

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE LIDERANÇA EMERGENTE:
ESTUDO DE CASO DE DINÂMICAS DE GRUPO NA ACADEMIA MILITAR

Pedro Guimarães^{a1}, Carlos Rouco^{a1} e José Borges^{a1}

^a Academia Militar, Rua Gomes Freire, 1169-244 Lisboa

RESUMO

O presente trabalho de investigação tem como objetivo melhorar o instrumento de diagnóstico de liderança emergente usado na Academia Militar para avaliação de competências de liderança em grupos pequenos e informais.

O referido instrumento contém 21 itens de comportamento de liderança, e foi usado na avaliação de 100 provas de situação de grupos, ao longo da última década. Após a análise dos dados resultantes das avaliações, avaliamos a eficiência do instrumento e construímos um novo instrumento com apenas 11 variáveis, que foi então validado na avaliação de 47 provas de situação adicionais, criando uma nova base de dados.

De acordo com os resultados, verificou-se que o novo instrumento de liderança emergente permitiu reduzir a diferença entre as avaliações quantitativas e qualitativas, mostrando-se potencialmente mais preciso. Desta observação deduz-se que a redução dos itens a monitorizar melhorou a avaliação das provas de situação de grupo, e contribuiu para o potencial decréscimo dos erros, distorções e eniseamentos.

Palavras-Chave: Instrumento de diagnóstico; Líderes emergentes; Grupos informais; Provas de situação; Observação.

¹ Contato: Email – pguimaraes65@gmail.com (Pedro Guimarães)
carlos.rouco@yahoo.com (Carlos Rouco)
jose.borges@academiamilitar.pt (José Borges)

Recebido em 22 de março de 2016 / Aceite em 13 de maio de 2016

ABSTRACT

The present research focuses on improving the diagnostic tool that identifies emerging leaders in military context used by the Portuguese Military Academy. The diagnostic tool in use by the Military Academy is based on a questionnaire composed of 21 leadership behavior items, which was used for assessment in 100 group situation tests over the last decade. Upon analysis of data collected with this tool, we assessed its efficiency and delivered an optimized tool consisting of 11 leadership behavior items. The optimized tool was then used to assess 47 new group situation tests, therefore resulting in a new dataset.

A major outcome from analyzing the new dataset is that the optimized tool provided a lower gap between the qualitative and the quantitative assessments showing a potential evolution of its accuracy. This observation supports the induction that a reduced set of leadership behavior items to watch will enhance the assessment of group situation test, and will contribute to decrease potential observation errors and biases.

Key words: Diagnostic tool; Emerging leaders; Informal groups; Group Situation Test; Observation

1. INTRODUÇÃO

O comportamento do grupo e as relações interpessoais afetam o desempenho e a satisfação nas organizações, tornando-se complexo gerir as aspirações das pessoas e, ao mesmo tempo, a atingir os objetivos organizacionais. A juntar à unicidade e à imprevisibilidade do comportamento de cada pessoa inserida numa organização, há que acrescentar a mudança constante e progressiva que cada organismo enfrenta face ao ambiente interno e externo. Até um determinado momento era razoavelmente confortável acolher as mudanças e, com tempo, reorganizar a estrutura e repensar a gestão para lhes fazer face. Porém, a velocidade da mudança tem aumentado exponencialmente e, neste momento, esperar tem um preço que as organizações não podem suportar: a falência e a extinção. Cabe aos gestores anteciparem-se e prever as novas tendências de forma a preparar as suas organizações nas áreas mais críticas, assegurando que podem continuar a atrair e reter os talentos que garantam a criatividade e inovação necessários – motores de uma vantagem competitiva assente na diferenciação.

No sentido de captar e reter os talentos que proporcionem maior retorno à organização, é fundamental que as organizações possam escolher líderes para as suas posições de chefia. Desta forma, a conceção de uma ferramenta de observação e avaliação de competências de liderança será útil nas dinâmicas de recrutamento de quadros, para que, a par das competências técnicas e concetuais, se possa medir

as competências transversais sociais, nas quais se incluem as competências associadas à liderança emergente (conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos). O instrumento de estudo das competências do líder emergente que se propõe otimizar com esta investigação, poderá ser usado pelos técnicos de recursos humanos das organizações na seleção, no recrutamento e na retenção de quadros com aptidões de liderança emergente, bem como na formação e no treino.

2. LIDERANÇA EMERGENTE

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Os estudos de liderança elaborados por vários autores, ao longo de quase um século de investigações, situaram a liderança em diversos contextos, focaram diferentes prismas, abordaram múltiplas teorias, enfatizaram aspetos díspares e tentaram defini-la. É usual dizer-se que existem tantas definições de liderança quantas pessoas a estudaram (Jesuíno, 2005; Hitt, Black e Porter, 2012). A procura de uma definição de liderança, no meio de tantos autores e várias perspetivas, encontra, porém, alguma sustentação na ideia de que *“há suficiente sobreposição entre as diferentes definições permitindo, senão uma definição universalmente aceite, uma caracterização mínima do conceito”* (Jesuíno, 2005: 8). E, de facto, parece haver uma plataforma comum que sustenta a liderança como um processo de influência, a existência de líder e liderados e um ou mais objetivos a atingir (Vieira, 2002; Jesuíno, 2005; Luís, 2007 e 2008; Rouco e Sarmento, 2010; Gibson et al., 2012). De entre várias definições de liderança, destacam-se duas da autoria de investigadores de liderança, ambos oficiais do Exército Português: Vieira (2002: 11) entende a liderança como *“o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”*. Luís defende a liderança como *“um processo de influenciar, sem recurso à autoridade investida, o comportamento humano com vista ao bem-estar e segurança do grupo, assegurando o cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pela organização”* (2007: 56). Ambos os autores preconizam que só saindo das funções desenhadas para o chefe e subordinado, e havendo uma correspondência entre a identidade do líder e a dos seus colaboradores, se consegue que estes se superem no desempenho das funções, contribuindo decisivamente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Mas enquanto o primeiro autor prevê a influência do líder numa esfera que transcenderá a exclusividade da autoridade formal, o segundo explica-a como algo fora da mesma autoridade, dando ênfase a uma autoridade informal, a um poder exclusivamente pessoal. Além disso, o segundo

autor acrescenta uma dimensão de tutela ao líder, enfatizando a responsabilidade de atender ao bem-estar e segurança dos subordinados. Considera-se que nestas duas definições estão contidas as características essenciais do conceito da liderança em ambiente organizacional. Assim, no âmbito desta investigação, considera-se que a liderança é o processo de influenciar, sem o recurso à autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado, garantindo também o bem-estar e a segurança do grupo.

2.2 A LIDERANÇA EMERGENTE

O conceito de liderança emergente, embora intimamente ligado ao conceito de liderança, reveste-se de uma particularidade: O líder não está investido de poder formal. E por este motivo, poderemos dizer que a liderança emergente não sofrerá as “contaminações” provenientes de uma estrutura, tal como preconiza Luís (2008) ao realçar que em grandes organizações, o facto de haver uma estrutura que prepara a imagem do líder, de haver uma atração dos que o rodeiam, do líder falar perante uma audiência previamente condicionada às suas ideias, faz com que parte da liderança percebida possa ser sustentada artificialmente por estes instrumentos de poder.

O líder emergente estará mais perto da essência da liderança. Ele surge e é reconhecido como tal pelos seus pares. Luís (2007) apelida-o de “líder puro” devido à sua espontaneidade e aceitação pelo grupo, assente numa relação de confiança mútua. Stoner (1985) refere-se a ele como um “líder informal”, que tende a aparecer gradualmente com a interação dos seus pares. Jesuíno (2005) atribui-lhe a influência sobre grupos de tarefa, que à partida não tinham um líder formalmente designado. Emery, Daniloski e Hamby (2011) sublinham a necessidade do grupo reconhecer e aceitar o líder como tal. Porém, e tal como sustentam Rouco e Sarmiento (2009), a emergência de um líder está também intimamente ligada à sua capacidade de resolver os problemas, apresentar soluções e atingir o objetivo do grupo. O escrutínio do seu sucesso é feito face aos resultados que apresenta. E no caso da liderança emergente, em última instância, o líder de um grupo apenas surge da necessidade sentida por esse mesmo grupo em ultrapassar um obstáculo, resolver um problema, ou atingir um objetivo, e da consciência de que é necessário haver alguém que oriente os processos desse mesmo grupo. Poder-se-á, então, considerar que a liderança emergente é um processo de influência sobre um grupo, levado a cabo por um indivíduo que não possui poder formal e que é reconhecido e aceite como líder pelos seus pares.

Há traços que cobriuem para a predição da liderança emergente. Apesar dos

traços por si só não serem suficientes para garantir uma liderança de sucesso, eles podem facilitar o processo de liderança (KirkPatrick e Locke, 1991). O modelo *Big Five* representa um conjunto de traços amplos presentes na dinâmica de grupos, que podem predizer a liderança, e que são compostos pela estabilidade emocional (ausência de ansiedade e tendências nervosas), extroversão (combinação entre a assertividade, domínio e sociabilidade), abertura (combinação entre o intelecto e a abertura à experiência), amabilidade (bondade, confiança) e conscienciosidade (competência, ordem, realização, esforço, sentido de dever) (Judge et al. Cit. por Paunonen et al., 2006; Driskell, 2006; Hogan, Curphy e Hogan Cit. por Brunell et al., 2008).

Bakker-Pieper e DeVries (2013) sublinham a importância da comunicação na predição dos resultados do líder e acrescentam os traços da humildade e honestidade ao *Big Five*, tornando este modelo de traços no acrônimo *HEXACO* (humildade e honestidade, estabilidade emocional, extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura - *openness*). Esta sexta dimensão é também sustentada por Ashton et al. Cit. por Rouco (2012) e reflete a sinceridade, justiça, modéstia e renúncia à ganância (Bakker-Pieper e De Vries, 2013). Vários autores apontam características facilitadoras da emergência de um indivíduo como líder: Emery, Daniloski e Hamby (2011) sugerem que, de base, o autoconceito² de liderança é fundamental. Isto é, só quem se vê líder a si próprio, poderá ser percebido como tal, pelos seus pares. Estamos perante uma espiral de causa-efeito potenciadora da liderança: O indivíduo vê-se como líder, logo tem maior probabilidade de emergir como tal. Mas à medida que vai emergindo como líder em várias situações, vai reforçando o seu autoconceito de liderança.

Jesuíno (2005) afirma que o líder emergente será mais inteligente do que o grupo, mas não de forma significativa, acrescentando que os estudos de Fiedler e Leister revelaram que existem outros fatores como o stresse, a motivação, a experiência e o relacionamento com os subordinados, que moldam o uso da inteligência. Aliás, uma disparidade de inteligência entre o líder e o liderado poderá ser uma barreira à própria liderança, pela dificuldade que algumas pessoas possam ter em dar intruções simples aos seguidores (Bass, Simonton Cit. por Van Vugt, 2006). Mas de qualquer forma, será a inteligência a proporcionar o reconhecimento de uma situação como um problema de coordenação que requer liderança (Van Vugt, 2006), e, desta forma, promover a emergência de um líder. Uma outra característica facilitadora da liderança, cuja definição não é clara e contém

² A totalidade dos pensamentos e sentimentos de um indivíduo, referidos a si como um objeto (Rosenberg Cit. por Emery, Daniloski e Hamby, 2001).

algum misticismo é o carisma, que representa para um indivíduo “*a capacidade de exercer influência, em diferentes situações, o que lhe permite reunir à sua volta um grupo de pessoas para alcançar os objetivos propostos*” (Rouco, 2012: 120). Gibson et al. (2012) distinguem entre dois líderes carismáticos: Os visionários (de longo prazo) e os baseados na crise (com o foco no curto prazo). Estes últimos são os que se enquadram no objeto de estudo da presente investigação: A dinâmica de pequenos grupos informais, orientados para um objetivo e de onde se espera que haja um líder emergente. Estes autores enfatizam ainda que o carisma será mais atribuído pelos seguidores, do que propriamente exalado pelo líder.

Mas em vez do foco apenas nos traços, é também importante atender às competências³, que estão mais ligadas ao desempenho, e que podem ser melhor aprendidas e desenvolvidas (Cunha et al., 2010). No fundo, trata-se de privilegiar o resultado objetivo que é fruto de um determinado comportamento de um indivíduo, em vez de valorizar o potencial desse indivíduo. Porém, mesmo assim, esse potencial pode ser um elemento facilitador e potenciador de comportamentos mais eficazes. Apesar de autores diferentes identificarem competências distintas, poder-se-á salientar algumas como enquadradas num contexto de liderança emergente em pequenos grupos informais: O planeamento (Vieira, 2002; Adair, 2004; Rosinha e Abreu, 2007; Rouco, 2012), o controlo (Vieira, 2002; Adair, 2004), a comunicação (Vieira, 2002; Rosinha e Abreu, 2007; Cunha e Rafael, 2009; Blanchard Cit. por Rouco, 2012; Thorn, 2012), a decisão (Vieira, 2002; Rosinha e Abreu, 2007; Rouco, 2012), a iniciativa (Spencer e Spencer, 1993), a motivação (Adair, 2004), o pensamento analítico (Spencer e Spencer, 1993; Rouco e Sarmiento, 2009) ou a gestão de conflitos (Rouco, 2012), poderão ser competências mais importantes na emergência de um líder num pequeno grupo informal.

3. DINÂMICA DE GRUPOS

3.1 O CONCEITO DE GRUPO

Um grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si e cujo comportamento de qualquer membro é influenciado pelos restantes membros (Gibson et al., 2012). Para muitos autores, um grupo é diferente de uma equipa. Por exemplo, Hitt, Black e Porter (2012) sustentam que uma equipa é uma forma de grupo. Será um grupo mais desenvolvido, com foco maior nos objetivos e com um maior nível de interdependência, interação coordenada e sentido comum de

³ Competência é a característica de base de um indivíduo que está relacionada com um desempenho eficaz ou superior numa função ou numa situação (Spencer e Spencer, 1993)

responsabilidade. Ou seja, todas as equipas são grupos, mas nem todos os grupos são equipas. No que respeita à presente investigação, não se considera que haja estudo de dinâmica de equipas, na medida em que os conjuntos de indivíduos em estudo serão “apenas” grupos (não existe processo de amadurecimento do grupo). O grupo é formado para a prova de situação a executar e no momento seguinte está entregue às suas dinâmicas para atingir o seu objetivo. Quanto ao grau de interação entre os seus membros, o grupo é claramente interatuante (Jesuino, 2005): é necessário haver uma coordenação dos contributos individuais para atingir o objetivo. E é esta necessidade de coordenação que faz emergir o líder.

3.2 AS DINÂMICAS DO GRUPO E O DESEMPENHO

As dinâmicas de um grupo têm normalmente por finalidade atingir um determinado propósito. Segundo Santos, Caetano e Jesuino (2008), o desempenho de um grupo é medido na forma como o grupo executa as ações necessárias à eficácia. E esta, é medida pela diferença entre o resultado esperado e o resultado alcançado (Essens et al. Cit. por Santos, Caetano e Jesuino, 2008). Para Zaccaro, Rittman e Marks (2001) o desempenho está dependente da integração com sucesso das contribuições individuais dos membros do grupo, da forma como o grupo reage ao ambiente adverso (acentuando a necessidade de coordenação) e da liderança, destacando este último fator como o mais crítico no sucesso do grupo. Kouchaki et al. (2012) enfatizam a importância do ambiente nas dinâmicas do grupo, focando-se no ambiente como uma fonte de recursos, como um impulso para a mudança e como um alvo do grupo. Tindale et al. (2012) salientam que não existem propriamente processos de grupo que sejam bons ou maus, mas será o grau de partilha social a fazer a diferença, pelo que o treino de um grupo deverá assentar na comunicação, na confiança, num modelo partilhado de tarefa que seja preciso, para desta forma melhorar o desempenho. Poder-se-á concluir, do exposto pelos autores anteriores, que a eficácia do grupo dependerá em parte, da liderança, da interação dos membros (partilha social) e da forma como o grupo lida com o meio ambiente.

No caso dos grupos informais, Morgeson, De Rue e Karam (2010) apontam como fontes potenciais com maior probabilidade de gerar uma liderança emergente, as funções de liderança de estrutura e plano (método, repartição das tarefas e o tempo), dar *feedback*, desempenhar as tarefas da equipa (auxiliando os outros membros do grupo), resolver os problemas, e, o clima de apoio social (promovendo um relacionamento positivo entre os membros do grupo). Mas apesar da tendência em analisar o desempenho do grupo de forma mais objetiva, há que atender a outras variáveis. O desempenho do grupo é também influenciado pela emoção (Barsade e Gibson, 1998; Goleman, Boyatzis e McKee, 2002). Barsade e Gibson (1998) afirmam que os grupos são entidades emocionais e que existe uma influência do grupo nas emoções individuais. Goleman, Boyatzis e McKee

(2002) sublinham a importância decisiva dos líderes no aumento da inteligência emocional dos seus grupos, dado que estes estabelecem o comportamento emocional padrão e o contagiam aos restantes elementos do grupo.

Os grupos observados neste estudo têm um objetivo a atingir em cada prova de situação. O seu desempenho pode, pois, ser objetivamente aquilatado pelo resultado final. Porém dado o carácter de curta duração da formação do grupo, a componente emocional não se colocará em termos de desenvolvimento do grupo ou dos seus membros. Será evidente “apenas” pela forma como o líder interpreta no curto prazo as necessidades do grupo e age com os seus membros no sentido de extrair, em prol do coletivo, o máximo das capacidades individuais. Mas, em todo o caso, a identidade emocional do grupo vai contribuir mais para que o grupo em si tenha maior predisposição para cumprir a tarefa, do que cada indivíduo que o compõe.

3.3 A OBSERVAÇÃO E A AVALIAÇÃO DA DINÂMICA DE GRUPOS

A observação e avaliação das dinâmicas de um grupo permitirá analisar o comportamento dos membros do grupo e a forma como a liderança se processa. Mas uma das características de qualquer avaliação é a sua subjetividade. As atitudes e crenças dos avaliadores e os sistemas de avaliação (e que são sempre influenciados pela experiência do próprio avaliador) são fonte potencial de distorção na avaliação do desempenho (Tziner, Murphy e Cleveland, 2001). Com efeito, as avaliações são feitas por pessoas, sobre pessoas e assentam no processo cognitivo do ser humano. O erro potencial da avaliação das dinâmicas de grupo poderá estar na observação condicionada à experiência do observador, nos itens a avaliar (por um lado poderão não registar com abrangência as dinâmicas do grupo, e por outro lado poderão não ser suficientemente distintos para permitir os registos nos itens corretos), e no registo das dinâmicas (a materialização dos comportamentos numa notação objetiva). A medição é um processo humano e inexacto (Cascio Cit. por Cunha et al., 2010). Perante a possibilidade de ocorrência de inconformidades na avaliação, é possível diminuir a probabilidade do erro, formando os avaliadores (familiarizando-os com o instrumento de registo dos itens, com o conceito de cada item, com a escala de avaliação a usar), alertando-os para os erros potenciais e usando vários avaliadores simultaneamente (diluindo o erro potencial de observação).

Na observação de dinâmicas de grupos em provas de situação, Bell e Morse (2013) salientam a utilização de métodos de avaliação externos e internos, destacando o *System for the Multiple Level Observation* (SYMLOG) e *Being, Engaging, Contextualizing and Managing* (BECM). O primeiro é um método de avaliação interno, feito por membros do grupo. O segundo é um método de avaliação externo, levado a cabo por elementos exteriores ao grupo. Ambos os métodos têm algumas particularidades que os poderão tornar menos precisos: O SYMLOG poderá encerrar alguns condicionamentos de avaliação, por inibição de

avaliação dos pares. Mas, neste sistema, os elementos que procedem à avaliação estarão a par de todas as dinâmicas do grupo, tendo acesso a todas as conversas e interações dos membros do grupo. No BECM, o avaliador, estando fora da dinâmica do grupo, poderá não estar necessariamente a par de todos os diálogos e interações no grupo, mas não terá condicionamentos assentes em constrangimentos de avaliação dos pares. No BECM, os avaliadores poderão ainda comparar as suas notas através da triangulação das suas perceções, entre si.

No registo das observações, Perakyla (2004) destaca como o método mais adequado a estas situações, o processo de interação e análise de Bales. Jesuíno (2005) também elege o método de Bales como o indicado para o estudo de processos de liderança, nomeadamente a análise da emergência de um líder na dinâmica de um grupo. Apesar de ser antigo (data da década de 1950), este método mantém-se actualizado. O modelo de análise de interações de Bale (*Interaction Process Analysis* - IPA), consiste num sistema teórico de categorias que regista a frequência de determinados comportamentos pertencentes a várias áreas, por parte de um grupo de indivíduos, desconhecidos entre si, que tentam resolver um determinado problema que lhes foi colocado previamente (Jesuíno, 2005).

No estudo de caso abordado na presente investigação (provas de situação e liderança para pequenos grupos informais), foi usado o método de avaliação externo BECM, mas eliminando a fragilidade do avaliador não estar a par de todas as dinâmicas internas do grupo. Neste contexto, os avaliadores observaram de perto o grupo, registando todas as interações e comunicações. Foi usado o método de Bales no registo das dinâmicas de grupo, procurando minimizar os erros e distorções e enviesamentos através da formação dos avaliadores e, sempre que possível, do uso da triangulação dos seus registos.

4. METODOLOGIA

4.1 A AMOSTRA

Numa primeira fase, o instrumento inicial de avaliação de liderança emergente (de 21 variáveis) foi usado para avaliar 100 provas de situação de grupos informais provenientes do contexto universitário e empresarial. A amostra é composta por 520 indivíduos, sendo 391 do sexo masculino e 284 com idade superior a 30 anos. O número de indivíduos por grupo variou de 4 a 7, sendo a média de 5. Numa segunda fase, um novo instrumento de avaliação de liderança emergente (de 11 variáveis) foi usado na avaliação de 47 provas de situação de grupos informais provenientes do contexto militar, envolvendo 247 indivíduos, todos com menos de 25 anos, sendo 231 do sexo masculino. O total de pessoas por grupo variou entre 5 e 6, sendo a média de 5.

4.2 PROVAS DE SITUAÇÃO: OS PROTOCOLOS

As provas de situação utilizadas nesta investigação são as mesmas que o Exército Português usa há mais de 50 anos na seleção de Oficiais e Sargentos, mostrando fiabilidade e precisão na avaliação das interações em grupos (Cunha e Rafael, 2009). Para esta investigação, foram usadas cinco provas de situação diferentes, que não serão detalhadas por constituírem informação classificada. As provas são constituídas por uma estrutura física permanente, um objetivo claro para atingir, um tempo limite para execução e regras de procedimentos.

4.3 PROCEDIMENTOS

Os observadores foram externos ao grupo, mas com acesso a todos os diálogos e interações dentro do grupo, otimizando as vantagens de ambos os métodos: SYMLOG e BECM. Cada observador avalia o grupo quantitativamente (pontuando cada comportamento percebido numa escala de 1 a 5), e qualitativamente (escolhendo o líder emergente entre os membros do grupo). Estas duas avaliações são independentes uma da outra. Isto é, não é a soma da pontuação dos fatores (avaliação quantitativa) que vai originar escolha do líder emergente (avaliação qualitativa), embora na maioria dos casos, ela acabe por coincidir (o que sustentará a pertinência dos fatores que compõem a lista de avaliação quantitativa).

4.4 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA EMERGENTE (21 VARIÁVEIS)

A AM ministrou dezenas de cursos de liderança de curta duração, ao longo da última década, a estudantes universitários e a quadros superiores de várias empresas. Nesta formação estão incluídas provas de situação cujo objetivo é a identificação de competências que levam os indivíduos a emergir como líderes. A presente investigação analisou 100 provas, que foram apreciadas com recurso a um instrumento de avaliação composto por 21 variáveis integradas em três dimensões (tarefa, indivíduo e grupo), criada pela equipa de docentes da unidade curricular de Ética e Liderança da AM - Rouco, Quinta e Mariano, em 2007 - Tabela 1. O processo de recolha de informação seguiu a metodologia sugerida por Bales, na análise de comportamentos dos membros do grupo, para identificar o líder (Rouco e Sarmiento, 2009). Cada um dos fatores é classificado de um a cinco, pela seguinte escala, baseada em Spencer e Spencer (1993):

1. Completa incapacidade para ...
2. Incapacidade moderada para ...
3. Capacidade média para ...
4. Boa capacidade para ...
5. A mais elevada capacidade para ...

Tabela 1: O instrumento inicial de avaliação de liderança

Dimensão	Comportamento
Tarefa	A. Percepção clara da definição do objetivo
	B. Avaliação dos recursos
	C. Planeamento
	D. Controlo da situação
	E. Gestão do tempo
Indivíduo	F. Teve iniciativa
	G. Inteligência prática
	H. Comunicou de forma clara e coerente
	I. Teve autocontrolo
	J. Teve ascendência – autoconfiança
	K. Teve sentido de responsabilidade
	L. Respondeu a perguntas
	M. Foi proativo na sua participação
N. Reconhecimento ao desempenho - recompensa	
Grupo	O. Teve sociabilidade – integração
	P. Teve capacidade de influenciar o grupo
	Q. Teve capacidade de resolver conflitos
	R. Incentivou a iniciativa do grupo
	S. Respondeu a perguntas do grupo
	T. Colaboração com ideias para o grupo
	U. Motivou o grupo

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

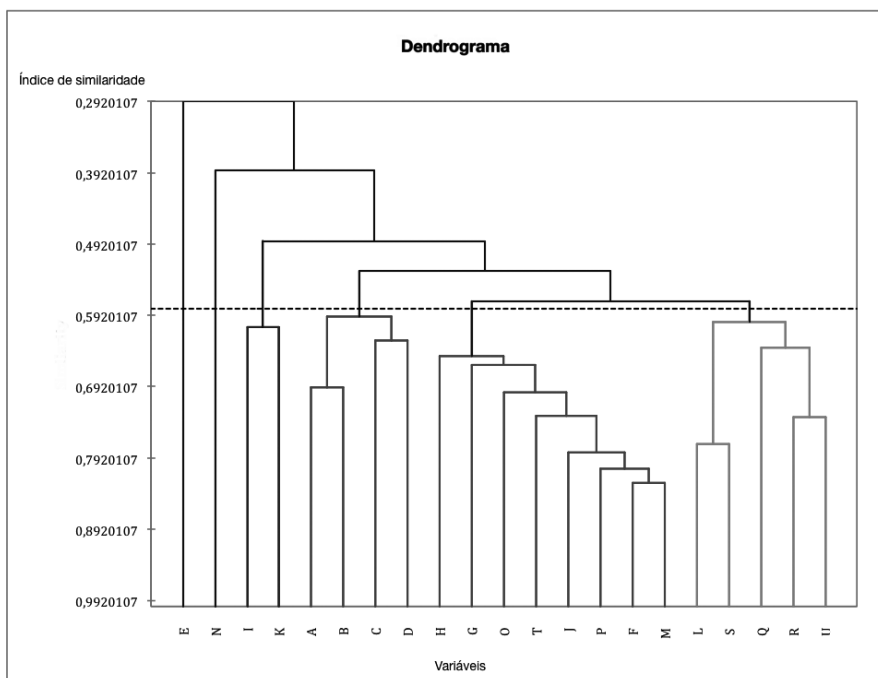
A base de dados correspondente às 100 provas de situação avaliadas com o instrumento inicial de avaliação de liderança emergente, foi construída entre 2009 e 2013 e foi posteriormente analisada para permitir a otimização do instrumento de avaliação. Analisando as competências com maior carácter de subjetividade, constata-se que:

- Na *percepção clara da definição do objetivo*, está contida a comunicação do que é preciso ser feito, de forma clara, precisa, realista, desafiadora, limitada no tempo e mensurável (Adair, 2004). Para Stoner (1985), o objetivo é o alvo a atingir.

- No *planeamento*, controla-se a fixação de metas, objetivos, estratégias, estabelecimento de prioridades, delegações, sequências, tempos e procedimentos (Vieira, 2002). O planeamento requer que as questões “o quê”, “porquê”, “quando”, “como”, “onde”, “quem” sejam respondidas (Adair, 2004). Recolhe a informação, observando os fatores envolvidos na solução de um problema, e organiza um plano simples, exequível, atribuindo prioridades (Rosinha e Abreu, 2007).
- No *controlo da situação*, verifica-se se as ordens do líder foram devidamente interpretadas (Vieira, 2002). É o processo que visa assegurar a conformidade das ações com os planos (Stoner, 1985).
- A *gestão do tempo* abrange os comportamentos que procuram atingir um uso eficaz do tempo no desempenho de atividades diretamente relacionadas com os objetivos (Claessens et al. Cit. por Rapp, Bachrach e Rapp, 2013).
- A *iniciativa* contém a preferência por agir, sem tal ter sido pedido, fazendo mais do que o expectável (Spencer e Spencer, 1993).
- A *inteligência prática* também é denominada de pensamento analítico (Spencer e Spencer, 1993). Verifica se o líder compreendeu a multiplicidade de situações através da capacidade de as analisar e sintetizar, avaliando cada um dos passos de forma lógica e sistemática (Rouco, 2012).
- A *comunicação clara e coerente* avalia a facilidade, a estrutura e o conteúdo de qualidade do discurso, que se quer fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo (Rouco, 2012). O líder transmite uma ideia ou conjunto de ideias de forma clara, através de um discurso fluente e adequado ao contexto, e escuta ativamente os elementos do grupo (Rosinha e Abreu, 2007).
- O *autocontrolo* compreende o controlo das emoções próprias quando o indivíduo é confrontado com a oposição/hostilidade dos outros, transmitindo calma e confiança aos liderados (Rouco, 2012). É a capacidade de manter o controlo de si próprio sempre que seja confrontado com situações geradoras de stresse, transmitindo calma e confiança aos outros elementos do grupo (Rosinha e Abreu, 2007).
- A *ascendência* pode ser entendida como o grau de arrojo ou destaque em situações sociais, ao querer tomar conta de uma situação (Rucker e King, 1985). A *autoconfiança* pode ser entendida como a confiança nas capacidades próprias para agir, escolhendo as soluções e realizando as tarefas de forma correta, sobretudo nas alturas em que não se detém a informação necessária (Rouco, 2012).
- Na *resposta a perguntas*, verifica-se se o indivíduo difundiu informação relevante sobre as decisões, planos e atividades com repercussão, quer no desempenho, quer no envolvimento (Rouco, 2012).
- A *proatividade na participação*, é a *iniciativa* (Spencer e Spencer, 1993).
- O *reconhecimento ao desempenho – recompensa*, mede a forma como o indivíduo avaliou, reconheceu, valorizou o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos membros do grupo (Rouco, 2012).

- A *sociabilidade* é o desejo de interagir com outras pessoas, ter postura amistosa e capacidade para se relacionar com uma várias pessoas (Lucia e Lepsinger Cit. por Cunha et al., 2010). Contém a tendência para procurar e apreciar a interação social e estar com outras pessoas, em vez de estar só (Foschi e Lauriola, 2014).
- Na *capacidade de influenciar o grupo*, avalia-se se o indivíduo prevaleceu sobre uma pessoa ou o grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que o apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções (Rouco, 2012).
- Na *capacidade de resolver conflitos*, o objetivo é monitorizar se o indivíduo incentivou e facilitou, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos, procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas (Rouco, 2012).
- No *incentivo à iniciativa do grupo*, procura-se registar a promoção das ações autónomas que concorreram para os objetivos do grupo (Rouco, 2012).
- Na *motivação do grupo*, existe uma intenção de trabalhar cooperativamente com os outros, de fazer parte da equipa (Spencer e Spencer, 1993). É a base, o motivo e a direção para a ação (Maslow, McClelland Cit. por Haivas e Pepermans, 2014).

Gráfico 1: Instrumento inicial: Similaridade das variáveis



Sabendo que um instrumento de avaliação composto por 21 variáveis é demasiado extenso para registar comportamentos de liderança num grupo composto por quatro a sete elementos, durante um período limitado de tempo, foi efetuada uma análise de similaridade das variáveis, para determinar aquelas cuja pontuação é consistentemente similar entre si, ao longo dos grupos. Desta forma, após o alisamento da base de dados com uma regressão logística, usou-se um *Clustering* Hierárquico Aglomerativo (HAC) para eliminar as redundantes, ao mesmo tempo em que se diminuía a probabilidade do erro de avaliação. Procurou-se então determinar quais as variáveis que, consistentemente, ao registar os comportamentos dos 520 indivíduos integrados nos 100 grupos (sujeitos a 100 provas de situação), revelaram pontuações idênticas (seja porque um comportamento está integrado em mais do que uma variável, porque dois comportamentos estão ligados entre si, ou porque haverá alguma redundância em algumas variáveis). Assim, determinada a medida de relevância estatística mínima (0,59), foi desenhado um dendrograma, cuja unidade em estudo foi o sujeito e não o grupo. Com efeito, a verificação da similaridade das variáveis não carece de verificação do líder, nem está confinada ao grupo. Neste caso, assumiu-se a base de dados com as 520 observações (indivíduos) para desenhar o dendrograma (Gráfico 1), cujas variáveis são as constantes na Tabela 1.

O dendrograma revelou as seguintes similaridades, incorporadas na otimização do instrumento de liderança:

- A variável A, com a variável B.
- A variável C, com a variável D.
- As variáveis F, J, M, O, P e T.
- A variável I, com a variável K.
- A variável L, com a variável S.
- A variável R, com a variável U.

Após esta análise, o instrumento de avaliação foi ajustado, passando a ter 11 variáveis, distribuídas pelas mesmas dimensões (tarefa, indivíduo e grupo). Como cada grupo é uma realidade diferente, a base de dados teve que ser alisada. Dados os resultados binários da avaliação qualitativa (liderança/não liderança), a melhor solução passou pela aplicação de uma regressão logística (Boslaugh e Watters, 2008). Desta forma, foi possível proceder à análise da similaridade das variáveis aos olhos do observador, e eliminar aquelas que pareciam ser redundantes ou simplesmente desadequadas, criando-se um novo instrumento de avaliação de liderança emergente.

Este novo instrumento de avaliação de liderança emergente foi validado na avaliação de 47 provas de situação adicionais, em setembro de 2014, dando lugar a uma nova base de dados. Os resultados das similaridades de variáveis ilustradas no dendrograma, poderão ser explicadas com os seguintes raciocínios:

- A variável A (*percepção clara da definição do objetivo*) com a variável B (*avaliação dos recursos*). Esta similaridade poderá ser explicada pelo facto da avaliação do objetivo ter em conta os recursos disponíveis para o atingir.
- A variável C (*planeamento*) com a variável D (*controlo da situação*). Esta similaridade materializará a necessidade do controlo validar o planeamento, introduzindo, se necessário, medidas corretivas.
- As variáveis F (*teve iniciativa*), J (*teve ascendência - autoconfiança*), M (*foi próativo na sua participação*), O (*teve sociabilidade – integração*), P (*teve capacidade de influenciar o grupo*) e T (*colaboração com ideias para o grupo*). Os resultados de similaridade destas variáveis, poderão ter os seguintes fundamentos:
 - a) A *proatividade* corresponde à iniciativa (Spencer e Spencer, 1993), podendo o avaliador registar o mesmo comportamento em ambas as variáveis.
 - b) A capacidade de influenciar o grupo é, por si só, uma das definições de liderança. No fundo é o que se pretende determinar com o somatório das restantes variáveis, pelo que se considera que a presença desta variável neste instrumento de avaliação é redundante. Por outro lado, a influência poderá ser confundida com a ascendência.
 - c) A sociabilidade – integração (que inclui a interação, a capacidade de relacionamento – Lucia e Lepsinger Cit. por Cunha et al., 2010), é uma variável difícil de mensurar e pode ser confundida com outras variáveis do instrumento, como a comunicação clara e coerente, ou a colaboração de ideias para o grupo. Aliás, estas duas últimas variáveis poderão ser entendidas como uma aplicação prática da sociabilidade.
 - d) A *colaboração com ideias para o grupo* pode ser avaliada com a *inteligência prática* que cada membro demonstra, colocando-se, desta forma, um filtro de qualidade às contribuições individuais. A demonstração de *inteligência prática* far-se-á com a *colaboração de ideias para o grupo*.
- A variável I (*autocontrolo*), com a variável K (*sentido de responsabilidade*). Além de se revelar esta similaridade, o autocontrolo está já contido, em parte, na *autoconfiança*, ambos os comportamentos subjacentes à *ascendência*.
- A variável L (*respondeu a perguntas*), com a variável S (*respondeu a perguntas do grupo*). Estas duas variáveis são praticamente a mesma. O avaliador terá, naturalmente, a tendência de registar o mesmo comportamento em ambas.
- A variável R (*incentivou a iniciativa do grupo*), com a variável U (*motivou o grupo*). A *motivação*, contém o incentivo á *iniciativa*. Por este motivo, o avaliador poderá tender a promover o registo do mesmo comportamento, nas duas variáveis.

O novo instrumento de avaliação de liderança foi validado na avaliação de 47 provas adicionais de liderança emergente (o mesmo tipo de provas de situação), mas desta vez com candidatos à AM, e como parte integrante do processo de seleção de cadetes, organizado e dirigido pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), e ficou organizado conforme os dados constantes na Tabela 2. A escala usada foi a mesma do instrumento inicial de avaliação de liderança.

Tabela 2: O novo instrumento de avaliação de liderança (11 variáveis)

Dimensão	Comportamento
Tarefa	1. Definição do objetivo e dos recursos
	2. Planeamento e controlo
	3. Gestão do tempo
Indivíduo	4. Iniciativa
	5. Inteligência prática
	6. Comunicação clara e coerente
	7. Ascendência
	8. Recompensa
Grupo	9. Resolução de conflitos
	10. Responder a perguntas do grupo
	11. Motivar o grupo

Nesta evolução do instrumento de avaliação de liderança, os avaliadores, além de terem sido informados sobre o que se pretendia com a avaliação e suas variáveis, o documento de registo continha ainda a descrição dos itens a avaliar:

1. *Definição do objetivo e dos recursos:* Apresentar claramente o que é preciso ser feito e os recursos disponíveis.
2. *Planeamento e controlo:* Programar as ações necessárias e avaliar permanentemente a sua adequação à realidade.
3. *Gestão do tempo:* Adequar a realização das ações ao tempo disponível.
4. *Iniciativa:* Agir, propondo ou realizando algo.
5. *Inteligência prática:* Construir soluções, analisando a situação e decompondo-a em partes mais simples.
6. *Comunicação clara e coerente:* Transmitir as ideias de forma simples e objetiva.
7. *Ascendência:* Destacar-se no seio do grupo, influenciando a tomada de decisão.
8. *Recompensa:* Reconhecer o desempenho dos membros do grupo.
9. *Resolução de conflitos:* Mediar eventuais divergências entre os membros do grupo.

10. *Respondeu a perguntas*: Acolher sugestões e esclarecer dúvidas.

11. *Motivou o grupo*: Incentivar os elementos do grupo a atingir os objetivos.

6. CONCLUSÕES

Na primeira análise (base de dados de 100 provas de situação avaliadas pelo instrumento de avaliação com 21 variáveis), em 23% das provas a percepção do avaliador de quem foi o líder emergente, não coincidiu com o somatório dos 21 fatores quantitativos. Esta percentagem desceu para 11% na segunda análise (base de dados de 47 provas de situação adicionais, avaliadas pelo novo instrumento de avaliação com 11 variáveis), materializando uma potencial evolução do instrumento de avaliação no sentido de uma maior precisão. De facto, à partida, quanto mais os resultados numéricos (avaliação quantitativa) confirmem a avaliação dos peritos observadores (avaliação qualitativa), maior será a exatidão do instrumento de avaliação usado.

Este estudo baseou-se num estudo de caso. Porém, dada a natureza das amostras e a solidez dos protocolos, consideramos que os resultados devem ser tidos em conta no diagnóstico da liderança emergente noutros contextos. O uso de um instrumento potencialmente mais exato de avaliação de liderança emergente e com menor número de variáveis a observar, tornará a avaliação mais fácil, precisa e fiável.

7. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

O novo instrumento de avaliação de liderança de 21 variáveis poderá substituir com vantagem o anterior de 21 variáveis. Potencialmente estará menos sujeitos a erros, distorções ou enviesamentos por parte da observação. Não somente pelo menor número de variáveis a monitorizar, mas também pela determinação das variáveis com maior peso na determinação da liderança emergente. Propõe-se por isso, que a Academia Militar passe a adotar este novo instrumento de avaliação de liderança.

8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para investigações futuras, poderá ser pertinente replicar o novo instrumento de avaliação de liderança emergente a diversos conjuntos de provas de situação, se possível fora da área de seleção militar de pessoal.

Seria também interessante utilizar as funcionalidades de modelação do MatLab para criar um modelo de previsão de emergência do líder, por exemplo baseado na utilização de Redes Neurais. Este modelo, cuja validação resultará por comparação com a observação de peritos, poderá ser disponibilizado à comunidade para um potencial emprego do instrumento de avaliação em contexto operacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, John (2004). *The John Adair handbook of management and leadership*. London: Thorogood.
- BAKKER-PIEPER, Angélique e DE VRIES, Reinout (2013). The incremental validity of communication styles over personality traits for leaders outcomes. *Human Performance* . 26, 1-19.
- BARSADE, Sigal e GIBSON, Donald (1998). Group emotion: A view from top and bottom. *Research on Managing Groups and Teams*. 1, 81-102.
- BELL, Simon e MORSE, Stephen (2013). An approach to comparing external and internal methods for analyzing group dynamic. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. 17: 4, 281-298.
- BOSLAUGH, Sarah e WATTERS, Paul (2008). *Statistics in a nutshell*. Sebastopol: O'Reilly Books.
- BRUNELL, Amy [et al.] (2008). *Leader emergence: the case of the narcissistic leader*. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 34: 12, 1663-1676.
- CUNHA, Amílcar e RAFAEL, Manuel (2009). As provas de grupo no processo de seleção para a Academia Militar: atualização e estudos psicométricos. *Revista de Psicologia Militar*. 18, 9-43.
- CUNHA, M.P. [et al] (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- DRISKELL, Jame [et al.] (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. 10: 4, 249-271.
- EMERY, Cécile, DANILOSKI, Kim e HAMBY, Anne (2011). The reciprocal effects of self-view as a leader and leadership emergence. *Small Group Research*. 42: 2, 199-224.
- FOSCHI, Renato e LAURIOLA, Marco (2014). Does sociability predict civic involvement and political participation?. *Journal of Personality and Social Psychology*. 106: 2, 339-357.
- GIBSON, James [et al.] (2012). *Organizations: Behaviour, structure, processes*. 14th ed. New York: McGraw-Hill.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard e MCKEE, Annie (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*. Spring 2002, 55-65.
- HAIVAS, Simona e PEPERMANS, Roland (2014). “What motivates you doesn’t motivate me”: individual differences in the needs satisfaction-motivation relationship of Romanian volunteers. *Applied Psychology*. 63: 2, 326-343.
- HITT, Michael, BLACK, J. Stewart e PORTER, Lyman (2012). *Management*. 3th ed. New York: Prentice-Hall.

- JESUÍNO, J.C. (2005). *Processos de liderança*. 4ª ed. Lisboa: Livros Horizonte.
- KIRKPATRICK, Shelley e LOCKE, Edwin (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*. 5: 2, 48-60.
- KOUCHAKI, Maryam [et al.] (2012). The treatment between groups and their environments: A review and critical examination of common assumptions in research. *Groups & Organization Management*. 37: 2, 171-203.
- LUÍS, Arsénio (2007). Comando e chefia - Liderança, o líder impuro. *Proelium*. Série VI: 6, 47-78.
- LUÍS, Arsénio de Matos (2008). Liderança: Que relação de poder? *Proelium*. Série VI: 8, 9-57.
- MORGESON, Frederick, DE RUE, Scott e KARAM, Elizabeth (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*. 36: 1, 5-39.
- PAUNONEN, Sampo [et al.] (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*. 17, 475-486.
- PERAKYLA, Anssi (2004). Two traditions of interaction research. *British Journal of Social Psychology*. 43, 1-20.
- RAPP, Adam, BACHRACH, Daniel e RAPP, Tammy (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*. 98:4, 668-677.
- ROSINHA, José e ABREU, Rute (2007). Formação em liderança: avaliação dos 4º e 5º seminários ministrados a alunos do Instituto Superior Técnico. *Proelium*. Série VI: 6, 79-91.
- ROUCO, José Carlos e SARMENTO, Manuela (2009). A liderança e o trabalho de equipa. *Revista Lusíada. Economia & Empresas*. Série II: 9, 143-162.
- ROUCO, José e SARMENTO, Manuela (2010). Perspectivas do conceito de liderança. *Proelium*. Série VI: 13, 71-90.
- ROUCO, José Carlos Dias (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa. Tese de doutoramento.
- RUCKER, M e KING, D. (1985). Reactions to leadership style as a function of locus of control and ascendancy of subordinates. *Social Behavior and Personality*. 13:1, 91-107.
- SANTOS, Joaquim, CAETANO, António e JESUÍNO, Jorge Correia (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. JUL/SET, 22-33.
- SPENCER, Lyle e SPENCER, Signe (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

- STONER, James A. F. (1985). *Administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- THORN, Marlene (2012). Leadership in international organizations: Global leadership competencies. *The Psychology-Manager Journal*. 15, 158-163.
- TINDALE, R. Scott [et al.] (2012). Good and bad performance: Same process, different outcomes. *Group Processes & Intergroup Relations*. 15: 5, 603-618.
- TZINER, A, MURPHY, R e CLEVELAND, J. (2001). Relationships between attitudes toward organizations and performance appraisal systems and rating behavior. *International Journal of Selection and Assessment*. 9: 3, 226-239.
- VAN VUGT, Mark (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review* . 10: 4, 354-371.
- VIEIRA, Belchior (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Estado Maior do Exército, Academia Militar.
- ZACCARO, Stephen, RITTMAN, Andrea e MARKS, Michelle (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*. 12, 451-483.