Learning. (FM 22-100, 1999); Lifelong Learning; Team Building; Leading Change. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p>
<p><i>Leading and Management Change</i></p>	<p><u>Leading & Managing Change</u>: Communicating a Vision for Change; Planning and Implementing Organizational Change. (Key Competencies – NASA Goddard's Leadership Alchemy Program).</p>
<p><i>Leading People</i></p>	<p>Developing People; Team Building; Combat and Crisis Leadership; Conflict Management; Leveraging Diversity; Professionalism. (Navy Leadership Competency Model (NLCM)).</p> <p>The ability to design and implement strategies that maximize personnel potential and foster high ethical standards in meeting the Navy's vision, mission and goals. (Navy Leadership Competency Model (NLCM); 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p> <p>Combat Leadership; Counselling; Mentoring; Negotiation. (Individual Competency Development Resources - Air Force. Air University).</p> <p>Conflict Management; Leveraging Diversity; Integrity/Honesty; Team Building. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Leading People</i> (cont.)</p>	<p>The ability to lead people toward meeting the organization's vision, mission, and goals. Inherent to this ECQ is the ability to provide an inclusive workplace that fosters the development of others, facilitates cooperation and teamwork, and supports constructive resolution of conflicts. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM).</p> <p>Team builder; Teamwork; Cultural sensitivity; Developing others; Inspiring. (Garstka, 2003).</p>
<p><i>Leading Teams</i></p>	<p>Encourage people to work together effectively. Promote teamwork and team achievement to build trust. Draw attention to the consequences of poor coordination. Acknowledge and reward successful team coordination. Integrate new members into the unit quickly. (FM 6-22, 2006; Horey e Fallesen, 2004).</p> <p>Able to build trust, confidence and cohesion, and promote teamwork and collaboration across organizational boundaries; and to use consensus building to increase organizational effectiveness. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p>Promote collaboration and teamwork across organizational boundaries; Break down polarized perspectives; Collaborate as a team player; understanding systems/processes; Encourage and facilitating cooperation; Foster group identity; Work with others to achieve mutual goals; Share credit for success. (Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Drive Performance through Shared Vision, Values, and Accountability; Influence through Win/Win Solutions; Mentor and Coach for Growth and Success; Promote Collaboration and Teamwork; Partner to Maximize Results. (Air Force Doctrine Document 1-1, Leadership and Force Development, Feb 2004).</p> <p>Inspiring, Empowering and Exercising Authority; Influencing & Negotiating; Attracting, Developing & Retaining Talent; Fostering Teamwork & Collaboration; Building Relationships; Fostering Effective Communication; Mentoring. (Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies, 2004). <u>Team Building</u>: Leaders recognize and contribute to group processes; encourage and facilitate cooperation, pride, trust, and group identity; and build commitment, team spirit, and strong relationships. Coast Guard leaders inspire, guide, and create an environment that motivates others toward goal accomplishment; consider and respond to others' needs, feelings, and capabilities; and adjust their approach to suit various individuals and situations. Coast Guard leaders have a historical perspective of leadership theory that they continually develop through personal experience and study of contemporary leadership issues. They work with subordinates to develop their leadership knowledge and skills. Coast Guard leaders adapt leadership styles to a variety of situations and personify high standards of honesty, integrity, trust, openness, and respect for others by applying these values and styles to daily behaviour. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p><u>Train your unit as a team</u>: Study, prepare and train thoroughly, endlessly; Encourage unit participation in recreational and military events, Do not</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Leading Teams (cont.)</i></p>	<p>publicly blame an individual for the team’s failure or praise just an individual for the team’s success; Ensure that training is meaningful, and that the purpose is clear to all members of the command; Train your team based on realistic conditions; Insist that every person understands the functions of the other members of the team and the functions of the team as a part of the unit. (Principles of Naval Leadership. Navy Leader Planning Guide, 2003).</p> <p><u>Train your Marines as a team:</u> Every waking hour Marines should be trained and schooled, challenged and tested, corrected and encouraged with perfection and teamwork as a goal. When not at war, Marines are judged in peacetime roles: perfection in drill, dress, bearing and demeanour; shooting; self-improvement; and most importantly, performance.</p> <p>No excuse can be made for the failure of leaders to train their Marines to the highest state of physical condition and to instruct them to be the very best in the profession of arms. Train with a purpose and emphasize the essential element of teamwork. The sharing of hardships, dangers, and hard work strengthens a unit and reduces problems, it develops teamwork, improves morale and esprit and moulds a feeling of unbounded loyalty and this is the basis for what makes men fight in combat; it is the foundation for bravery, for advancing under fire. Troops don't complain of tough training; they seek it and brag about it. Teamwork is the key to successful operations. Teamwork is essential from the smallest unit to the entire Marine Corps. As a Marine officer, you must insist on teamwork from your Marines. Train, play, and operate as a team. Be sure that each Marine knows his/her position and responsibilities within the team framework. When team spirit is in evidence, the most difficult tasks become much easier to accomplish. Teamwork is a two-way street. Individual Marines give their best, and in return the team provides the Marine with security, recognition, and a sense of accomplishment. 1. Train, study and train, prepare, and train thoroughly, endlessly. 2. Strive to maintain individual stability and unit integrity; keep the same squad leader and fire team leaders as long as possible if they're getting the job done. Needless transfers disrupt teamwork. 3. Emphasize use of the "buddy" system. 4. Encourage unit participation in recreational and military events. 5. Never publicly blame an individual for the team's failure nor praise one individual for the team's success. 6. Provide the best available facilities for unit training and make maximum use of teamwork. 7. Ensure that all training is meaningful, and that its purpose is clear to all members of the command. 8. Acquaint each Marine of your unit with the capabilities and limitations of all other units, thereby developing mutual trust and understanding. 9. Ensure that each junior leader understands the mechanics of tactical control for the unit. 10. Base team training on realistic, current, and probable conditions. 11. Insist that every Marine understands the functions of the other members of the team and how the team functions as a part of the unit. 12. Seek opportunities to train with other units. 13. Whenever possible, train competitively. (Marine Corps Leadership Principles).</p> <p>Inspires, motivates, and guides others toward goal accomplishments. Consistently develops and sustains cooperative working relationships. Encourages and facilitates cooperation within the organization and with</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Leading Teams</i> (cont.)</p>	<p>customer groups; fosters commitment, team spirit, pride, trust. Develops leadership in others through coaching, mentoring, rewarding, and guiding employees. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p> <p>Capable of continuously striving to improve team cohesion and performance; able to develop leadership in others through coaching, mentoring and rewarding others. Able to foster team spirit, pride and trust. (Joint Senior Leadership Competencies – Air Force. Air University).</p> <p>Facilitating the constructive resolution of conflict, and encouraging cooperation, teamwork, and identification with the work unit. (Yukl, 1994).</p> <p>Applying individual skills and team skills (Hughes, Ginnett e Curphy, 1999).</p> <p><u>Team Building</u>: Inspires and fosters team commitment, spirit, pride, and trust. Facilitates cooperation and motivates team members to accomplish group goals. (Executive Core Qualifications (ECQ's) - Senior Executive Service (SES)).</p> <p><u>Team leadership</u>: Is the intention to take a role as leader of a team or other group. It implies a desire to lead others. Team leadership is generally, but certainly not always, shown from a position of formal authority. This entire scale, therefore, has a job-size aspect. It is often combined with teamwork, especially by top executives and upper-level managers. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p><u>Teamwork and Collaboration</u>: Emphasizes a team approach in accomplishing work; Models collaborative behaviours; Emphasizes teamwork and collaboration across NASA and with partner organizations. (NASA Leadership Senior Leader Model);</p> <p><u>Teamwork and cooperation</u>: Group management; group facilitation; conflict resolution; managing branch climate; motivating others; Implies a genuine intention to work cooperatively with others, to be part of a team, to work together as opposed to working separately or competitively. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p><u>Team work</u>: It realise actions that harness the results of the work, for the exploitation of all the possibilities and characteristics of the some intervening ones in contribution between functional areas, through the allotment of knowledge and experiences. (Silva et al., 2006).</p> <p><u>Team leadership</u>: Taking command; being in charge; vision; group management and motivation; building a sense of group purpose; genuine concern for subordinates. (Spencer e Spencer, 1993).</p>
<p><i>Management</i></p>	<p>Encourage open communication about controversial issues. Promote collaboration to manage contention; Confront conflict constructively to minimize impact to self, others, and the organization. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>Successful leaders demonstrate the ability to plan, organize, and prioritize realistic tasks and responsibilities for themselves and their people. They use goals, milestones, and control mechanisms for projects.</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Management (cont.)</i></p>	<p>Leaders seek, anticipate, and meet customers’ needs—internal and external... They effectively manage time and resources to successfully accomplish goals. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Are specialized subsets of the impact and influence competencies, expressing the intention to have certain specific effects. These specific intentions (to develop others, to lead others, to improve teamwork and cooperation) are particularly important for managers. They are well developed in the generic dictionary because they are so common among managers and others whom we have studied. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Use goals, milestones, and control mechanisms to measure and manage performance. Evaluate progress and outcomes of current processes; Seek continuous improvement through periodic assessments; Improve products and services to meet changing customer needs. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>Developing others; directiveness: assertiveness and use of positional power; teamwork and cooperation; team leadership. (Spencer e Spencer, 1993).</p>
<p><i>Managing Information and Create Knowledge</i></p>	<p><u>Knowledge</u> is the understanding of a science or art. Knowledge means that you have acquired information and that you understand people. Your knowledge should be broad, and in addition to knowing your job, you should know your unit’s policies and keep up with current events. (Marine Corps Leadership Traits).</p> <p><u>Knowledge Management</u>: Captures and shares knowledge for NASA and public learning; Leads Knowledge Capture and Sharing. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p><u>Managing Information & Knowledge</u>: Awareness and Use of Information Technology; Knowledge Management. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p><u>Leads Use of Information Technology</u>: Encourages the use of information technology to effectively lead virtual work (e.g., telecommuting, virtual teams); Effectively uses technology to improve own performance; Understands and emphasizes information security in relation to data publishing, technology transfer and release of information (NF-ITAR-1767); Develops strategies to integrate new technology into the workplace. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p><u>Informing</u>: Disseminating relevant information about decisions, plans, activities to people that need it to do work, providing written materials and documents, answering requests for technical information. (Yukl, 1994).</p> <p><u>Information seeking</u>: An underlying curiosity, a desire to know about things, people, or issues drives information seeking. Information seeking implies making an effort to get more information, not accepting situations “at face value”. Information seeking has a single dimension of effort expressed as how far afield the individual goes to seek information. Problem definition; diagnostic focus; customer/market sensitivity; looking deeper. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p><u>Give/Seek Info</u>: Monitoring; Clarifying Roles and Objectives; Informing. (Yukl, 1994).</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<i>Organizational Culture</i>	<p>Understands and leverages the impact of the informal organization and NASA's culture. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Understands the impact of the NASA's organizational culture on decision making, innovation and relationships; Leverages what is unique and special about the NASA culture; Maintains networks outside NASA's formal organizational structure; Identifies and manages internal and external politics; Anticipates controversial issues and political questions and deals with them effectively; Helps others identify the real issues behind the problems or issues they face. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Involvement and compromise with the organization: It adheres voluntarily to the organizational culture. (Silva et al., 2006).</p>
<i>Personal Characteristics or Attributes</i>	<p>Manages self in a manner that fosters learning and high performance. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Adaptability/Flexibility; Integrity and Honesty; Resiliency; Self-Development (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Achievement Drive; Accountability; Autonomy; Awareness; Competitive; Confident; Conscientiousness; Courage; Determination; Decisive; Dedicated; Disciplined; Endurance; Emotional stability; Energy; Ethics; Experience; Flexibility; Fortitude; Honesty; Initiative; Integrity; Lifelong learner; Moral; Motivation to perform; Openness; Patience; Persuasion; Physical fitness; Positive attitude, Positive self-image; Pride; Presence; Professionalism; Psychomotor aptitude; Resilience; Responsibility; Self-motivated; Self-confidence; Will to destroy the enemy; Willingness to exploit opportunities; Values; Versatility. (Horey e Fallesen, 2004).</p> <p>Occupational preference; accurate self-assessment; affiliated interest; writing skills; visioning; upward communications; concrete style of learning and communicating; low fear of rejection; thoroughness. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Resists encroachment on own area of responsibility; unconflicted use of position and symbolic power; sets up mechanisms to obtain feedback; legal awareness; security conscious; has stable relationship with an independent partner/spouse/girlfriend; sense of humour; respects confidentiality of personal information; dynamic structural visualization; broad-based technical knowledge. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Mental agility; Sound judgment; Innovation; Interpersonal tact; Domain knowledge (FM 6-22, 2006).</p>
<i>Planning and Organization</i>	<p>Determining long-term objectives/strategies, allocating resources according to priorities, determining how to use personnel/resources to accomplish a task efficiently, and determining how to improve coordination, productivity, and the effectiveness of the organizational unit. (Yukl, 1994).</p> <p><u>Planning and analysis</u>: It undertakes shares to improve the results or to create chances autonomously. (Silva et al., 2006).</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Professional Proficiency</i></p>	<p>Before you can lead, you must be able to do the job. The first principle is to know your job. As a Marine, you must demonstrate your ability to accomplish the mission and to do this you must be capable of answering questions and demonstrating competence in your MOS. Respect is the reward of the Marine who shows competence. Tactical and technical competence can be learned from books and from on the job training. 1. Seek a well-rounded military education by attending service schools; doing daily independent reading and research; taking correspondence courses from MCI, colleges, or correspondence schools; and seeking off-duty education. 2. Seek out and associate with capable leaders. Observe and study their actions. 3. Broaden your knowledge through association with members of other branches of the U. S. armed services. 4. Seek opportunities to apply knowledge through the exercise of command. Good leadership is acquired only through practice. 5. Prepare yourself for the job of leader at the next higher rank. (Marine Corps Leadership Principles).</p> <p>Know what is expected of you and then expend time and energy on becoming proficient at those things; Form an attitude early on of seeking to learn more than is necessary; Observe and study the actions of capable leaders; Spend time with those people who are recognized as technically and tactically proficient. Learn as much as you can from them; Seek feedback from technically and tactically competent people concerning your own performance. Be willing to change; Seek opportunities to apply knowledge through the exercise of command. Good leadership is acquired only through practice; Prepare yourself for the job of the leader at the next higher rank. (Principles of Naval Leadership. Navy Leader Planning Guide, 2003).</p> <p>Proficient in joint doctrine and concepts and capabilities and the ability to apply them within commander’s intent; using distributed collaborative environments, planning, command & control systems, and logistics systems and processes. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p><u>Technical Proficiency:</u></p> <p>Coast Guard leaders’ technical knowledge, skills, and expertise allow them to effectively organize and prioritize tasks and use resources efficiently. Always aware of how their actions contribute to overall organizational success, leaders demonstrate technical and functional proficiency. They maintain credibility with others on technical matters and keep current on technological advances in professional areas. Successful leaders work to initiate actions and competently maintain systems in their area of responsibility. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Be prepared: learn, develop, and demonstrate technical and functional expertise in your areas of responsibility; Understand how your skills and actions contribute to mission readiness and performance; Keep current on technological advances; Effectively organize and prioritize tasks. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<i>Relation Building</i>	<p>Networking; use of resources; develops contacts; personal contacts; concern for customer relationships; ability to establish rapport. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p>Is working to build or maintain friendly, warm relation-ships or networks of contacts with people who are, or might someday be, useful in achieving work-related goals. (Spencer e Spencer, 1993)</p> <p><u>Relating to Others</u>: Working to Build Trust and Supportive Relationships and Networks; Influencing Others; Demonstrating Generous Listening Skills. (Key Competencies – NASA Goddard's Leadership Alchemy Program); NASA Leadership Senior Leader Model); Influence and Negotiation; Communication; Listening; Trust Building (NASA Leadership Senior Leader Model).</p>
<i>Resources Management</i>	<p>Builds and manages workforce based on organizational goals, budget considerations, and staffing needs. Ensures that employees are appropriately recruited, selected, appraised, and rewarded; takes action to address performance problems. Manages a multi-sector workforce and a variety of work situations. (Executive Core Qualifications (ECQ's) - Senior Executive Service (SES)).</p> <p>Coast Guard leaders understand and support the civilian and military staffing systems and assess current and future staffing needs based on organizational goals and budget realities. Making decisions that are merit-based, they ensure their people are appropriately selected, developed, trained, assigned, evaluated, and rewarded. Leaders take corrective action when needed. They guide and mentor others in appropriate interaction with these system elements. Leaders support personnel completing requirements for advancement, special programs, or future assignment; recognize positive performance and development through the formal reward system; and assist others in requesting formal training or developmental assignments. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Places people in positions/assignments that make best use of their skills and talents; Encourages opportunities for development such as cross-functional assignments, job rotations, stretch assignments and broadening to new roles and positions; Leverages new human capital flexibilities; Encourages opportunities for development that enhance broadening of employees; Supports lower-level managers in employee retention and development strategies. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Assesses current and future staffing needs based on organizational goals and budget realities. Using merit principles, ensures staff are appropriately selected, developed, utilized, appraised, and rewarded; takes corrective action. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p>
<i>Responsibility</i>	<p><u>Seek responsibility and take responsibility for your actions</u>:</p> <p>For professional development, you must actively seek out challenging assignments. You must use initiative and sound judgment when trying to</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Responsibility</i> <i>(cont.)</i></p>	<p>accomplish jobs that are not required by your grade. Seeking responsibilities also means that you take responsibility for your actions. You are responsible for all your unit does or fails to do. Regardless of the actions of your subordinates, the responsibility for decisions and their application falls on you. You must issue all orders in your name. Stick by your convictions and do what you think is right, but accept justified and constructive criticism. Never remove or demote a subordinate for a failure that is the result of your own mistake. 1. Learn the duties of your immediate senior, and be prepared to accept the responsibilities of these duties. 2. Seek different leadership positions that will give you experience in accepting responsibility in different fields. 3. Take every opportunity that offers increased responsibility. (...)</p> <p>(...) 4. Perform every act, large or small, to the best of your ability. Your reward will be increased opportunity to perform bigger and more important tasks. 5. Stand up for what you think is right; have the courage of your convictions. 6. Carefully evaluate a subordinate's failure before taking action. Make sure the apparent shortcomings are not due to an error on your part. Consider the Marines that are available, salvage a Marine if possible, and replace a Marine when necessary. 7. In the absence of orders, take the initiative to perform the actions you believe your senior would direct you to perform if he/she were present. (Marine Corps Leadership Principles).</p> <p>Learn the duties of your immediate senior, and be prepared to accept the responsibilities of these duties: Seek a variety of leadership positions that will give you experience in accepting responsibility in different fields: Take every opportunity that offers increased responsibility; Perform every task, no matter whether it be top secret or seemingly trivial, to the best of your ability; Stand up for what you think is right. Have courage in your convictions; Carefully evaluate a subordinate's failure before taking action against that subordinate; In the absence of orders, take the initiative to perform the actions you believe your senior would direct you to perform if present. (Principles of Naval Leadership. Navy Leader Planning Guide, 2003).</p>
<p><i>Results Driven or Gets Result</i></p>	<p>A leader's ultimate purpose is to accomplish organizational results. A leader gets results by providing guidance and managing resources, as well as performing the other leader competencies. This competency is focused on consistent and ethical task accomplishment through supervising, managing, monitoring, and controlling of the work. (FM 6-22, 2006).</p> <p>Prioritizes, organizes, and coordinates tasking for teams or other organizational structures/groups; Identifies and accounts for individual and group capabilities and commitment to task; Designates, clarifies, and deconflicts roles; Identifies, contents for, allocates, and manages resources; Removes work barriers; Recognizes and rewards good performance; Seeks, recognizes, and takes advantage of opportunities to improve performance; Makes feedback part of work processes; Executes plans to accomplish the mission; Identifies and adjusts to external influences on the mission or taskings and organization. (FM 6-22, 2006).</p> <p>The ability to meet organizational goals and customer expectations. Inherent to this ECQ is the ability to make decisions that produce high-</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Results Driven or Gets Result (cont.)</i></p>	<p>quality results by applying technical knowledge, analysing problems, and calculating risks (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. (OPM)).</p> <p>Accountability; Customer Service; Decisiveness; Entrepreneurship; Problem Solving; Technical Credibility. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p> <p>Accountability and continuous improvement. Includes the ability to make timely and effective decisions and produce results through strategic planning and the implementation and evaluation of programs and policies. (27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p> <p>Achievement oriented; Accountable. (Garstka, 2003).</p> <p>Task orientation, focus in the work, shows one high degree of interest, motivation, energy and personal impetus. Acceptance of responsibilities. Motivation of the members of equips to increase the production and to reach the established goals. (Quinn, 2003).</p> <p>Nearly work; promotion of an environment of productive work; time and stress management. (Quinn, 2003).</p> <p>Achievement Orientation; Business Acumen; Political Savvy; Problem Solving; Technical Credibility. (IRS Leadership Competency Model - Jim Trinka).</p>
<p><i>Self-learning or Self Development</i></p>	<p><u>Self-Awareness and Learning:</u></p> <p>Seek opportunities for self-development and life-long learning; Choose to learn and grow from experience; Adapt your behaviour and work methods to changing conditions and unexpected obstacles; Seek feedback on your personal and professional strengths and areas for improvement; Learn to manage your time effectively. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>Coast Guard leaders are self-objective. They continually work to assess self and personal behaviour, seek and are open to feedback to confirm strengths and identify areas for improvement, and are sensitive to the impact of their behaviour on others. Successful leaders use various evaluation tools and indicators to assist in this process of understanding themselves. Coast Guard leaders understand that leadership and professional development is a life-long journey and always works to improve knowledge, skills, and expertise. To that end, they seek feedback from others and opportunities for self-learning and development, always learning from their experiences. (...)</p> <p>(...) Leaders guide and challenge subordinates and peers, encouraging individuals to ask questions and be involved. Leaders are open to and seek new information and adapt their behaviour and work methods in response to changing conditions. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p><u>Know yourself and seek improvement:</u></p> <p>This principle of leadership should be developed by the use of leadership traits. Evaluate yourself by using the leadership traits and determine your</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Self-learning or Self Development (cont.)</i></p>	<p>strengths and weaknesses. Work to improve your weaknesses and utilize your strengths. With a knowledge of yourself, and your experience and knowledge of group behaviour, you can determine the best way to deal with any given situation. With some Marines, and in certain situations, the firm, hard stand may be most effective; however, in other situations, the "big brother" approach may work better. You can improve yourself in many ways. Self-improvement can be achieved by reading and observing. Ask your friends and seniors for an honest evaluation of your leadership ability. This will help you to identify your weaknesses and strengths. 1. Make an honest evaluation of yourself to determine your strong and weak personal qualities. Strive to overcome the weak ones and further strengthen those in which you are strong. 2. Seek the honest opinions of your friends or superiors to show you how to improve your leadership ability. 3. Learn by studying the causes for the success or the failure of other leaders. 4. Develop a genuine interest in people; acquire an understanding of human nature. 5. Master the art of effective writing and speech. 6. Have a definite goal and a definite plan to attain your goal. (Marine Corps Leadership Principles).</p> <p>Make an honest evaluation of yourself to determine your strong and weak personal qualities, Seek the honest opinions of your friends of superiors to show you how to improve your leadership ability; Learn by studying the causes of success or failure of other leaders; Develop a genuine interest in people; Have specific goals and definite plans to attain them; Have a systematic personal reading program that emphasizes not only professional subjects but also includes topics to help you understand people, both as individuals and in their functioning groups. (Principles of Naval Leadership. Navy Leader Planning Guide, 2003).</p> <p>Recognizes own strengths and weaknesses; Seeks and acts on feedback from others; Applies new knowledge quickly; Makes considered and well-informed decisions regarding balance of work, family and self; Seeks experiences that will enhance exposure to new ways of doing business; Fully develops his or her leadership skills. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Lifelong Learning; Self-Assessment; Values & Ethics; Reading; Professionalism; Military Theory; Leadership Theory. (Individual Competency Development Resources - Air Force. Air University).</p> <p><u>Prepares self:</u> Leaders ensure they are prepared to execute their leadership responsibilities fully. They are aware of their limitations and strengths and seek to develop themselves. Leaders maintain physical fitness and mental well-being. They continue to improve the domain knowledge required of their leadership roles and their profession. Only through continuous preparation for missions and other challenges, being aware of self and situations and practicing lifelong learning and development can an individual fulfil the responsibilities of leadership. (FM 6-22, 2006).</p> <p>Maintains mental and physical health and well-being; Maintains self-awareness: employs self-understanding, and recognizes impact on others; Evaluates and incorporates feedback from others; Expands knowledge of technical, technological, and tactical areas; Expands conceptual and</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Self-learning or Self Development</i> (cont.)</p>	<p>interpersonal capabilities; Analyses and organizes information to create knowledge; Maintains relevant cultural awareness; Maintains relevant geopolitical awareness. (FM 6-22, 2006).</p> <p><u>Arming Self to Lead</u>: Only through being prepared for missions and other challenges, being aware of self and situations, and the practice of career long learning and development can one fulfil the responsibilities of leadership. (Horey e Fallesen, 2004).</p> <p><u>Assessing Self</u>: Develop a personal leadership development plan that motivates me to pursue further improvement: Base this development on an increased awareness of personal strengths and weaknesses, values, performance, preferences, and styles; Understand how these impact my decisions and relationships with others; Continually learn. (Final list of Air Force Enduring Leadership Competencies).</p>
<p><i>Situational Awareness</i></p>	<p>Political awareness: it has conscience of the lines of orientation established by the State in the military and civil, internally and external scope. (Silva et al., 2006).</p> <p>Identifies the internal and external politics that impact the work of the organization. Approaches each problem situation with a clear perception of organizational and political reality; recognizes the impact of alternative courses of action. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; Executive Core Qualifications (ECQ's) – SES; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM; USCG Leadership Competencies, 2004.)</p> <p>Leaders identify and keep up to date on key national and international policies and economic, political, and social trends that affect the organization. Coast Guard leaders understand near-term and long-range plans and determine how best to be positioned to achieve the advantage in an increasingly competitive national economic climate. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Identifies and keeps up to date on key national and international policies and economic, political, and social trends that affect the organization. Understands near-term and long-range plans and determines how best to be positioned to achieve a competitive business advantage in a global economy. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities - BLM).</p> <p>Understands and keeps up-to-date on local, national, and international policies and trends that affect the organization and shape stakeholders' views; is aware of the organization's impact on the external environment. (Executive Core Qualifications (ECQ's) - Senior Executive Service (SES)).</p> <p>Understands and responds to internal and external policies and regulations that impact NASA. Can identify and leverage critical relationships in the Agency and at their centre. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Situational Awareness</i> (cont.)</p>	<p><u>Organizational awareness:</u> Playing the organization; bringing others along; awareness of client organizations; using the chain of command; political astuteness. (Spencer e Spencer, 1993)</p> <p>Refers to the individual's ability to understand the power relationships in his or her own organization or in other organizations (customers, suppliers, etc), and at the higher levels, the position of the organization in the large world. This includes the ability to identify who are the real decision makers and the individuals who can influence them; and to predict how new events situations will affect individuals and groups within the organization, or the organization's position vis-à-vis national or international markets, organizations, or politics. (Spencer e Spencer, 1993)</p>
<p><i>Support and Consideration</i></p>	<p><u>Taking care of people:</u> Successful leaders identify others' needs and abilities in the Coast Guard, particularly subordinates'. They ensure fair, equitable treatment; project high expectations for subordinates and/or their teams; express confidence in abilities; recognize efforts; and use reward systems effectively and fairly. Leaders appropriately support and assist in professional and personal situations and use formal programs to resolve situations positively. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p><u>Looking out for Others:</u> Recognize the needs and abilities of others, particularly subordinates; Ensure fair and equitable treatment; Provide opportunities for professional development; Recognize and reward performance; Support and assist others in professional and personal situations. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>Recognize and monitor subordinates' needs and reactions. Show concern for the impact of tasks and missions on subordinates' morale. (FM 6-22, 2006; Horey e Falleesen, 2004).</p> <p>It discloses proximity with the others of form to know them, to perceive and to be worried about its problems. It acts in consideration, respect, patience, showing emphatic, and support to the concerns and anxieties of the others. It watches over for physical, psychological well-being and for the interests of the subordinates, transmitting a reliable and support atmosphere. (Silva et al., 2006).</p> <p>Encourage subordinates to pursue institutional learning opportunities. Provide information about institutional training and career progression to subordinates. Maintain resources related to development. (FM 6-22, 2006; Horey e Falleesen, 2004).</p> <p>Acting friendly, considerate, being patient, helpful, showing sympathy and support when someone is upset or anxious, listening to complaints and problems, looking out for someone's interests. (Yukl, 1994).</p> <p><u>Listens actively:</u> Listens and watches attentively; Makes appropriate notes; Tunes into content, emotion, and urgency; Uses verbal and nonverbal means to reinforce with the speaker that you are paying attention; Reflects on new information before expressing views. (FM 6-22, 2006; Horey e Falleesen, 2004).</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Support and Consideration</i> (cont.)</p>	<p><u>Listening</u>: Is an effective listener with diverse audiences; Pays close attention and seeks to understand others' points of view. (NASA Leadership Senior Leader Model); Demonstrate nonverbally that you are listening; actively interpret the sender's message; attend to the sender's nonverbal behaviour; avoid becoming defensive. (Hughes, Ginnett e Curphy, 1999).</p> <p>Traditionally, leaders have been valued for their communication and decision making skills. Servant-leaders must reinforce these important skills by making a deep commitment to listening intently to others. Servant-leaders seek to identify and clarify the will of a group. They seek to listen receptively to what is being and said (and not said). Listening also encompasses getting in touch with one's inner voice, and seeking to understand what one's body, spirit, and mind are communicating. (10 Principles of Servant-Leadership, by Larry Spears).</p> <p><u>Interpersonal tact</u>: The capacity to understand interactions with others; Being aware of how others see you and sensing how to interact with them effectively; Consciousness of character and motives of others and how that effects interacting with them. (FM 6-22, 2006).</p> <p><u>Interpersonal understanding</u>: Empathy; listening; sensitivity to others; awareness of others' feelings; diagnostic understanding; perceiving the moods and feeling of others; using understanding based on listening and observation to predict and prepare for others' reactions; understanding the attitudes, interests, needs, and perspectives of others; understanding the causes of others' long-term underlying attitudes, behaviour patterns, or problems. (Spencer e Spencer, 1993); Implies wanting to understand other people. It is the ability to hear accurately and understand the unspoken or partly ex. (Spencer e Spencer, 1993).</p> <p><u>Interpersonal Skills</u>: Considers and responds appropriately to the needs, feelings, and capabilities of different people in different situations; is tactful, compassionate and sensitive, and treats others with respect. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities - Bureau of Land Management (BLM)).</p> <p><u>Interpersonal Skills</u>: Treats others with courtesy, sensitivity, and respect. Considers and responds appropriately to the needs and feelings of different people in different situations. (Fundamental Competencies – Senior Executive Service (SES)).</p>
<p><i>Technical Knowledge</i></p>	<p><u>Technical</u>:</p> <p>Systems Understanding – political, economic, cultural, logistical, force management, and joint/combined interrelationships, etc.; Recognize and Understand Interdependencies—systems, decisions, organizations, etc., Information-age Technological Awareness—next generation aware ness, sophisticated time/space selection, Skillful Application of Ends, Ways, Means. (Wong et al., 2003)</p> <p>Understanding Systems; Tools Supporting Enterprise; Ends, Ways, Means Framework; Resource Stewardship. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p>Develop a Joint leader with a broad understanding of systems and their interrelationships; who comprehends the interdependencies between</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Technical Knowledge (cont.)</i></p>	<p>systems, decisions, organizations, etc. and the tools that support their management; who is aware of information age technology and leverages technology; and who can visualize future states, then move the organization forward to achieve them. (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p><u>Technician and tactic knowledge</u>: It applies adequately and correctly technician and tactic knowledge required for the situation. (Silva et al., 2006).</p> <p><u>Technical/professional/managerial expertise</u>:</p> <p>Expertise includes both the mastery of a body of job-related knowledge (which can be technical, professional, or managerial), and also the motivation to expand, use, and distribute work-related knowledge to others. (Spencer e Spencer, 1993)</p> <p>Legal awareness; product knowledge; expert-helper skill; commitment to learning. (Spencer e Spencer, 1993)</p> <p><u>Technical Credibility</u>: Understands and appropriately applies procedures, requirements, regulations, and policies related to specialized expertise. Is able to make sound hiring and capital resources decisions and to address training and development needs. Understands linkages between administrative competencies and mission needs. (27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM; Executive Core Qualifications (ECQ's) – SES) Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM).</p>
<p><i>Technology Management</i></p>	<p><u>Technology Management</u>: Keeps up-to-date on technological developments. Makes effective use of technology to achieve results. Ensures access to and security of technology systems. (Executive Core Qualifications – SES; Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities – BLM).</p> <p><u>Technology Management</u>: Technological advances make it possible to improve mission performance, provided prudent investments are made up front. Coast Guard leaders use efficient and cost-effective approaches to integrate technology into the workplace and improve program effectiveness. Leaders develop strategies using new technology to enhance decision-making. They fully appreciate the impact of technological changes on the organization. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p>
<p><i>Values</i></p>	<p><u>Values</u> are the principles, standards, or qualities considered essential for successful leaders; Values are fundamental to help people discern right from wrong in any situation; The army has set seven values that must be developed in all army individuals: loyalty, duty, respect, selfless service, honour, integrity, and personal courage. (FM 6-22, 2006)</p> <p><u>Values</u>: Develop and stress these key values that form the foundation of leadership, and the basis for teamwork and unity of action (Honour and Integrity, Courage, Commitment and Selfless Service, Loyalty, Duty,</p>

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Values (cont.)</i></p>	<p>Respect, Excellence). (Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University).</p> <p><u>Values Based Leadership</u>: Leads discussions regarding NASA values in the organization; Discusses how organizational norms and behaviours align with NASA values. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Commitment and Selfless Service, Loyalty, Respect, Excellence; Duty; Respect; Honour; Integrity; Personal Courage. (FM 22-100, 1999).</p>
<p><i>Vision and Strategy</i></p>	<p>Takes a long-term view and acts as a catalyst for organizational change; builds a shared vision with others. Influences others to translate vision into action. (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM; 27 Leadership Competencies and Developmental Opportunities –BLM; Executive Core Qualifications (ECQ's) – SES).</p> <p>It defines and expresses clearly the future for the organization based on internal factors of diagnosis (forces and weaknesses) and external (threats and chances) of strategical environment. (Silva et al., 2006).</p> <p>Vision Creation & Execution; Strategic Art; Strategic Awareness; Opportunity Development. (SOCOM Capstone Concept for Special Operations, 2006)</p> <p>Emotional awareness; Accurate self-assessment; Self-confidence. (The Emotional Competence Framework – Personal Competence (Daniel Goleman)).</p> <p>Understanding others; Developing others; Service orientation; Leveraging diversity; Political awareness. (The Emotional Competence Framework - Personal Competence (Daniel Goleman)).</p> <p>Strategic vision; external awareness; organizational representation & liaison; joint service perspective. (Resource Listing for Competency Development – Naval Education and Training Command).</p> <p>Customer Focus; Entrepreneurship; External Awareness; Influencing/Negotiating; Partnering. Communication; Integrity/Honesty; Developing Others; Group Leadership; Negotiating; Partnering; Problem Solving. (IRS Leadership Competency Model - Jim Trink).</p> <p>Maintains high-level competency in functional discipline (e.g., science, engineering, professional or administrative). (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Maximizes NASA's human capital and people's commitment to achieving organizational and programmatic goals. Influences others by reasoning with them rather than using strong pressure tactics; Encourages a win/win approach to influence and negotiation; Assists direct reports in arriving at mutually satisfactory solutions to problems. Understands the principles and processes for NASA resource allocation, acquisition and management processes and practices (e.g., budgeting, full cost, capital planning); Creates an environment that promotes and fosters responsibility for asset, capital, human and fiscal management. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p> <p>Leaders are able to envision a preferred future for their units and functions, setting this picture in the context of the Coast Guard's overall vision, missions, strategy, and driving forces. Concerned with long-term</p>

Apêndice B

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES E COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p><i>Vision and Strategy (cont.)</i></p>	<p>success, leaders establish and communicate organizational objectives and monitor progress toward objectives; initiate action; and provide structure and systems to achieve goals. Leaders create a shared vision of the organization, promote wide ownership, manage and champion organizational change, and engineer changes in processes and structure to improve organizational goal accomplishment. (USCG Leadership Competencies, 2004).</p> <p>Set and work toward a vision for your unit, division, or department in line with the Coast Guard’s overall vision, missions, strategy, and values; Establish and clearly communicate objectives; Initiate action and provide support and systems to achieve goals; Manage and champion organizational improvement. (USCG Leadership Competencies, 1997-2004).</p> <p>Provides a vision of the future that captures the commitment of people; Aligns vision for organizational change with NASA strategy; Establishes and maintains a sense of urgency for change; Communicates why change is necessary and how it will impact employees/organizations; Creates guiding coalitions to lead change efforts; Takes a long-term view and acts as a catalyst for change. (NASA Leadership Senior Leader Model).</p>

Apêndice C – Descrição das 29 categorias finais e dos seis agrupamentos em que estão integradas

Leading Self: "...understanding of self and one's own abilities. This includes understanding one's personality, values, and preferences, while simultaneously recognizing one's potential as an... [Organizational] member." (USCG Leadership Competencies, 2004).

Organizational commitment: "...the individual's ability and willingness to align his or her own behaviour with the needs, priorities, and goals of the organization, to act in ways that promote organizational goals or meet organizational needs. It may appear as putting organizational mission before own preferences, or before professional role priorities." (Spencer e Spencer, 1993).

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p>Attributes and Personal Characteristics</p> <p>(included Conceptual, Cognitive, and Social dimensions)</p>	<p><i>analytical thinking/reasoning; assertiveness; attention to detail; autonomy; cognitive capacity/skills; competitiveness; conceptual thinking; courage/personal courage; creative thinking; creativity and innovation; creative thought; critical thinking/reasoning; dedication; determination; discipline; emotional stability; energy; enthusiasm; effectiveness; ethics; flexibility; foresight; general intelligence; initiative; integrity and honesty; interpersonal maturity; mental agility; motivation to perform; openness; patience; persuasion; physical fitness; professionalism; psychomotor aptitude; resilience; responsibility; self-awareness; self-confidence; self-control; self-development; self-motivated; self-regulation; sense of humour; strategic thinking; tenacity; unselfishness; values; versatility; willingness to exploit opportunities;</i></p>
<p>Attitude</p>	<p><i>demonstrate balance and emotional stability; be a leader with presence; be resilient and a leader of character (with identity); be professional, results-oriented, and accountable for their performance; demonstrate belief in their own abilities and ideas; display confidence, self-control, composure, and positive attitude especially under adverse conditions; maintain a permanent military bearing; personify high standards of honesty, integrity, trust, openness, and fairness; possess a commanding presence and project a professional image of authority; reflect competence, confidence, and control; use position and personal power appropriately;</i></p>

Leading Self and Organisational Commitment

Apêndice C

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p>Example</p>	<p><i>be physically fit, well groomed, and correctly dressed; demonstrate physical and emotional courage; demonstrate the will to succeed; display an attitude of calmness and confidence; exemplify warrior ethos; set and maintain standards and provide examples of effective behaviours (effectiveness) and through all actions influences others to behave and perform similarly; reinforce verbal guidance through demonstration of commitment and action; serve as role model for others; show subordinates/collaborators that actions and words support one another (showing your subordinates/collaborators that you are willing to do the same things you ask them to do);</i></p>
<p>Values</p>	<p><i>align personal values with organizational values, reconciling any differences that exist; develop and stress the key values that form the foundation of leadership, and the basis for teamwork and organisation/unity of action (commitment and selfless service, duty, honour, integrity, honesty/loyalty, military bearing, personal courage, respect, warrior ethos, excellence); understand the relevance and importance of institutional core values, embody the highest military standards, and strive for personal conduct that exemplifies these values;</i></p>
<p>Responsibility and Organizational Culture</p>	<p><i>accept reasonable setbacks and failures; create organizational discipline and loyalty; demonstrate commitment to the nation, armed forces/branch, unit, soldiers, community, and allies or multinational partners; demonstrate organizational awareness; develop a sense of responsibility among subordinates; display character by modelling the armed forces/branch values consistently through actions, attitudes, and communications; encourage subordinates to exercise initiative, and to accept responsibilities; be involved and compromised with the organization (organizational commitment); leverage what is unique and special about the armed forces/branch (military) culture; perform every act to the best of your ability; seek responsibility and take accountability and responsibility for your actions; understand the impact of the armed forces/branch organizational culture on decision making, innovation and relationships;</i></p>

Leading Self and Organisational Commitment

“Cultivating an active network of relationships inside and outside the... [armed forces/branch]; relating to others in an approachable manner...” (Air Force Leadership Development Model, Jan 2004). “...technique in which leaders build positive rapport and a relationship of mutual trust, making followers more willing to support requests... With time, this approach can be a consistently effective way to gain commitment from followers” (FM 6-22, 2006: 7-5); “...involves the ability to explain, advocate, and express facts and ideas in a convincing manner, and negotiate with individuals and groups internally and externally.” (Navy Leadership Competency Model (NLCM)); “...involves working with and influencing others to achieve common goals.” (USCG Leadership Competencies, 2004).

Building Relations and Leading Others

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
Communication	<p><i>communicate effectively with broader audiences and external organizations; communicate regularly to the organization regarding strategic issues, programs progress and other important information; determine information-sharing strategies; employ engaging communication techniques; ensure people are clear about what the information s/he has communicated; express facts and ideas in writing in a clear, convincing and organized manner; facilitate an open exchange of ideas and foster an atmosphere of open communication in the organization; listen actively and clarify information as needed; make feedback part of work processes (evaluate and incorporate constructive feedback from others); make clear and convincing oral presentations to individuals or groups; transmit an idea or set of ideas of clear, precise and concise form, in verbal or written way; understand the nature and importance of communication and practice effective communication techniques; work to eliminate/reduce ambiguity and misinformation;</i></p>
Relation Building	<p><i>build effective relationships with subordinates/collaborators, peers, and superiors; build and maintain friendly relationships and networks of contacts with people who are, or might someday be, useful in achieving work-related goals; build trust and supportive relationships; create and maintain personal credibility; demonstrate empathy and interpersonal tact; demonstrate political savvy; demonstrate respect for others and encourage fairness and inclusiveness (diversity inclusion); develop contacts and establish reliable interpersonal relations;</i></p>

Apêndice C

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
Cross-cultural	<i>be sensitive to cultural factors in communication; build cross-cultural relationships; establish international partnerships that are seen as collaborative and fair; be familiar with policies that regulate or dictate how to work with an international partner; maintain a relevant geopolitical and cultural awareness; be open to the multiculturalism/cross-cultural leadership; demonstrate sensitivity to cultural diversity, race, gender, background, experience, and other individual differences in the workplace; respect the beliefs, values and cultural traditions of the peoples where it exerts its functions and demonstrates the will to work in multicultural and inter cultural equips; understand the [cultural] factors influencing conflict and peace support operations; understand how cultures differ with time, and physical space, and how these differences impact work behaviour;</i>
Building a Social Climate	<i>create a climate of professionalism and employee satisfaction; establish and maintain positive professional expectations and which produce positive attitudes and effective work behaviours;</i>
Impact and Influence	<i>demonstrate ability to inspire and encourage others towards mission and goal accomplishments; empower others by delegating power and responsibility and hold them accountable; extend influence and image beyond direct relation of authority and of the chain of command; influence others of form to obtain its voluntary participation in the command action; influence and persuade by communicating, directing, coaching, and delegating, as the situation requires; promote ideas and projects of convincing form, using enough rationales and arguments, to construct an ample base of support; rely on persuasion, rather than positional authority in making decisions; understand sphere of influence, means of influence, and limits of influence; use influence techniques that appeal to emotion and/or logic to generate enthusiasm for the work, commitment to objectives, and compliance with requests for cooperation, assistance, support, or resources; use appropriate influence techniques to energize others;</i>
Support and Consideration	<i>act in consideration, respect, patience, showing emphatic, and support to the concerns and anxieties of the others; anticipate people's on-the-job needs; consider and respond appropriately to the needs and feelings of different people in different situations; ensure fair, equitable treatment; express confidence in subordinates/collaborators abilities; know subordinates/collaborators and demonstrate care for their well-being; pay close attention and seek to understand others' points of view; project high expectations for subordinates and/or their teams; recognize</i>

Building Relations and Leading Others

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
Support and Consideration (cont.)	<i>efforts and use reward systems effectively and fairly; show concern for the impact of tasks and missions on subordinates' morale; support and assist in professional and personal situations and use formal programs to resolve situations positively; take care of people (looking out for others); treat others with courtesy, sensitivity, and respect; understand the attitudes, interests, needs, and perspectives of others;</i>
Work with People/Teams	<i>adapt leadership styles to suit various individuals and situations; be a facilitator and a coordinator; develop in the subordinates/collaborators the commitment, team spirit, and strong relationships; build and develop confidence and cohesion, and promote teamwork and collaboration across organizational boundaries, and to use consensus building to increase organizational effectiveness; design and implement strategies that maximize personnel potential and foster high ethical standards; empower and exercise authority; encourage and facilitate trust, and group identity, and facilitate group dynamics and network building; work cooperatively with others, being part of a team, as opposed to working separately or competitively; inspire, guide, and create an environment that motivates others to accomplish goals; lead and manage organization/institution, people and teams toward the organization's vision, mission, and goals; provide an inclusive workplace that encourages and facilitates cooperation;</i>
Negotiation and Conflict Management	<i>be a conflict manager, and a negotiator/broker; clarify the situation and facilitate understanding of conflicting positions and possible solutions; confront conflict constructively to minimize impact to self, others, and the organization; develop networks and create and maintain partnerships and alliances; encourage a win/win approach to influence and negotiation; negotiate for understanding, build consensus, and resolve conflicts; overcome obstacles preventing full attention to accomplishing the mission; provide an environment that support constructive the resolution of conflicts; separate people from the problems; take decisions in set when the involved parts have different interests and perspectives; utilize contacts to build and strengthen internal support bases;</i>

Building Relations and Leading Others

Apêndice C

<p>“Encompasses the ability to develop and implement an organizational vision that integrates... program goals, priorities, values, and other factors. Inherent to it is the ability to balance change and continuity... and to create a work environment that encourages creative thinking and innovation.” (Navy Leadership Competency Model (NLCM)); “The ability to bring about strategic change, both within and outside the organization, to meet organizational goals... in a continuously changing environment.” (Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM).</p>		
<p>Leading Change and Complexity</p>	<p>CATEGORIAS</p>	<p>COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA</p>
	<p>Situational Awareness</p>	<p><i>have situational awareness in military operations, and understand and respond to risks and threats; identify and keep up to date on key national and international policies and economic, political, and social trends that affect the organization; identify who are the real decision makers and the individuals who can influence them; maintain a relevant geopolitical and cultural awareness; predict how new situations will affect individuals and groups within the organization, or the organization’s position; understand and respond to internal and external politics and regulations that impact the work of the organization;</i></p>
	<p>Vision and Strategy</p>	<p><i>align vision with organisational change and strategy; create and promulgate a future shared vision and set organizational strategies; define and expresses clearly the future for the organization based on internal factors of diagnosis (forces and weaknesses) and external (threats and opportunities) of the strategic environment; influence others to translate vision into action; provide a vision of the future that captures the commitment of people; set and work toward a vision in line with the mission, and values of the organisation; take a long-term view and acts as a catalyst for organizational change;</i></p>
	<p>Creativity and Innovation</p>	<p><i>be creative and innovator in the workplace; create an environment that supports diverse perspectives, approaches and creative thinking; guide and persuade others to see the value of diversity; introduce new ideas when opportunity exists, in the face of challenging circumstances or to resolve difficult problems; be open to diverse ideas and points of view; think/work across boundaries and remove work barriers;</i></p>
	<p>Leading Diversity, Uncertainty and Complexity</p>	<p><i>be able to deal with complexity, ambiguity and uncertainty, while synthesize information to formulate solutions; lead effectively in uncertain or ambiguous situations; manage complexity and uncertainty in all situations;</i></p>

Leading Change and Complexity	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
	<i>Flexibility and Adaptability</i>	<i>adapt behaviour and work methods to changing conditions and unexpected obstacles; adapt behaviour to meet multiple demands, ambiguity and change; be able to assess the environment, and to modify quickly leadership practices so that different context, situations, people (individuals and groups), and circumstances; demonstrate capacity of adapting and efficiently working in a diversity of situations in permanent change; demonstrate flexibility and resilience and maintain composure in stressful situations; identify and adjust to external influences on the mission; promote flexibility and adaptability in others; respond quickly to emerging opportunities and risks; work constructively and resourcefully under pressure;</i>
	<i>Change and Transformation</i>	<i>balance change and continuity; communicate why change is necessary and how it will impact employees and organization; create coalitions to lead and manage change efforts; establish and maintain a sense of urgency for change; lead change process and transformation; promote transformations and transitions and implement organizational change; take a long-term view and act as a catalyst for change;</i>

Apêndice C

“Ability to adapt decision making... and leadership (direct, peer, collaborative) approaches to the complexity of the problem, organization, and command and control method, while managing risk; and make timely decisions with incomplete information, then adapt.” (**Joint Senior Leadership Competencies - Air Force. Air University**); “...means that you are able to make good decisions without delay; get all the facts and weight them against each other; by acting calmly and quickly, you should arrive at a sound decision; ...announce your decisions in a clear, firm, professional manner.” (**Marine Corps Leadership Traits**).

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
Planning and Organising	<i>be able to make strategic planning and implementation; demonstrate ability to plan, organize, and prioritize tasks and responsibilities for subordinates/collaborators; determine how to improve coordination, productivity, and the organizational effectiveness; determine long-term objectives and strategies; establish adequate policies and regulations; plan objectives and organize tasks and resources according to priorities; undertake shares to improve the results or to create chances autonomously;</i>
Managing information and Technology	<i>determine, analyse and organize information to create knowledge; appreciate the impact of technological changes on the organization; develop strategies using new technology to enhance decision-making; develops strategies to integrate new technology into the workplace; disseminate relevant information about decisions, plans, activities to people that need it to do work; encourage the use of information technology to effectively lead virtual work and to improve performance; ensure access to and security of technology and information systems; make effective use of technology to achieve results; understand and emphasize information security in relation to data publishing, technology transfer and release of information; use efficient and cost-effective approaches to integrate technology into the workplace and improve programs effectiveness;</i>
Decisiveness and Problem Solving	<i>be able to make decisions that produce high-quality results by applying technical knowledge, analysing problems, and calculating risks; be able to think about things clearly, calmly, and in an orderly fashion so that you can make good decisions; demonstrate capacity to assess situations or circumstances shrewdly and to draw sound conclusions; distinguish between relevant and irrelevant information to make logical decisions; exercise good judgment by making sound and well-informed decisions; get all the facts and weight them against each other and judge and decide efficient and ethically without delay; identify and analyse problems under normal or extreme conditions; identify work-related problems, and analyse them in a timely but systematic manner; identify causes, and act decisively to implement</i>

Decision Making

Decision Making	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
	<i>Decisiveness and Problem Solving (cont.)</i>	<i>solutions to resolve important problems or crises; involve others in decisions, above all when those decisions affect people; make effective and timely decisions, even when data is limited (when all facts are not available) or when solutions produce unpleasant consequences; perceive and assess the impact and implications of decisions/solutions;</i>

Apêndice C

“The essence of this cluster is a bias toward action, directed more to task accomplishment than to impact on other people.” (Spencer e Spencer, 1993); “Stresses Accountability and Continuous Improvement. It includes the ability to make timely and effective decisions, and produce results through strategic planning and the implementation and evaluation of programs and policies.” (Navy Leadership Competency Model (NLCM)); “Focuses on results and measures attainment of outcomes; Creates systems that allow effective assignment, prioritization and monitoring of work; Assures that effective organizational level status and control mechanisms are developed and maintained to ensure performance of the organization; Removes obstacles and barriers to organizational and programmatic performance.” (NASA Leadership Senior Leader Model).

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
Clarify and Deconflict Roles and Tasks	<i>assign tasks, provide direction in how to do the work, and communicate a clear understanding of objectives, job responsibilities, and deadlines; ensure that the tasks are understood, supervised, and accomplished; establish and impart clear intent and purpose; establish, clarify, and deconflict roles and objectives; prioritize, organize and coordinate tasks for teams/groups or other organizational structures;</i>
Resources Management	<i>assess current and future needs of resources based on organizational goals and budget realities; attract, develop and retain talent; encourage opportunities for development such as cross-functional assignments, job rotations, and new roles and positions; ensure people are appropriately selected, developed, trained, assigned, evaluated, and rewarded; manage time and identify, allocate, and manage resources to successfully accomplish goals; monitor and evaluate progress and outcomes of current management processes; motivate the members of equips to increase the production and to reach the established goals; place people in positions that make best use of their skills and talents; manage human, material, and financial resources; seek continuous improvement through periodic assessments; take corrective action when needed; understand and appropriately apply procedures, requirements, regulations, and policies related to management resources expertise;</i>
Improving Performance	<i>act to improve the organization's performance; create a climate that expects good performance, recognizes superior performance, and does not accept poor performance; diagnose performance problems in individuals, groups, and organization (performance appraisal); lead and manage performance and change; maintain and enforce high professional standards and recognize good performance; recognize and take responsibility for poor performance and addresses it appropriately; seek, recognize, and</i>

Accomplishing Mission

Accomplishing Mission	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
	<i>Improving Performance (cont.)</i>	<i>take advantage of opportunities to improve performance; set and maintain high expectations for individuals and teams; use goals, milestones, and other control mechanisms to measure and manage performance;</i>
	<i>Getting Results</i>	<i>accomplish organizational results; be a producer; be able to produce results through strategic planning and the implementation and evaluation of programs and policies; be action and achievement orientated; concern for order, quality, and accuracy; focus on task of supervising, managing, monitoring, and controlling of the work; get results by providing guidance and managing resources, as well as performing the other leader competencies; goal setting and get results (make it happen); measure productivity/efficiency; promote organizational effectiveness;</i>

Apêndice C

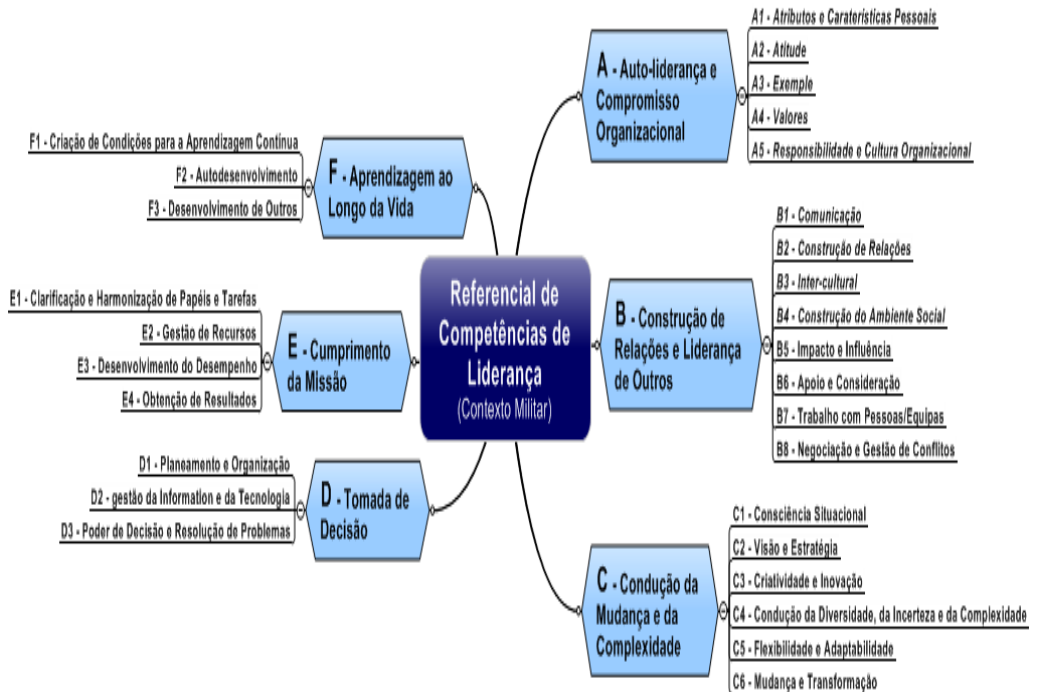
<p>“Inculcate the concept and practice of lifelong learning, self-awareness and adaptability into the Joint culture, learning strategy and processes; initiative to pursue knowledge beyond a known state of competence.” (Joint Senior Leadership Competencies – Air University).</p>	
CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
Create Conditions to Continual Learning	<p><i>create a climate that supports the open sharing of information and knowledge; create a learning environment and continuous improvement; create an environment that encourages capturing, storing and sharing best practices and lessons learned from organization activities; emphasize the importance of sharing lessons learned with other organizations; encourage a continual lifelong learning; maintain awareness of existing individual and organizational development programs and remove barriers to development; provide an inclusive workplace that fosters the development of others; support institutional-based development;</i></p>
Self-learning	<p><i>assess and recognize your strengths and weaknesses and pursue self-development (work to improve your weaknesses and utilize your strengths); emphasize personal character development; know yourself and seek improvement (self-improvement); learn about the role of negotiation, mediation, and partnering; learn about the types of power and their use in different situations; learn from mistakes and makes corrections, learning from experience; learn to manage your time effectively; manage professional and personal valuation (self-development); master the art of effective writing and speech; seek feedback from others and opportunities to master new knowledge; seek feedback on your personal and professional strengths and areas for improvement; understand how personal strengths and weaknesses, values, performance, preferences, and styles impact your decisions and relationships with others;</i></p>

Lifelong Learning

	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
Lifelong Learning	Developing Others	<p><i>advise and develop subordinates/collaborators in the competencies needed to accomplish current and future goals; assess current developmental needs of subordinates/collaborators and arrange training opportunities as needed that help them to improve self-awareness, confidence, and competency; assist subordinates/collaborators in their development by sharing your experience and knowledge; delegate authority and avoid over-supervision in order to develop leadership among subordinates/collaborators; develop leadership in subordinates/collaborators through counselling, coaching and mentoring; develop the ability of subordinates/collaborators to perform and contribute to the organization by providing on-going feedback and by providing opportunities to learn through formal and informal methods; encourage and support others to grow as individuals and teams; facilitate on-going development, and reinforce growth in subordinates/collaborators (commitment to the growth of people); observe and monitor subordinates under different task conditions to establish strengths and weaknesses and assist subordinates/collaborators in developing themselves; prepare others to assume new positions elsewhere in the organization; provide opportunities for professional development and career advice; train your team based on realistic conditions; work with subordinates/collaborators to develop their leadership knowledge and skills.</i></p>

Apêndice D – Referencial de Competências de Liderança para o Contexto Militar – versão em língua portuguesa

Referencial de Competências – esboço final:



Nota: Este esboço de referencial de competências e a descrição das 29 categorias (versão em português) foram obtidos a partir de tradução livre e adaptação do modelo de competências da figura 20 e do Apêndice C. As fontes utilizadas na sua construção foram as referidas no Apêndice A.

Apêndice D

Auto liderança: "...auto percepção e compreensão das capacidades individuais próprias. Inclui a compreensão da personalidade, dos valores e das preferências pessoais, reconhecendo simultaneamente o potencial próprio enquanto membro da organização" (USCG Leadership Competencies, 2004).

Compromisso organizacional: "...a capacidade e a disponibilidade do indivíduo para alinhar o seu próprio comportamento com as necessidades, as prioridades e os objetivos da organização, agir de forma a atingir as metas e resolver as necessidades organizacionais...colocando a missão da organização acima dos interesses/preferências pessoais e das prioridades profissionais." (Spencer e Spencer, 1993).

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p>Atributos e Características Pessoais</p> <p><i>(incluídas dimensões de natureza Conceptual, Cognitiva e Social)</i></p>	<p>pensamento/raciocínio analítico; assertividade; atenção ao detalhe; autonomia; capacidade/habilidades cognitivas; competitividade; pensamento conceitual; coragem/coragem pessoal; pensamento criativo; criatividade e inovação; pensamento criativo; pensamento/raciocínio crítico; dedicação; determinação; disciplina; estabilidade emocional; energia; entusiasmo; eficácia; ética; flexibilidade; capacidade de antecipação; inteligência geral; iniciativa; integridade e honestidade; maturidade interpessoal; agilidade mental; motivação para a realização; abertura; paciência; persuasão; aptidão física; profissionalismo; aptidão psicomotora; resiliência; responsabilidade; autoconsciência; autoconfiança; autocontrole; autodesenvolvimento; auto motivação; autorregulação; senso de humor; pensamento estratégico; tenacidade; altruísmo; valores; versatilidade; vontade de explorar oportunidades;</p>
<p>Atitude</p>	<p>demonstrar equilíbrio e estabilidade emocional; ser um líder com presença; ser resiliente e um líder de caráter (com identidade); ser profissional, orientado para os resultados e prestar contas pelo seu desempenho; demonstrar confiança nas suas próprias capacidades e ideias; exibir confiança, autocontrolo, postura e atitude positiva, especialmente em condições adversas; manter constantemente uma atitude militar; personificar elevados padrões de honestidade, integridade, confiança, transparência e equidade; possuir uma presença forte/de comando e projetar uma imagem profissional de autoridade; demonstrar competência, confiança e controlo; usar a posição e o poder adequadamente;</p>

Auto-liderança e Compromisso Organizacional

Auto-liderança e Compromisso Organizacional	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
	<i>Exemplo</i>	<p>estar fisicamente apto, bem preparado e andar corretamente uniformizado; demonstrar coragem física e emocional; demonstrar vontade de ter sucesso; exibir uma atitude de serenidade e confiança; exemplificar o ethos guerreiro; definir e manter padrões de comportamento eficazes (eficácia) e constituir exemplo influenciando os outros a comportarem-se da mesma forma; reforçar a orientação verbal pela demonstração de compromisso e ação; servir de modelo aos outros; mostrar aos subordinados/colaboradores que as ações e as palavras se apoiam mutuamente (mostrar aos subordinados/colaboradores que está disposto a fazer as mesmas coisas que lhes pedir para fazerem);</p>
	<i>Valores</i>	<p>alinhar os valores pessoais com os valores organizacionais, harmonizando as diferenças que existem; desenvolver e enfatizar os principais valores que formam a base da liderança e a base do trabalho em equipa e da atuação da organização/unidade (compromisso e abnegação, dever, honra, integridade, honestidade/lealdade, atitude militar, coragem pessoal, respeito, <i>ethos</i> guerreiro, excelência); perceber a relevância e a importância dos valores institucionais nucleares, incorporar os mais elevados padrões militares e exemplificar os valores e os comportamentos de referência;</p>
	<i>Responsabilidade e Cultura Organizacional</i>	<p>aceitar contratempos e falhas moderados; criar disciplina organizacional e lealdade; demonstrar compromisso para com a nação, as forças armadas/ramos, a unidade, os soldados, a comunidade e os aliados ou parceiros multinacionais; demonstrar consciência organizacional; desenvolver um senso de responsabilidade entre os subordinados; mostrar caráter, modelando permanentemente os valores das forças armadas/ramos através das ações, das atitudes e da comunicação; incentivar os subordinados a tomar a iniciativa e a aceitar responsabilidades; estar envolvido e comprometido com a organização (compromisso organizacional); aproveitar o que é único e especial sobre a cultura militar (dos ramos/forças armadas); desempenhar cada missão no máximo das suas capacidades; procurar e assumir a responsabilidade pelas suas ações; compreender o impacto da cultura organizacional das forças armadas/ramos na tomada de decisão, inovação e relacionamento;</p>

Apêndice D

"Cultivar uma rede dinâmica de relacionamentos dentro e fora do ramo/forças armadas; relacionamento com os outros de forma acessível..." (**Air Force Leadership Development Model, Jan 2004**). "...técnica a partir da qual os líderes constroem relações positivas e de confiança mútua, tornando os seguidores mais motivados a apoiar as ordens/solicitações... Com o tempo, essa abordagem pode tornar-se numa forma eficaz de obter o compromisso dos subordinados/seguidores" (**FM 6-22, 2006: 7-5**); "...envolve a capacidade de explicar, argumentar e expressar factos e ideias de forma convincente e negociar com indivíduos e grupos, interna e externamente." (**Navy Leadership Competency Model (NLCM)**); "...envolve trabalhar com e influenciar os outros para alcançar objetivos comuns." (**USCG Leadership Competencies, 2004**).

Construção de Relações e Liderança dos Outros

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<i>Comunicação</i>	comunicar eficazmente com o público e com organizações externas; comunicar regularmente sobre questões estratégicas, o funcionamento de programas e outras informações importantes; determinar as estratégias de difusão da informação; empregar técnicas de comunicação envolventes; certificar-se de que as pessoas compreendem as informações comunicadas; exprimir factos e ideias por escrito de forma clara, convincente e organizada; facilitar uma troca aberta de ideias e promover um clima de comunicação aberta na organização; escutar ativamente e esclarecer/clarificar sempre que necessário; fazer com que o feedback faça parte dos processos de trabalho (avaliar e incorporar o feedback construtivo dos outros); fazer apresentações orais claras e convincentes para indivíduos ou grupos; transmitir uma ideia ou um conjunto de ideias de forma clara, precisa e concisa, verbalmente ou por escrito; compreender a natureza e a importância da comunicação e utilizar técnicas de comunicação eficazes; procurar eliminar/reduzir a ambiguidade e a melhorar a informação;
<i>Construção de Relações</i>	construir relacionamentos eficazes com subordinados/colaboradores, colegas e superiores; construir e manter relações amigáveis e redes de contactos com pessoas que são, ou podem vir a ser, úteis para alcançar objetivos relacionados com o trabalho; construir relações de confiança e apoio; criar e manter a credibilidade pessoal; demonstrar empatia e tato interpessoal; demonstrar senso político; demonstrar respeito pelos outros e promover a equidade e inclusão (inclusão da diversidade); desenvolver contactos e estabelecer relações interpessoais fiáveis;
<i>Intercultural</i>	ser sensível aos fatores culturais na comunicação; construir relações interculturais; estabelecer parcerias internacionais tidas como colaborativas e adequadas; estar familiarizado com

Construção de Relações e Liderança dos Outros	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
	<i>Intercultural (cont.)</i>	ser sensível aos fatores culturais na comunicação; construir relações interculturais; estabelecer parcerias internacionais tidas como colaborativas e adequadas; estar familiarizado com
	<i>Construção do Ambiente Social</i>	criar um ambiente de profissionalismo e de satisfação profissional; estabelecer e manter expectativas profissionais positivas e atitudes que configuram comportamentos eficazes de trabalho;
	<i>Impacto e Influência</i>	demonstrar capacidade de inspirar e encorajar os outros para além do cumprimento da missão e dos objetivos; capacitar os outros a partir da delegação de poder e de responsabilidade e responsabilizá-los; estender a influência e imagem pessoal para além da relação de autoridade e da cadeia de comando; influenciar os outros de forma a obter a sua participação voluntária na ação de comando; influenciar e persuadir comunicando, orientando, treinando e delegando, conforme a situação exigir; promover ideias e projetos de forma convincente, usando raciais e argumentos adequados, para construir uma ampla base de apoio; preferir a persuasão à autoridade formal na tomada de decisões; compreender a esfera de influência, os meios de influência e os respetivos limites; usar técnicas de influência que apelam às emoções e/ou à lógica para gerar entusiasmo no trabalho, compromisso com os objetivos e conformidade com os requisitos de cooperação, assistência, apoio, ou recursos; utilizar técnicas adequadas de influência para aumentar a energia dos outros;
	<i>Apoio e Consideração</i>	agir com consideração, respeito, paciência, mostrando empatia e apoio às preocupações e ansiedades dos outros; antecipar as necessidades das pessoas no trabalho; considerar e responder adequadamente às necessidades e sentimentos das pessoas nas diferentes situações; garantir um tratamento justo e equitativo; conhecer os subordinados/colaboradores e demonstrar preocupação com o seu bem-estar; revelar confiança nas capacidades dos subordinados/colaboradores; prestar atenção e procurar compreender os pontos de vista dos outros; projetar grandes expectativas nos subordinados e/ou nas equipas; reconhecer os esforços e usar de forma eficaz e justa os sistemas de recompensa; mostrar preocupação com o impacto das tarefas e das missões no moral dos subordinados; apoiar e ajudar em situações profissionais e pessoais e usar programas formais para resolver situações de forma positiva; cuidar das pessoas (cuidar dos outros); tratar os outros com cortesia, sensibilidade e respeito; entender as atitudes, interesses, necessidades e perspectivas dos outros;

Apêndice D

Construção de Relações e Liderança dos Outros	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
	<p><i>Trabalho com Pessoas/Equipas</i></p>	<p>adaptar o estilo de liderança para se adequar a diferentes indivíduos e situações; assumir o papel de facilitador e de coordenador; desenvolver nos subordinados/colaboradores o comprometimento, o espírito de equipa e relacionamentos fortes; desenvolver a confiança e a coesão e promover o trabalho em equipa e a colaboração através dos limites organizacionais e usar a construção de consensos para aumentar a eficácia organizacional; projetar e implementar estratégias que maximizem o potencial pessoal e promovam elevados padrões éticos; capacitar e exercer autoridade; encorajar e facilitar a confiança e a identidade de grupo e facilitar a dinâmica de grupo e a construção de redes; trabalhar cooperativamente, sendo parte de uma equipa, em vez de trabalhar separadamente ou em competição; inspirar, guiar e criar um ambiente de motivação no sentido da realização dos objetivos; liderar e gerir a organização/instituição, as pessoas e as equipas na direção da visão, missão e objetivos da organização; proporcionar um local de trabalho inclusivo que incentive e facilite a cooperação;</p>
<p><i>Negociação e Gestão de Conflitos</i></p>	<p>atuar como um gestor de conflitos e um negociador; esclarecer a situação e facilitar a compreensão das situações conflituantes e as possíveis soluções; enfrentar conflitos construtivamente para minimizar o impacto para o próprio, os outros e a organização; desenvolver redes e criar e manter parcerias e alianças; encorajar uma abordagem do tipo ganhar/ganhar através da influência e da negociação; negociar para melhorar a compreensão, a construção de consensos e a resolução de conflitos; superar os obstáculos que impedem a plena atenção na realização da missão; proporcionar um ambiente de apoio à resolução construtiva de conflitos; separar as pessoas dos problemas; tomar decisões em conjunto, quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas; utilizar contactos para construir e fortalecer as bases de apoio interno;</p>	

Engloba a capacidade de desenvolver e implementar uma visão organizacional que integra objetivos-programa, prioridades, valores e outros fatores. A esta visão está inerente a capacidade de equilibrar processos de mudança e de continuidade... e a criação de um ambiente de trabalho que incentive a inovação e a criatividade. (**Navy Leadership Competency Model – NLCM**); A capacidade de estabelecer uma mudança estratégica, tanto dentro como fora da organização, para atingir objetivos organizacionais... em um ambiente em constante mutação. (**Key Characteristics & Leadership Competencies – U.S. OPM**).

Condução da Mudança e da Complexidade

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<i>Consciência Situacional</i>	ter consciência situacional em operações militares e compreender e responder aos riscos e ameaças; identificar e manter-se atualizado sobre as principais políticas nacionais e internacionais e as tendências económicas, políticas e sociais que afetam a organização; identificar quem são os efetivos decisores e os indivíduos que podem influenciá-los; manter uma consciência geopolítica e cultural relevantes; prever como novas situações poderão afetar os indivíduos e os grupos dentro da organização, ou a posição da organização; identificar e reagir a políticas e regulamentações internas e externas que afetam o trabalho da organização;
<i>Visão e Estratégia</i>	alinhar a visão com a mudança e a estratégia organizacional; criar e promulgar uma visão partilhada de futuro e definir estratégias organizacionais; definir e expressar claramente o futuro para a organização com base num diagnóstico dos fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) do ambiente estratégico; influenciar os outros para converter a visão em ação; fornecer uma visão do futuro que capte o compromisso das pessoas; definir e trabalhar rumo a uma visão em consonância com a missão e os valores da organização; definir uma visão de longo prazo e agir como catalisador da mudança organizacional;
<i>Criatividade e Inovação</i>	ser criativo e inovador no local de trabalho; criar um ambiente que apoie diversas perspetivas, abordagens e o pensamento criativo; conduzir e persuadir os outros a perceber o valor da diversidade; introduzir novas ideias quando houver oportunidade, para fazer face a circunstâncias desafiadoras ou para resolver problemas difíceis; estar aberto a diversas ideias e pontos de vista; pensar/trabalhar através das fronteiras e remover as barreiras do trabalho;

Apêndice D

Condução da Mudança e da Complexidade	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
	<i>Condução da Diversidade, da Incerteza e da Complexidade</i>	estar apto a lidar com a complexidade, a ambiguidade e a incerteza, ao mesmo tempo que sintetiza a informação para a formulação de soluções; liderar com eficácia em situações incertas ou ambíguas; gerir a complexidade e a incerteza em todas as situações;
	<i>Flexibilidade e Adaptabilidade</i>	adaptar o comportamento e trabalhar métodos para alterar condições e obstáculos inesperados; adaptar o comportamento para responder a várias solicitações, ambiguidade e mudança; ser capaz de avaliar o ambiente e modificar rapidamente as práticas de liderança de acordo com o contexto, as pessoas (indivíduos e grupos), as situações e as circunstâncias; demonstrar capacidade de adaptação e de trabalho efetivo numa diversidade de situações e em permanente mudança; demonstrar flexibilidade e resiliência e manter a compostura em situações stressantes; identificar e ajustar-se às influências externas sobre a missão; promover a flexibilidade e adaptabilidade nos outros; responder rapidamente às emergentes oportunidades e riscos; trabalhar de forma construtiva e eficiente sob pressão;
	<i>Mudança e Transformação</i>	equilibrar a mudança e a continuidade; comunicar porque a mudança é necessária e como influenciará funcionários e organização; criar parcerias para liderar e gerir os esforços de mudança; estabelecer e manter um senso de urgência para a mudança; liderar o processo de mudança e transformação; promover transformações e transições e implementar mudanças organizacionais; obter uma visão a longo prazo e agir como um catalisador da mudança;

“Capacidade de adaptar a tomada de decisão (centralizada – descentralizada) e o tipo de liderança (direta, ponto a ponto, colaborativa) à complexidade do problema, organização e método de comando e controlo, enquanto se faz a gestão do risco; e tomar decisões oportunas com informações incompletas, e adaptar-se.” (**Joint Senior Leadership Competencies - Air University**); “... significa ser capaz de tomar boas decisões sem atraso; obter todos os dados e pesá-los uns em relação aos outros; agindo com calma e rapidamente, deverá chegar a uma boa decisão; anunciar as decisões de forma clara, firme, profissional.” (**Marine Corps Leadership Traits**).

Tomada de Decisão

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<i>Planeamento e Organização</i>	ser capaz de fazer o planeamento estratégico e a sua implementação; demonstrar capacidade para planear, organizar e priorizar tarefas e responsabilidades para os subordinados/colaboradores; determinar como melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia organizacional; determinar os objetivos e as estratégias de longo prazo; estabelecer políticas e regulamentações adequadas; planear objetivos e organizar as tarefas e os recursos, de acordo com as prioridades; empreender ações para melhorar os resultados ou para criar oportunidades de forma autónoma;
<i>Gestão da Informação e da Tecnologia</i>	determinar, analisar e organizar a informação para criar conhecimento; apreciar o impacto das mudanças tecnológicas na organização; desenvolver estratégias, utilizando novas tecnologias para melhorar a tomada de decisões; desenvolve estratégias para integrar novas tecnologias no local de trabalho; disseminar informação relevante sobre as decisões, planos, atividades às pessoas que dela precisam para trabalhar; incentivar a utilização de tecnologia da informação para dirigir eficazmente o trabalho virtual e para melhorar o desempenho; garantir o acesso e segurança da tecnologia e dos sistemas de informação; fazer uso efetivo da tecnologia para atingir resultados; compreender e enfatizar a segurança da informação em relação à publicação de dados, transferência de tecnologia e divulgação de informação; usar abordagens eficientes e económicas para integrar a tecnologia no local de trabalho e melhorar a eficácia de programas;

Apêndice D

Tomada de Decisão	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
	<i>Poder de Decisão e Resolução de Problemas</i>	<p>ser capaz de tomar decisões que produzem resultados de alta qualidade, aplicando conhecimentos técnicos, analisando problemas e calculando os riscos; ser capaz de pensar sobre as coisas claramente, com calma e de forma ordenada para tomar boas decisões; demonstrar capacidade para avaliar situações ou circunstâncias com astúcia e tirar boas conclusões; distinguir entre informação relevante e irrelevante para tomar decisões lógicas; exercer um bom juízo para tomar decisões bem informadas e eficazes; obter todos os dados e pesá-los uns em relação aos outros, julgando e decidindo com ética e de forma eficiente e sem atraso; identificar e analisar problemas sob condições normais ou extremas; identificar problemas relacionados com o trabalho e analisá-los em tempo mas de forma sistemática; identificar as causas e agir de forma decisiva para implementar soluções para resolver problemas importantes ou crises; envolver outros nas decisões, sobretudo quando essas decisões afetam as pessoas; tomar decisões eficazes e atempadas, mesmo quando os dados são limitados (quando todos os factos não estão disponíveis), ou quando as soluções produzem consequências desagradáveis; perceber e avaliar o impacto e as implicações das decisões/soluções;</p>

"A essência deste *cluster* é uma predisposição em direção à ação, mais dirigido para a realização da tarefa do que ao impacto sobre outras pessoas." (Spencer e Spencer, 1993); "Sublinha a responsabilidade e a melhoria contínua. Inclui a capacidade de tomar decisões oportunas e eficazes e de produzir resultados através do planeamento estratégico e da implementação e avaliação de programas e políticas." (Navy Leadership Competency Model (NLCM)); "Concentra-se em resultados e mede a obtenção de resultados; Cria sistemas que permitem a atribuição eficaz, priorização e acompanhamento do trabalho; Assegura que os níveis organizacionais e os mecanismos de controlo sejam desenvolvidos e mantidos para garantir o desempenho da organização; Remove obstáculos e barreiras ao desempenho organizacional e programático". (NASA Leadership Senior Leader Model).

Cumprimento da Missão

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<i>Clarificação e Harmonização de Papéis e Tarefas</i>	atribuir tarefas, fornecer orientação em como fazer o trabalho e comunicar claramente objetivos, responsabilidades e prazos; certificar-se de que as tarefas são compreendidas, supervisionadas e realizadas; estabelecer e transmitir claramente a intenção e o propósito; estabelecer, clarificar e desconflitar papéis e objetivos; priorizar, organizar e coordenar as tarefas para as equipas/grupos ou outras estruturas organizacionais;
<i>Gestão de Recursos</i>	avaliar as necessidades atuais e futuras de recursos com base em metas organizacionais e realidades do orçamento; atrair, desenvolver e reter talentos; promover oportunidades de desenvolvimento a partir de mudanças funcionais, de rotações de trabalho e de novos papéis e promoções; certificar-se de que as pessoas são adequadamente selecionadas, treinadas, colocadas, avaliadas e recompensadas; gerir o tempo e identificar, alocar e gerir os recursos para realizar com êxito os objetivos; monitorar e avaliar o progresso e os resultados dos processos de gestão corrente; motivar os membros da equipa para aumentar a produção e atingir as metas estabelecidas; colocar as pessoas em posições em que façam melhor uso das suas habilidades e talentos; gerir recursos humanos, materiais e financeiros; procurar a melhoria contínua através de avaliações periódicas; tomar ações corretivas quando necessário; compreender e aplicar adequadamente os procedimentos, os requisitos, as normas e as políticas relativas à boa gestão de recursos;

Apêndice D

Cumprimento da Missão	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
	<i>Desenvolvimento do Desempenho</i>	agir para melhorar o desempenho da organização; criar um clima adequado ao bom desempenho, reconhecer o desempenho superior e não aceitar o mau desempenho; diagnosticar problemas de desempenho dos indivíduos, grupos e organização (avaliação de desempenho); liderar e gerir o desempenho e a mudança; manter e fazer cumprir elevados padrões profissionais e reconhecer o bom desempenho; reconhecer e assumir a responsabilidade pelo mau desempenho e aborda-lo adequadamente; procurar, reconhecer e aproveitar as oportunidades para melhorar o desempenho; definir e manter altas expectativas para os indivíduos e as equipas; usar objetivos, metas e outros mecanismos de controlo para medir e gerir o desempenho;
	<i>Obtenção de Resultados</i>	alcançar resultados organizacionais; ser um “produtor”; ser capaz de produzir resultados através do planeamento estratégico e da implementação e avaliação de programas e políticas; ser orientado para a ação e a realização; estar preocupado com a ordem, a qualidade e a precisão; concentrar-se em tarefas de supervisão, gerindo, monitorando e controlando o trabalho; obter resultados proporcionando orientação e gerindo recursos, bem como desempenhando as outras competências de liderança; definir metas e obter resultados (fazer acontecer); medir a produtividade/eficiência; promover a eficácia organizacional;

"Inculcar o conceito e a prática da aprendizagem, autoconhecimento e adaptabilidade na cultura conjunta, aprendendo acerca da estratégia e dos processos; ter iniciativa para procurar o conhecimento para além das competências já adquiridas." (**Joint Senior Leadership Competencies – Air University**).

Aprendizagem ao Longo da Vida

CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p>Criação de Condições para a Aprendizagem Contínua</p>	<p><i>criar um clima que favorece a difusão aberta de informação e conhecimento; criar um ambiente de aprendizagem e de melhoria contínua; criar um ambiente que incentive a capture, armazene e partilhe as melhores práticas e lições aprendidas das atividades da organização; enfatizar a importância de partilhar as lições aprendidas com outras organizações; incentivar uma aprendizagem contínua ao longo da vida; manter a consciência da necessidade de existirem programas de desenvolvimento individual e organizacional e de serem eliminadas as barreiras ao desenvolvimento; proporcionar um local de trabalho inclusivo que promova o desenvolvimento dos outros; apoiar o desenvolvimento institucional;</i></p>
<p>Autodesenvolvimento</p>	<p><i>avaliar e reconhecer seus pontos fortes e fracos e procurar o autodesenvolvimento (trabalhar para melhorar as suas fraquezas e utilizar melhor os seus pontos fortes); enfatizar o desenvolvimento do carácter pessoal; conhecer-se a si mesmo e procurar o autoaperfeiçoamento contínuo; aprender sobre o papel a desempenhar na negociação, na mediação e nas parcerias; saber mais sobre os tipos de poder e a sua utilização em diferentes situações; aprender com os erros e fazer correções, aprendendo com a experiência; aprender a gerir o tempo de forma eficaz; gerir a valorização profissional e pessoal (autodesenvolvimento); dominar a arte da escrita e do discurso; procurar o feedback dos outros e as oportunidades para lidar com novos conhecimentos; procurar feedback sobre as forças pessoais e profissionais e áreas de melhoria; compreender como os pontos fortes e fracos, os valores, o desempenho, as preferências pessoais e os estilos afetam as decisões e as relações com os outros;</i></p>

Apêndice D

	CATEGORIAS	COMPORTAMENTOS/AÇÕES ADOPTADOS COMO REFERÊNCIA
<p>Aprendizagem ao Longo da Vida</p>	<p><i>Desenvolvimento de Outros</i></p>	<p>aconselhar e desenvolver os subordinados/colaboradores nas competências necessárias para atingir os objetivos atuais e futuros; avaliar as necessidades de desenvolvimento atuais dos subordinados/colaboradores e organizar oportunidades de formação na medida do necessário para ajudar a melhorar o autoconhecimento, a confiança e a competência em geral; ajudar os subordinados/colaboradores no seu desenvolvimento, partilhando a própria experiência e conhecimento; delegar autoridade e evitar o excesso de supervisão a fim de desenvolver a liderança entre os subordinados/colaboradores; desenvolver a liderança nos subordinados/colaboradores através de aconselhamento, <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>; desenvolver a capacidade dos outros para realizar e contribuir para a organização, fornecendo feedback contínuo e fornecendo oportunidades para aprender através de métodos formais e informais; incentivar e apoiar os subordinados/colaboradores a crescer como indivíduos e equipas; facilitar o desenvolvimento e reforçar o crescimento nos outros (compromisso com o crescimento das pessoas); observar e monitorar os subordinados/colaboradores em diferentes tarefas e sob diferentes condições para estabelecer os pontos fortes e fracos e ajudá-los no desenvolvimento de si mesmos; preparar os subordinados/colaboradores para assumir novos postos e cargos em outros lugares na organização; proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional e aconselhamento de carreira; treinar as equipas com base em condições realistas; trabalhar com os subordinados/colaboradores para desenvolver os seus conhecimentos e habilidades de liderança.</p>

Apêndice E – Constructos utilizados para a definição das categorias (competências), resultantes do processo de refinamento dos resultados (primeiro refinamento)

CATEGORIAS	CONSTRUCTOS (Type)
<i>Attitude</i>	Competencies (5 – 100%).
<i>Building Relations</i>	Competencies (42 – 75,42%); Skills (5 – 8,93%); Attributes (2 – 3,57%); Competencies, Characteristics (2 – 3,57%); Principles (2 – 3,57%); Competencies, behaviours (1 – 1,79%); Traits (1 – 1,79%).
<i>Clarify and Deconflict Roles and Tasks</i>	Competencies (21 – 84,00%); Principles (3 – 12,00%); Competencies, behaviours (1 – 4,00%).
<i>Coaching and Mentoring</i>	Competencies (10 – 76,92%); Competencies, behaviours (2 – 15,38%); Skills (1 – 7,69%).
<i>Cognitive (Dimension)</i>	Competencies (24 – 88,89%); Competencies, Characteristics (1 – 3,70%); Principles (1 – 3,70%); Attributes (1 – 3,70%).
<i>Commanding</i>	Competencies (16 – 66,67%); Principles (4 – 16,67%); Competencies, behaviours (2 – 8,33%); Skills (2 – 8,33%).
<i>Communication</i>	Competencies (38 – 82,61%); Principles (3 – 6,52%); Competencies, Characteristics (2 – 4,35%); Skills (2 – 4,35%); Competencies, behaviours (1 – 2,17%).
<i>Conflict Management and Negotiation</i>	Competencies (24 – 75,00%); Competencies, Characteristics (5 – 15,62%); Skills (2 – 6,25%); Competencies, behaviours (1 – 3,12%).

Apêndice E

CATEGORIAS	CONSTRUCTOS (Type)
<i>Continual Learning</i>	Competencies (29 – 85,29%); Principles (2 – 5,88%); Competencies, Characteristics (1 – 2,94%); Competencies, behaviours (1 – 2,94%); Skills (1 – 2,94%).
<i>Creativity and Innovation</i>	Competencies (17 – 85,00%); Skills (1 – 5,00%); Attributes (1 – 5,00%); Competencies, Characteristics (1 – 5,00%).
<i>Cross-cultural</i>	Competencies (8 – 88,89%); Competencies, Characteristics (1 – 11,11%).
<i>Customer Orientation</i>	Competencies (10 – 90,91%); Competencies, Characteristics (1 – 9,09%).
<i>Decision-making and Problem Solving/Resolution</i>	Competencies (12 – 57,14%); Competencies, Characteristics (2 – 9,52%); Competencies, behaviours (2 – 9,52%); Principles (2 – 9,52%); Skills (2 – 9,52%); Traits (1 – 4,76%).
<i>Discipline</i>	Competencies (3 – 75,00%); Principles (1 – 25,00%).
<i>Example</i>	Competencies (5 – 71,43%); Principles (2 – 28,57%).
<i>Flexibility and Adaptability</i>	Competencies (11 – 91,67%); Competencies, Characteristics (1 – 8,33%).
<i>Health and Welfare</i>	Competencies (6 – 75,00%); Principles (2 – 25,00%).
<i>Impact and Influence</i>	Competencies (37 – 88,10%); Competencies, behaviours (2 – 4,76%); Principles (2 – 4,76%); Competencies, Characteristics (1 – 2,38%).
<i>Initiative</i>	Competencies (5 – 83,33%); Traits (1 – 16,67%).

CATEGORIAS	CONSTRUCTOS (Type)
<i>Judgment</i>	Competencies (2 – 40,00%); Traits (2 – 40,00%); Attributes (1 – 20,00%).
<i>Leading and Improving Performance</i>	Competencies (15 – 83,33%); Principles (2 – 11,11%); Skills (1 – 5,56%).
<i>Leading and Management Change</i>	Competencies (14 – 87,50%); Competencies, Characteristics (2 – 12,50%).
<i>Leading Complexity</i>	Competencies (2 – 100,00%);
<i>Leading People</i>	Competencies (25 – 86,21%); Competencies, Characteristics (2 – 6,90%); Principles (1 – 3,45%); Skills (1 – 3,45%).
<i>Leading Self</i>	Competencies (14 – 87,50%); Principles (1 – 6,25%); Attributes (1 – 6,25%).
<i>Leading Teams</i>	Competencies (40 – 78,43%); Competencies, behaviours (4 – 7,84%); Skills (3 – 5,88%); Principles (3 – 5,88%); Competencies, Characteristics (1 – 1,96%).
<i>Management</i>	Competencies (15 – 88,24%); Competencies, Characteristics (1 – 5,88%); Skills (1 – 5,88%).
<i>Managing Information and Create Knowledge</i>	Competencies (6 – 75,00%); Traits (1 – 12,50%); KSAOs (1 – 12,50%).
<i>Organisational Culture</i>	Competencies (10 – 83,33%); Principles (1 – 8,33%); Attributes (1 – 8,33%).

Apêndice E

CATEGORIAS	CONSTRUCTOS (Type)
<i>Personal Characteristics</i>	Competencies (36 – 61,02%); Attributes (13 – 22,03%); Traits (5 – 8,47%); Competencies, Characteristics (1 – 1,69%); Competencies, Characteristics, Values (1 -1,69%) Values (1 – 1,69%); Values, Attributes (1 – 1,69%); KSAOs (1 – 1,69%).
<i>Planning and Organisation</i>	Competencies (4 – 66,67%); Competencies, behaviours (1 – 16,67%); Skills (1 – 16,67%).
<i>Professional Proficiency</i>	Competencies (27 – 87,10%); Competencies, Characteristics (2 – 6,45%); Principles (2 – 6,45%).
<i>Resources Management</i>	Competencies (21 – 87,50%); Competencies, Characteristics (2 – 8,33%); Principles (1 – 4,17%).
<i>Responsibility</i>	Competencies (11 – 64,71%); Principles (5 – 29,41%); Competencies, Characteristics (1 – 5,88%).
<i>Results Driven</i>	Competencies (38 – 86,36%); Principles (3 – 6,82%); Competencies, Characteristics (2 – 4,55%); Skills (1 – 2,27%).
<i>Situational Awareness</i>	Competencies (22 – 88,00%); Principles (2 – 8,00%); Competencies, Characteristics (1 – 4,00%).
<i>Social Climate</i>	Competencies (7 – 70,00%); Principles (3 – 30,00%).
<i>Support and Consideration</i>	Competencies (14 – 77,78%); Principles (2 – 11,11%); Competencies, Characteristics (1 – 5,56%); Competencies, behaviours (1 – 5,56%).
<i>Technical Knowledge</i>	Competencies (14 – 87,50%); Competencies, Characteristics (1 – 6,25%); Skills (1 – 6,25%).

CATEGORIAS	CONSTRUCTOS (Type)
<i>Technology Management</i>	Competencies (7 – 87,50%); Competencies, Characteristics (1 – 12,50%).
<i>Values</i>	Competencies (14 – 53,85%); Values (6 – 23,08%); Traits (2 – 7,69%); Competencies, Characteristics (1 – 3,85%); Principles (1 – 3,85%).
<i>Vision and Strategy</i>	Competencies (25 – 96,15%); Competencies, Characteristics (1 – 3,85%).

Editorial : cisdi@iesm.pt
Telefone : 213025250/1 213002151
Morada : Rua de Pedrouços—1449-027 Lisboa



Capa
Composição gráfica
Tenente-Coronel—TINF Rui José da Silva Grilo
Sobre gravura de
Tenente-General Vitor Manuel Amaral Vieira