

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

2013/2014



III

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA E PENSAMENTO ESTRATÉGICO.
COMPETÊNCIAS NUCLEARES.**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUEASAS.



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA E PENSAMENTO
ESTRATÉGICO. COMPETÊNCIAS NUCLEARES**

CMG M VALENTIM JOSÉ PIRES ANTUNES RODRIGUES

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2013/2014

Pedrouços 2014



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

LIDERANÇA ESTRATÉGICA E PENSAMENTO ESTRATÉGICO. COMPETÊNCIAS NUCLEARES.

CMG M VALENTIM JOSÉ PIRES ANTUNES RODRIGUES

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2013/2014

Orientador: COR ENGAER BERNARDINO JOSÉ GARCIA DOS SANTOS

Pedrouços 2014



Agradecimentos

Aos meus Diretores de Curso: Contra-Almirante João Valente dos Santos e Major General Carlos Branco, pelo permanente incentivo, apoio e amizade;

Ao meu orientador: Coronel Bernardino Santos, pelo permanente apoio, orientação e amizade;

Aos:

- Tenente Coronel (Professor Dr.) António Rosinha, pelo continuado apoio e permanente conselho académico, pela enorme disponibilidade, pelos desafios e pela amizade;
- Capitão-de-fragata (Mestre) Sameiro Matias, pelo continuado apoio académico, permanente disponibilidade e pela amizade;
- Capitão de Fragata (Professor Dr.) Joaquim Pacheco dos Santos, pelo apoio académico, permanente disponibilidade e pela longa amizade;
- Tenente Coronel (Professor Dr.) Carlos Rouco, pelo apoio académico, disponibilidade e amizade;
- Engenheiro Miguel Félix da Costa, pelo apoio, grande disponibilidade e pela longa amizade;
- Major Gaspar Freitas do Amaral, pelo apoio, disponibilidade e amizade;
- Major Santinho Garcia, pelo apoio, disponibilidade e amizade;
- Professora Dra. Isabel Renaud, pelos conselhos, apoio académico e amizade;
- Professor Dr. Michel Renaud pelos conselhos, apoio académico e amizade;
- Professor Dr. Jorge Manuel Jordão, pelo apoio académico e amizade;
- Major Moutinho Fernandes, pelo apoio académico e pela amizade;
- Major Ana Silva, pelo apoio, disponibilidade e amizade;
- Major Amorim Inácio, pelo apoio e amizade;
- Dr. Luís Silva Caeiro, pelo apoio académico.

Pela disponibilidade e entrevistas concedidas, agradeço penhoradamente aos Senhores Oficiais Gerais:

- General Valença Pinto;
- Almirante Vieira Matias;
- Almirante Vidal Abreu;
- Tenente General Xavier Matias;
- Tenente General Carvalho dos Reis;
- Tenente General Pilav Mimoso e Carvalho;
- Contra Almirante Gameiro Marques.

Uma palavra final para os meus camaradas de curso, pela partilha de ideias, conhecimento, amizade e solidariedade.

Ao serviço de apoio do IESM, ao CISDI, Biblioteca e a todos aqueles que, de modo incógnito, no Instituto, contribuíram para facilitar o meu trabalho e levar a bom porto esta tarefa.

À minha mulher, Isabel, pela compreensão, recorrente, de mais de 26 anos de partilha e aos meus filhos João e Gonçalo, pelo apoio e solidariedade.



Índice

Introdução.....	1
1. Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico	6
a. Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico – Enquadramento conceptual e Competências dos Líderes Estratégicos	6
b. Modelos de Liderança Estratégica.	12
c. Tendências futuras e desafios dos Líderes Estratégicos.....	23
d. Síntese Conclusiva	27
2. Descritores Comportamentais ou Indicadores de Eficácia de Liderança Estratégica. .	28
a. Investigação e análise.....	28
b. Análise Ambiente Interno e Externo	31
c. Descritores Comportamentais – Indicadores de Eficácia.....	34
d. Lista Agregada de Indicadores de Eficácia/Descritores Comportamentais (Questionário).....	35
e. Síntese Conclusiva	37
3. Competências Nucleares do Líder Estratégico Militar.....	38
a. Competências Nucleares (na opinião dos Entrevistados).....	38
b. Lista agregada de Competências Nucleares do Líder Estratégico.	39
c. Questionário de validação de competências nucleares.....	40
d. Modelo de Liderança Estratégica BEM (Biolíder Estratégico Militar)	43
e. Síntese Conclusiva	44
4. Desenvolvimento da próxima geração de Líderes Estratégicos das Forças Armadas. Barreiras e Opções de Promoção do Pensamento Estratégico.	46
a. Barreiras e Opções de promoção do pensamento estratégico.	48
b. Entrevistas – Barreiras e Opções de Promoção do Pensamento Estratégico.	51
c. Lista agregada de Barreiras e Opções de promoção do Pensamento Estratégico (Questionário).....	52
d. Correlação entre Barreiras ao PE e Opções de Promoção do PE com Competências Nucleares.	54
e. Síntese Conclusiva	58
Conclusões.....	60
Bibliografia.....	64



Índice de Anexos:

Anexo A – Corpo de Conceitos

Anexo B – Plano Geral de Investigação

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Entrevista Semiestruturada a Líderes Estratégicos

Apêndice 2 – Análise SWOT

Apêndice 3 – Questionário de LE – Explicação e Conteúdos

Apêndice 4 – Gestão de Competências de Líderes Militares e Estratégicos

Índice de Figuras

Figura 1 – Conceptualização teórica e Esquema geral da Investigação.....	5
Figura 2 – Modelo de ligação Planeamento Estratégico-Liderança Estratégica.....	7
Figura 3 – Modelo de ligação entre a Gestão Estratégica e a Liderança Estratégica.....	11
Figura 4 – Modelo de Liderança Estratégica de Brent e Bárbara Davies.....	15
Figura 5 – Modelo ABCD.....	16
Figura 6 – Modelo Strataplex.....	17
Figura 7 – Modelo NLC da Marinha americana.....	20
Figura 8 – Modelo Liderança Estratégica Centrada nas Pessoas.....	21
Figura 9 – Modelo Liderança Estratégica de Brian Leavy.....	22
Figura 10 – Processo Estratégico Resumido.....	25
Figura 11 – Modelo da mente humana neuro-psicanalítica.....	28
Figura 12 – Aparato mental complexo do líder.....	29
Figura 13 – Influência do Líder Estratégico na Organização.....	30
Figura 14 – Modelo “BEM” de Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico.....	44
Figura 15 – Resumo das Correlações.....	57

Índice de Quadros

Quadro 1 – Pergunta de Partida, Perguntas Derivadas e Hipóteses.....	4
--	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelo USCG.....	19
Tabela 2 – Descritores Comportamentais por ordem de importância.....	35
Tabela 3 – Descritores Comportamentais por ordem de frequência.....	36



Tabela 4 – Correlação dos Descritores Comportamentais entre importância e frequência (Essenciais e Críticos).....	36
Tabela 5 – Quadro relações Modelo – Competências Nucleares conceituais.....	40
Tabela 6 – Competências Nucleares por ordem de Importância.....	41
Tabela 7 – Competências Nucleares por ordem de Frequência.....	41
Tabela 8 – Competências Nucleares dos Líderes Estratégicos.....	42
Tabela 9 – Barreiras ao Pensamento Estratégico – Frequência.....	53
Tabela 10 – Opções de Promoção ao Pensamento Estratégico – Importância.....	53
Tabela 11 – Correlação da Frequência - Barreiras ao PE com Competências Nucleares.....	54
Tabela 12 – Correlação da Importância – Opções de Promoção ao PE com Competências Nucleares.....	55



Resumo

As instituições militares modernas necessitam de líderes estratégicos conscienciosos e conhecedores, aptos e experientes, capazes de desenvolver uma visão do futuro, criando-o e antecipando-o, pensadores de alto nível, capazes de operar em ambientes complexos e ambíguos. O imperativo de uma eficiente e eficaz liderança estratégica dos Ramos e das Forças Armadas, como pilar essencial da sociedade democrática, justificam o propósito, a importância e pertinência desta investigação sobre “Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico. Competências Nucleares”, incluída num projeto de Investigação do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) denominado “Liderança: Desenvolver a próxima geração de líderes militares: Desafios, Estratégias e Imperativos.”

Os líderes competentes das instituições militares modernas são uma garantia de vida dos seus subordinados, em guerra, e da sua instituição, em paz, pelas suas elevadas capacidades e competências na abordagem de tarefas abstratas, diferentes, de longo prazo e de grande complexidade cognitiva.

A liderança estratégica refere-se à criação de um sentido que guia a formulação estratégica e a sua implementação nas organizações. As competências do líder estratégico podem ser atribuições, qualificações, traços, características pessoais, comportamentos ou ações e todas elas contribuem para promover uma mudança num contexto competitivo, com excesso de informação e de tecnologia num ambiente descritivo e configurativo.

Com o propósito de desenvolver um modelo de liderança estratégica para as Forças Armadas portuguesas que relacione o pensamento estratégico e permita extrair as competências nucleares do líder estratégico, foi preciso examinar conceptualmente e de modo original, quais as principais qualidades, características, indicadores e competências que se afiguram fundamentais e efetivas para que a liderança estratégica seja exercida com sucesso. Este estudo faz assim uma abordagem conceptual da liderança estratégica e do pensamento estratégico. Extrai depois, por via de entrevistas a líderes pensadores estratégicos e de uma análise SWOT¹, um conjunto de informação em termos de desafios futuros dos LE, de competências nucleares, de descritores comportamentais ou indicadores de LE, barreiras e opções de promoção ao pensamento estratégico. Foi então necessário encontrar, destilar e validar, um modelo que contribua para que os futuros líderes estratégicos militares portugueses aprendam, adquiram e desenvolvam um conjunto de

¹ *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats*



princípios e atitudes necessárias a uma bem-sucedida liderança estratégica. Depois, por via de um questionário de valorização de importância e frequência, validamos o modelo conceptual, em termos de competências nucleares, indicadores de eficácia ou descritores comportamentais e também em termos de barreiras e opções de promoção do pensamento estratégico, onde foi possível correlacionar a influência destas com as competências nucleares e críticas.

Deduz, esta investigação, um modelo original de valor e utilidade para as Forças Armadas portuguesas, validado por 48 oficiais gerais e antigos auditores do curso de promoção a oficial general, através do questionário. O modelo evidencia um líder estratégico capaz de desenvolver um futuro idealizado, formulando, através de correlações intelectuais, emocionais, cognitivas e sociais, uma estratégia pensada e focada num futuro onde os recursos são perfeitamente talhados, com critério, sabedoria, rigor, atitude e conhecimento. O modelo obtido, designado por “BEM” (Biolíder Estratégico Militar), é original, traz novo conhecimento e aponta para um conjunto de competências nucleares, ou essenciais, e um conjunto de competências críticas, todas relacionadas com as funções biológicas do ser humano, daí o nome. Essas competências nucleares são as seguintes:

- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas);
- Pensar, formular e planejar uma estratégia. Saber decidir entre duas coisas certas e tomada de decisão com risco. Ponderar com sabedoria;
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para gerir e controlar os objetivos e para a realização da missão;
- Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente. Reengenharia organizacional focada na eficácia, eficiência e efetividade;

Foram também obtidas as seguintes competências críticas, relevantes para o modelo:

- Ter e saber comunicar uma influência idealizada, uma visão de “alfaiate”, e saber adequar os recursos ao futuro desejado. Ter um rumo;
- Saber negociar, influenciar e obter consensos;
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar);
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los. Potenciar talento e construir valor humano. Interação pessoal individualizada e descentralização estratégica;



- Construir e desenvolver com mestria e astúcia as redes sociais e relações exteriores de influência e apoio. Ter sensatez, astúcia e tato.

Finalmente, das correlações obtidas entre as competências nucleares e críticas e as barreiras e opções de promoção ao pensamento estratégico, foi possível obter que estas têm impacto no seu desenvolvimento, daí que têm de ser consideradas, como implicação prática, em programas de formação e ensino, desde o primeiro momento, no ingresso às Academias e Escola Naval, e depois, num segundo momento, em programas de autoconhecimento, formação contínua e desempenho funcional prático, como forma de eliminar barreiras e potenciar opções de promoção do pensamento estratégico. A mentoria e a modelação de comportamentos de enquadramento e socialização, a formação contínua e a prática, com mentoria, de funções de comando e direção, e programas de desenvolvimento de autoconhecimento, ajudarão o LE a sincronizar a sua eficácia pessoal com a da organização, garantindo o eficaz, eficiente e efetivo cumprimento da missão e a perenidade da instituição militar.



Abstract

The modern military institutions need knowledgeable and qualified strategic leaders which are capable of developing a vision, creating and anticipating it. These high level thinkers are capable of operating in complex and ambiguous environments. The imperative for an efficient and effective strategic leadership of the military forces is an essential pillar in the democratic society, these justify the importance and purpose of this investigation about “Strategic leadership, strategic thinking and nuclear competences” included in one investigation project of the command and staff military college (IESM) denominated as “Leadership: Development of the next generation of military leaders, Challenges, Strategies and Imperatives.”

The competent strategic leaders of modern military institutions are a warranty for the life of their subordinates in war and for the organization in peace, because of their high capabilities and skills in approaching different tasks that vary in the long run and are of great cognitive complexity.

Strategic leadership is referred to the creation of a direction that leads the strategic formulation and its implementation in organizations. The skills of the strategic leader are qualifications, traits, personal characteristics and behaviors, and all of these contribute to promote a change in a competitive context, with excess of information and technology in a configurative and descriptive environment.

With the purpose of developing a strategic leadership model for the Portuguese military forces, that relates the strategic thinking and makes the extraction of nuclear competences for the strategic leader possible, there was a need for conceptual examining of the main qualities, characteristics, indicators and competences that were though fundamental and effective so that strategic leadership is exerted with success. This study does the conceptual approach of the strategic leadership and of the strategic thinking. Extracting, by interviews to strategic leaders, strategic thinkers, and by a SWOT analysis, a set of information in terms of future challenges, for the strategic leadership. Information of nuclear competences, efficiency indicators, barriers and options to promote strategic taught. Therefore it was necessary to find, distillate and validate a model which contributes, learning wise, for the development of the future military strategic leaders in order for them to learn, acquire and develop a set of principles and needed attitudes to carry out a successful strategic leadership. After this, through a questionnaire of valor of importance and frequency, we validate the conceptual model in terms of nuclear



competences efficiency indicators or behavior descriptors and also in terms of obstacles/barriers and strategic thinking promotion options, where it was possible to relate the influence of these nuclear competences and also critical ones.

Therefore we deduct through this investigation a useful model of original value for the Portuguese military, validated by 48 senior admirals, generals and senior captains and coronels appointed for higher rank positions, through a questionnaire. The model shows a strategic leader capable of developing an idealized future, formulating through the intellectual, emotional, cognitive and social correlations, a well thought strategy focused on the future where the resources are perfectly managed with good criteria, wisdom, attitude and knowledge. The obtained model know as “BEM” (Strategic Military Bio-Leader) is an original one, it brings new knowledge and points out to a set of essential, nuclear and critical skills, all related to the biological functions of the human being, therefore the name.

Those Nuclear skills are the following:

- Having Charisma (Ethics, Values, Impact and influence over the people)*
- Thinking, formulating and planning a strategy. Knowing what to decide when in a hard situation, dueling himself with wisdom about what is the best decision.*
- Having energy, not only physically but also mentally, this energy must also be focused on controlling and managing objectives to perform the mission.*
- Knowing the organizational systems and thinking strategically. Reengineering organizational systems focused on effectiveness and efficiency.*

Like this ones, were also obtained relevant critical competences for the model, as follows:

- To have a vision and knowing how to communicate it. Know how to match your vision to the available resources, knowing how to manage the resources focusing on the desired future. Have a steering course.*
- Negotiation skills, using influence and obtaining settlements with fellow workers and partners.*
- Being intelligent in the way they think, approach and pass their ideas. To have analytic, conceptual, systematic and multidisciplinary based approaches.*
- Stimulate, consider and develop the organization members, approaching the member’s individually and help them evolve individually. Create and develop talent and*



human value. Helping talent prosper and constructing human qualities from individual interaction and strategic decentralization.

- Build, master and develop external relationships of influence and support. To have common sense, be astute and have intuition.

Finally from the obtained correlations between the nuclear competences, critical competences, barriers and strategic thinking promotion options, it was possible to obtain the influence these have on all those competences development, therefore they need to be considered as a practical implication in teaching programs of formation and teaching from the first moment of being a part of the Naval Academy and of other military Academies, after that in a second moment, in self recognition programs, professional education programs and practical performance studies, works in a way to eliminate barriers and providing options in the promotion of strategic thinking. The mentorship and the modulation of social behaviors and actions, the continuous military life education and formation programs, and the practices with the mentors, of function command and direction of development programs are self-recognized and will help the Strategic Leader to be in sync with its organization, therefore making sure that he is efficient, effective and capable of completing the mission assuring and contributing to a perennial military institution.



Palavras-Chave

Competências Nucleares, Forças Armadas, Liderança Estratégica, Pensamento Estratégico, Indicadores de eficácia ou Descritores comportamentais e Modelos.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ABCD	<i>Articulate-Build-Create-Define</i>
ADP	<i>Army Doctrine Publication</i>
ADRP	<i>Army Doctrine Reference Publication</i>
AE	Ambiente Externo
AG	Ambiente Geral
AI	Ambiente Interno
ALC	Ao Longo da Carreira
AR	Assembleia da República
BARR	Barreiras
BEM	Biolíder Estratégico Militar
CC	Competências Críticas
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CN	Competências Nucleares
CNL	<i>Center of Naval Leadership (United States Navy)</i>
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CTM	Cooperação Técnico Militar
DESCOMP	Descritores Comportamentais (ou Indicadores de Eficácia)
EESPUM	Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar
ESE	Escola de Sargentos do Exército
ETNA	Escola de Tecnologias Navais
FC	Facetas-chave
FFAA	Forças Armadas
GE	Gestão Estratégica
H	Hipótese
IDN	Instituto de Defesa Nacional
IE	Indicadores de Eficácia (ou Descritores Comportamentais)
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IM	Instituição Militar
JP	<i>Joint Publication</i>
LE	Líder Estratégico
LEM	Líder Estratégico Militar



LEstrat	Liderança Estratégica
LEstratM	Liderança Estratégica Militar
LT	Liderança Transformacional
LV	Liderança Visionária
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MS	Media Sociais
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
OP.PROM	Opções de Promoção
ORO	<i>Organizational Readiness Office (Canada)</i>
PD	Pergunta Derivada
PE	Pensamento Estratégico
PP	Pergunta de Partida
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
SLM	<i>Strategic Leadership Megacompetencies</i>
SLP	<i>Strategic Leadership Primer</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual
UE	União Europeia



Introdução

“Os mais valentes são, certamente, aqueles que têm a visão mais clara do que está diante deles, a glória e o perigo, e ainda assim, não obstante, saem e vão ao seu encontro.”

Tucídides, general ateniense, pai da história científica e do realismo político.

Segundo Aristóteles, a atividade humana tem duas dimensões, uma animal e outra racional. Nesta última estão integradas a *phronesis*, palavra grega para sabedoria, e a *sofia*, ou saber. A parte racional do ser humano regula uma parte da dimensão animal do homem. A *phronesis*, ou sabedoria prática, permite ao homem ser prudente e pré-ver, assistindo-o com uma sólida capacidade de deliberação e decisão, no sentido da boa ação, do bom-fim e, desse modo, da virtude, garantindo assim o equilíbrio na ação da parte animal do homem controlada pela parte racional. Este equilíbrio permite ao homem ser prudente. Se as faculdades da racionalidade humana, *sofia* e *phronesis*, principalmente esta última, forem usadas de forma excelente, as nossas deliberações, decisões e ações, estão destinadas ao bom-fim, à virtude (Aristóteles, 2004). No contexto militar "se os oficiais e os seus homens acreditam que um general sabe aquilo que diz e que aquilo que ordena é a ação certa naquelas circunstâncias, segui-lo-ão, porque a maioria das pessoas fica aliviada por encontrar um superior em cujo julgamento podem confiar. Esta é a diferença entre a maioria das pessoas e os generais" (Tuchman, 1972, p. 16).

As instituições militares modernas necessitam de líderes conscienciosos, aptos e experientes, capazes de desenvolver uma visão do futuro, criando-o e antecipando-o. Precisam de líderes estratégicos, pensadores de alto nível, combatentes e especialistas experientes, capazes de operar em ambientes incertos, complexos e ambíguos. A estes líderes caberá criar e comunicar uma visão, configurar a cultura organizacional da instituição, estabelecer e desenvolver relações internas e externas, representar a instituição, liderar e gerir a mudança (Vieira, 2006).

O imperativo de uma eficiente e eficaz liderança estratégica dos Ramos e das Forças Armadas (FFAA), como pilar essencial da sociedade democrática, justificam a importância e pertinência do tema.

Este trabalho de investigação está incluído num projeto do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) denominado “Liderança: Desenvolver a próxima geração de líderes militares. Desafios, estratégias e imperativos”. O objetivo principal desta investigação consiste em compreender que modelo de competências melhor caracteriza a



liderança estratégica militar (LEstratM), englobando e compreendendo nessa análise, quais os desafios e tendências que se colocam aos futuros líderes estratégicos militares (LEM), quais os indicadores de eficácia (IE) do LEM, barreiras e opções de promoção ao pensamento estratégico (PE) e, por fim, quais as competências nucleares da liderança estratégica (LEstrat) no seu contexto natural de desenvolvimento do PE. Procura-se também aferir um conjunto de contributos e recomendações para desenvolver a próxima geração de líderes militares. O trabalho, pela sua vasta abrangência, será delimitado, vem requerer saber qual é o modelo de competências que melhor caracteriza o líder estratégico militar português e quais são as competências nucleares que deve possuir, para responder às exigências do comando e direção da “Força”. Neste contexto torna-se necessária uma análise global do papel da liderança e da gestão em organizações complexas ao nível estratégico, e se identifiquem barreiras e opções de promoção do pensamento estratégico. Por fim, importa contribuir para a criação de conhecimento para desenvolver a próxima geração de LEM. É neste contexto delimitado que irão decorrer as investigações, numa perspetiva de que a LEstrat pode muito bem ser o fator crítico de sucesso das organizações no mundo competitivo de hoje.

O contexto complexo, competitivo, exíguo em recursos, com excesso de informação e sobreutilização da tecnologia, referido por múltiplos autores, é o maior desafio atual do LEM português. Neste contexto, o LEM terá de mover o seu mundo com as alavancas que tem ao seu dispor, tal como Arquimedes: “Dê-me um ponto de apoio e moverei a Terra” (Assis, 2008, p. 16). O LEM, por via das suas ações, principalmente de índole transformacional, vai ter que cortar nos custos, vai ter de transformar a infraestrutura da sua organização, reduzindo a sua complexidade, transformar modelos de ação, transformar processos e simplificar.

A estrutura deste trabalho percorre várias definições de LEstrat e PE, enfatizando as suas características e reconhecendo os atributos de ambos os conceitos, através de uma revisão literária de artigos, documentos e livros estruturantes, selecionados por sete especialistas. Percorre também os dias de hoje, em termos de aferição dos desafios que as FFAA enfrentam, recorrendo a sete entrevistas a líderes estratégicos. Complementa a informação obtida, uma análise SWOT, que vem clarear analiticamente os desafios e tendências a abordar hoje e no futuro próximo. As delimitações consistem na análise dos líderes estratégicos militares nas FFAA portuguesas, com ênfase nas teorias de liderança integrativas, neo-carismáticas, transformacional e visionária, e ênfase nas escolas



descritiva e configurativa do PE. O objetivo geral do estudo consiste em identificar qual o modelo de competências que melhor caracteriza o LEM português no seu contexto natural de PE e as competências nucleares associadas. Os objetivos específicos consistem em:

- Identificar as tendências e desafios futuros dos líderes estratégicos militares;
- Identificar os descritores comportamentais (indicadores) de eficácia da liderança estratégica militar;
- Identificar quais são as principais barreiras e opções de promoção ao pensamento estratégico;
- Identificar as competências nucleares do líder estratégico militar e contributos para desenvolver a próxima geração de líderes militares.

Iremos responder à pergunta de partida: Que modelo de competências melhor caracteriza a liderança estratégica militar? Validando as seguintes hipóteses, respondendo assim às perguntas derivadas, conforme se descreve no quadro seguinte:



Pergunta de Partida	
Que modelo de competências melhor caracteriza a liderança estratégica militar?	
Perguntas Derivadas	Hipóteses
PD 1: Que desafios se colocam aos líderes estratégicos militares?	H 1: As tendências dos desafios apontam para contextos ambíguos, complexos, competitivos, inesperados e caóticos, com excesso de informação e de tecnologia, e constituem o maior desafio do líder militar estratégico, em ambiente de pensamento estratégico descritivo e configurativo.
PD 2: Que descritores/indicadores comportamentais estão associados à liderança estratégica militar?	H 2: Os indicadores de Liderança Estratégica são as capacidades de: comunicar uma visão; de construir e utilizar competências nucleares; de obter eficiência do capital humano; de criar valor e reforçar a cultura organizacional; de ser eficaz no controlo estratégico e evidenciar práticas de referência ética.
PD 3: Quais as competências nucleares do líder estratégico militar?	H 3: As competências nucleares dos Líderes Estratégicos militares são: Ter uma influência idealizada – visão, e saber comunicá-la; Estimular os membros intelectualmente e considerá-los e desenvolvê-los; Ter carisma, inteligência e energia dinamizadora, interna e externamente; Saber da arte de negociar e de obter consensos através de uma sólida competência reflexiva, técnica, política e social; Desenvolver com mestria as relações exteriores; Conhecer bem todos os sistemas organizacionais e saber sempre decidir entre duas coisas certas.
PD 4: Quais as principais barreiras do pensamento estratégico ?	H 4: As principais barreiras ao PE são de ordem cultural, organizacional e interpessoal, além da incapacidade para assimilar e aplicar nova informação, da incapacidade para se adaptar, para discernir e intuir em termos de gestão e de promover um eficaz relacionamento externo (redes).
PD5 Quais as principais opções de promoção do pensamento estratégico ?	H5: As opções de promoção ao PE são de ordem interpessoal, na influência sobre os seguidores; na influência nos processos organizacionais e na estratégia competitiva da organização.

Quadro nº1 – Pergunta de Partida, Perguntas Derivadas e Hipóteses.

Fonte: (Autor, 2013)



Em termos de metodologia, o trabalho faz uso da abordagem hipotético-dedutiva (Quivy, 2003). O esquema geral da investigação apresenta-se na figura nº1.

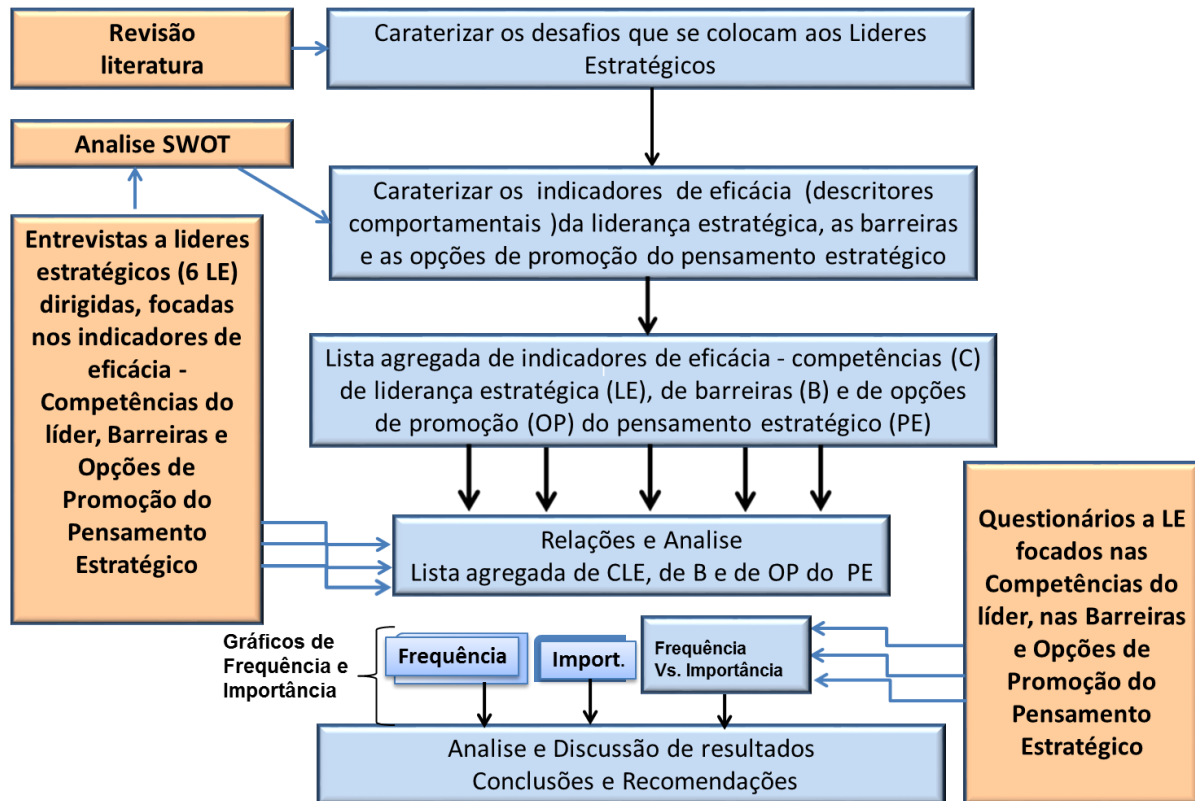


Figura nº1 – Conceptualização teórica e Esquema geral da Investigação

Fonte: (Autor, 2013)

Quanto aos instrumentos utilizados, já referimos as entrevistas semiestruturadas (Apêndice 1) a sete LEM, com o objetivo de recolher uma visão prospetiva em termos de tendências e desafios futuros da LEstrat e contributos para um modelo de LEstratM, a análise SWOT (Apêndice 2) e um questionário estruturado (Apêndice 3) para validar os descritores comportamentais (indicadores) de eficácia do LEM, as competências nucleares (CN) do LEM, as barreiras (BARR) e opções de promoção (OP.PROM) do pensamento estratégico.

A utilização desta metodologia e instrumentos associados permitirá obter, no âmbito das tendências e desafios futuros, quais os indicadores de eficácia, as competências nucleares, as principais barreiras e opções de promoção do PE para desenvolver a próxima geração de líderes militares.



1. Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico

“Se pareço sempre preparado, é porque, antes de entrar em ação, meditei bastante e antevi o que pode ocorrer. Não é um génio que, de modo súbito e secreto, me revela tudo o que devo fazer em circunstâncias inesperadas para os outros; é pensamento e meditação.”

Napoleão, General francês.

a. Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico – Enquadramento conceptual e Competências dos Líderes Estratégicos

Charles Darwin, no livro “A origem das espécies”, diz-nos que só sobrevive aquele que melhor se adapta à mudança (Darwin [1859], 2008); do mesmo modo, as organizações perpetuam-se se se adaptarem à envolvente externa, reformulando-se internamente. Em termos organizacionais sobrevivem as organizações que melhor se adaptarem. Qual será o papel do PE, neste desígnio, permanente, da adaptação contínua das organizações com fim à sua sobrevivência eterna? Ora o PE, que decorre da estratégia, embora difícil de definir e medir, é o pensamento que origina o planeamento estratégico, que é um instrumento de racionalização da organização, utilizado para se alcançarem objetivos estratégicos, formulados pela estratégia. Tratando-se de uma reflexão sobre o futuro, o **Pensamento Estratégico** é o método como os LE procuram atingir uma visão do futuro da sua organização ou o modo como pensam atingir os objetivos da organização e as ações que devem implementar para tal (Jelenc, 2011, p. 6); ou o “Processo através do qual os líderes estratégicos podem visualizar e ganhar diferentes perspetivas. Essas perspetivas devem ser orientadas para o futuro e os pensadores estratégicos devem ter capacidades para visualizar para além do horizonte, sabendo o que é a sua organização hoje, de modo a que riscos sabiamente ponderados e pensados possam ser corridos, evitando ter de repetir os erros do passado” (Garrat, 2003, citado por Davies *et al.* 2010, p.10). O PE é o Processo de recolha e tratamento de informação sobre o ambiente e a organização, que leva à tomada de decisões, através das quais a organização se adapta, modifica e atua sobre o contexto em que está inserida (Cardoso, 1999). O PE é constituído pela estratégia, que impulsiona a formulação estratégica e pelos planos, que contêm programas, orçamentos e calendarização, fundamentais para que se atinjam os objetivos estratégicos. O PE, que decorre da estratégia, é assim planeamento futuro porque toma em conta o futuro, uma vez que planeia para controlar o futuro. Assim, PE é tomada de decisão, ou seja, um procedimento formalizado para produzir resultados articulados, em forma de um sistema



integrado de decisões. A estratégia dá corpo à formulação de um caminho quantificado com objetivos e indicadores, programado em virtude das contingências, das oportunidades e capacidades, de forma a responder a cenários e futuros idealizados. Estratégia que, segundo a definição holística de Allain Chanlat, é a inteligência das relações de poder (Cimon, 2002) ou, segundo Alfred Chandler, pode ser definida como o delinear dos objetivos básicos de uma organização, a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos necessários para levar a cabo as tarefas necessárias para que se atinjam os objetivos (Cimon, 2002). Compreendidos estes conceitos, desenvolvemos então na figura nº2, um quadro de ligação entre a liderança estratégica e o planeamento estratégico, que reflete o pensamento estratégico.

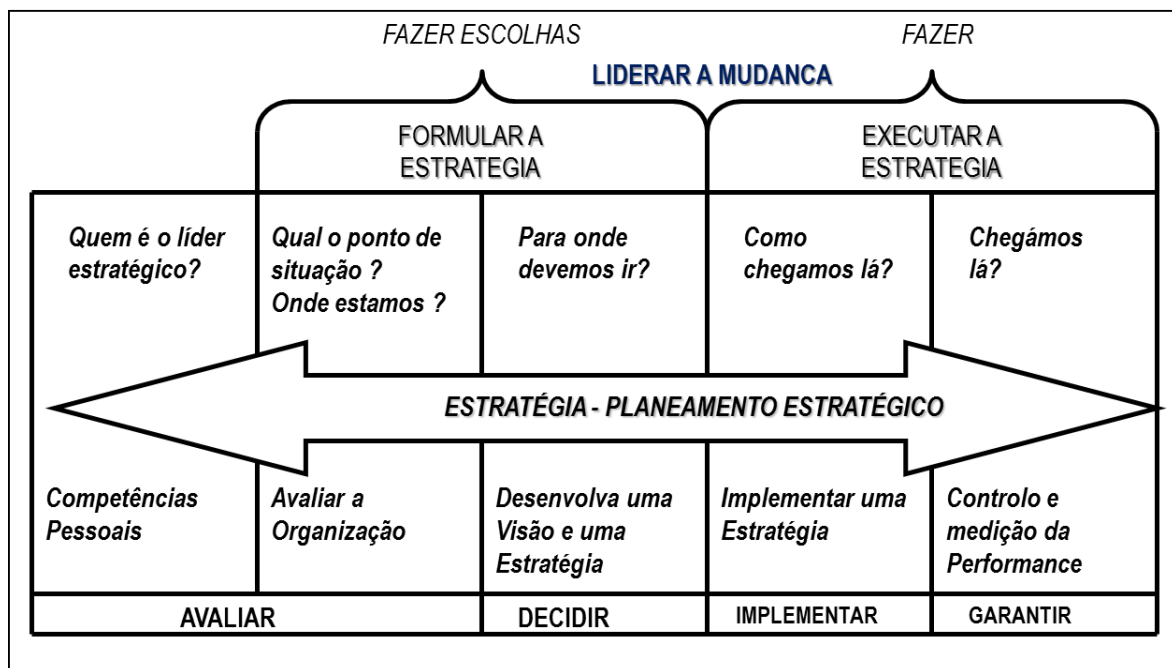


Figura nº 2 – Modelo de ligação Planeamento Estratégico-Liderança Estratégica

Fonte: (Autor, 2013)

Importa agora indicar alguns conceitos estruturantes de liderança estratégica. Começamos pela definição de liderança em contexto estratégico, extraída de um seminário do Army War College de 1991, que conforme refere o General Belchior Vieira é “o processo usado para garantir a realização de uma visão, desejável e claramente comprometida, influenciando a cultura organizacional, atribuindo recursos, gerando atividades e formando consensos, num volátil e incerto, complexo e ambíguo ambiente global que é marcado por possibilidades e oportunidades” (Vieira, 2006, p. 65). O manual



Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22 (Army, 2012, p.1-1), define liderança como “o processo de influenciar as pessoas, dando um propósito, uma direção e a motivação para o cumprimento da missão e a melhoria da organização”.

Na **Liderança Estratégica** as palavras-chave são visão e mudança, ou transformação. Visão, que é domínio da arte e da genialidade, na densidade própria e estilo do líder, foi definida por Nanus, em 1992, como um “futuro realista, credível e atrativo para a organização” (Davies, *et al.* 2010, p.14). Mudança é “fazer as coisas de modo diferente e mudar as atividades que são intencionais e orientadas para os objetivos.” (Robbins, 2001, p.542). A mudança, segundo o mesmo autor, pode ser linear e contínua ou multidimensional, multinível, descontínua e radical, sendo levada a cabo por agentes catalisadores, que têm a responsabilidade de gerir as atividades da mudança.

Sendo o **Líder Estratégico Militar** designado, por escolha, para o cargo de LEstrat, importa contextualizar que será aquele que “em virtude do papel ou responsabilidade atribuída, inspira e influencia os membros da organização, para atingirem objetivos e motiva as pessoas, dentro e fora da cadeia de comando, para realizarem ações, focarem o pensamento e moldarem as decisões no sentido do bem da organização” conforme consta na *Army Doctrine Publication (ADP) 6-22* (Army, 2012, p.1).

As competências do líder estratégico, que constituem o seu “saber fazer”, são desenvolvidas pela combinação das características inatas do líder com as capacidades adquiridas através da relação com os outros e com o meio. O LEM, como maestro da orquestração organizacional, tem de conjugar os conhecimentos tácito dos membros da organização militar, o conhecimento explícito do pensamento estratégico e das suas componentes de formulação, execução e controlo, com a comunicação e motivação induzida. Assim, as ações de sintonia, sincronia e sinergia, desenvolvidas pelo LEM, permitem criar o valor que a organização necessita para obter sucesso, sendo resiliente (garantir a perenidade), eficaz (unidade de comando) e eficiente (unidade de esforço).

Planeamento Estratégico é planear e controlar o futuro, é “tomada de decisão”, ou seja é um procedimento formalizado para produzir resultados articulados em forma de um sistema integrado de decisões, é um “instrumento de racionalização da ação da organização, racional, rígido e de longo prazo, para alcançar objetivos formulados pela estratégia e pelos planos” (Felício, 2013). Abordaremos principalmente, no pensamento estratégico, a escola descritiva, que considera a estratégia um processo visionário focalizado, em que os líderes estratégicos apontam o caminho do futuro e que congrega



abordagens empresariais, cognitivas, mudança contínua, aprendizagem organizacional e inovação; e a escola configurativa, baseada nos processos de transformação, mudança e estabilidade sustentada num determinado período de tempo.

A LEstrat tem natureza indireta e complexa, envolve pensamento sistêmico, abordando perspectivas múltiplas, multidisciplinares e holísticas, compreensão de efeitos temporais, relacionais, de “*feedback*” e preferenciais, do genérico pelo particular. Lida com complexidade dinâmica, com complexidade de detalhe e com fenômenos aleatórios, exigindo abordagens sistêmicas e conhecimento. Deste modo, o LEM lida, no seu dia-a-dia, com tarefas abstratas, caos inesperado e aleatório, complexidade cognitiva e com muita informação e muita tecnologia. Pese embora os LEM façam a diferença, promovendo a chegada aos objetivos correlacionando poder, estrutura, cultura e estratégia, a organização e a gestão estratégica necessárias para se atingirem os objetivos, deverão permitir ao líder criar as condições de êxito da ação coletiva. Os líderes vão assim, continuamente, aprendendo a aperfeiçoar e desenvolver as capacidades para aplicarem as suas competências, em ambientes ambíguos e complexos. Iremos, para além dos conceitos já elencados, relacionar outros com interesse para a investigação, cuja base conceptual iremos analisar. Assim, sobre **Liderança Estratégica** podemos dizer que é a “capacidade para antecipar, visionar, manter flexibilidade ou capacitar outros para criar uma oportunidade estratégica, se necessário” (Hitt *et al*, 2003, citado por Kjelin, 2009, p.44-45). Podemos também referir que se trata “da habilidade de uma pessoa para antecipar, visionar, flexibilizar, pensar estrategicamente e trabalhar com outros, por forma a iniciar mudanças que irão criar um futuro viável para a organização” (Hitt *et al*, 1999, citado por Kjelin, 2009, p.45), ou ainda a “criação de um sentido, ou propósito e direção generalizados, que guiam a formulação estratégica e a sua implementação nas organizações.” (Hosmer, 1982, citado por Shrisvastava *et al*, 1989, p.51). A LEstrat é uma **Liderança Visionária (LV)** por demonstrar “capacidade para criar e articular uma visão realista, credível e atrativa, do futuro, numa organização que quer melhorar e crescer.” (Robbins, 2001, p. 330).

Associada à LEstrat está também a **Liderança Transformacional (LT)**, que é a que decorre das teorias neo-carismáticas da liderança. Conforme nos diz Stephan Robbins, pode ser Transacional, ou seja uma liderança baseada na troca mútua entre o indivíduo e a organização, uma troca equilibrada com vantagens mútuas, que guia e motiva na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando papéis e requisitos das tarefas; ou



Transformacional pura, ou seja, liderança que estimula intelectualmente os membros, que tem por eles uma consideração individualizada e que tem carisma. (Robbins, 2001, p.329-330). Baseia-se na lealdade, na confiança pessoal, entre a pessoa e a organização. Em situações de crise, o líder transformacional não abandona a organização porque sente que esta precisa dele, tem com ela uma ligação ética e só sai quando a organização estiver bem.

Para responder às exigências da força e afirmar a LEstrat, o LEM tem de ter “Capacidade para fazer algo de forma eficaz” (Yukl, 1998, p.235). Têm de ter **Competências**, ou seja “um conjunto de atributos de um indivíduo, que determina o seu desempenho elevado ou eficaz, compreendendo características, motivos, traços de personalidade, autoconceito, habilidades e conhecimentos” (Boyatzis, 1982, p.20-21), um conjunto de “atribuições, qualificações, traços ou características pessoais, comportamentos ou ações.” (Ceitil, 2007, p.23). A competência é assim uma característica de um indivíduo ligada ao desempenho, numa relação causa-efeito, em que existem características de conhecimento e das aptidões, que podem ser aprendidas e desenvolvidas no líder para melhorar esse seu desempenho. Competências podem ser então atribuições, qualificações, traços ou características pessoais, comportamentos ou ações.

O “*Organizational Readiness Office*” (ORO), define competência como “capacidades, habilidades, conhecimento, motivações ou traços, definidos em termos dos comportamentos necessários para se ter uma performance de sucesso no trabalho”. (Office, 2007, p.i). Se “a competência é uma característica básica de um indivíduo, constituindo um fator determinante para o seu desempenho com sucesso, num cargo ou numa situação” (Mc Clelland, 1973, p.7), então o que são competências nucleares? **Competências nucleares (CN)** (“*core*”, em inglês) dos líderes estratégicos, conforme (Pralhad e Hamel, 1990, citado por Kjelin, 2009), são aquelas competências, específicas dos líderes estratégicos, que são necessárias para garantir a sustentabilidade e resiliência de uma organização. “Competências nucleares são recursos e capacidades que dão às organizações uma vantagem sobre os seus rivais, os líderes estratégicos têm de compreender quais as combinações de recursos e potencialidades que são valiosas, raras, difíceis de imitar e difíceis de substituir, uma vez que permitem às organizações ganhar vantagens competitivas” (Slawinsky, 2011, p. 345).

Deste modo, a liderança estratégica pode também ser integrativa, já que combina traços, comportamentos e contingências, que facilitam, e explicam, os sucessos da



influência do líder junto dos seguidores na organização militar. Seguidores militares com um forte sentido de partilha, com perceções comuns e valores solidamente partilhados.

No dia-a-dia da organização, o LE no cumprimento de um pensamento estratégico para executar uma estratégia, gere estrategicamente tomando um “conjunto de decisões de gestão e ações que determinam o futuro de uma organização” (Cardoso, 1999, p.36); a **Gestão Estratégica (GE)** é subsidiária da liderança em níveis organizacionais estratégicos e, de forma inversa, a liderança é subsidiária da gestão, nos níveis operacionais (Jesuíno, 1987, citado por Santos, 2013 b). A ligação entre a LE e a GE, representada na figura nº3, desenvolve-se com a ação do LEM sobre as pessoas, sob condições complexas, abstratas e de longo prazo, que incluem pensamento, decisão e refinamento para desenvolver iniciativas estratégicas de mudança que visam atingir objetivos que correspondem às aspirações da organização, gerindo simultaneamente atividades e recursos facilitadores dessa transformação e das iniciativas estratégicas, de modo sustentado e controlado.

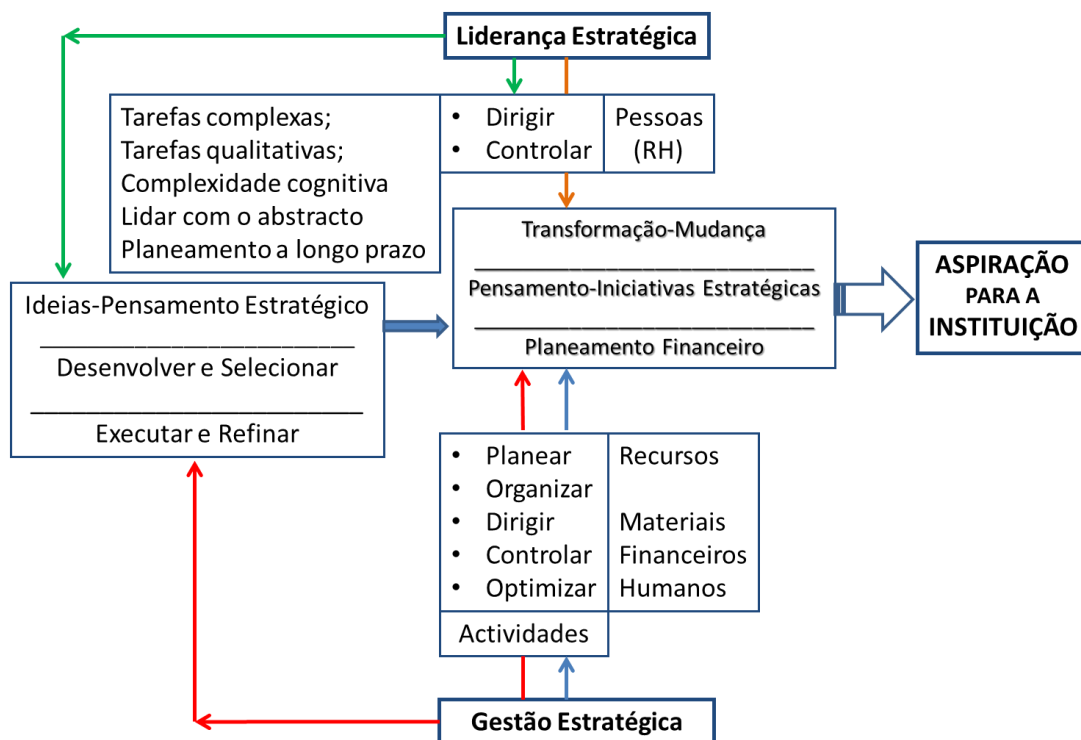


Figura nº3 – Modelo de ligação entre a Gestão Estratégica e a Liderança Estratégica

Fonte: (Autor, 2014)

O PE não ocorre espontaneamente, combina análise racional e método com elasticidade mental para ganhar vantagem competitiva. Daí que a reflexão sobre o futuro do PE se manifeste como um processo desenvolvido em grupo, dinâmico, interdependente



e liderado estrategicamente, num determinado contexto. Envolve a compreensão de sistemas e geração de hipóteses, focalização no propósito da organização, na gestão do tempo e depende das competências pessoais do LE, de uma visão futura e de como lidar com a flexibilidade e incerteza, da sensibilidade política e da intuição. Muitas das competências necessárias para pensar estrategicamente são comuns às do bom líder estratégico. (Jelenc, 2011) (Amitabh, 2004, p. 17).

b. Modelos de Liderança Estratégica.

O que é um modelo? “É uma abstração da realidade, uma representação simplificada de um fenómeno real” (Robbins, 2001, p.19). Assim, um modelo é uma representação que pode incorporar múltiplas variáveis, descrevendo as relações entre si e prevendo os efeitos que umas causam nas outras. Em termos de liderança estratégica, os modelos existentes sumarizam as características essenciais e complexas dos fenómenos desta e correlacionam-nos entre si, ou com outras variáveis que os autores entendem necessárias para simplificar fenómenos reais, contextualizados ou não, contendo assunções relativas ao comportamento humano e ao líder estratégico.

Em 2001, (Zaccaro, 2001, p. 247) analisou os modelos mais relevantes de LEstrat até então: Weber (1947), House (1957), Burns (1978), Bennis and Nanus (1985), Conger & Kanungo (1987), Sashkin (1988) e Shamir, House & Arthur (1991), tendo concluído que os diferentes modelos tinham em comum um conjunto de descritores comportamentais, indicadores associados ao LE, que associavam as seguintes competências:

- Desenvolvimento de uma visão e de um quadro de alinhamento associado;
- Outorga de poder aos subordinados, através da evidência de respeito e confiança nos subordinados;
- Modelo de referência, pelo exemplo pessoal e pela autoconfiança;
- Imagem de confiança e de competência;
- Demonstração de comportamento excepcional.

Desde então, os modelos mais relevantes são os seguintes:

(1) Modelo “*Strategic Leadership Primer*” (SLP)

Este modelo, desenvolvido no Army War College (Wong et al., 2003), aborda 3 aspetos fundamentais: avaliar o ambiente e a cultura das organizações, desenvolver uma visão estratégica e liderar a mudança. É considerado referencial entre os modelos de LE americanos e desenvolve-se nas seguintes dimensões:



- **Ser:** Campeão dos valores, domínio da arte da estratégia e da diplomacia, conforto com a complexidade, energético e com sofisticação intelectual;

- **Saber:** Três dimensões – Conceptual (visão, gestão de problemas, autoavaliação crítica, pensamento reflexivo e desenvolvimento referencial, eficaz em ambiente complexo, talentoso na formulação fins-meios-instrumentos); Interpessoal (Comunicador, inspira os outros a agir, talentoso na coordenação fins-meios-instrumentos, liderança e comando referenciais) e Técnica (Compreensão de sistemas, reconhecer e compreender interdependências, talentoso na aplicação fins-meios-instrumentos);

- **Fazer** (Projetar o futuro, política e direção, moldar a cultura, ensinar e mentorar estratégia, gerir relações conjuntas, combinadas, interagência e políticas).

Este modelo, fundado conceptualmente nos manuais FM 22-100 “*Army Leadership*” e FM 22-103 “*Leadership and command at senior levels*” (Army, 1999), diz-nos que os LE devem ser visionários, pensar sistemicamente e criar um ambiente organizacional aberto e aprendente, com delegação de responsabilidades.

(2) Modelo “*Strategic Leadership Megacompetencies*” (SLM).

O modelo SLM analisa as competências necessárias aos LEM do Exército americano e enquadra-as no seu modelo de liderança SLP, que tem na sua construção, como principais dimensões as seguintes: Ser/Estar (valores e atributos – mentais e físicos), Saber (Habilidades e Perícias) e Fazer (Ações). Este modelo descreve, no Manual “*Army Leadership*” (Army, 1999), 21 competências e ações estratégicas que, segundo (Wong, et al., 2003) podem derivar em 6 megacompetências, a saber:

- **Identidade:** A autorealimentação, por autopercepções, levam o LE a mudar o autoconceito, conforme apropriado;

- **Agilidade mental:** Capacidade para reconhecer e rastrear mudanças no ambiente, ajustar o conhecimento aprendido nesse ambiente para ser efetivo e eficaz, bem como o processo cognitivo para ajustar a aprendizagem com improvisação e agilidade mental;

- **Sabedoria intercultural:** Capacidade para compreender culturas muito para além da nossa organização cultural, económica, religiosa, social, geográfica e política;

- **Maturidade Interpessoal:** Capacidade superior para coordenar a sua ação e dos outros, de reconciliar as diferentes perspetivas e estabelecer relações satisfatórias mútuas. Estrategicamente, destaca-se pela capacidade para atribuir poder e responsabilidade aos jovens líderes, por via de um relacionamento interpessoal que permita aos líderes subordinados a plena compreensão da visão estratégica e do pensamento estratégico da



organização, por forma a que sejam eles a atingir a plenitude dos objetivos da organização. Inclui mentoria e acompanhamento dos líderes subordinados;

- **Combatente de Classe Mundial:** militar profundamente conhecedor dos fundamentos técnico-táticos da sua profissão, em termos do espectro das operações que necessita conhecer e nas quais o seu Ramo pode ser empregue, de modo conjunto ou combinado. Conhecedor da Estratégia, da história militar e da aplicação das operações militares nesses contextos, correlacionando-os com sabedoria;

- **Astúcia profissional:** Sabedoria, compromisso institucional e ambição em favor das FFAA. Compreensão de que o oficial tem um desígnio superior à profissão militar, tem um desígnio de compromisso institucional com as FFAA e com a Nação, fundado na sua competência profissional, na sua ética e no seu papel único como militar.

Estas megacompetências não são só ensinadas nas escolas, são-no através de programas de desenvolvimento pessoal e de aprendizagem, pela experiência ao longo da vida.

(3) Modelo ABCD (Davies, *et al.* 2004, 2010)

O primeiro modelo de liderança estratégica de Barbara/Brent Davies surge em 2004, com o nome de “Modelo de Liderança Estratégica”. Considerava inteligência do LE como o somatório das inteligências prática, analítica e emocional. O modelo defendia uma cultura de resolução de problemas ante uma cultura instalada de procurar culpados, e uma cultura de avaliação para aprender ante uma cultura de avaliar o que se aprendeu. Nele o LE desenvolvia a organização como um todo, mudando objetivos e capacidades, através de uma estratégia (criação de uma direção, com convicção/paixão/propósito). O modelo consistia na ligação entre as características individuais do líder estratégico e as aptidões organizacionais, conforme se representa:

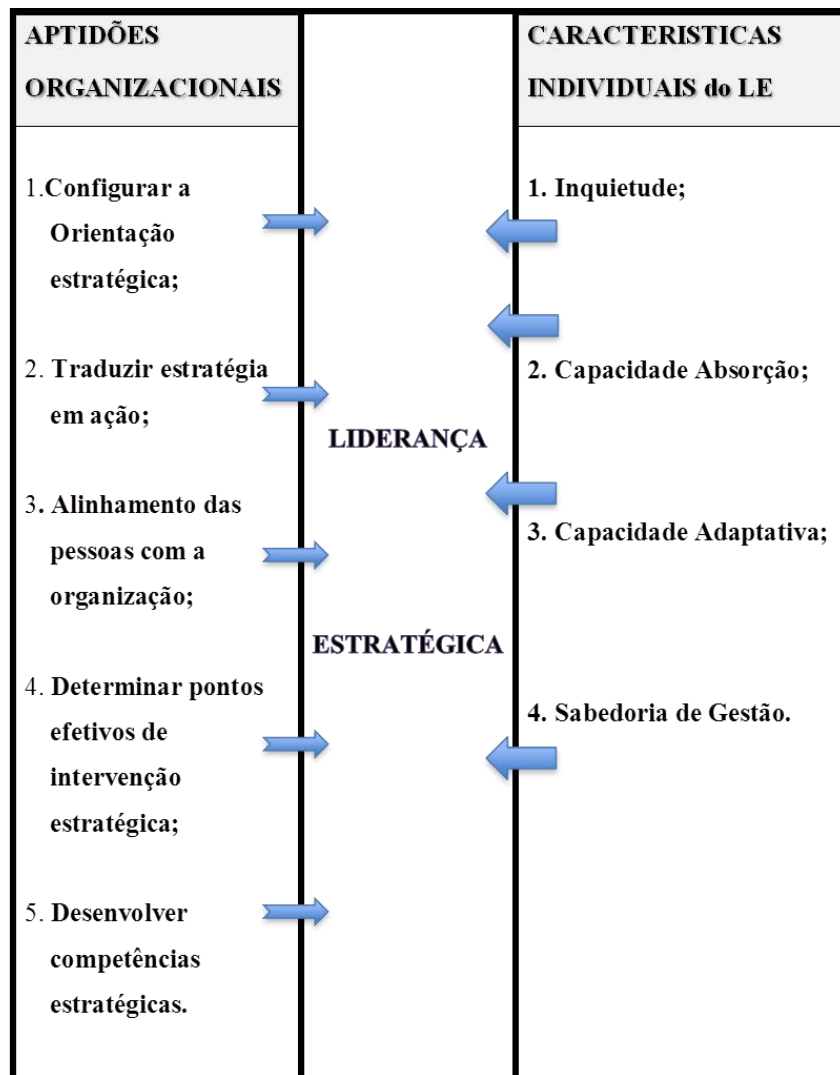


Figura nº4 – Modelo de LE de Barbara/Brent Davies

Fonte: (Autor, 2013)

O modelo ABCD desenvolve-se a partir do primeiro e parte de três princípios: Os LE são pensadores estratégicos, estudiosos da estratégia e guiados por valores; e de três funções chave: **Capacidade de absorção**, de absorver nova informação, assimilá-la, aprender com ela e aplicá-la para atingir novos objetivos; **Capacidade para se adaptar à mudança**, gerindo com mestria caos e complexidade, com elevado sentido de propósito acompanhado de sólida motivação; e **Sabedoria na gestão**, no sentido de que o LE tem capacidade para tomar a decisão certa no momento apropriado. O modelo ABCD (*Articulate-Build-Create-Define*) ilustra a forma como o LE influencia estrategicamente, ligando PE e LEstrat, assim:



LE Articula	A →	Estratégia.
LE Constroi-Build	B →	Imagens, Metáforas e Experiencias.
LE Cria	C →	Diálogos, Mapas cognitivos e partilha de conhecimento.
LE Define	D →	Perspetivas estratégicas, orientações para os resultados e planos formais.

Figura nº5 – Modelo ABCD

Fonte: (Autor, 2013)

Este modelo conclui que é fundamental encontrar tempo para pensar estrategicamente de modo diferente, incremental e reflexivo.

(4) Modelos de Ireland and Hitt (Hitt *et al.*, 2005, 2010)

Os primeiros modelos de LEstrat de Ireland e Hitt, em 1998/1999, descreviam a necessidade de valorar um conjunto de competências necessárias ao LE para desenvolver uma liderança eficaz (Hitt, *et al.* 2010), a saber:

- Desenvolver e comunicar uma visão;
- Construir competências nucleares dinâmicas;
- Enfatizar e utilizar com efetividade o capital humano;
- Investir no desenvolvimento de novas tecnologias;
- Empenhar-se em estratégias de valor;
- Construir e manter uma cultura organizacional efetiva;
- Desenvolver e implementar controlos balanceados de estratégia e gestão estratégica;
- Estabelecer práticas de conduta ética na organização.

Este modelo, focado nos comportamentos e atividades dos LE que considera constituírem uma sólida vantagem competitiva para as organizações, identifica 6 componentes da liderança estratégica que potenciam o desempenho organizacional (Slawinsky, 2011, p. 345):



- Visão da organização;
- Explorar e manter as competências nucleares da organização;
- Desenvolver o capital humano;
- Preservar e desenvolver a cultura da organização;
- Enfatizar e promover práticas éticas;
- Estabelecer controlos organizacionais equilibrados.

Presentemente, (Hitt *et al.*,2010, p. 441-442) considera que os LE se devem focar no desenvolvimento e na comunicação de uma visão futura da organização, desenvolver uma cultura globalmente orientada que encoraje a inovação e que obtenha recursos humanos valiosos, com competências únicas, garantindo-lhes um desenvolvimento contínuo. Finalmente, considera que o conhecimento é crítico, devendo por isso ser bem gerido e que as relações e capital social das organizações são vitais. Considera que no futuro o LE é desafiado a enfrentar a falta de humildade das pessoas, a ganância, o focus no curto prazo e a falta de ética através de uma ação proactiva, ética, relacional efetiva no campo do capital social e humano das organizações.

(5) Modelo STRATAPLEX (Mumford *et al.*, 2007)

Este modelo podia chamar-se de nível-segmentado (strata-plex) porque identifica 4 tipos de competências organizadas por níveis. Num primeiro nível as competências cognitivas, num segundo as interpessoais, num terceiro, as de gestão, e no nível mais elevado, as estratégicas.

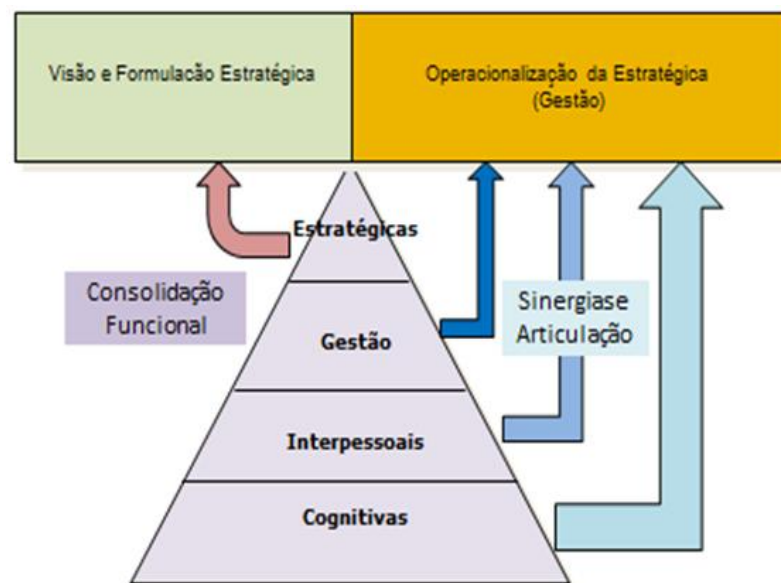


Figura nº6 – Modelo Strataplex

Fonte: (Autor, 2013)



Em termos de segmentação (plex), num primeiro segmento tem as competências cognitivas, que envolvem a comunicação escrita e oral, bem como a abordagem sistémica e multidisciplinar. Seguidamente, as interpessoais, que são as usadas em maior número pelo LE após as cognitivas e envolvem a interação, persuasão e coordenação. Num terceiro nível as de gestão, que são específicas e relevantes no contexto da sua utilização funcional, e num último nível de topo, as estratégicas, que são as menos relevantes, uma vez que não tendo as outras de nada servem estas.

Quanto ao “Strata”, ou nível organizacional, os lugares estratégicos, de topo, exigem competências excecionais como a visão, mas também exigem competências de comunicação e cognitivas, já que a complexidade e ambiguidade do ambiente são muito maiores para os LE. As interpessoais e de gestão são também fundamentais, mas, em termos de alto nível de tomada de decisão estratégica, fruto da incerteza, complexidade e exigência, as competências estratégicas são críticas.

(6) Modelo das Facetas (*Facets*) (Shrivastava *et al.* 1989)

Este modelo associa a LEstrat às situações que o LE enfrenta, ou seja representa as situações de LEstrat, descritas como facetas-chave (FC), e que são as seguintes:

- **FC Incorporação da LE:** conceptualiza-a como função de traços individuais do LE, como produto duma coligação entre indivíduos ou duma situação;
- **FC Fontes de Influência:** meios através dos quais o cumprimento dos objetivos é conseguido;
- **FC Líder-Membro:** balanço entre a relação vertical hierarquizada e controlada, e a relação colegial negociada;
- **FC Orientação do papel do LE:** resultante da atribuição, pelo LE, de responsabilidades e recursos a colaboradores para atingirem objetivos, originando papéis emergentes desses colaboradores;
- **FC Unidade de Análise:** referente ao nível onde ocorre a atividade de LE;
- **FC Orientação do sistema de LE:** Aberto ou Fechado, consoante olha para o ambiente externo, em termos de objetivos, ou interno, em função das tarefas;
- **FC Estruturação do ato de LE:** Relaciona a ação do LE com a adesão ou relevação de regras, por forma a obter o maior benefício da sua ação.

(7) Modelo “USCG” da Guarda Costeira Americana (Guard, 2004)

Este modelo inclui 28 competências de liderança, incluindo a estratégica. Tem uma componente “Lidere-se” relativa a competências pessoais; outra “Lidere outros”, associada



à influência nos outros; outra de “Liderança do desempenho e da mudança” e finalmente uma componente “Lidere a Guarda Costeira” que está associada à compreensão da Guarda Costeira, qual o seu posicionamento na segurança e defesa militar dos Estados Unidos, quais os seus sistemas-chave e como se integram as pessoas, as tecnologias e as finanças. Em termos gerais, o modelo pode ser resumido na seguinte tabela:

Tabela nº1 – Modelo USCG

Fonte: (Autor, 2013)

Lidere-se	Lidere Outros	Liderança do desempenho e da mudança	Lidere a Guarda Costeira
Responsabilidade Efetiva	Comunicar de modo efetivo	Gestão de Conflitos	Gestão Financeira
Alinhar valores	Liderança de equipas	Focus no cliente	Gestão de tecnologia
Liderado	Influenciar outros	Tomada de decisão e resolução de problemas	Gestão de Recursos Humanos (RH)
Saúde e Bem-estar	Mentoria	Gestão e melhoria dos processos	Focus Externo
Atento e aprendente	Gestão da diversidade	Visão, desenvolvimento e implementação	Sabedoria e conhecimento político
Conduta Pessoal	Tutela das pessoas	Criatividade e Inovação	Parcerias
Proficiência Técnica		Empreendedorismo	
Tutela			
Pensamento Estratégico			

No que diz respeito à mentoria estratégica, o modelo identifica-a como o processo de aconselhamento e orientação de carreira prestado por um militar de elevada patente, aos potenciais líderes estratégicos futuros (Guard, 2004, p. 77).



(8) Modelo “NLC” de Competências de Liderança Naval, da Marinha americana

Este modelo (CNL, 2013) inclui 5 competências nucleares (cumprir a missão, liderar a mudança, liderar pessoas, trabalhar com pessoas e gerir recursos responsabilmente) e 28 competências de liderança, incluindo a estratégica. Tem uma componente de liderança da mudança, competências para gestão responsável de recursos, liderar pessoas e trabalhar com elas. O modelo está centrado no desígnio supremo do cumprimento da missão que decorre do enraizamento do elevado sentido de serviço das Marinhas.

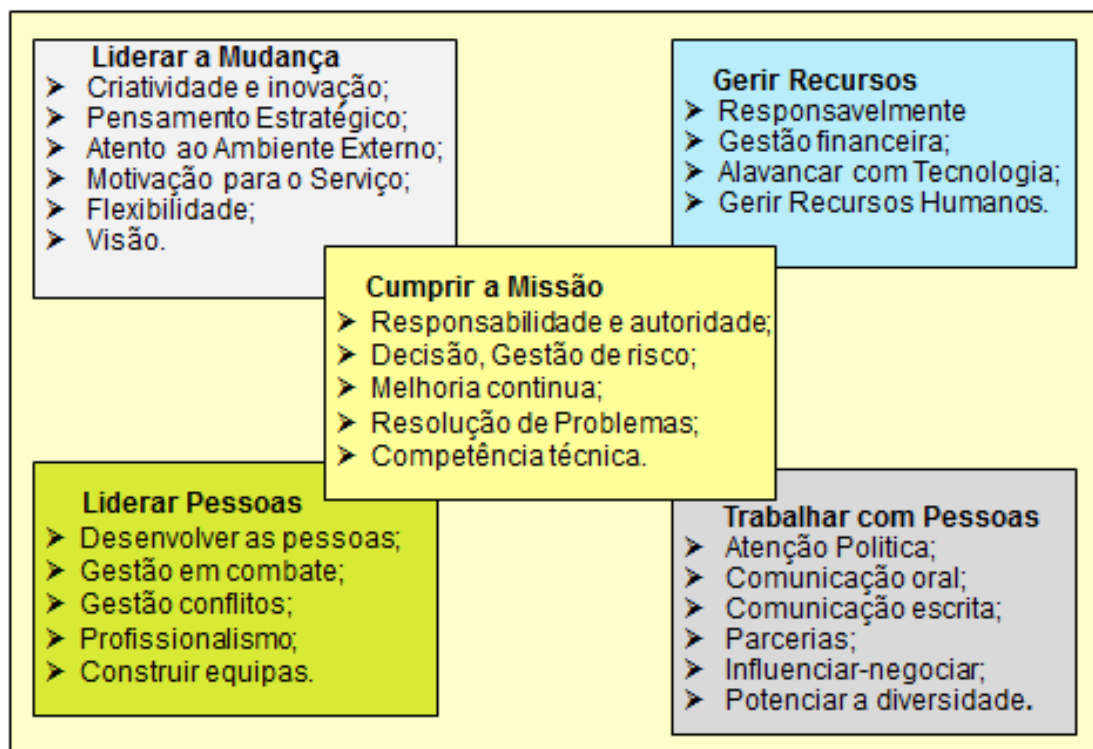


Figura nº7 – Modelo NLC da Marinha americana

Fonte: (Autor, 2013)

Neste modelo, aquilo que os líderes estratégicos fazem com maior frequência e com melhores resultados corresponde ao conjunto de competências elencadas. Assim, à competência corresponde um comportamento ou conjunto de comportamentos, associados a um desempenho excelente num determinado contexto de trabalho de liderança estratégica.



(9) Modelo de Liderança Estratégica Centrada nas Pessoas (Barsh *et al.*, 2009, 2010)

Nasceu da associação do estudo de 140 entrevistas a líderes estratégicos americanos (Barsh *et al.*, 2010) com uma apropriada análise conceptual. A base deste modelo de LE está fundada na análise académica de temas de biologia evolutiva, psicologia, desenvolvimento organizacional e liderança estratégica. O modelo de liderança centrada nas pessoas tem cinco competências capazes de gerar elevados níveis de desempenho profissional e satisfação pessoal, a saber: Energia para mudar, positividade, propósito e sentido, potenciar redes e atuar face ao risco.

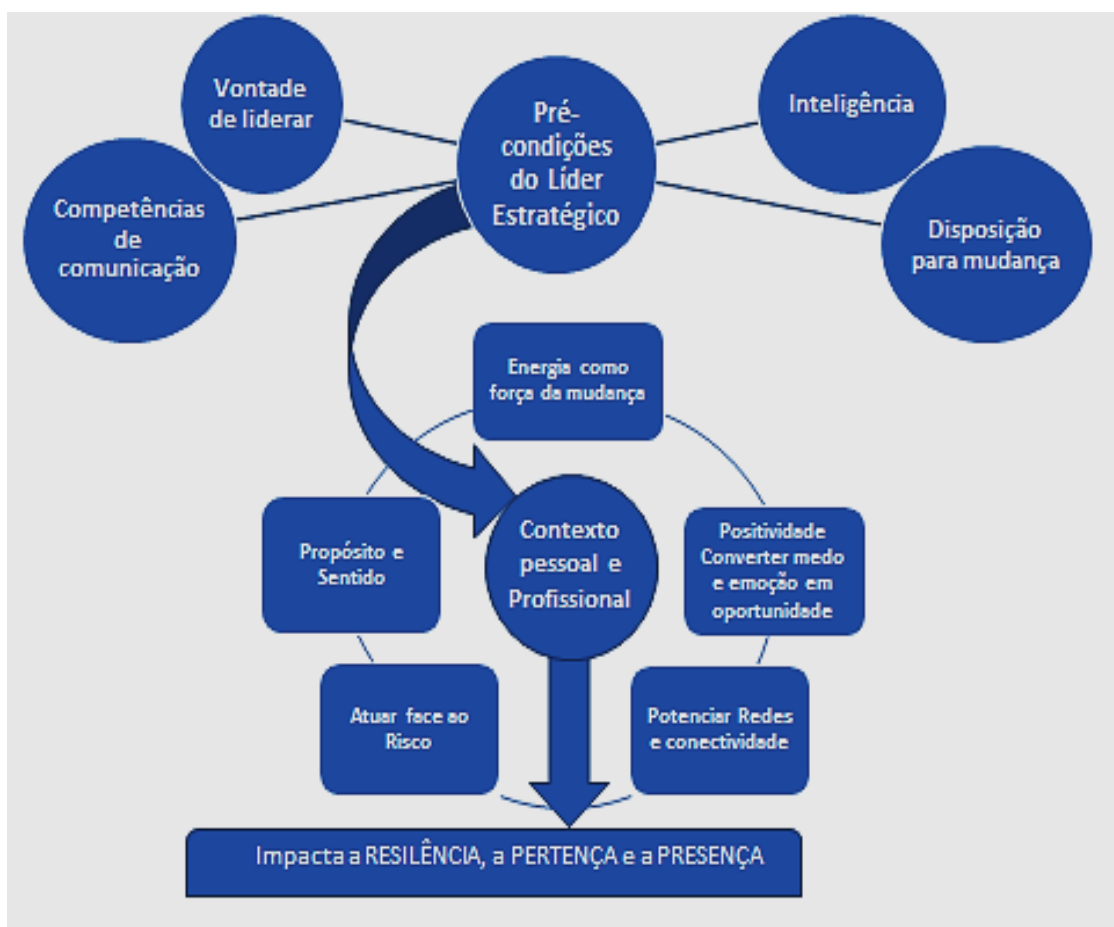


Figura nº8 – Modelo LE Centrada nas Pessoas

Fonte: (Autor, 2014)

(10) Modelo de Liderança Estratégica de Brian Leavy (Leavy, 1996, p. 443)

Este modelo conceptualiza a Liderança Estratégica como o desempenho de um LE ao longo do tempo no exercício de um cargo de topo. Neste modelo, a capacidade de liderança está associada a duas componentes:



- Ao desafio da liderança estratégica, que inclui o contexto e o valor histórico da organização;
- À percepção, ao simbolismo e ao sentido do LE, em termos da sua convicção e competências, da sua visão, experiência e da sua credibilidade e imagem pessoal.



Figura nº9 – Modelo LE de Brian Leavy

Fonte: (Autor, 2014)

(11) Modelo de Liderança Estratégica dos 7 Princípios

Este modelo baseia-se num estudo sobre LE eficientes/efetivos, nos seus comportamentos e competências que possuem para liderarem instituições académicas.

De acordo com Quong e Walker, existem sete princípios para uma eficaz, eficiente e efetiva liderança estratégica (Walker, 2010, p. 23):

- 1 – Os LE têm uma estratégia orientada para o futuro;
- 2 – Guiam a sua ação pela evidência e pelo estudo-investigação;
- 3 – Os LE são líderes realizadores;
- 4 – Os LE abrem novos horizontes;



5 – Os LE estão em forma física e mental para liderar;

6 – Os LE são bons parceiros;

7 – Os LE são líderes de práticas éticas e confiáveis.

O modelo conclui que com a formação e treino necessários, os futuros LE apreendem o futuro, articulam uma visão apelativa com os recursos disponíveis, “incendeiam” os outros com entusiasmo e energia e tornam a visão numa realidade.

c. Tendências futuras e desafios dos Líderes Estratégicos.

O pós-Guerra Fria impôs às organizações militares uma “condição de pós-modernidade” (Booth, 2001), condição associada ao facto dos militares serem chamados a operar num mundo de características históricas pós-modernas, onde predominam operações de manutenção da paz e assistência humanitária, ou operações que requeiram uma resposta militar combinada, obrigando as FFAA a assumirem novas formas e funções, diferentes das do passado. As influências sociopolíticas nacionais e internacionais, que moldam as perceções dos Estados sobre como devem ser as FFAA e os propósitos que devem servir, associadas ao declínio do significado da defesa do território nacional, impõem estruturas e organizações militares mais pequenas, de elevada competência profissional, flexíveis, com rápida capacidade de projecção para levar a cabo operações de paz, principalmente, e missões de aplicação militar na segurança interna para combater terrorismo, tráfico de droga e imigração ilegal (Edmunds, 2006).

O novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (MDN, 2013) aponta como principais vulnerabilidades do nosso País os desequilíbrios económico-financeiros, a baixa competitividade, o envelhecimento da população, a baixa taxa de natalidade, a dependência energética e a fragilidade do sistema de justiça. Aponta também para uma transformação das FFAA, fruto do novo ambiente de segurança, das novas condições financeiras e das exigências decorrentes dos compromissos com as alianças externas. Os fundamentos da Segurança e Defesa Nacional são a independência, os interesses, onde se incluem a presença de Portugal no mundo, a consolidação nas alianças, a credibilidade e afirmação externa do Estado, a valorização das comunidades portuguesas e a promoção da paz e segurança internacional. Depois surge a defesa da democracia, do direito internacional e dos direitos humanos. Por fim, o empenhamento de Portugal na defesa da estabilidade e das seguranças europeia e internacional (AR, 2013). Nas alianças, as prioridades são a União Europeia e a NATO, como segunda prioridade a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), os países do Magrebe, as potências emergentes China, Índia e África



do Sul, mas também a Venezuela. O espaço transatlântico assume também importância estratégica.

As FFAA são encaradas como fundamentais para a segurança do Estado, como produtoras de segurança internacional e, deste modo, fator de projeção do prestígio internacional de Portugal. Os riscos e ameaças que impendem sobre a segurança nacional são o terrorismo, a proliferação de armas de destruição maciça, a criminalidade transnacional, a cibercriminalidade e a pirataria. Impendem também riscos ambientais, sísmicos, climáticos, ondas de calor e frio, atentados ao ecossistema, em terra e no mar, pandemias e outros riscos sanitários.

No âmbito da União Europeia (UE) a principal preocupação consiste em ter unidade europeia na reação a tensões externas (Thomann, 2012).

As linhas gerais da “Reforma 2020” impõem às FFAA ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação, num modelo racionalizado, rentabilizado e sustentável da Defesa Nacional (RCM, 2013) (MDN, 2013). Neste conceito impera, sob “desafio da mudança”, a condicionante orçamental de “1,1% (+/- 0,1%) como compromisso para as FFAA”. Em termos sumários, o desafio principal com que se irão debater os líderes estratégicos, no pensamento do Instituto de Defesa Nacional (IDN), é dar corpo ao lema “menos forças, melhores forças” (IDN, 2013).

Infere-se do exposto, que os futuros líderes estratégicos irão enfrentar um contexto complexo em termos estratégicos, operacionais e da administração e gestão dos Ramos, onde a competitividade por recursos será permanente, com ambiguidades estratégicas decorrentes de necessidades em harmonizar a relação entre compromissos com alianças com fins diferentes, uma militar (NATO) e uma económica (UE), e uma outra de memória histórica, emocional e material, a CPLP. Infere-se também um contexto europeu ambíguo, pelo dilema entre uma predominante visão territorial, dominada pela importância da Rússia para a Europa central, e uma vocação marítima portuguesa e de outros países marítimos. Desafios também inesperados e caóticos, pela forma rápida e por vezes inesperada como surgem insuficiências, conflitos e desafios na nossa área de interesse, que trazem caos na abordagem e atrasos com potenciais perdas nos processos de decisão. A tudo isto se associa um excesso avassalador de tecnologia e de informação, onde a filtragem da boa informação e o domínio e acompanhamento de uma complexidade tecnológica crescente, são imperativos fundamentais para umas FFAA eficazes, em termos nacionais e no âmbito das alianças.



Neste enquadramento, os LE enfrentam grandes desafios, havendo que desenvolver um pensamento estratégico sólido, coerente e consequente. Em termos de planeamento estratégico, os LE devem estabelecer a estratégia e decidir sobre as aspirações da organização, formular as iniciativas estratégicas, promover as mudanças de direção e assegurar um adequado planeamento financeiro. Um processo de formulação e execução da estratégia, que passa pela avaliação, decisão, implementação e garantia dos objetivos estabelecidos (figura nº10). Neste âmbito e em momentos de crise, é particularmente relevante que o LE, rodeado pela sua equipa de topo, olhe com objetividade para os assuntos relevantes, afira as implicações e tome decisões atempadamente, atento que as escolhas não são óbvias, as ideias são vagas, os riscos elevados e pouco visíveis e que o tempo e sequência da decisão são determinantes.

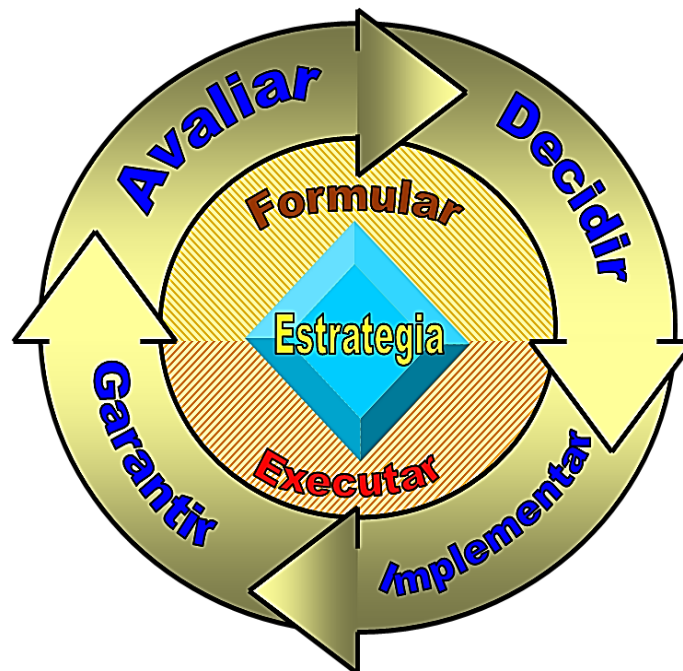


Figura nº10 – Processo Estratégico Resumido

Fonte: (Autor, 2013)

Em termos de pensamento estratégico, no atual e futuro contexto, as escolas mais relevantes para os líderes estratégicos nacionais, são a **configurativa**, baseada em processos de mudança e transformação, como aqueles que vivemos e iremos viver nos próximos anos; e a escola **descritiva**, em que a estratégia surge através de um processo visionário decorrente de um futuro idealizado pelo líder estratégico, pela forma como o



visualiza, comunica e antecipa. Esta última escola congrega abordagens de mudança contínua, atentas as novas oportunidades e os processos de inovação, a aprendizagem organizacional e as abordagens cognitivas na resolução de novos desafios. A escola descritiva inclui as escolas da cultura e do ambiente, sendo que a primeira enfatiza o processo estratégico em termos da importância da cultura da instituição militar e respectivos valores na interação entre líder e liderados, e a segunda, ambiental, enfatiza a importância do relacionamento entre a organização e as forças do ambiente que circundam a instituição militar (Kjein, 2009). As competências nucleares dos líderes estratégicos, conforme Prahalad e Hamel (1990) citados por Kjelin (2009), são uma fonte de enormes vantagens competitivas, por adicionarem muito valor às organizações e pelo facto de serem dificilmente imitadas ou substituídas.

Para confirmar as tendências e incorporar os desafios futuros associados, entre outras dimensões e categorias temáticas, houve lugar a sete entrevistas semiestruturadas, a líderes estratégicos, conforme Apêndice 1. As entrevistas permitiram identificar qualitativamente, um conjunto de sub-dimensões das dimensões associadas aos temas principais: a liderança estratégica e o pensamento estratégico. Da sua análise, qualitativa e quantitativa, retiram-se as seguintes **tendências e desafios futuros**, por ordem de importância, para os líderes estratégicos militares:

- A envolvente externa, dinâmica e desafiante;
- A escassez de recursos;
- Ambiguidade, incerteza, inconstância e indefinição da missão e objetivos;
- Sinergia, cooperação e duplo-uso;
- Maior articulação, mais intervenção e apoio à segurança interna;
- Falta de confiabilidade nas pessoas e a prática dos valores militares;
- Ambiente complexo, confuso, volátil e inesperado;
- Soberania partilhada;
- Excesso de informação e de tecnologia;
- Pirataria marítima.

Em suma, as tendências apontam para um contexto complexo, caótico, ambíguo, competitivo, com excesso de informação, de tecnologia num ambiente descritivo e configurativo.



d. Síntese Conclusiva

Vivemos hoje num mundo complexo, detalhado, dinâmico e com fenômenos aleatórios, onde a complexidade dinâmica engloba efeitos temporais, causais, emergentes, que requer dos LEM uma continuada adaptação. O conhecimento, tácito e explícito, nem todo matematizável, é exclusivo do homem, que aborda a complexidade de modo sistêmico e multidisciplinar.

As tendências e os desafios identificados para o futuro, apontam uma envolvente externa às FFAA dinâmica e desafiante, onde os recursos escasseiam e se reconhecem ambiguidade, incerteza, inconstância e indefinição da missão e objetivos para as FFAA. Visualizam-se desafios na operacionalização de sinergias, cooperação interdepartamental, implementação do “duplo-uso” e crescimento da articulação, intervenção e apoio à segurança interna. Divisam-se ainda problemas associados à falta de confiabilidade entre as pessoas e menor prática dos valores militares, num ambiente complexo, confuso, volátil e inesperado, com exigências de soberania partilhada, excesso de informação e de tecnologia, onde a pirataria marítima desponta globalmente. As tendências enunciadas constituem os maiores desafios futuros do LEM, em ambiente de pensamento estratégico descritivo e configurativo. Validámos a Hipótese 1.



2. Descritores Comportamentais ou Indicadores de Eficácia de Liderança Estratégica.

a. Investigação e análise.

O comportamento humano é muito complexo e, se tentássemos, de modo simples, encontrar um modelo que ligue a decisão ao comportamento de um líder, para melhor compreendermos os IE dos LE, julga-se que o mais simples será o modelo da mente humana neuro-psicanalítica, adaptado pelo autor (Dietrich, 2009 , p.202) e que se apresenta:

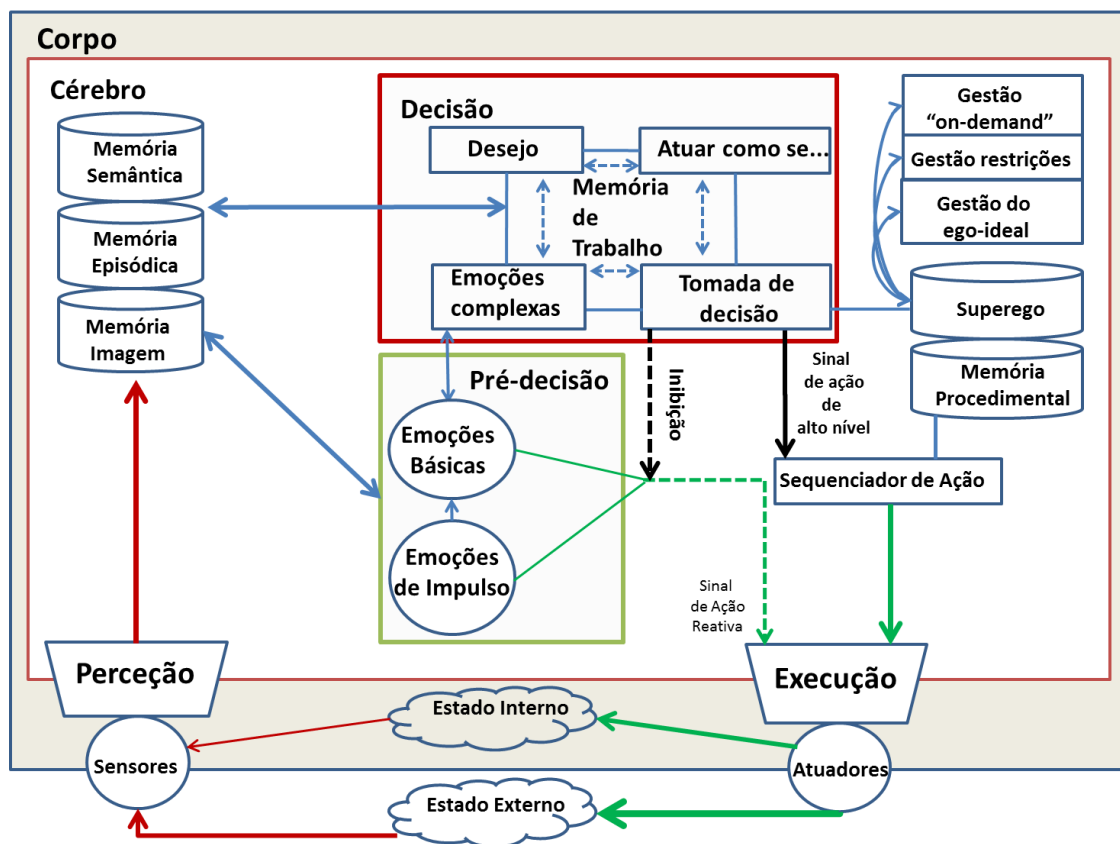


Figura nº11 – Modelo da mente humana neuro-psicanalítica.

Fonte: (Autor, 2014)

Percebe-se, desde logo, que a tomada de decisão e o conjunto de processos neuro-psicológicos associados, levam a que antes de qualquer ação sobre um conjunto de informação percebida, esta seja tratada pelas memórias cerebrais, que haja um conjunto de emoções básicas e de impulso que pré-decidem e influenciam a memória de trabalho onde será gerada a decisão que ativa o sequenciador de ação. Este, alinhado com a memória “procedimental” e com um sinal positivo de ação reativa, faz com que a nossa ação seja passada aos atuadores corporais que atuam externamente. Este mecanismo



explica, fisicamente, o comportamento associado à decisão, ajudando a compreender que por detrás de um comportamento eficaz, existe um tratamento complexo de toda a informação percebida. Em termos de IE dos LE, ou seja dos descritores comportamentais (DESCOMP), sabemos que o aparato mental de processos refletivos de compreensão, de mecanismos refletivos de associação e mecanismos reativos de projeção, em conjugação com a memória e o pensamento, vão controlar a mobilidade e a ação na execução ou influência externa do líder. Esta ideia fica representada no modelo simplificado da figura nº12 (Dietrich, 2009 , p. 42).

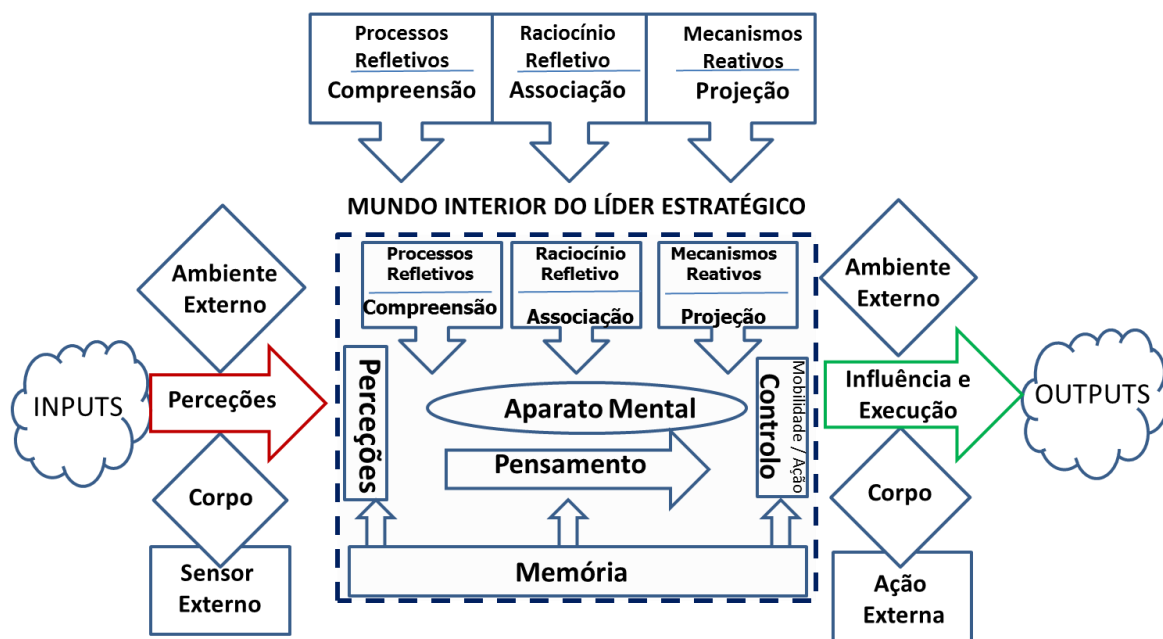


Figura nº12 – Aparato mental complexo do líder.

Fonte: (Autor, 2013)

Cada pessoa tem recursos dentro de si que devem ser geridos de forma individualizada e voluntária, para que se otimize o potencial individualizado. O líder moderno tem de saber fazer, saber comunicar, criar sintonia, sincronia e sinergia, por forma a garantir o necessário para perpetuar a organização, antecipando e preparando o futuro. Num líder existem três descritores, três “C”, fundamentais na construção de qualquer líder estratégico: As suas **características individuais**, inatas, que são sinais distintivos pessoais; as **capacidades, adquiridas**, através da relação com os outros e da relação com o meio, e, finalmente, as **competências desenvolvidas**, o saber fazer, que são muito importantes para a organização, por serem distintivas e criarem enorme valor. Na aprendizagem, a motivação, o uso judicioso dos sentidos, o conhecimento prévio, o



realismo, a prática e a mentalização, são princípios básicos potenciadores. Com as características individuais, as capacidades adquiridas e as competências desenvolvidas, o líder vai influenciar toda a organização (figura nº13), em termos de estratégia competitiva, de processos organizacionais e dos seguidores, resultando numa melhoria do desempenho e da qualidade e quantidade do trabalho desenvolvido, aumentando a capacidade de sobrevivência da organização, no longo prazo.

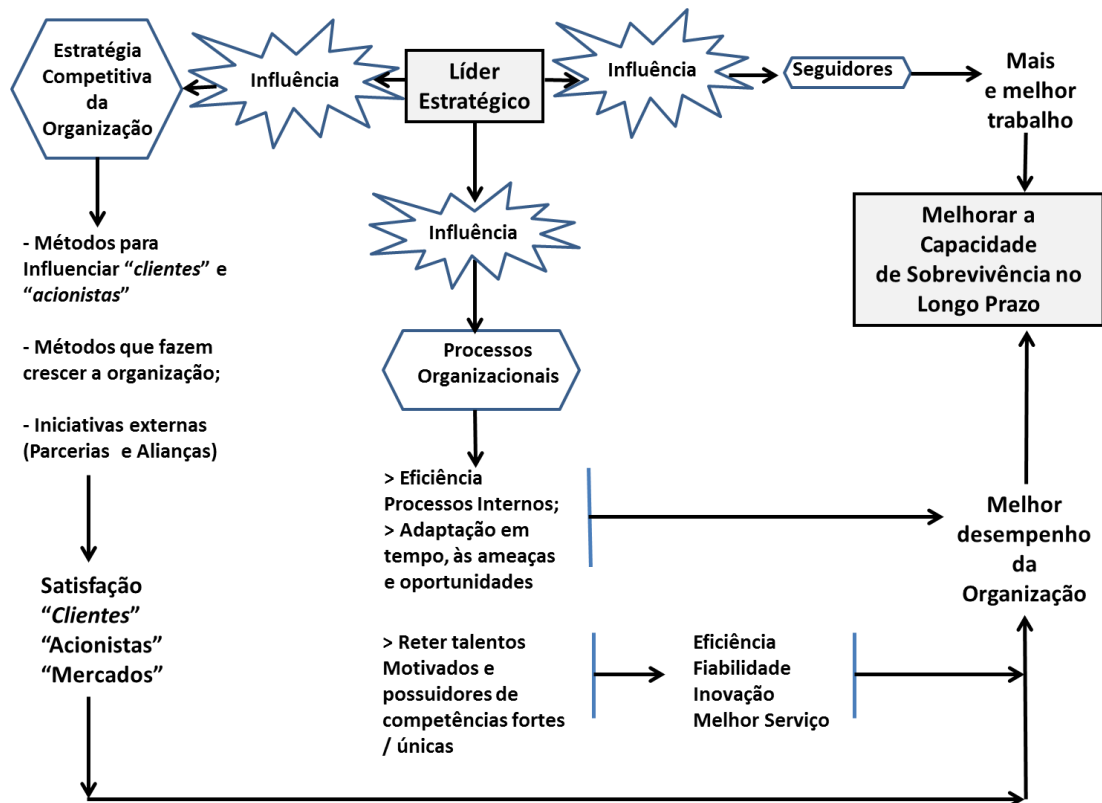


Figura nº13 – Influência do Líder Estratégico na Organização.

Fonte: (Autor, 2013)

O LE tem de decidir para gerir, e tem de decidir num ambiente de complexidade e incerteza, com insuficiente informação relevante, em tempo útil e com as limitações próprias do homem. Lidar com a complexidade envolve lidar com o detalhe, com efeitos, com ciclos realimentados e com fenómenos aleatórios. Para lidar com a complexidade e a incerteza, o LE desenvolve um pensamento sistémico, iniciado por uma abordagem multidisciplinar, holística e integradora, ao assunto, onde tenta compreender as relações temporais, estruturais e de casualidade, escolhendo, depois, a sua preferência, com preponderância do genérico sobre o particular.



Os IE do LE são o conjunto de demonstrações e julgamentos de apreciação relacionados com pessoas, eventos ou objetos (Robbins, 2001, p.68). Um conjunto de atitudes e intenções comportamentais dirigidas a alguém ou a alguma coisa. São esses IE ou DESCOMP referidos no enquadramento conceptual e nos modelos anteriores, que iremos alinhar com os conteúdos das entrevistas, análise SWOT e finalmente, validar com o questionário a líderes estratégicos.

Na profissão militar, o LE tem de conjugar a visão com o pensamento, e a estratégia com modos de atuação (indicadores de eficácia), estabelecendo direções e concretizando mudanças. O LEM deve ser especial no seu estilo, individualidade e arte de liderar. Os DESCOMP ou IE da LE são, como vimos, o conjunto de comportamentos e atitudes que diferenciam os LEM.

b. Análise Ambiente Interno e Externo

Uma vez que os LE vão atuar no ambiente externo e interno da organização, torna-se importante conhecer as potencialidades e vulnerabilidades no ambiente interno (AI) da organização militar e as ameaças e oportunidades do ambiente externo (AE), onde o LE vai atuar, por forma a adequar o seu comportamento, uma vez que a liderança não é abstrata, depende de fatores culturais ligados à realidade da instituição militar e à realidade e ao valor e expressão da sociedade a que respeita. Assim, para a análise SWOT (Apêndice 2) da LEstratM em contexto de PE para desenvolver as próximas gerações de LE importam:

- O AE envolvente das FFAA, que é constituído pelo “Ambiente da Tarefa”, onde a organização desenvolve a sua ação, formado por fatores que impactam diretamente as atividades, e o “Ambiente Geral” (AG) - global ou social, que envolve a organização e a impacta no curto e longo prazo. Do AE vamos retirar as oportunidades à nossa disposição e as ameaças prejudiciais.

- O AI permite identificar potencialidades e vulnerabilidades dos LEM e do PE, para conhecer, explorar e maximizar as forças da estrutura, da cultura, dos recursos, e minimização das suas fraquezas (Cardoso, 1999).

A matriz SWOT permite deduzir elementos que utilizam as potencialidades para explorar as oportunidades e minimizam ameaças e vulnerabilidades.

(1) Ambiente Externo – Identificação de Oportunidades e Ameaças à liderança estratégia e ao pensamento estratégico nas FFAA

- **Ambiente Geral** - fatores estratégicos:

Fatores Socioculturais – Os LEM enfrentam um ambiente ambíguo, indefinido,



incerto, complexo e com inconstância de objetivos (Ameaça); Falta de confiabilidade, crise de valores (Ameaça); Excesso de informação/tecnologia (Ameaça/Oportunidade). A tradição, a cultura organizacional corporativa e “Status quo” cultural (Ameaças); “Funcionalização” das FFAA (Ameaças). A desconfiança e diferenças culturais entre os Ramos (Ameaça). Existem possibilidades de cooperação e sinergias entre os Ramos e Forças de Segurança/Organismos do Estado (Oportunidade), de usar os média sociais (MS) como alternativa de comunicação aos tradicionais para influenciar estrategicamente cidadãos/grupos de interesse (Oportunidade) e para comunicar/informar/formar estrategicamente e elevar o moral dos militares (Oportunidade). Constituem ainda ameaças, a baixa cultura de cidadania/defesa, a crise atual, a pobreza e baixa natalidade que promovem a baixa literacia e desinvestimento nas FFAA. Os traços de líderes militares e políticos (Ameaça).

Fatores Político-legais – os LEM enfrentam um novo conceito de soberania partilhada, que desfavorece o sentido de Nação/Identidade/Território (Ameaça); A redução de recursos nas FFAA (Ameaça) e uso dos MS para os LEM comunicarem diretamente com os subordinados/grupos de interesse (Oportunidade); Articulação e intervenção na segurança interna fruto das novas ameaças (Oportunidade). Contexto político desfavorável às FFAA na envolvente externa (Ameaça). Pouca preparação, desconhecimento/visão redutora das FFAA (Ameaça).

Fatores Económicos – os LEM enfrentam: Redução continuada dos orçamentos das FFAA (Ameaça); Escassez de recursos conjugada com desmotivação dos militares (Ameaça). Ponderação sobre os recursos disponíveis pelos LEM (Ameaça). Fixação de tetos de orçamentação para as FFAA facilita planeamento (Oportunidade).

Fatores Tecnológicos - os LEM enfrentam: Excessos de informação e tecnologia (Ameaça e Oportunidade).

- **Ambiente da Tarefa** - Inclui fatores, elementos, comunidades/grupos que afetam e são afetados pelas LE e PE das FFAA. Da análise retira-se o seguinte:

Consumidores, comunidades e grupos de interesse – Políticos têm pouco conhecimento sobre as FFAA (Ameaça/Oportunidade). Há riscos associados à proteção das forças em missão (Ameaça).

Concorrentes – Competição com as Forças de Segurança em termos de missões - proteção civil, autoridades marítima e aeronáutica (Ameaça); Colaborar com as Forças de



Segurança em missões de segurança interna (Oportunidade);

Setor – Competição entre Ramos na disputa de recursos, missões externas, cooperação técnico militar e áreas da proteção civil (Ameaça); Colaborar conjuntamente em termos de missões externas/internas (Oportunidade).

(2) Ambiente Interno – A análise dá-nos as Potencialidades e as Vulnerabilidades para a implementação da LE e PE, para responder às exigências das forças militares.

- **Estrutura das FFAA** – autoridade, processos de trabalho e comunicação.

Organização e tarefas associadas aos LEM - Tomada de decisão centralizada no topo, pouca autonomia doutros LE (Vulnerabilidade); Processos de tomada de decisão moroso e com lacunas de orientação estratégica (Vulnerabilidade). Ramos com baixa resiliência (Vulnerabilidade). Melhorar os mecanismos de reformulação e melhoria continua, ligar planeamento aos efeitos (Potencialidade). Ramos possuem estruturas organizacionais experimentadas para fazer face a novos desafios (Potencialidade).

Articulação Interna (Ramos/CEMGFA/MDN) – Objetivos dos Ramos/CEMGFA não estão articulados entre si em termos estratégicos (Vulnerabilidade); Não há sólida doutrina militar nem cursos de formação especializada em LE/PE (Vulnerabilidade); A Escola Naval/Academias/IESM podem lançar um curso de especialização em LE/PE (Potencialidade);

- **Cultura institucional e estratégia**

Objetivos e linhas de ação – Baixo alinhamento estratégico das pessoas (Processos para motivar e influenciar) (Vulnerabilidade). Nem todos os Ramos/CEMGFA têm objetivos estratégicos e indicadores de PE bem detalhados (Vulnerabilidade). A cultura organizacional é, pela rigidez hierárquica, um obstáculo à mudança (Vulnerabilidade). Cultura de eficácia, de serviço e sentido de missão (Potencialidade);

Crenças, valores e expectativas partilhadas – Défice na prática dos valores militares (Vulnerabilidade); Inexistência de programas de autodesenvolvimento para LEM (Vulnerabilidade); Militares não racionalizam a utilidade da visão estratégica (Vulnerabilidade). Os valores militares continuam como garantia de credibilidade e regulação dos efetivos (Potencialidade); Valores militares perenes (Potencialidade); Oportunidades para os LEM comunicarem de forma individualizada, através dos MS, com os membros da Instituição e outros (Potencialidade).



- Recursos

Pessoas e competências – Há espaço para delegar mais projetos e exigir mais responsabilidade aos colaboradores abaixo da gestão de topo (Potencialidade). Rever processos para selecionar futuros LEM (Potencialidade). Escolher futuros LEM como resultante de bons desempenhos em contexto de trabalho – Diversidade, vivência e níveis. (Potencialidade). Existem poucos programas de desenvolvimento pessoal de LE/PE ao longo da vida nos Ramos (Vulnerabilidade), Não existe formação específica em Pensamento/Comunicação Estratégicos (Vulnerabilidade), Os militares estão motivados para utilizar MS (Potencialidade).

Capacidade de gestão das chefias – As LEstratM dos Ramos/CEMGFA são experientes e têm equipas estratégicas de aconselhamento/apoio (Potencialidade). Ramos têm uma cultura de compromisso com processos participativos e agregadores. (Potencialidade). As LEstratM receiam utilizar os MS para comunicarem estrategicamente (Vulnerabilidade).

Infraestruturas, marketing, sistemas, investigação e recursos financeiros – FFAA não são prioridade na atribuição de recursos (Vulnerabilidade). Não existe constância na comunicação estratégica oportuna dos LEM (Vulnerabilidade). Podem ser usadas técnicas de marketing comunicacional para assuntos militares, adaptados às atividades dos LEM (Potencialidade).

c. Descritores Comportamentais – Indicadores de Eficácia.

Das entrevistas (Apêndice 1) e da análise SWOT, resultou a seguinte lista descritiva de IE/DESCOMP de LEstrat:

- Capacidade concreta de comunicar;
- Valor agregado (por conhecimento tácito e aprendizagem ao longo da vida);
- Ter um propósito convicto e uma “Visão de alfaiate” (recursos ajustados à Visão);
- Capaz de trabalhar com Equipa Estratégica;
- Pensador Estratégico - converter visão em formulação estratégica de antecipação do futuro;
- Estudioso e bem preparado;
- Lutador tenaz, perseverante e persistente;
- Capacidade de argumentação e inteligência cognitiva;
- Rigor, organização e exigência com os resultados;
- Desenvolve o pessoal, motivando, animando e aglutinando;



-Credibilidade, exemplo, humildade, seriedade, transformador-concretizador, influente e persuasivo.

Estes descritores, conceptualmente enquadrados pelos modelos teóricos, resultam na seguinte listagem:

- Ter e comunicar uma Visão;
- Construir e utilizar competências nucleares;
- Obter eficiência do capital humano;
- Criar valor e reforçar a cultura organizacional;
- Eficaz no controlo estratégico;
- Evidenciar práticas de referência ética.

d. Lista Agregada de Indicadores de Eficácia/Descritores Comportamentais (Questionário).

Na análise do questionário, explicada no Apêndice 3, foram encontradas os seguintes resultados, fazendo recurso da ferramenta *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS):

Em termos de **importância**, os descritores comportamentais/indicadores de eficácia da LEstratM, foram ordenados do seguinte modo, pelos respondentes:

Tabela nº2 – Descritores Comportamentais por ordem de importância.

Fonte: (Análise SPSS adaptada pelo autor, 2014)

Descritor comportamental ou Indicador de Eficácia da LE	N	Min.	Máx.	Med.	Desvio
- Evidenciar práticas de referência ética	48	3,50	5,00	4,3420	,48202
- Eficácia no controlo estratégico	48	3,50	5,00	4,2240	,44135
- Obter eficiência do Capital Humano	48	3,00	5,00	4,1979	,66636
- Criar Valor e reforçar a cultura organizacional	48	3,00	5,00	4,1979	,50254
- Ter e Comunicar uma Visão	48	3,00	4,80	4,0625	,46523
- Construir e utilizar competências nucleares	48	3,00	5,00	3,9668	,46791

Verificamos que todos os descritores comportamentais do LEM são importantes pelo facto de apresentarem valores elevados, figurando no topo a importância da evidência de práticas de referência ética por parte dos LEM e no patamar inferior, ainda assim muito elevado, a necessidade do LEM potenciar, construir e utilizar competências nucleares, que são aquelas que se destacam por serem “potencialidades ou superiores capacidades para cumprir de modo excelente tarefas e que trazem às organizações uma vantagem valiosa e competitiva” (Hitt *et al.* 2010, p. 439). Em termos de **frequência**, os IE, ficaram assim ordenados:



Tabela nº3 – Descritores Comportamentais por ordem de frequência.

Fonte: (Análise SPSS adaptada pelo autor, 2014)

Descritor Comportamental ou Indicador de Eficácia da LE	N	Min.	Máx.	Med.	Desvio
- Criar Valor e reforçar a cultura organizacional	48	3,00	5,00	3,7708	,47219
- Eficácia no controlo estratégico	48	2,25	5,00	3,7552	,59086
- Evidenciar práticas de referência ética	48	2,50	5,00	3,7500	,64824
- Construir e utilizar competências nucleares	48	2,43	4,86	3,6310	,54910
- Ter e Comunicar uma Visão	48	2,20	4,67	3,6285	,64847
- Obter eficiência do Capital Humano	48	2,00	5,00	3,5625	,63267

Verificamos que todos os descritores comportamentais do LEM são reconhecidos e observáveis frequentemente, sendo a criação de valor e reforço da cultura organizacional aquele que mais se observa, e a obtenção eficiência do capital humano o que menos se observa. Da correlação entre a importância e frequência observáveis no modelo em teste, verificamos que todos os IE dos LEM são essenciais, ou nucleares (por terem valor superior a 4,5), havendo somente um, que não sendo nuclear, é muito importante ou crítico (4,3542, valor entre 4,0 e 4,5), que é a necessidade do LEM “obter eficiência do capital humano”, conforme se observa abaixo.

Nota-se que os valores médios de frequência são inferiores aos de importância. Isso decorre do facto dos descritores comportamentais serem menos observados do que a importância com que são considerados.

Tabela nº4 – Correlação dos Descritores Comportamentais entre importância e frequência (Essenciais e Críticos).

Fonte: (Análise SPSS adaptada pelo autor, 2014)

Descritores Comportamentais correlacionados Importância vs. Frequência	N	Min.	Máx.	Med.	Desvio
- Eficácia no controlo estratégico	48	4,00	5,00	4,8542	,35667
- Evidenciar práticas de referência ética	48	4,00	5,00	4,7917	,41041
- Criar Valor e reforçar a cultura organizacional	48	3,00	5,00	4,7708	,47219
- Ter e comunicar uma visão	48	2,00	5,00	4,7292	,57388
- Construir e utilizar competências nucleares	48	2,00	5,00	4,6875	,62420
- Obter eficiência do capital humano	48	2,00	5,00	4,3542	1,06170

Da análise resulta que os IE **nucleares-essenciais** para o LEM, em termos de liderança/pensamento estratégico, são:

- Ser eficaz no Controlo Estratégico (mais importante);
- Evidenciar práticas de referência ética;
- Criar Valor e Reforçar a cultura organizacional;



- Ter e comunicar uma visão;
 - Construir e utilizar competências nucleares;
- O IE/DESCOMP menos importante, mas **crítico**, é o seguinte:
- Obter eficiência do capital humano.

e. Síntese Conclusiva

O comportamento humano reveste-se de grande complexidade. Na antecâmara de um comportamento eficaz, existe um tratamento complexo de toda a informação percebida. Existe um aparato mental de processos e mecanismos refletivos de compreensão e de associação, bem como mecanismos reativos de projeção que conjugados com a memória e o pensamento, vão controlar a ação externa do líder.

As características individuais dos LEM, capacidades adquiridas e competências desenvolvidas, fortalecem e armam o líder na forma como este vai influenciar os seguidores e a organização, em termos de estratégia competitiva e processos organizacionais, resultando numa melhoria do desempenho da organização, no longo prazo. A complexidade e a incerteza obrigam o LEM a pensar sistemicamente de modo multidisciplinar, holístico e integrador, para compreender as relações temporais, estruturais e de casualidade, facilitando o processo de decisão.

Os IE da LEstratM são o conjunto de demonstrações, julgamentos e apreciações relacionados principalmente com pessoas, atitudes e intenções comportamentais dirigidas a alguém ou a alguma coisa. Das entrevistas a LEM e da análise SWOT obtivemos um conjunto de IE/DESCOMP da LEstratM que, enquadrados conceptualmente e propostos no questionário para escrutínio, foram validados pelos LEM. Os IE/DESCOMP são os seguintes:

- Ser eficaz no controlo estratégico;
- Evidenciar práticas de referência ética;
- Criar valor e reforçar a cultura organizacional;
- Ter e comunicar uma visão;
- Construir e utilizar competências nucleares e obter eficiência do capital humano.

O LEM tem de conjugar o seu estilo, modos de atuação e comportamento eficazmente, liderando com arte e sabedoria. Os IE da LEstratM encontrados e validados, correspondem a este conjunto de comportamentos e atitudes desejadas para os LEM. Fica assim validada a Hipótese 2.



3. Competências Nucleares do Líder Estratégico Militar.

A liderança promove a chegada aos objetivos correlacionando poder, estrutura, cultura e estratégia. A gestão estratégica é o instrumento do dia-a-dia que permite atingir esses objetivos. O LE em contexto estabelece diretrizes estratégicas, princípios de atuação e iniciativas estratégicas, ações prioritárias e contratos de objetivos. Focaliza os objetivos com referencial constância e coerência, “lê” o ambiente e adapta-se, motiva e comunica de forma notável, é justo, tem regras morais e sabe que esperam mais dele que dos outros, é exemplar, preserva uma cultura de responsabilidade, sabe lidar com o *stress* e com os desafios, de modo ativo e fisicamente bem preparado. A este conjunto de atributos do LEM, que estão associados ao seu distintivo e excepcional desempenho, que compreendem as suas características e conceito pessoal, as suas motivações e vontades, traços, potencialidades, capacidades, habilidades e conhecimentos, podemos designar de **competências**, conforme já vimos no enquadramento conceptual. Assim, que competências devem ter os LEM para que a sua visão de um futuro idealizado, possa ser partilhada por todos os membros da organização? Sabemos que as características inatas e as capacidades adquiridas pelo LE são importantes para as competências por si desenvolvidas. Que competências nucleares, que potencialidades, ou superiores capacidades, devem ter os LEM para serem excelentes no desempenho e trazerem à instituição militar uma valiosa vantagem competitiva? (Hitt *et al.* 2010, p. 439).

Os pensamentos analíticos (científico), sintético (engenharia) e simbólicos (arte), podem ser incorporados no apoio à decisão, favorecendo-a, pela diversidade das dimensões na abordagem. As respostas às grandes dificuldades que o LE enfrenta, no processo de tomada de decisão, decorrentes do excesso de informação e por ter de lidar com tarefas abstratas de complexidade cognitiva, são a abordagem sistémica, através de modelos de planeamento estratégico, e a utilização de competências multidisciplinares, nucleares, potenciais de excelência no desempenho e na criação de valor, atento que uma análise robusta requer informação válida e quanto mais informação válida, mais informada a decisão.

a. Competências Nucleares (na opinião dos Entrevistados).

Importa, desde já, indicar as Competências Nucleares (CN) dos LEM que, pelas entrevistas em Apêndice 1, foram obtidas e identificadas:

- Ter Visão, fim claro e saber adequar recursos aos fins;
- Comunicação estratégica clara, concreta e sintética;



- Competência técnica. Saber pensar e argumentar;
- Valor agregado e conhecimento tácito;
- Desenvolve, com mestria, as redes sociais e relações interpessoais;
- Desenvolve as redes relacionais informacionais e a diplomacia;
- Prática ética, legalista, dignidade e cultura militar;
- Lida bem com a demagogia e pressões políticas. Negociador;
- Tem energia física e moral. Persistência, firmeza e perseverança. Trabalhador tenaz;
- Tem fé, paixão, querer e acredita;
- Desenvolve os RH e tutela os subordinados;
- Justo;
- Mobilizador. Transmite entusiasmo;
- Intui e pensa estrategicamente;
- Genuíno, verdadeiro;
- Sensatez e serenidade;
- Proatividade e sentido das responsabilidades;
- Coerência e solidez nas decisões;
- Capacidade de decisão;
- Autodomínio e autoconfiança.

b. Lista agregada de Competências Nucleares do Líder Estratégico.

Decorrente da análise conceitual, das entrevistas e análise SWOT, foi possível detalhar aquelas que são as CN do nosso modelo de LE, a avaliar e validar em contexto de questionário, assim:

(1) Competências Nucleares do Modelo Conceptual:

- Ter e saber comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate”-saber adequar os recursos ao futuro desejado (CN1);
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los. Construir valor humano (CN2);
- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas) (CN3);
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceitual, abordagem sistêmica e multidisciplinar) (CN4);
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão (CN5);



- Saber negociar, influenciar, e obter consensos (CN6);
- Construir e desenvolver com mestria e astúcia as redes sociais e relações exteriores (CN7);
- Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente (CN8);
- Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de decisão com risco, de modo ponderadamente consciente (CN9).

Estas competências encontram fundamento, conforme referido, nos modelos de LEstrat, de acordo com o seguinte tabela:

Tabela nº5 – Quadro relações Modelo/Competências Nucleares conceituais.

Fonte: (Autor, 2014)

Modelo → Competência Nuclear	Modelo SLP	Modelo SLM	Modelo ABCD	Modelo Ireland & Hitt	Modelo Strataplex	Modelo Facetas	Modelo USCG	Modelo NLC	Modelo LE Centrada Pessoas	Modelo B.Leavy	Modelo 7P
CN1	√	√	√	√	√		√	√			√
CN2	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
CN3	√	√		√	√		√	√	√	√	√
CN4	√	√	√	√	√		√	√		√	
CN5	√	√	√		√		√	√	√		√
CN6	√	√	√		√	√	√	√	√	√	
CN7	√	√			√	√	√	√	√		√
CN8	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√
CN9	√	√	√	√	√		√	√	√		

c. Questionário de validação de competências nucleares.

Da recolha de dados do questionário, no início de Março de 2014, importava obter o conjunto de competências que eram simultaneamente muito importantes e muito frequentes, uma vez que eram essas as nucleares/essenciais, que procuramos neste trabalho. O questionário de liderança estratégica (Apêndice 3) teve como principal objetivo, confirmar e validar as diferentes dimensões das CN dos LEM em estudo. Foi assim obtido, através do SPSS, um conjunto de **competências ordenadas por grau de importância**, conforme se apresenta na tabela nº6.



Tabela nº6 – Competências Nucleares por ordem de Importância.

Fonte: (Análise SPSS adaptada pelo autor, 2014)

Competências Nucleares (Imp.)	N	Min.	Máx.	Med.	Desvio
- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas)	48	3,67	5,00	4,3750	,42735
- Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de Decisão com risco	48	3,33	5,00	4,3333	,47140
- Ter e Comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate”- saber adequar os recursos ao futuro desejado	46	3,00	5,00	4,1522	,55647
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los	46	2,50	5,00	4,0435	,67352
- Conhecer bem os Sistemas Organizacionais e Pensar Estrategicamente	48	3,00	5,00	4,0139	,49445
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistêmica e multidisciplinar)	44	2,00	5,00	4,0000	,71528
- Saber negociar, influenciar e obter consensos	48	3,00	5,00	3,9979	,43965
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão	48	2,75	5,00	3,9757	,55861
- Construir e Desenvolver com mestria e astúcia as Redes Sociais e Relações Exteriores	45	3,00	5,00	3,9667	,61607

Verificamos, pelas respostas ao questionário, que existem três **competências** consideradas **extremamente importantes**, que se destacam:

- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas);
- Saber decidir entre duas coisas certas - Tomada de Decisão com risco;
- Ter e comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate”- saber adequar os recursos ao futuro desejado.

As restantes competências são também muito importantes, fruto dos valores elevados obtidos. Foi também obtido, através da análise do questionário pelo SPSS, o conjunto de **competências ordenadas por grau de frequência**, conforme se apresenta na tabela nº7.

Tabela nº7 – Competências Nucleares por ordem de Frequência.

Fonte: (Análise SPSS adaptada pelo autor, 2014)

Competências Nucleares (Grau de frequência)	N	Min.	Máx.	Med.	Desvio
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistêmica e multidisciplinar)	43	3,00	5,00	3,8837	,49806
- Conhecer bem os Sistemas Organizacionais e Pensar Estrategicamente	43	3,00	5,00	3,6977	,47456
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão	43	2,50	5,00	3,6880	,53978
- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influencia nas pessoas)	46	2,50	5,00	3,6558	,63577
- Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de Decisão com risco	46	3,00	5,00	3,6449	,53242
- Comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate”- saber adequar os recursos ao futuro desejado	46	2,33	5,00	3,5797	,69366
- Saber negociar, influenciar, e obter consensos	43	2,60	5,00	3,4822	,56284
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolve-los, construir valor humano	46	2,50	5,00	3,4457	,60762
- Construir e Desenvolver com mestria e astucia as Redes Sociais e Relações Exteriores	43	2,00	4,50	3,3837	,65317



Verificamos pelas respostas, que existe uma competência muito frequente que se destaca:

- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar).

Depois existe uma segunda linha de competências muito frequentes (3,50 a 3,70) e três menos frequentes (até 3,50) das quais a de menor frequência é “Construir e desenvolver com mestria e astúcia as redes sociais e relações exteriores” (3,3837).

Uma vez mais se verifica que os valores médios em frequência são inferiores aos de importância, pelo facto das observações em contexto serem menos verificadas que a importância que lhes é atribuída.

Apresentamos agora a correlação importância-frequência, para extrairmos as **competências** que são **nucleares-essenciais** e também as **críticas**, relevantes para a compreensão do modelo.

Tabela nº8 – Competências Nucleares dos LE.

Fonte: (Análise SPSS adaptada pelo autor, 2014)

Competências Nucleares dos Líderes Estratégicos	N	Min.	Máx.	Med.	Desvio
- Ter Carisma	48	3,00	5,00	4,6875	,55183
- Saber Decidir com Risco	48	3,00	5,00	4,6667	,55862
- Conhecer os Sistemas Organizacionais pensar estrategicamente	48	3,00	5,00	4,6250	,70334
- Energia Orientada Objetivos e Missão	48	3,00	5,00	4,5208	,74347
- Saber Negociar	48	2,00	5,00	4,4583	,77070
- Ter “Visão de Alfaiate”	48	1,00	5,00	4,2708	1,10588
- Ter Inteligência	45	1,00	5,00	4,2667	1,13618
- Construir Desenvolver Redes de relações	45	2,00	5,00	4,1556	,99899
- Construir Valor Humano	48	1,00	5,00	4,0000	1,18501

Assim, as **Competências Nucleares-Essenciais** são as seguintes:

- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas);
- Saber decidir entre duas coisas certas - Tomada de decisão com risco;
- Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente;
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão.



As **Competências Críticas** (CC) são as seguintes:

- Saber negociar, influenciar e obter consensos;
- Ter e comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate”- saber adequar os recursos ao futuro desejado;
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar);
- Construir e desenvolver com mestria e astúcia as redes sociais e relações exteriores;
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los. Construir valor humano.

d. Modelo de Liderança Estratégica BEM (Biolíder Estratégico Militar)

A utilização de modelos é um mecanismo interno estruturado do pensamento humano, que usamos para relacionarmos e compreendermos as causas e efeitos entre diversas variáveis relevantes num determinado contexto. O modelo que deriva do estudo efetuado, das entrevistas e da análise SWOT, relaciona um conjunto de competências e conceitos observados e retratados anteriormente. Esse modelo, depois de escrutínio por 48 LEM foi plenamente validado, fruto dos resultados obtidos, muito elevados em termos da importância reconhecida dos descritores das competências nucleares e da sua observação muito frequente.

Os modelos existentes de LEstrat em contexto de PE sumarizam as competências nucleares do LEM e as características essenciais e complexas dos fenómenos destas, correlacionados entre si ou com outras variáveis que os autores entendem necessárias para simplificar fenómenos reais, contextualizados, contendo assunções relativas ao comportamento humano do líder estratégico em ambiente de pensamento estratégico.

O modelo que se apresenta, relativo a LEstratM nas FFAA, extraí da investigação efetuada e validada, as competências essenciais, ou nucleares, que são as quatro elencadas no lado esquerdo da figura, ficando num segundo plano, igualmente importante, por conter as competências críticas, as cinco da parte direita da figura.

A este modelo, construído através do estudo conceptual, da análise sistematizada e multidisciplinar e da contextualização da experiência, foi dado o nome “BEM” (Biolíder Estratégico Militar), que decorre do facto das competências estarem relacionadas com funções biológicas do ser humano e também pelo facto do nome poder ser facilmente memorizado.

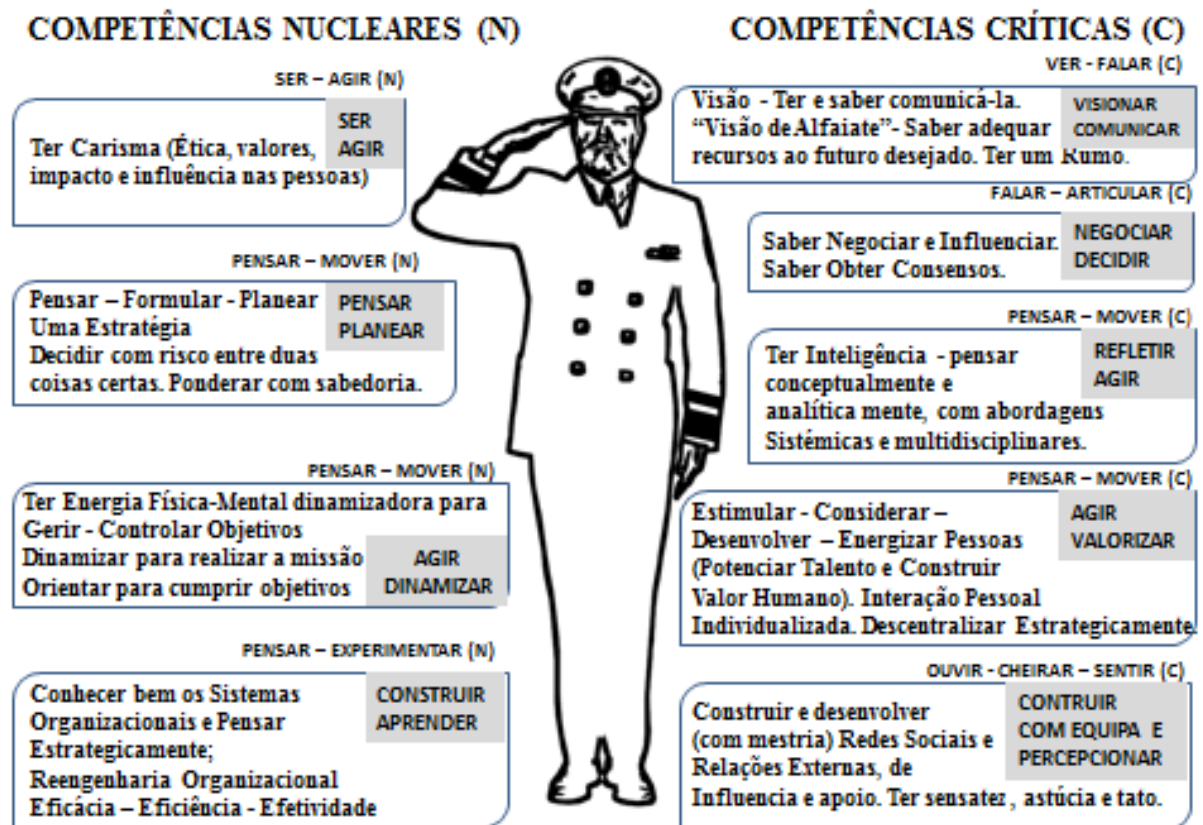


Figura nº14 – Modelo “BEM” de LE/PE.

Fonte: (Autor, 2014)

e. Síntese Conclusiva

Os LEM têm recursos que devem ser geridos de forma individualizada e voluntária, para otimizarem o seu potencial individual, em termos de saber fazer, saber comunicar, criar sintonia, sincronia e sinergia, bem como o dos seus colaboradores. O líder moderno tem de fazer aquilo que for necessário para tornar a organização perene, antecipando, com mestria, o futuro. As características individuais, inatas e distintivas do LEM, as capacidades adquiridas com os outros e a relação com o meio, e as competências, desenvolvidas, “o saber fazer” distintivo e único na criação de valor para a organização, são competências muito importantes para as organizações. Os LE têm assim características inatas, capacidades adquiridas que fortalecem as competências por si desenvolvidas. São as competências nucleares, como superiores capacidades, que permitem cumprir, de modo excelente, tarefas que trazem à instituição militar enorme valor exclusivo e competência.



A conceptualização de um modelo pensado academicamente através da leitura selecionada especializada, do estudo conceptual, da análise sistematizada e multidisciplinar e da contextualização da experiência, por via de entrevistas e do questionário, permitiu extrair que as CN essenciais dos LEM são as seguintes:

- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas);
- Saber decidir entre duas coisas certas - Tomada de decisão com risco;
- Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente;
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão.

Permitiu ainda obter um conjunto de competências críticas, quase tão importantes como as nucleares-essenciais, e que são as seguintes:

- Saber negociar, influenciar e obter consensos;
- Ter e comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate”, saber adequar os recursos ao futuro desejado;
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar);
- Construir e desenvolver com mestria e astúcia as Redes Sociais e Relações Exteriores;
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los. Construir Valor Humano.

Deste modo validámos a Hipótese 3.



4. Desenvolvimento da próxima geração de Líderes Estratégicos das Forças Armadas. Barreiras e Opções de Promoção do Pensamento Estratégico.

As organizações militares têm um conjunto de constrangimentos que limitam a sua autonomia e flexibilidade, estando sujeitas a disputas por recursos, que são escassos. Na maior parte das vezes, os LEM têm a sua autoridade limitada, estando sujeita ao escrutínio e intervenção externa, quer seja militar, política ou administrativa. Estas questões fazem-nos pensar sobre a forma como o pensamento e a gestão estratégica se desenvolvem nas FFAA. Os principais desafios estão relacionados com “emagrecimentos” forçados, por reduções e cortes orçamentais, ou à extinção, ou transferência, de unidades ou serviços, ou ainda desafios de escrutínio jornalístico.

O PE desenvolvido pelo LEM é levado a cabo para criar uma estratégia e consequente transformação organizacional. Assim, para se atingirem os objetivos futuros correspondentes à visão da organização, que pode ser “emagrecida/reduzida”, torna-se necessário que a realidade atual se projete no futuro desejado, através do uso de dois tipos de competências: (Fulmer, 2009)

- As Competências, necessárias, das Organizações;
- As Competências dos LE.

Os LE devem ter competências necessárias para lidarem, de modo multidisciplinar e sistémico, com os desafios. Na sua ação devem ser colaborativos, flexíveis, capazes e terem a necessária vontade para, com o apoio das competências da organização, implementarem diretivas estratégicas e serem os tradutores da estratégia junto dos líderes que as vão implementar.

Vários estudos indicam que 60-70% das estratégias falham na implementação (Fulmer, 2009, p.2), isto deve-se ao facto de nem todas as pessoas da organização entenderem a estratégia. Estudos de 2004, desenvolvidos por J. Bolt (Fulmer, 2009, p.3), indicam que 69% dos líderes de topo acham que um sistema integrado de estratégia e desenvolvimento executivo é prioritário para desenvolver as organizações. Nesta ordem é necessário ter processos sistémicos para identificar e desenvolver os futuros LEM da organização. Essas pessoas de elevado potencial, devem percorrer um caminho formativo, com mentoria e treino interno, que lhes permitirão desenvolver um conjunto de competências, comportamentos e um quadro mental referencial de acompanhamento para desenvolvimento das melhores práticas, para que através da organização, possam atingir os seus objetivos estratégicos.



Fulmer *et al.* (2009) identificaram, após muitos anos de estudo, um conjunto de boas práticas para ultrapassar barreiras ao PE e promovê-lo:

- Ligar a cultura da organização e a sua LEstrat, os valores, práticas e desenvolvimento, à estratégia;
- Criar oportunidades de aprendizagem coletiva relevantes para a estratégia da organização;
- Integrar o desenvolvimento da liderança nos diferentes níveis organizacionais;
- Utilizar o desenvolvimento da liderança estratégica para apoiar a estratégia e as necessidades de longo prazo, por forma a desenvolver as competências individuais, construindo, deste modo, capacidades organizacionais para enfrentar desafios futuros.

“A Instituição Militar não tem um modelo de formação em Liderança Estratégica”. (Borges, 2012, p.67) Assim, como vamos desenvolver os futuros LEM?

Através de três linhas de ação:

- **Desenvolver a estratégia de aprendizagem do futuro LEM**, escolhendo os momentos de aprendizagem certos, para que os futuros LE possam desenvolver, alinhar e articular a estratégia com os fins simples e objetivos da organização militar;

- **Criar e implementar uma estratégia integrada de desenvolvimento de Liderança Estratégica.** Bleak e Fulmer identificaram que uma parceria entre executivos de topo e o sistema de recursos humanos é essencial para o desenvolvimento dos futuros LE, e que programas de elevado potencial têm um efeito multiplicador na organização (Fulmer, 2009, p.7). Juntando pensadores e executivos maximiza-se o pensamento da organização, já que primeiro é preciso mudar o comportamento dos líderes, para que possam mudar o seu modo de pensar, ou seja, não lhes podemos pedir para pensarem de modo diferente sem alterarmos, primeiro, o seu modo de agir.

- **Avaliar o sucesso**, através de indicadores críveis e realistas.

Sabemos, pela experiência transmitida pelos LEM entrevistados e pelas leituras selecionadas, que as exigências da LEstrat obrigam o LEM a resolver questões difíceis, diariamente, e a reagir a situações de crise que envolvem interações complexas, por vezes com horizontes de projeção temporais múltiplos. Tudo isto requer que a liderança de topo pense estrategicamente, ou seja, que se foque nos objetivos que se pretendem verdadeiramente atingir; que adote uma visão de todo o sistema que envolve a organização, ou sistémica; e que seja capaz de criar, simular e testar hipóteses de solução inteligentes,



viáveis e oportunas, tirando partido das condições existentes. Veremos agora quais as barreiras e as opções de promoção capazes de maximizar o PE do LE.

a. Barreiras e Opções de promoção do pensamento estratégico.

(1) Barreiras

Nas organizações militares as pessoas comunicam hierarquicamente. A comunicação vertical, os excessos de burocracia, de documentação e a própria hierarquia e cultura militar, são ingredientes que dificultam os processos de mudança, funcionando como barreiras ao pensamento estratégico. Quando a mudança é necessária a gestão de topo promove-a, mas ela ocorre lentamente, sob a direção e controlo apertados da gestão de topo, dificultando o processo. Acresce que a instituição militar (IM) valoriza a confiança, a lealdade e a perseverança, atributos que decorrem da cultura castrense, não valorizando a criatividade, o espírito de inovação e o pensamento crítico. Assim, a IM molda e seleciona, com base nestas características, as personalidades de sucesso na organização, podendo, deste modo, a cultura militar funcionar como obstáculo à promoção do pensamento estratégico.

O professor Glenn Rowe diz-nos que “pessoas que trabalham para o governo têm capacidade para serem líderes visionários e estratégicos, mas a natureza dos governos impede que exerçam tais estilos de liderança” (Rowe, 2002, pp. 14-15), e que só é possível haver LE nestas organizações se existir autonomia, proteção financeira e burocrática, libertando a instituição, ou parte dela, dos espartilhos burocráticos e financeiros. Por outro lado, Instituições Militares com poucos recursos podem, com uma LEstrat extraordinária, ser absolutamente relevantes e subsistir contra grandes dificuldades e vencer. Doutra modo nunca o Exército vietnamita venceria uma guerra contra o congénere americano.

Muitas barreiras ao PE estão associadas às pessoas, a políticas erradas de incentivos e motivação dos colaboradores. Um LE que não tenha à sua disposição capacidades de gestão adequadas, por falta de instrumentos de avaliação, de acompanhamento e controlo, de integração das funções avaliação-controlo, de avaliação custo-benefício ou até falta de aconselhamento técnico de várias ordens, tem aqui barreiras objetivas ao PE. A falta de conhecimento relativamente a redes de relacionamentos externos, a fragmentação de objetivos e a falta de massa crítica (riscos vs recursos) para os cumprir, a incapacidade de criar/innovar, associados a uma política incoerente de ligação entre os programas e os planos, por inexistência de estratégias que liguem os objetivos da organização às redes de



financiamento, potenciadas por rotinas, práticas e tabus nas formas de fazer, como é o caso das FFAA, fruto da sua forte cultura organizacional, bloqueiam e barram o PE.

Existe também um conjunto de fatores que bloqueiam a efetividade da comunicação estratégica, impedindo o bom desenvolvimento do PE pelo impacto negativo que tem no desempenho dos membros da organização. Desde logo o excesso de informação, a linguagem usada (as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes), as percepções seletivas dos ouvintes, a manipulação da informação e o seu conhecimento e controlo desordenado.

A tecnologia e consequentes modelos de gestão estratégica empregues nas FFAA, para controlo estratégico, contemporâneos dos LE atuais, tornam-nos dependentes destes auxiliares de decisão cómodos, computadorizados, causando inibições na capacidade própria do líder para decidir. Esta dependência de sistemas informatizados, rígidos e analíticos, pode ocultar do LE novas perspectivas de uma qualquer situação, forçando uma decisão que pode ser ambígua. Deste modo importa que haja algum distanciamento dos LE destes sistemas, para que o LE possa ter um contacto real com as situações, ouça e sinta as pessoas por forma a ter uma verdadeira percepção das vantagens e desvantagens das situações sobre as quais tem de decidir.

(2) Opções de Promoção

Estudos realizados pelo Dr. Craig Bullis (Bullis, 2009-2010) indicam que os LE têm uma limitada influência direta na performance do dia-a-dia da organização. A sua influência na eficiência da organização está ligada à atribuição de recursos e à criação de contextos facilitadores do desempenho dos líderes subordinados. Assim, os LE estando mais focados em líderes subordinados profundamente alinhados e motivados, e delegando-lhes o cumprimento de tarefas e objetivos, garantem, através deles, o cumprimento da missão. Deste modo, uma forma de promover o desenvolvimento do pensamento estratégico é garantir que os LE cuidam dos potenciais LE futuros, atribuindo-lhes responsabilidades e contexto para poderem demonstrar as suas talentosas capacidades no cumprimento de objetivos e, consequentemente, a missão da organização. Outra forma será garantir que estes talentos frequentem programas de desenvolvimento do autoconhecimento, por forma a fortalecerem as suas intuições, percepção e o tato, bem como o seu alinhamento com a visão e objetivos últimos da organização. “As competências podem ser desenvolvidas e praticadas, muito antes dos líderes assumirem responsabilidades seniores” (Jenkins, 2007, p.7).



A cultura e a LEstrat são ingredientes de sucesso das organizações militares, Peter Drucker dizia que as organizações são os seus líderes. Mintzberg indicava que a formulação estratégica dependia muito dos LE e da forma como estes nela intervinham. São os LE que ajudam as organizações a passarem da perspectiva para a prospetiva, facilitando a mudança para um futuro novo, evitando que a organização “enferruje” e “morra”. Mesmo sabendo que a sabedoria, o conhecimento e a informação são competências nucleares essenciais ao LE, devendo por isso ser promovidas, importa dizer que o LE, como otimizador de recursos, naquele contexto e naquela organização, deve ser cuidadosamente escolhido, daí que o processo de escolha do LE é absolutamente crítico para o sucesso da organização.

Os LE, na sua visão estratégica, necessitam de competências para distinguir a informação relevante da interessante, analisar e pensar sobre os processos de relacionamento entre factos, situações e atores, bem como fazer analogias e diferenciar, no meio de elevadíssima quantidade de informação, os caminhos que lhes permitam visualizar o futuro. Daqui se infere que a intuição, que permite ver relacionamentos, ou processos de relação, entre situações, atores ou factos não relacionados à primeira vista, é uma competência que deve ser potenciada.

Do modelo *Strataplex* retiramos que “as competências de liderança são cumulativas e a aquisição de competências de gestão e estratégicas serão mais críticas à medida que se sobe na hierarquia, porque serão mais necessárias que as cognitivas e interpessoais” (Mumford *et al* 2007, p. 164); assim, para se promover o pensamento estratégico aos diferentes níveis, devemos detalhar, especificamente, a formação em liderança para os diferentes líderes, e ter em atenção que as promoções devem ter em consideração a proficiência na função e a demonstração de competências para o nível superior (sobe ou sai). Este pensamento está alinhado com algumas das propostas de Borges (2012) que propõe uma formação estratégica apoiada numa sólida doutrina e investigação, levada a cabo por professores/formadores bem preparados, focada nas competências técnicas, interpessoais e cognitivas necessárias ao cumprimento de funções de comando ou direção. Do mesmo modo, Santos (2013) indica que o desenvolvimento comportamental em contexto militar, deve comportar quatro relações, conforme deduz do modelo de liderança do Exército americano: Relações com o próprio, com o outro; com a organização e com o contexto; propondo, como promoção ao pensamento estratégico, formações em liderança formais, não formais; tradicional e não tradicional, divididas em dois momentos:



1º Momento – Ingresso nas FFAA: Onde há lugar à formação de base em liderança, com mentoria e modelação de comportamentos de enquadramento e socialização;

2º Momento – Durante a Carreira: Com formação contínua e formal, desempenho prático de funções de comando/direção, modelada e com mentoria.

Importa ainda abordar que existe uma componente de perceção, intuição e apreensão no LE que, segundo Craig Bullis, está fundada na teoria de Karl Jung, segundo o qual a primeira função da personalidade assenta na perceção do ambiente e na recolha de dados, e a segunda está associada à preferência e tomada de decisão (Bullis, 2009-2010, p.38). A decisão da preferência do LE é objetiva, analítica e decorre de relações causa-efeito lógicas e claras. Assim, o desenvolvimento de programas de autoconhecimento fortalecem e desenvolvem o LE e ajudam-no a sincronizar a eficácia pessoal com a da organização, garantindo o sucesso.

b. Entrevistas – Barreiras e Opções de Promoção do Pensamento Estratégico.

Das entrevistas, resultam as seguintes BARR e OP.PROM:

(1) Barreiras ao Pensamento Estratégico:

- Visão política: impreparação, falta lealdade, visão redutora e traços dos outros líderes;
- Falta de recursos;
- Desconfiança e falta de solidariedade entre os Ramos;
- Tradição e cultura organizacional corporativa;
- “*Status quo*” cultural;
- Relações interpessoais: Falta de confiança nas pessoas e politização das FFAA;
- “Funcionalização” das FFAA e falta sentido de Estado;
- Diferenças culturais entre os Ramos.

(2) Opções de Promoção do Pensamento Estratégico:

- Programas de desenvolvimento pessoal ao longo da vida nos estabelecimentos de ensino e formação militar;
- Formação específica em Comunicação Estratégica;
- Selecionar antecipadamente futuros LE.
- Promover a prática dos valores militares;
- Testar a Liderança Estratégica em contexto de trabalho – Diversidade, vivência e níveis;



- Cultura de compromisso (ouvir e tomar em conta propostas);
- Processos participativos e agregadores (Grupos de Reflexão);
- Cultura de responsabilidade e consciencialização;
- Delegar responsabilidade aos membros em projetos e exigir responsabilidades;
- Resiliência (Adaptabilidade e Flexibilidade);
- Mecanismos de reformulação e melhoria. Ligar planeamento aos efeitos;
- Leituras recomendadas para LE;
- Ter equipa estratégica relevante junto ao LE;
- Alinhamento das pessoas (Processos para motivar e influenciar);
- Cultura cidadania, utilidade da visão.

c. Lista agregada de Barreiras e Opções de promoção do Pensamento Estratégico (Questionário).

Da análise conceptual, entrevistas e análise SWOT, foi possível apurar a seguinte listagem dimensional, discriminativa das Barreiras ao PE e das OP.PROM ao seu desenvolvimento:

(1) Barreiras ao Pensamento Estratégico:

- Culturais;
- Organizacionais;
- Interpessoais;
- Incapacidade de assimilar nova informação;
- Incapacidade de se adaptar, discernir e intuir em termos de gestão;
- Incapacidade para promover eficazmente relações externas (redes).

(2) Opções de Promoção do Pensamento Estratégico:

- Ordem interpessoal e na influência sobre os seguidores;
- Influência nos Processos Organizacionais;
- Estratégia competitiva da organização.

Da recolha de dados do questionário, em Março de 2014, importava obter a listagem das Barreiras e Opções de Promoção ao PE que eram, no primeiro caso frequentes e, no segundo, importantes, para se obterem metodologias de combate a umas e estratégias de desenvolvimento noutras. O questionário de LEstrat (Apêndice 3) teve assim, como principal objetivo, confirmar e validar ambas.

Foram validadas as Barreiras ao PE, em termos da sua frequência de observação:



Tabela nº9 – Barreiras ao PE – Frequência.

Fonte: (Análise SPSS adaptada pelo autor, 2014)

Barreiras ao Pensamento Estratégico	N	Min.	Máx.	Med.	Desvio
- Culturais	46	1,60	4,80	3,6652	,58146
- Organizacionais	46	2,00	4,25	3,2627	,58741
- Incapacidade assimilar nova informação	43	1,00	4,33	3,0969	,70075
- Incapacidade para promover eficazmente relações externas (redes)	46	1,00	4,00	2,8478	,75263
- Interpessoais	43	1,00	4,00	2,7171	,76162
- Incapacidade de se adaptar, discernir e intuir em termos de gestão.	43	1,00	4,50	2,5698	,74467

Assim, as Barreiras ao PE são observadas com maior frequência pela seguinte ordem:

- Culturais, de longe a maior Barreira observada, com 3,6652;
- Organizacionais;
- Incapacidade de assimilar nova informação;
- Incapacidade para promover eficazmente relações externas (redes);
- Interpessoais;
- Incapacidade de se adaptar, discernir e intuir em termos de gestão.

Foram também validadas as Opções de Promoção ao PE, em termos da sua importância:

Tabela nº10 – Opções de Promoção ao Pensamento Estratégico – Importância.

Fonte: (Análise SPSS adaptada pelo autor, 2014)

Opções de Promoção ao Pensamento Estratégico	N	Min.	Máx.	Med.	Desvio
- Ordem interpessoal e na influência sobre os seguidores;	48	2,75	5,00	3,8724	,44619
- Influencia nos Processos Organizacionais;	48	2,80	4,40	3,6729	,46562
- Estratégia competitiva da organização.	48	2,67	4,67	3,6319	,50990

Ordenadas por importância, as opções de promoção do PE observadas, são as seguintes:



- Ordem interpessoal e na influência sobre os seguidores;
- Influência nos Processos Organizacionais;
- Estratégia competitiva da organização.

d. Correlação entre Barreiras ao PE e Opções de Promoção do PE com Competências Nucleares.

Pretende-se com esta análise em SPSS, obter as correlações entre Barreiras (frequência) e Opções de Promoção (importância) do PE, com as CN, deduzindo daí o impacto de umas nas outras.

(1) Correlação de Frequência entre Barreiras ao PE com Competências Nucleares

Do corelacionamento de frequências obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela nº 11 – Correlação da Frequência - Barreiras ao PE com Competências Nucleares.

Fonte: (Análise SPSS adaptada pelo autor, 2014)

Correlação de Frequência entre Barreiras ao Pensamento Estratégico com Competências Nucleares	Correlação de Frequência entre Barreiras ao Pensamento			Incapacidade para assimilar nova informação	Incapacidade de se adaptar, discernir e intuir em termos de gestão.	Incapacidade para promover eficazmente relações externas (redes)
	Culturais	Organizacionais	Interpessoais			
Ter e Comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate”, saber adequar os recursos ao futuro desejado	-,496**	-,084	-,215	,012	,102	-,158
Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los.	-,292*	-,024	-,242	-,123	,159	,006
Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas)	-,423**	,099	-,292	-,112	,192	-,032
Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar).	-,177	,130	-,256	-,308*	-,170	-,190
Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão.	-,428**	,005	-,241	-,163	,013	,008
Saber negociar, influenciar, e obter consensos	-,393**	-,094	-,250	-,043	,177	,177
Construir e Desenvolver com mestria e astúcia as Redes Sociais e Relações Exteriores	-,385**	-,041	-,287	-,070	,250	,239
Conhecer bem os Sistemas Organizacionais e Pensar Estrategicamente	-,297	-,020	-,187	,007	,117	,006
Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de Decisão com risco	-,464**	-,037	-,253	-,057	,129	-,033

Daqui resulta, da análise dos dados mais relevantes, o seguinte:

Quanto maior for a Barreira indicada no topo da tabela, menor a CN indicada à esquerda, por ordem de valoração. No caso, quanto maior for a Barreira “Cultural”, menor:

- Ter e comunicar uma “Visão de alfaiate”;
- Capacidade para decidir entre duas coisas certas;
- Energia física e mental dinamizadora e orientada para a missão;



- Carisma;
- Capacidade para negociar, influenciar e obter consensos;
- Capacidade para construir e desenvolver redes sociais e relações externas.

Relevante também a Barreira “Incapacidade para assimilar nova informação” que quanto maior for menor será a:

- Inteligência, pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar.

Note-se que embora as barreiras interpessoais sejam importantes (valores elevados), as culturais são maiores, indicando que a cultura organizacional se sobrepõe ao relacionamento interpessoal.

(2) Correlação de Importância das Opções de Promoção do PE com Competências Nucleares

Do corelacionamento de importâncias obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela nº12 – Correlação da Importância – Opções de Promoção ao PE com Competências Nucleares.

Fonte: (Análise SPSS adaptada pelo autor, 2014)

Correlação da Importância – Opções de Promoção ao PE com Competências Nucleares	Ordem interpessoal e na influência sobre os seguidores	Influência nos Processos Organizacionais	Estratégia Competitiva da Organização
Ter e Comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate”- saber adequar os recursos ao futuro desejado	,571**	,406**	,432**
Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolve-los.	,600**	,296*	,396**
Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influencia nas pessoas)	,351*	,416**	,137
Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar).	,620**	,500**	,210
Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão.	,661**	,386**	,360*
Saber negociar, influenciar, e obter consensos	,687**	,598**	,340*
Construir e Desenvolver com mestria e astucia as Redes Sociais e Relações Exteriores	,497**	,615**	,353*
Conhecer bem os Sistemas Organizacionais e Pensar Estrategicamente	,617**	,589**	,222
Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de Decisão com risco	,358*	,218	,226



A análise dos dados mais relevantes aponta para o seguinte:

Quanto maior for a OP.PROM do PE indicada no topo da tabela, maior a CN indicada à esquerda, por ordem de valoração. Assim:

Quanto maior for a OP.PROM de ordem interpessoal e influência sobre os seguidores, maior será a capacidade para negociar, influenciar e obter consensos e todas as outras CN, com exceção de “Ter carisma” e “saber decidir”, que são menos afetadas.

O mesmo se passa na OP.PROM “Influência nos processos organizacionais”, que quanto maior for, maior serão todas as CN, sendo menos influenciadas as “Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los” e “Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de decisão com risco”.

A OP.PROM “Estratégia competitiva da organização”, afeta positiva e essencialmente as CN “Ter e Comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate” e “Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los”.

Regista-se também que a CN “Ter Carisma” tem maior influência, e vice-versa, nos “Processos Organizacionais” que na “Ordem Interpessoal/Influência sobre seguidores”. Isso deve-se ao facto da ética e valores terem mais impacto pela conduta evidenciada no tratamento dos processos organizacionais do que no relacionamento interpessoal. Nota-se ainda que algumas CC têm maior correlação com OP.PROM que as CN, isso deve-se ao facto das CC necessitarem de maiores OP.PROM para influenciarem mais o PE.

(3) Quadro Resumo de Correlações mais relevantes.

As correlações mais relevantes apresentam-se resumidas na figura:

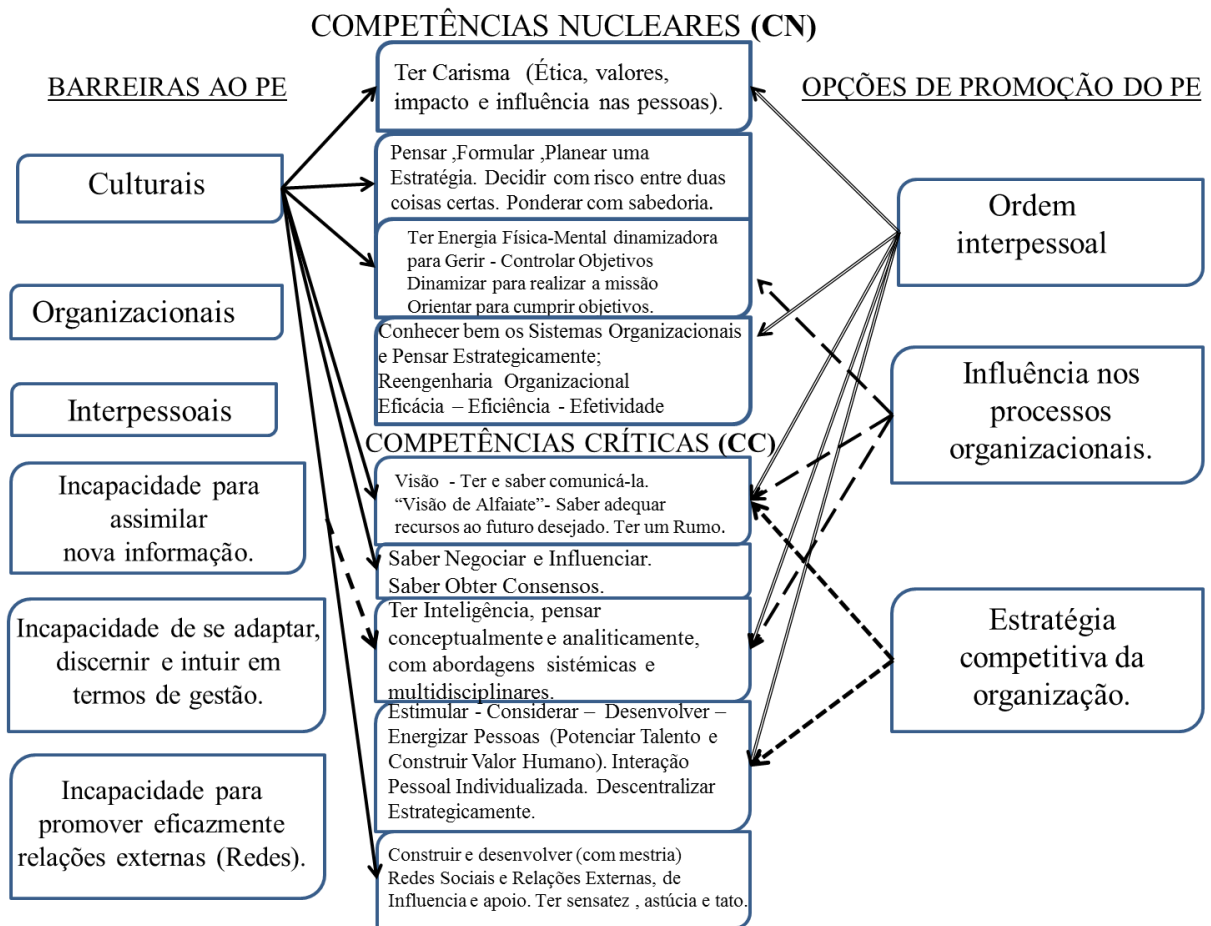


Figura nº15 – Resumo das Correlações.

Fonte: (Autor, 2014)

Daqui decorre que para se potenciarem as CN/CC do LEM, importa atuar nas barreiras “Culturais” e “Incapacidade para assimilar nova informação”, através de mecanismos que as minimizem no impacto nas CN. Em termos de OP.PROM, importa atuar nas de “Ordem Interpessoal” principalmente.

Note-se que o impacto da dimensão interpessoal tem relevo em termos de OP.PROM e pouca expressão enquanto barreira ao PE, isto indica que é mais importante a promoção de ordem interpessoal enquanto fator potenciador das CN/CC que enquanto barreira.

Julga-se ser também de considerar a possibilidade de criar um sistema de gestão de competências para líderes estratégicos, que compatibilize as necessidades para cargos estratégicos com as disponibilidades existentes nos candidatos. Esse sistema, proposto no Apêndice 4, melhoraria a capacidade de resposta dos Ramos porque disponibilizaria militares melhor preparados e mais competentes, para esses cargos de LEstratM.



e. Síntese Conclusiva

Os líderes estratégicos fazem a diferença pela forma como exercem as suas ações de liderança e gestão na totalidade da organização. Os LEM através das suas CN (e críticas) lidam, de modo multidisciplinar e sistémico, com os desafios. Na sua ação devem ser colaborativos, flexíveis, capazes e terem a vontade necessária para, com o apoio das competências da organização, serem os tradutores da estratégia, por via das diretivas estratégicas mas também junto dos líderes que a vão implementar.

A LEstrat promove a chegada aos objetivos gerindo e correlacionando poder, estrutura, cultura e estratégia. Muitas das barreiras ao PE estão associadas às pessoas e à sua motivação, bem como a políticas desajustadas.

Conceptualmente, através do estudo, das entrevistas e da análise SWOT, obtivemos um conjunto de Barreiras e OP.PROM ao PE que foram, posteriormente, validadas em questionário a 48 LE.

As principais barreiras ao PE que obtivemos são de ordem cultural, organizacional e interpessoal, bem como as incapacidades para assimilar e aplicar nova informação, para os LE se adaptarem, para discernirem/intuírem em termos de gestão e de promoverem um eficaz relacionamento externo (redes).

As OP.PROM ao PE são de ordem interpessoal, na influência sobre os seguidores, nos processos organizacionais e na estratégia competitiva da organização.

As barreiras e as OP.PROM ao PE afetam as CN e críticas dos LEM, nessa ordem, quanto maior for a barreira cultural, menor a competência:

- Ter e Comunicar uma “Visão de alfaiate”;
- Capacidade para decidir entre duas coisas certas;
- Energia física e mental dinamizadora e orientada para a missão;
- Carisma;
- Capacidade para negociar, influenciar e obter consensos;
- Capacidade para construir e desenvolver redes sociais e relações externas.

Quanto maior a barreira “Incapacidade para assimilar nova informação”, menor a inteligência, pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar.

Observamos também que quanto maior for a OP.PROM de ordem interpessoal e influência sobre os seguidores, maior será a capacidade para negociar, influenciar e obter consensos e todas as outras CN, com exceção de “Ter carisma” e “saber decidir”, que são menos afetadas. O mesmo sucede com a OP.PROM “Influência nos Processos



Organizacionais”, que quanto maior for, maiores serão todas as CN, sendo menos influenciadas as “Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los” e “Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de decisão com risco”.

A OP.PROM “Estratégia competitiva da organização” afeta positiva e essencialmente as Competências Nucleares “Ter e Comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate”” e “Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los”.

Para termos garantias de que eliminamos as barreiras e potenciamos as OP.PROM ao PE, podemos, no ingresso nas FFAA dos futuros LE, potenciar a formação de base em liderança, com mentoria e modelação de comportamentos de enquadramento e socialização e, durante a carreira investir na formação contínua e formal, no desempenho prático de funções de comando e direção, modelada e com mentoria, onde programas de desenvolvimento de autoconhecimento, fortalecem e desenvolvem o LEM e ajudam-no a sincronizar a eficácia pessoal com a da organização, garantindo o sucesso. Importa assim desenvolver a aprendizagem do futuro LE, nos momentos certos, para alinhar e articular, de modo integrado a estratégia com os fins da organização militar, devendo ser potenciada a parceria entre os líderes de topo e a gestão dos recursos humanos, garantindo que existem programas de elevado potencial com efeito multiplicador na organização. A existência de um sistema de gestão de competências para LEM, potenciaria a melhoria do desempenho da organização militar. Por fim é preciso avaliar, através de indicadores credíveis e realistas, esse desempenho. Validámos assim as Hipóteses 4 e 5.



Conclusões

O PE e conseqüente planejamento estratégico, na ausência de um líder estratégico, é uma “camisa-de-forças” na organização, porque ninguém vê o futuro, só se vêem as obrigações e rigidez do planejamento estratégico formal; ou seja, o Líder Estratégico é fundamental, devendo socorrer-se do PE e planejamento estratégico, essa é a combinação que potencia o sucesso da organização. Verificamos que o líder estratégico otimiza recursos, naquele contexto e naquela organização, o que significa que um determinado líder que seja excepcional numa organização, num contexto, pode falhar noutra organização, no mesmo contexto ou até num contexto diferente.

O que faz um grande LE? Será o grande herói que representa e reflete os valores e comanda, de modo glorioso, uma força? Vimos que os LEM fazem a diferença, uma vez que o seu pensamento e a LEstrat promovem a chegada aos objetivos gerindo e correlacionando poder, estrutura, cultura e estratégia.

Foi possível observar, através da investigação, das entrevistas a LE e da análise SWOT, que as tendências dos desafios do futuro (PD1) apontam para contextos complexos, caóticos, ambíguos, competitivos, com excesso de informação e de tecnologia, e constituem o maior desafio do líder militar estratégico, num ambiente caracterizado por pensamento estratégico descritivo e configurativo.

Observamos diferentes modelos de LEstrat, e deduzimos, através da análise conceptual, das entrevistas a LE e da análise SWOT, um modelo de LEstrat em contexto de PE, que validamos através de um questionário de LE de frequência e importância. Validamos os descritores comportamentais, validamos as competências nucleares-essenciais e as competências críticas do modelo. Extraímos, por via do estudo, das entrevistas, da análise SWOT e das análises e correlações SPSS, entre competências nucleares e barreiras e opções de promoção ao pensamento estratégico, um conjunto de ideias e de fatores decisivos para a melhoria dos futuros líderes estratégicos militares.

Deste modo, concluímos que os indicadores de Liderança Estratégica (PD2) são as capacidades de: ter e comunicar uma visão; de construir e utilizar competências nucleares; de obter eficiência do capital humano; de criar valor e reforçar a cultura organizacional; de ser eficaz no controlo estratégico e de evidenciar práticas de referência ética.

Conceptualizamos um modelo pensado, germinado da leitura selecionada e estudo conceptual, da análise sistematizada, multidisciplinar e contextualizada pela experiência,



por entrevistas e questionário a líderes estratégicos, que permitiu extrair as competências nucleares essenciais (PD3) dos Líderes Estratégicos militares:

- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas);
- Saber decidir entre duas coisas certas - Tomada de Decisão com risco;
- Conhecer bem os Sistemas Organizacionais e Pensar Estrategicamente;
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão.

Permitiu ainda obter as competências críticas:

- Saber negociar, influenciar e obter consensos;
- Ter e Comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate”- saber adequar os recursos ao futuro desejado;
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistêmica e multidisciplinar);
- Construir e Desenvolver com mestria e astúcia as Redes Sociais e Relações Exteriores;
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolve-los. Construir Valor Humano.

Finalmente, extraímos que as principais barreiras ao PE (PD4) que obtivemos são de ordem cultural, organizacional e interpessoal, bem como as incapacidades para assimilar e aplicar nova informação, para os LEM se adaptarem, para discernirem/intuírem em termos de gestão e de promoverem um eficaz relacionamento externo (redes). As opções de promoção ao PE (PD5) são de ordem interpessoal, na influência sobre os seguidores; na influência nos processos organizacionais e na estratégia competitiva da organização.

Pelas correlações SPSS, obtivemos que as barreiras e as opções de promoção ao PE afetam as competências nucleares dos LEM, em termos de que quanto maior for a Barreira Cultural, menor:

- Ter e Comunicar uma “Visão de alfaiate”;
- Capacidade para decidir entre duas coisas certas;
- Energia física e mental dinamizadora e orientada para a missão;
- Carisma;
- Capacidade para negociar, influenciar e obter consensos;
- Capacidade para construir e desenvolver redes sociais e relações externas.



Vimos também que quanto maior a Barreira “Incapacidade para assimilar nova informação”, menor a inteligência, pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar.

Observamos também que quanto maior for a Opção de Promoção de ordem interpessoal e influencia sobre os seguidores, maior será a capacidade para negociar, influenciar e obter consensos e todas as outras competências nucleares, com exceção de “Ter carisma” e “saber decidir”, que são menos afetadas. O mesmo sucede com a Opção de Promoção “Influencia nos Processos Organizacionais”, que quanto maior for maior serão todas as competências nucleares, sendo menos influenciadas as “Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolve-los” e “Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de Decisão com risco”.

A Opção de Promoção “Estratégia competitiva da organização”, afeta positivamente as Competências Nucleares “Ter e Comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate” e “Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los”.

Para eliminarmos as Barreiras e potenciarmos as Opções de Promoção ao PE, podemos atuar no ingresso nas Forças Armadas dos futuros LE, potenciando a formação de base em liderança, modelação de comportamentos de enquadramento e socialização com mentoria e, durante a carreira investir na formação contínua e desempenho prático em funções de comando e direção, modelada e com mentoria, onde programas de desenvolvimento de autoconhecimento, fortalecem e desenvolvem o LEM e ajudam-no a sincronizar a eficácia pessoal com a da organização. Importa assim desenvolver a aprendizagem nos momentos certos, alinhar e articular a estratégia com a missão; potenciando parcerias entre o topo e a gestão dos recursos humanos em programas de elevado potencial com efeito multiplicador na organização. Finalmente é preciso avaliar, através de indicadores realistas.

Finalmente recomenda-se a adoção do modelo “BEM”, modelo de LEM das FFAA portuguesas que traz novo conhecimento científico sustentado por sólida análise e uso de instrumentos de evidência científica, como modelo conceptual de Liderança Estratégica do IESM para as Forças Armadas Portuguesas.

Recomenda-se a frequência, pelos potenciais futuros líderes estratégicos dos Ramos, de programas de autoconhecimento, potenciadores da sincronização entre a



eficácia pessoal destes líderes e a eficácia da organização, gerando sucesso no cumprimento de objetivos.

Recomenda-se também que os jovens talentos, motivados, da organização, e potenciais futuros líderes estratégicos alinhados, sejam desafiados por via da atribuição de recursos e responsabilidades para cumprimento de tarefas e objetivos delegados, em ambiente devidamente contextualizado.

Como novas linhas de investigação, recomenda-se o desenvolvimento de um sistema de gestão de competências de LE e PE (Apêndice 4). Sistema talhado por momentos oportunos de aprendizagem, que considere formas e ocasiões de mentoria estratégica, programas de desenvolvimento pessoal e de autoconhecimento, que incorpore o desenvolvimento das competências nucleares e críticas dos LEM portugueses, focalizando mecanismos de avaliação do desempenho, tendo em vista a melhoria da capacidade de resposta dos Ramos, na disponibilização de militares treinados e qualificados para o desempenho de funções de comando ou direção estratégica.



Bibliografia

- Assembleia da República (AR), 2013. *Grandes Opções do Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Comissão de Defesa Nacional, Sala do Senado: 19 Fevereiro 2013.
- Amitabh, A S, 2004. *Strategic Thinking: Is leadership the missing link*. In A. S. Amitabh, *Financial Times Handbook of Management*, 3rd edition (pp. 1-19). Delhi, India: Crainer, S. & Dearlove. D Eds.
- Aristóteles, 2004. *Ética a Nicómaco* (tradução de António Caeiro). Lisboa: Quetzal.
- Army, 1999. *Field Manual 22-100 Army Leadership*. Washington, DC: US Government printing Office.
- Army, 2012. *ADP 6-22 Army Leadership*. Washington, Headquarters: Department of the Army.
- Assis, A K, 2008. *Arquimedes, o centro de gravidade e a lei da alavanca*. Montreal, Quebec H2W 2B2 Canada: C. Roy Keys Inc.
- Barsh, J, Cranston, S, Lewis, G, 2009. *How remarkable women leads: The breakthrough model for work and life* (2009 ed.). New York: Crown Business Publishing US.
- Barsh, J, Mogelof, J, & Webb, C 2010. *How centered leaders achieved extraordinary results*. McKinsey Quarterly, 1-9.
- Booth, M K, 2001. Spring. *Are Post-Cold War Militaries Postmodern ?* *Armed Forces and Society*, Vol. 27, Nr.3, pp. 319-342.
- Borges, V, 2012. *A importância da formação em liderança nas Forças Armadas. Subsídios para um modelo renovado*. In *Boletim do IESM* (pp. 67-87). Lisboa: IESM.
- Boyatzis, R, 1982. *The competent manager*. New York: Wile.
- Bradley, C, Bryan, L, Smith, S, 2012. July. *Managing the strategy journey*. McKinsey Quarterly, McKinsey & Company, USA.
- Bullis, R C, 2009-2010. Winter. *The NFL Startegic Leader*. *Parameters*, pp. 32-44.
- Cardoso, L, 1999. *Gestão Estratégica das Organizações. Como vencer os desafios do século XXI* (4ª edição, atualizada e revista ed.). Lisboa - S. Paulo: Editorial Verbo.
- Ceitol, M, 2007. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cimon, Y, 2002. Fall. *The foundations of Strategic management of the Army: A necessary return to the military roots of organizational strategy*. *The Army Doctrine and Training Bulletin*, volume 5, Nr. 3, Canada, pp. 32-35.
- Center of Naval Leadership (CNL), 2013. *US Navy Naval Leadeship Competencies Model*. USA: US Navy.
- Darwin, C, 2008. *On the origin of species*, revised edition by Gillian Beer. Oxford : Oxford University Press.
- Davies, B, Davies, B, 2004. v. 24, n.1, Feb.. *Strategic Leadership*. *School Leadership & Management*, Carfax Publishing, Taylor and Francis Group., pp. 29-38.
- Davies, B, Davies, B, 2010. *The nature and dimensions of Strategic Leadership*. *School Leadership & Management*, v. 38, n.1, University of Hull, UK, pp. 6-21.



- Dietrich, G F, 2009. *Simulating the mind - A neuro psychoanalytical approach*. Wien e NewYork: Springer-Verlag/Wien.
- Edmunds, T 2006. *What are Armed Forces for ? The changing nature of military roles in Europe*. *International Affairs* Nr.82, Blackwell Publishing/The Royal Institute for International Affairs, pp. 1059-1075.
- Felício, J A, 2013. *Planeamento Estratégico das Organizações*. Comunicação CPOG. IESM, 12 Novembro.Portugal.
- Felício, J A, 2006. *Planeamento Estratégico das Organizações - Working Paper*. Lisboa: ISEG.
- Fulmer, J L, 2009. *Strategically Developing Strategic Leaders*. *Best Practices in Leadership Development Handbook*.
- Guard, USC, 2004. *COMDTINST M 5351.3 on Coast Guard Leadership Development Framwork*. US: USCG.
- Hitt, M A, Haynes, K, Serpa, R, 2010. *Strategic Leadership for the 21st Century*. *Business Horizons* Nr. 53 Elsevier Executive Digest, Nr.53, pp. 437-444.
- Hitt, R D, 2005. *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*. *Academy of Management Executive*. 2005, Vol. 19, No. 4, Reprinted from 1999, Vol, 13. No. 1, pp. 63-77.
- IDN, 2013. *A Defesa Nacional no contexto da Reforma das Funções de Soberania do Estado*. Lisboa: 25 de janeiro de 2013.
- Jelenc, L M, 2011. *Strategic Thinking Capability: Conceptualization and Measurement*. In *Proceedings of ICSB-Back to the future* (pp. 1-25). Stockholm, Sweden: ICSB.
- Jenkins, L J, 2007. *Strategic Leadership Competencies and Development*. US: Army War College.
- Kjein, E 2009. *A concept analysis for strategic leadership*. *EBS Review (USA)* Nr.26, pp. 37 - 58.
- Leavy, B, 1996. *On studying leadership in the strategic field*. *Leadership quarterly - JAI Press*, 7(4), 435-454.
- Marines, US, 2010. *COMDTINST M5300.2 on Leadership Competencies Management*.
- Marques, A G, 2008. *CTM com os PALOP, Linhas de orientação estratégicas (TII CPOG ed.)*. Lisboa: IESM.
- McClelland, D, 1973. *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, 28, pp. 1-14.
- Ministério da Defesa Nacional (MDN), 2013. *Diretiva Ministerial para a Reforma Estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas* . (Despacho Nr.7527-A/2013). Lisboa: Diário da República.
- Mumford, T, Champion, M, Morgeson, F, 2007. *The leadership skills strataplex: Leadership skills requirements across organizational levels*. *The Leadership Quarterly* Nr.18, pp. 154-166.
- Office, O R, 2007. *Behavioural Competency Dictionary*. Canada: Organizational Readiness Office.



- Quivy, R, 2003. Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.
- Resolução do Conselho de Ministros (RCM), 2013. Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional. (RCM Nr.19/2013). Lisboa: Diário da República.
- Robbins, S P, 2001. Organizational Behaviour. New Jersey, USA: Prentice-Hall Inc. .
- Rowe, W G, 2002. Liderança estratégica e criação de valor. Revista de Administração de Empresas - S. Paulo. Jan./Mar. Volume 42 Nr. 1, pp. 7-19.
- Santos, B, 2013. Formação em contexto militar. Subsídios para uma reflexão em torno do modelo de desenvolvimento comportamental dos militares das Forças Armadas. Revista Militar, Fev-Mar, pp. 143-166.
- Santos, J P, 2013 a. Apontamento: Síntese da abordagem dos traços. Alfeite: Escola Naval.
- Santos, J P, 2013 b. Apontamentos: Liderança nas Organizações. Alfeite: Escola Naval.
- Shrivastava, P, Nachman, Sidney, A, 1989. Strategic Leadership Patterns. Strategic Management Journal, John Wiley & Sons Inc. USA, 10, 51-66.
- Slawinsky, N, 2011. Strategic Leadership (Chapter 12). In Cases in Leadership (pp. 344-348). Sage Publications, Inc.
- Thomann, P E, 2012. L'imperatif continental: oser l'Europe de Lisbonne a Vladivostok. Reperes, pp. 75-84.
- Tuchman, B, 1972. Generalship. Parameters, pp. 13-22.
- Vieira, G B, 2006. Liderança Estratégica. Boletim do IAEM, Julho, Nr. 1, pp. 62-82.
- Walker, T Q 2010. Seven Principles of Strategic Leadership. ISEA, 38, Nr 1, 2010, 22-34.
- Wang, H, Waldman, D A, Zhang, H, 2012. Strategic Leadership across cultures: Current findings and future research directions. Journal of World Business Nr.47, Elsevier Inc. USA, pp. 571-580.
- Wheeler, T, Hunger, D, 1992. Strategic Management and Business Policy. (4th ed. ed.). Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company Inc.
- Wong, D L, Kidd, S G, Pricone, R, Swengross, R, 2003. Strategic leadership Competencies. US: Strategic Studies Institute.
- Yukl, G, 1998. Leadership in Organizations (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S J, 2001. The Nature of Executive Leadership - Conceptual Review and Evaluation. American Psychological Association, Washington DC, xiii, pp. 233-257.



Anexo A: Corpo de Conceitos

Análise SWOT - é um processo analítico que permite aos decisores e construtores da estratégia, através da análise dos fatores estratégicos chave, extrair, as Forças ou Potencialidades (P), as Fraquezas, ou Vulnerabilidades (V). Através da combinação destes fatores estratégicos, é possível gerar possíveis estratégias de otimização (Wheelen *et. al*,1992, p.160) e linhas de ação estratégica (Hunger *et al* apud Marques, 2008, p.27).

Barreira ao Pensamento Estratégico: Obstáculo ao normal desenvolvimento do pensamento estratégico (Autor, 2013).

Competência: “A competência é uma característica básica de um indivíduo, constituindo um fator determinante para o seu desempenho com sucesso, num cargo ou numa situação” (Mc Clelland, 1973, p.7). “Capacidade para fazer algo de forma eficaz” (Yukl, 1998, p. 235). “Uma competência é um conjunto de atributos de um indivíduo, que determinam o seu desempenho elevado ou eficaz, compreendendo características, como motivos, traços de personalidade, autoconceito, habilidades e conhecimentos” (Boyatzis, 1982, p.20-21).

Competências nucleares dos líderes estratégicos, conforme (Prahalad e Hamel, 1990, citado por Kjelin, 2009) são competências específicas dos líderes estratégicos, necessárias para garantir a sustentabilidade e resiliência de uma organização.

Cultura: “Uma percepção comum, possuída pelos membros de uma organização e um sistema partilhado de sentido” (Robbins, 2001, p.510).

Gestão estratégica: “conjunto de decisões de gestão e ações que determinam o futuro de uma organização” (Cardoso, 1999, p.36). “Subsidiária da liderança em níveis organizacionais estratégicos e, de forma inversa, a liderança como subsidiária da gestão, nos níveis operacionais” (Jesuino, 1987, citado por Santos, 2013 a,b).

Instituição: “Quando uma organização tem vida própria à parte dos seus membros, e adquire imortalidade.” (Robbins, 2001,p.352).

Opções de Promoção do Pensamento Estratégico: Opções de ações de impulso, em favor ou para desenvolver o pensamento estratégico. (Autor, 2013).

Pensamento Estratégico: “Processo no qual um Líder Estratégico percebe, reflete, sente, observa e reconhece sinais que podem impactar o futuro da organização, dando-lhes sentido e atuando neles em conformidade, moldando impressões, perspectivas e comportamentos” (Jelenc, 2011, p. 7).

Resiliência: Capacidade para recuperar de uma situação de forte destabilização, avaria ou acidente grave (Autor, 2013).



Anexo B - Plano Geral de Investigação

Objetivo Geral	Questão Central/ Pergunta de Partida		Capítulo de Resposta
Identificar qual o modelo de competências que melhor caracteriza o líder estratégico militar no seu contexto natural de pensamento estratégico	Que modelo de competências melhor caracteriza a liderança estratégica militar?		Conclusões e recomendações
Objetivos Específicos	Questão/Pergunta Derivada	Hipóteses	Capítulo de Validação
OE1: Identificar as tendências e desafios futuros dos líderes estratégicos militares.	QD/PD 1: Que desafios se colocam aos líderes estratégicos militares?	H 1: O contexto ambíguo, complexo, competitivo, inesperado e caótico, com excesso de informação e tecnologia constitui o maior desafio do líder militar estratégico. As tendências apontam para modelos de liderança estratégica militar neocarismáticos, transformacional e visionário, e emergentes em ambiente de pensamento estratégico descritivo e configurativo.	Capítulo 1
OE2: Identificar os descritores comportamentais (indicadores) de eficácia da liderança estratégica militar.	QD/PD 2: Que descritores comportamentais (indicadores) estão associados à eficácia da liderança estratégica militar?	H 2: Os indicadores de eficácia da LE são as capacidades de: comunicar uma visão; de construir e utilizar competências nucleares; de obter eficiência do capital humano; de criar valor e reforçar a cultura organizacional; de ser eficaz no controlo estratégico e evidenciar práticas de referência ética.	Capítulo 2
OE3: Identificar as competências nucleares do líder estratégico militar e contributos para desenvolver a próxima geração de líderes militares.	QD/PD 3: Quais as competências nucleares do líder estratégico militar?	H 3: As Competências nucleares dos LE militares são: Ter uma influência idealizada – visão, e saber comunicá-la; Estimular os membros intelectualmente e considera-los e desenvolve-los; Ter carisma, inteligência e energia dinamizadora, interna e externamente; Saber da arte de negociar e de obter consensos através de uma sólida competência reflexiva, técnica, política e social; Desenvolver com mestria as relações exteriores; Conhecer bem todos os sistemas organizacionais e saber sempre decidir entre duas coisas certas.	Capítulo 3
OE4/5: Identificar quais são as principais barreiras e opções de promoção do Pensamento Estratégico;	QD/PD 4/5: Quais as principais barreiras e opções de promoção do pensamento estratégico (PE)?	H 4/5: As principais barreiras são de ordem cultural, organizacional e interpessoal, além da incapacidade para assimilar e aplicar nova informação, da incapacidade para se adaptar, para discernir e intuir em termos de gestão e de promover um eficaz relacionamento externo (redes). As opções de promoção ao PE são de ordem interpessoal, na influência sobre os seguidores; na influência nos processos organizacionais e na estratégia competitiva da organização.	Capítulo 4



Apêndice 1 (I) - Entrevista Semiestruturada a Líderes Estratégicos - Perguntas Guia (Wang et al, 2012)

- Senhor Almirante / Senhor General o que está a mudar no ambiente estratégico dos Ramos e das Forças Armadas?

Na sua perspetiva, quais são os desafios que os líderes estratégicos militares vão enfrentar no futuro próximo?

- Como caracteriza as tendências futuras e que novos cenários (novas missões ou áreas de atuação) se colocam à liderança estratégica militar?

- Senhor Almirante / Senhor General, quais os indicadores de eficácia de liderança estratégica militar, ou seja, quais são os requisitos para lidar com os desafios futuros?

- Na vida profissional do Senhor Almirante / Senhor General, quais foram os fatores decisivos para o seu sucesso?

- Da sua experiência, recorda-se de uma ocasião em que não tenha tido sucesso na sua ação pelo facto de se ter deparado, e confrontado, com verdadeiras barreiras ao pensamento estratégico? Pode identificá-las?

- Na vida profissional do Senhor Almirante / Senhor General, em termos genéricos e já em exercício de um cargo de liderança estratégica, quando as coisas correram menos bem, porque é que correram menos bem?

- Sendo conhecedor dos aspetos associados ao Pensamento Estratégico, e recordando ocasiões da sua experiência militar, pode dar-nos uma indicação das opções de promoção do pensamento estratégico que melhor resultam em contexto das FFAA e dos Ramos?

- Descreva-nos, Senhor Almirante/Senhor General, uma (ou várias) ação (ações) que tenha efetuado na sua carreira militar, que tenha (m) influenciado significativamente, de modo crítico, o desenvolvimento, com sucesso, do pensamento estratégico numa organização.

- Recordando uma situação profissional específica que tenha envolvido o processo de pensamento estratégico, e que tenha sido particularmente stressante, indique alguns indicadores de eficácia (descritores comportamentais) da liderança estratégica que caracterizem os líderes estratégicos que lidaram com ela, com sucesso.

- Na sua opinião, quais são os principais entraves à evolução e modernização das organizações militares?

- Quais considera serem as competências nucleares do Líder Estratégico militar?

- Que características, associa, ao sucesso no desempenho de cargos de liderança estratégica militar, em termos nacionais e internacionais?

- O que devemos fazer para desenvolver a próxima geração de líderes estratégicos militares?

Senhor Almirante / Senhor General, muito obrigado pelo apoio ao meu trabalho de investigação.



Apêndice 1 (II) – Entrevista Semiestruturada a Líderes Estratégicos - Matrizes de Análise das Entrevistas

Método: Para a entrevista, semiestruturada, foi criada uma matriz de análise, resultante da observação e análise, sistêmica e correlacionando interdependências, da informação descritiva dos modelos de liderança estratégia encontrados, validados e confirmados com as entrevistas a sete (7) líderes estratégicos que estiveram, ou estão, profundamente envolvidos em liderança estratégica e pensamento estratégico. Na coluna “Tema”, foram incluídos os temas chave da entrevista. Na coluna “Dimensão” foram incorporados os temas de “âncoradouro” tratados. Os temas derivam, de modo agrupado e alinhado com a dimensão principal, nas sub-dimensões. Na unidade de registo, constam os conteúdos de evidência, resultantes das entrevistas, alinhados com as diferentes sub-dimensões, dentro da dimensão principal. Na unidade de contexto a confirmação percentual, do conteúdo relatado pelos entrevistados. Entrevistas realizadas: Sete (7) – entre 30 OUT 13 e 06 JAN 14; Um GEN. CEMGFA, dois ALM. CEMA, três TGEN. e um CALM.

Tema	Dimensão	Sub-dimensão	Unidade de Registo (Descrição)							Unidade de Contexto (Conteúdo) (%)
			Entrevista 1 CALM (30OUT13)	Entrevista 2 TGEN (19NOV13)	Entrevista 3 TGEN (27NOV13)	Entrevista 4 GEN (05DEC13)	Entrevista 5 ALM (12DEC13)	Entrevista 6 TGEN (20DEC13)	Entrevista 7 ALM (06JAN14)	
Ambiente Estratégico	Tendências Futuras e Desafios dos Líderes Estratégicos	Ambíguo, Indefinido, Incerto, Inconstância objetivos e Caótico.	√		√	√	√	√		5/7
		Complexo e Confuso.	√		√	√				3/7
		Volátil e Inesperado		√			√	√		3/7
		Escassez Recursos, Excesso Informação e Tecnologia	√	√		√	√	√	√	6/7
		Cooperação e sinergia.	√	√			√	√	√	5/7
		Falta de confiabilidade, cultura e valores.	√		√		√		√	4/7
		Articulação e Intervenção na Segurança Interna.	√				√	√	√	4/7
		Contexto da envolvente externa.	√	√	√	√	√	√	√	7/7
Soberania partilhada.		√		√	√	√		3/7		

Tema	Dimensão	Sub-dimensão	Unidade de Registo (Descrição)							Unidade de Contexto (Conteúdo) (%)
			Entrevista 1 CALM (30OUT13)	Entrevista 2 TGEN (19NOV13)	Entrevista 3 TGEN (27NOV13)	Entrevista 4 GEN (05DEC13)	Entrevista 5 ALM (12DEC13)	Entrevista 6 TGEN (20DEC13)	Entrevista 7 ALM (06JAN14)	
		Reforça a Cultura e conhecedor do ambiente militar.						√	√	2/7
		Credibilidade.			√		√		√	3/7
		Lutador tenaz, perseverante e persistente.		√	√		√		√	4/7
		Exemplo e seriedade.		√			√		√	3/7
		Capacidade de comunicação concreta.	√	√	√	√	√	√	√	7/7
		Visão de “alfaiate”, propósito convicto e adequar recursos à visão.	√		√		√	√	√	5/7



Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares.

Liderança Estratégica	Descritores Comportamentais ou Indicadores de Eficácia dos Líderes Estratégicos	Trabalhar com Equipa Estratégica.	√			√	√	√	√	5/7
		Transformador concretizador	√		√		√			3/7
		Pensador Estratégico (antecipa futuro)	√	√		√	√	√		5/7
		Estudioso (Boa preparação)	√	√		√	√		√	5/7
		Paixão pelo trabalho	√	√			√			3/7
		Inteligência Cognitiva (argumentação)	√	√			√	√		4/7
		Rigor, organização, exigência com os resultados.	√				√	√	√	4/7
		Valor agregado (conhecimento tácito, aprendizagem ao longo da vida).	√	√		√	√	√	√	6/7
		Humildade e desprendimento.	√			√	√			3/7
		Influência e persuasão convincente.		√	√		√			3/7
		Desenvolve RH - Motiva, anima e aglutina.		√	√				√	√

Tema	Dimensão	Sub-dimensão	Unidade de Registo (Descrição)							Unidade de Contexto (Conteúdo) (%)	
			Entrevista 1 CALM (30OUT13)	Entrevista 2 TGEN (19NOV13)	Entrevista 3 TGEN (27NOV13)	Entrevista 4 GEN (05DEC13)	Entrevista 5 ALM (12DEC13)	Entrevista 6 TGEN (20DEC13)	Entrevista 7 ALM (06JAN14)		
Liderança Estratégica	Competências dos Líderes Estratégicos	Prática ética, legalista, dignidade e cultura militar.			√	√	√	√	√	√	5/7
		Desenvolver com mestria as Redes Sociais e Relações Interpessoais.		√	√	√	√	√	√	√	6/7
		Energia física e moral. Persistência, firmeza e perseverança. Trabalhador tenaz.		√	√			√		√	4/7
		Comunicação estratégica clara, concreta e sintética.	√	√	√	√	√	√			6/7
		Fé, paixão, querer e acreditar.	√		√		√			√	4/7
		Ter Visão, fim claro e saber adequar recursos aos fins.	√	√	√	√	√	√	√	√	7/7
		Competência técnica. Saber pensar e argumentar.	√	√		√	√	√	√	√	6/7
		Intuir. Pensar estrategicamente.	√		√				√		3/7
		Valor agregado e conhecimento tácito.	√	√		√	√	√	√	√	6/7
		Genuíno, verdadeiro.	√				√	√	√		3/7
		Redes relacionais informacionais e diplomacia.	√		√	√	√	√	√	√	6/7
		Sensatez e serenidade.		√	√			√			3/7
		Proatividade e sentido das responsabilidades.		√				√	√		3/7
		Coerência e solidez nas decisões.		√			√			√	3/7
		Desenvolve os RH e tutela os subordinados.		√			√	√	√		4/7
		Capacidade de decisão.		√				√	√		3/7
		Lidar com demagogia e pressões políticas. Negociador.		√	√	√		√	√	√	5/7
Justo.		√	√			√	√		4/7		
Mobilizador. Transmite entusiasmo.		√				√	√	√	4/7		
Autodomínio e autoconfiança.		√				√		√	3/7		



Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares.

Tema	Dimensão	Sub-dimensão	Unidade de Registo (Descrição)							Unidade de Contexto (Conteúdo) (%)
			Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	
Liderança Estratégica	Barreiras ao Pensamento Estratégico	“Status quo” cultural	√			√		√		3/7
		Relações Interpessoais: Falta confiança nas pessoas e politização das FFAA.	√			√			√	3/7
		“Funcionalização” das FFAA e falta sentido de Estado.	√			√		√		3/7
		Tradição e cultura organizacional corporativa.	√	√	√	√				4/7
		Visão Política: impreparação, falta lealdade, visão redutora. Traços dos outros líderes.	√	√		√	√	√	√	6/7
		Diferenças culturais entre os Ramos.	√			√			√	3/7
		Falta de Recursos.	√	√		√	√	√	√	6/7
		Desconfiança e falta de solidariedade entre os Ramos.		√	√	√	√	√	√	6/7

Tema	Dimensão	Sub -dimensão	Unidade de Registo (Descrição)							Unidade de Contexto (Conteúdo) (%)
			Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	
Liderança Estratégica	Opções de Promoção do Pensamento Estratégico	Selecionar futuros Líderes Estratégicos.				√			√	2/7
		Promover a prática dos valores militares				√	√		√	3/7
		Testar a Liderança Estratégica em contexto de trabalho – Diversidade, vivência e níveis.		√			√		√	3/7
		Resiliência (Adaptabilidade e Flexibilidade)	√				√			2/7
		Cultura de compromisso (ouvir)	√		√	√				3/7
		Programas de Desenvolvimento Pessoal ao longo da vida (IESM, EN, AM, AFA, ETNA,ESE e CFMTFA, entre outros).	√	√	√		√	√	√	6/7
		Formação específica em Comunicação Estratégica.	√	√	√		√	√		5/7
		Mecanismos de reformulação e melhoria. Ligar planeamento aos efeitos.	√						√	2/7
		Processos participativos e agregadores. (Gr.Reflexão)	√			√	√			3/7
		Leituras para Líderes Estratégicos – Recomendadas	√		√					2/7
		Ter equipa estratégica relevante junto ao LE.	√					√		2/7
		Alinhamento das pessoas (Processos para motivar e influenciar)	√		√					2/7
		Delegar responsabilidade aos membros em projetos e exigir responsabilidades.	√			√				2/7
		Cultura de responsabilidade e consciencialização.	√		√	√				3/7
		Cultura cidadania, utilidade da visão.	√		√					2/7



Do enquadramento conceptual por investigação e análise dos modelos de LE no capítulo 1, interpretação sistematizada, sistémica e multidisciplinar das entrevistas a LEM e da análise SWOT, resultou o seguinte modelo geral, usado e testado em questionário:

Tendências Futuras e Desafios dos Líderes Estratégicos	Contexto Complexo	Contexto Caótico	Contexto Ambíguo	Contexto Competitivo	Excesso de Informação	Excesso de Tecnologia	Ambiente Descritivo e Configurativo		
Descritores Comportamentais – Indicadores de Eficácia de Liderança Estratégica	Ter e comunicar uma Visão	Construir e utilizar competências nucleares	Obter Eficiência do capital humano	Criar valor e reforçar a cultura organizacional		Eficaz no Controlo Estratégico	Evidenciar práticas de referência ética.		
Competências Nucleares	Ter e saber comunicar uma influência idealizada – “visão de alfaiate”, saber adequar os recursos ao futuro desejado.	Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolve-los. Construir valor humano.	Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influencia nas pessoas)	Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar).	Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão.	Saber negociar, influenciar, e obter consensos.	Construir e Desenvolver com mestria e astúcia as Redes Sociais e Relações Exteriores	Conhecer bem os Sistemas Organizacionais e Pensar Estrategicamente.	Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de Decisão com risco, de modo ponderadamente consciente.
Barreiras ao Pensamento Estratégico	Culturais	Organizacionais	Interpessoais	Incapacidade assimilar nova informação		Incapacidade de se adaptar, discernir e intuir em termos de gestão.	Incapacidade para promover eficazmente relações externas (redes)		
Opções de Promoção ao Pensamento Estratégico	Ordem interpessoal e na influência sobre os seguidores	Influencia nos Processos Organizacionais			Estratégia competitiva da organização				



Apêndice 2 - Análise SWOT - Líder Estratégico em ambiente estratégico futuro.
[Adaptado a partir de (Marques, 2008: Apêndice IV)] (Marques, 2008, p. Ap.IV)

Explicação da análise SWOT

A análise SWOT é um método que consiste na obtenção das Oportunidades e das Ameaças no ambiente externo às Forças Armadas, e das Potencialidades e Vulnerabilidades do ambiente interno das FFAA relacionados com os Líderes Estratégicos. Uma vez identificados e valorizados, pelo seu grau de importância, são implantados na matriz SWOT, deduzindo-se as linhas de ação estratégica mais adequadas e úteis. As fases são as seguintes:

Primeira Fase – Construção das matrizes de análise

Uma vez escolhidas as variáveis chave que compõem os dois ambientes a analisar, são elaboradas as matrizes do ambiente externo, no “ambiente geral” e no “ambiente da tarefa”, e a do ambiente interno, na “estrutura”, na “cultura-estratégia” e nos “recursos”.

Assim, no “ambiente geral”, que inclui fatores de ordem sociocultural, político legais, económicos e tecnológicos, que afetam indiretamente as atividades de curto prazo das FFAA e dos seus LE e podem prejudicar as atividades de longo prazo, identificamos Ameaças e Oportunidades. Do mesmo modo tal sucedeu no “ambiente da tarefa”, ambiente onde estão as forças (grupos de interesse, comunidades e concorrentes) que “motorizam” os líderes estratégicos, ambiente esse onde vão operar. Identificaram-se também as Vulnerabilidades e as Potencialidades do ambiente interno das Forças Armadas, nomeadamente pela análise dos descritores que caracterizam as suas estruturas, culturas e recursos. Assim, as Vulnerabilidades e as Potencialidades (do ambiente interno) e as Ameaças e as Oportunidades (do ambiente externo), ficaram registadas em colunas e linhas diferenciadas, conforme se pode visualizar nas matrizes. A título de exemplo, para o “ambiente externo geral”, constituído pelos fatores socioculturais, político legais, económicos e tecnológicos, externos, que podem apoiar ou ameaçar a atividade dos líderes estratégicos, identificamos as Ameaças e Oportunidades nas linhas respetivas da matriz. Assim ocorrerá para todas as tabelas da matriz, em todos os parâmetros dos ambientes e descritores balizadores.

Segunda Fase – Valorização dos fatores e descritores

Terceira Fase – Construção da matriz SWOT

Selecionam-se entre cinco e dez Oportunidades, Ameaças, Potencialidades e Vulnerabilidades, com maior valor e constrói-se a matriz SWOT. Elaboram-se, em seguida, as quatro possíveis combinações de linhas de ação estratégica mais propícias aos LE das FFAA em termos de abordagem ao futuro, constituindo-se como a melhor resposta, em termos de ambientes interno e externo, para os LE responderem de forma distintivamente competente nos ambientes

interno e externo futuros.



Apêndice 3 – Parte I: Explicação do Questionário

O questionário de liderança estratégica (de frequência e importância) foi construído com base no estudo dos modelos conceituais analisados, nas entrevistas aos líderes estratégicos e na análise SWOT e tem, como principal objetivo, confirmar e validar as diferentes dimensões e contextos do objeto de estudo. Com base no alinhamento dos objetivos com os conceitos, destes com as dimensões e indicadores, foram desenvolvidas as perguntas do questionário, cujo objetivo é validar quantitativamente a análise cognitiva do modelo conceptual. A cada dimensão corresponde um conjunto de sub-dimensões às quais foram alocadas um conjunto de perguntas, que foram alinhadas a uma variável de frequência ou de importância, de acordo com a seguinte tabela:

Tabela nº1 – Perguntas do Questionário nas Dimensões do Modelo

Fonte: (Autor, 2014)

Dimensão	Sub-dimensões (Sd)	Importância (P-Pergunta)	Frequência (P-Pergunta)
Descritores Comportamentais, Indicadores de Eficácia de Liderança Estratégica	6 Sd	Dim.1 – P1 a P5	Dim.1 – P1 a P5
		Dim.2 – P6 a P12	Dim.2 – P6 a P12
		Dim.3 – P13 e P14	Dim.3 – P13 e P14
		Dim.4 – P15 e P16	Dim.4 – P15 e P16
		Dim.5 – P17 a P20	Dim.5 – P17 a P20
		Dim.6 – P21 a P24	Dim.6 – P21 a P24
Competências Nucleares	9 Sd	Dim.1 – P1 a P3	Dim.1 – P1 a P3
		Dim.2 – P4 e P5	Dim.2 – P4 e P5
		Dim.3 – P6 a P8	Dim.3 – P6 a P8
		Dim.4 – P9	Dim.4 – P9
		Dim.5 – P10 a P13	Dim.5 – P10 a P13
		Dim.6 – P14 a P18	Dim.6 – P14 a P18
		Dim.7 – P19 e P20	Dim.7 – P19 e P20
		Dim.8 – P21 a P23	Dim.8 – P21 a P23
		Dim.9 – P24 a P26	Dim.9 – P24 a P26
Barreiras ao Pensamento Estratégico	5 Sd	–	Dim.1 – P1 a P5
		–	Dim.2 – P6 a P9
		–	Dim.3 – P10 a P12
		–	Dim.4 – P13 a P15
		–	Dim.5 – P16 e P17
		–	Dim.6 – P17 a P19
Opções de Promoção ao Pensamento Estratégico	3 Sd	Dim.1 – P1 a P8	–
		Dim.2 – P9 a P13	–
		Dim.3 – P14 e P16	–

O objetivo foi então, validar as dimensões de LE em termos de descritores comportamentais (indicadores de LE), validar as competências nucleares dos LE, as Barreiras e Opções de Promoção do PE. Sabendo que promover o PE é promover a LE e vice-versa.

A amostra de conveniência foi escolhida no universo de oficiais auditores com o Curso de Promoção a Oficial General, dos últimos quatro anos, por serem potenciais líderes militares modernos e de oficiais gerais selecionados.

A amostra é constituída por 48 respondentes dos três Ramos das Forças Armadas. A recolha das amostras ocorreu durante os meses de Feb./Mar. 2014, e a participação no estudo foi voluntária e foi distribuída do seguinte modo:



Tabela nº2 – Distribuição da amostra

Fonte: (Autor, 2014)

Ramo	Respondentes	Porcentagem
Marinha	23	47,92%
Exército	16	33,33%
Força Aérea	9	18,75%
Total	48	100%
>= 45 e < 55 anos	23	48%
>= 55 anos	25	52%

Foi usado o correio eletrônico para que os inquiridos acessem à plataforma do IESM. Na análise de respostas foi usada a ferramenta SPSS, nomeadamente: testes de correlações, comparação de valores médios, análise de variância e análise de ordenamento percentual, em termos de frequência e importância. A estrutura dos questionários que se apresenta na parte II deste Apêndice, é a seguinte:

- Apresentação do estudo;
- Instruções gerais de preenchimento;
- Questionário composto por 138 perguntas.

Era solicitado que respondessem em termos de frequência e importância da LE e PE existentes e observáveis pelos respondentes. O objetivo era verificar a concordância entre o que deveria existir, em termos de LE e PE, e o que existe, para, posteriormente, explicar os desfasamentos e as formas de atuar para os corrigir, e melhorar tanto o PE como a LE, uma vez que a correlação é direta, melhorando um melhora-se o outro e vice-versa. As respostas às questões foram classificadas quanto aos graus de importância e frequência, numa escala de um (1) a cinco (5), sendo um (1) “Nada importante” ou “Nunca” e cinco (5) “Extremamente importante” ou “Sempre”. As respostas, para facilidade dos respondentes, foram organizadas em forma de tabela, onde, à frente de cada questão, pudesse ser assinalada a pontuação.

Discussão dos Resultados: Pretende-se aqui, apresentar os resultados dos graus de importância e frequência dos descritores comportamentais e competências nucleares dos Líderes Estratégicos Militares, as barreiras ao Pensamento Estratégico em termos de frequência e as opções de promoção do pensamento estratégico em termos de importância. Pretende-se extrair, das correlações, qual a influência das Barreiras ao PE nas Competências Nucleares, e qual a influência das Opções de Promoção do PE nas Competências Nucleares. Para extrair as Competências Nucleares dos LEM, foi utilizada uma tabela de escala composta com as seguintes valorações:

Tabela nº3 – Distribuição da amostra

Fonte: (Autor, 2014)

RESPOSTAS		FREQUÊNCIA	
		1 a 3 (Vale 1 ponto)	4 e 5 (Vale 2 pontos)
IMPORTÂNCIA	1 a 3 (Vale 1 ponto)	2 (Acessórias)	3 (Rotina)
	4 e 5 (Vale 3 pontos)	4 (Críticas)	5 (Nucleares-Essenciais)
Valores		4.0 a 4.5	4.5 a 5.0



Nesta tabela, as competências p.e., podem ser:

- Acessórias: Contém as dimensões cujas respostas são “pouco frequentes” ou “pouco importante”, valoradas de 1 a 3 nas escalas de frequência e de importância, e cujo valor composto é de “2”;
- Rotina: Conjunto de dimensões da amostra “muito frequentes” e “pouco importantes” (rotina), de valor composto “3”;
- Críticas: Conjunto das dimensões da amostra que por serem “pouco frequentes” mas “muito importantes” são críticas. O seu valor composto é de “4”;
- Nucleares-Essenciais ou Críticas: Conjunto de dimensões da amostra de valor composto “5”, por serem aquelas que sendo “muito frequentes” e “muito importantes” se apresentam como essenciais, ou nucleares.

O escrutínio entre as competências críticas e nucleares é feito do seguinte modo: entre as avaliações 4.0 e 4.5 – “Crítica”, entre 4.5 e 5.0 – “Nuclear”.

Apêndice 3 – Parte II: QUESTIONÁRIO

LIDERANÇA ESTRATÉGICA E PENSAMENTO ESTRATÉGICO. COMPETÊNCIAS NUCLEARES.

Exmo. Senhor Oficial General,

Exmo. Senhor antigo Auditor, Caro camarada Auditor, **Muito obrigado pelo apoio e cooperação.**

Sendo auditor do Curso de Promoção a Oficial General, estou a desenvolver uma investigação sobre “**LIDERANÇA ESTRATÉGICA E PENSAMENTO ESTRATÉGICO. COMPETÊNCIAS NUCLEARES**”, e cujo contexto é o seguinte:

“A afirmação da liderança estratégica passa pela identificação dos conhecimentos, habilidades e aptidões dos líderes estratégicos para responder às exigências da Força, mas vai além deste conceito, afirmando a necessidade de estudar e promover aos diferentes níveis hierárquicos o pensamento estratégico. Pretende-se que seja desenvolvida uma apreciação e análise do papel da liderança e da gestão, onde se aborde o papel da liderança e da gestão em organizações complexas ao nível estratégico, se identifiquem as competências estratégicas dos líderes militares, se aprecie um eventual alinhamento com a intenção estratégica aos diferentes níveis hierárquicos, se identifiquem barreiras ao pensamento estratégico e se identifiquem opções de promoção do pensamento estratégico.”

“Contribuir para a criação de conhecimento contextual através de investigação aplicada ao contexto militar de modo a compreender os fatores humanos que estão associados ao processo de comando e liderança para desenvolver a próxima geração de líderes militares.”

Todas as informações recolhidas neste questionário são **anónimas e confidenciais**. Destinam-se apenas ao âmbito da investigação.

Por favor responda a todas as questões, com rigor.

Não há respostas corretas, incorretas ou impróprias. Em caso de dúvida, solicito que me contactem – Cmg. Valentim Rodrigues, via correio eletrónico valentim.rodrigues64@gmail.com, ou telefonicamente 914874389. As suas respostas são muito importantes para esta investigação sobre Liderança Estratégica. **Obrigado pela sua compreensão, consideração e colaboração.**

Por favor RESPONDA A TODAS as questões.

INICIO: Dados Demográficos Assinale a sua situação no círculo respetivo e preencha os restantes dados:

Liderança Estratégica

1. Grau de importância

Pense na sua experiência de **Liderança Estratégica**. Responda às perguntas ou afirmações seguintes graduando-as quanto ao seu **grau de importância** numa escala de **1 (Nada importante)** a **5 (Extremamente importante)**.



Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares.

Pergunta ou Afirmação que tem de avaliar (Descritores Comportamentais - Indicadores de Eficácia dos Líderes Estratégicos (LE) Militares)	Nada importante	Pouco importante	De alguma importância	Muito importante	Extremamente importante
	1	2	3	4	5
1. Qual a importância dos líderes estratégicos (LE) militares terem de ter, e de saber comunicar, uma Visão, ou seja, um futuro idealizado da sua organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Qual a importância dos LE terem uma “visão de alfaiate”, ou seja, um propósito convicto e a capacidade para adequarem os recursos a essa Visão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. É importantes os LE militares transformarem as organizações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Qual a importância dos LE anteciparem o futuro das organizações, pensando estrategicamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os LE devem ser líderes concretizadores - realizadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os Líderes Estratégicos (LE) militares devem ser emocionalmente inteligentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Qual a importância dos LE serem militares estudiosos e bem preparados profissionalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Os Líderes Estratégicos militares devem ter paixão pelo trabalho e boa preparação profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Qual a importância dos LE militares terem elevada inteligência cognitiva e sólida argumentação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. É importante o Líder Estratégico militar ter carisma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares serem lutadores tenazes e perseverantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares correrem riscos, pensados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares serem influentes, convincentes e persuasivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares desenvolverem, e motivarem, os seus colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Considera importante, para o Líder Estratégico militar, o valor agregado e a experiência adquirida ao longo da vida, nos vários cargos, na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Qual a importância dos LE militares conhecerem bem o ambiente militar e contribuírem para reforçar a cultura militar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os Líderes Estratégicos militares devem-se rodear de uma equipa de apoio estratégico, para controlar o cumprimento dos objetivos estratégicos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. É importante que os Líderes Estratégicos militares sejam rigorosos, disciplinados e exigentes com os resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares saberem priorizar a utilização dos recursos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares terem estratégias para controlo de riscos, e de eficazmente ajustarem os objetivos, e as prioridades, para lidarem com alterações da situação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Os Líderes Estratégicos militares devem ser exemplos de ética e seriedade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Qual a importância dos LE militares serem humildes e materialmente desprendidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Os Líderes Estratégicos militares devem ter credibilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Os LE devem evidenciar práticas concordantes com os valores militares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pense na sua experiência de Liderança Estratégica. Responda às perguntas ou afirmações seguintes graduando-as quanto ao seu grau de importância numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Extremamente importante).

Pergunta ou Afirmação que tem de avaliar (Competências Nucleares dos Líderes Estratégicos (LE) Militares)	Nada importante	Pouco importante	De alguma importância	Muito importante	Extremamente importante
	1	2	3	4	5
1. Considera importante que os líderes estratégicos (LE) militares tenham uma visão, ou seja, um fim claro de um futuro idealizado para a sua organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O líder estratégico (LE) militar tem fé, paixão e faz os outros acreditar na sua visão futura da organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. É importante que o Líder Estratégico militar saiba comunicar de forma clara, concreta e sintética?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. É importante que o Líder Estratégico militar promova o desenvolvimento das pessoas na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. É importante que o Líder Estratégico militar exerça o dever de tutela dos subordinados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. É importante que os Líderes Estratégicos militares devam ser mobilizadores e transmitir entusiasmo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Qual a importância dos LE militares serem justos e legalistas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. É importante que os Líderes Estratégicos militares sejam uma referência, em termos de ética, princípios e dignidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Qual a importância dos LE militares terem elevados conhecimentos, adquiridos pela experiência, e conhecimento analítico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. É importante que o Líder Estratégico seja genuíno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares serem proactivos com elevado sentido das responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Qual a importância dos Líderes Estratégicos serem trabalhadores e tenazes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Qual a importância dos Líderes Estratégicos serem firmes, persistentes e perseverantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares saberem, pensarem e argumentarem de forma competente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares.

Pergunta ou Afirmação que tem de avaliar (Competências Nucleares dos Líderes Estratégicos (LE) Militares)	Nada importante	Pouco importante	De alguma importância	Muito importante	Extremamente importante
	1	2	3	4	5
15. Considera importante que o Líder Estratégico tenha capacidade de intuição?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Qual a importância dos LE militar ser sensato e sereno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Considera importante que os Líderes Estratégicos saibam lidar com a demagogia e a pressão política?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. É importante que os Líderes Estratégicos militares saibam negociar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares saberem desenvolver redes relacionais informais e agirem com diplomacia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares desenvolverem relações interpessoais solidas e de influência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. É importante que os Líderes Estratégicos militares possuam elevados conhecimentos, adquiridos pela experiência profissional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Qual a importância dos Líderes Estratégicos militares serem objetivos e realistas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Os Líderes Estratégicos militares devem ter boas capacidades de coordenação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Os LE militares devem ser coerentes e sólidos nas decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Os Líderes Estratégicos militares devem saber decidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Os Líderes Estratégicos militares devem ter autodomínio e autoconfiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pense na sua experiência de **Liderança Estratégica**. Responda às perguntas ou afirmações seguintes graduando-as quanto ao seu **grau de importância** numa escala de **1 (Nada importante)** a **5 (Extremamente importante)**.

Pergunta ou Afirmação que tem de avaliar (Opções de Promoção do Pensamento Estratégico (PE))	Nada importante	Pouco importante	De alguma importância	Muito importante	Extremamente importante
	1	2	3	4	5
1. Considera que os valores militares são importantes para promover a estratégia da instituição militar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Considera importante o LE ouvir as pessoas na organização, e ter uma cultura de compromisso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. É importante que o Líder Estratégico militar tenha uma boa formação em comunicação estratégica, como forma de promover o pensamento estratégico na organização militar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Considera importante que o Líder Estratégico militar delegue responsabilidades noutros líderes, como forma de promover o pensamento estratégico na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. É importante que a organização militar tenha uma cultura de responsabilização e consciencialização, como forma de promover o pensamento estratégico na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Considera importante motivar e alinhar as pessoas, como forma de promover o pensamento estratégico na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Considera importante que o LE militar tenha uma equipa estratégica junto a si, para promover o pensamento estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. É importante publicar e recomendar a leitura de artigos e de literatura relevante, como forma de promover o pensamento estratégico na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Considera importante que os processos organizacionais contribuam para que a organização militar seja resiliente, adaptável e flexível?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. É importante o ensino do Pensamento Estratégico na Escola Naval, Academias (Militar e Força Aérea), e nas Escolas de formação dos Sargentos dos Ramos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Considera que programas de formação, e desenvolvimento, ao longo da vida, em gestão estratégica e pensamento estratégico, são importantes para promover o Pensamento Estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Considera importante a organização ter processos organizacionais participativos e agregadores, para promover o Pensamento Estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Considera importante ter processos organizacionais como p.e. mecanismos de melhoria e grupos de reflexão, para promover o pensamento estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Considera importante selecionar, desde cedo, nos postos de CTEN/MAJ ou CFR/TCOR, os futuros Líderes Estratégicos das organizações militares?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Considera importante, para promover o pensamento estratégico na organização, que os futuros Líderes Estratégicos das organizações militares, percorram diversificados e diferentes patamares de vivência na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ligar o planeamento, e a gestão estratégica, aos efeitos resultantes, é uma forma de promover o pensamento estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Grau de frequência

Pense nas suas experiências de **Liderança Estratégica**. Responda aos itens seguintes categorizando a **frequência** com que ocorrem (ou ocorreram), numa escala de **1 (Nunca)** a **5 (Sempre)**.



Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares.

Pergunta ou Afirmação que tem de avaliar (Descritores Comportamentais - Indicadores de Eficácia dos Líderes Estratégicos (LE))	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A maior parte das vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Os líderes estratégicos (LE) militares eficazes têm e sabem comunicar uma Visão, ou seja, um futuro idealizado da sua organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os LE militares eficazes têm uma “visão de alfaiate”, ou seja, a capacidade para adequarem os recursos a essa Visão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os LE militares transformam as organizações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os LE antecipam o futuro das organizações, pensando estrategicamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os LE devem ser líderes concretizadores - realizadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os Líderes Estratégicos militares são emocionalmente inteligentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os LE são militares estudiosos e bem preparados profissionalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Os Líderes Estratégicos militares têm paixão pelo trabalho e possuem boa preparação profissional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Os LE militares têm elevada inteligência cognitiva e uma sólida capacidade de argumentação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os Líderes Estratégicos militares têm carisma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os Líderes Estratégicos militares são lutadores tenazes e perseverantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os Líderes Estratégicos militares correrem riscos, de modo pensado e ponderado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os Líderes Estratégicos militares são influentes, convincentes e persuasivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Os Líderes Estratégicos militares desenvolvem, e motivam, os colaboradores da sua organização militar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O Líder Estratégico militar tem elevado valor agregado fruto da muita experiência adquirida ao longo da vida, nos vários cargos por onde passou, na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os LE militares conhecem bem o ambiente militar e contribuem para o reforço da cultura militar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os Líderes Estratégicos militares devem rodear-se de uma equipa de apoio estratégico, para controlar o cumprimento dos objetivos estratégicos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Os Líderes Estratégicos militares são rigorosos, disciplinados e exigentes com os resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Os Líderes Estratégicos militares sabem priorizar a utilização dos recursos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Os Líderes Estratégicos têm estratégias para controlo de riscos, para eficazmente ajustarem os objetivos e as prioridades, por forma a lidarem com alterações da situação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Os Líderes Estratégicos militares são exemplos de ética e seriedade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Os LE militares são humildes e materialmente desprendidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Os Líderes Estratégicos são credíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Os LE militares evidenciam a prática de valores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pense nas suas experiências de **Liderança Estratégica**. Responda aos itens seguintes categorizando a **frequência** com que ocorrem (ou ocorreram), numa escala de **1 (Nunca)** a **5 (Sempre)**.

Pergunta ou Afirmação que tem de avaliar (Competências Nucleares dos Líderes Estratégicos (LE) Militares)	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A maior parte das vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Os líderes estratégicos (LE) militares têm uma visão, ou seja, têm um fim claro de um futuro idealizado para a sua organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os líderes estratégicos (LE) militares têm fé, paixão e fazem com que os membros acreditem na sua visão futura da organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os Líderes Estratégicos militares sabem comunicar de forma clara, concreta e sintética?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os Líderes Estratégicos militares promovem o desenvolvimento das pessoas na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os Líderes Estratégicos militares exercem o dever de tutela dos subordinados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os Líderes Estratégicos militares são mobilizadores e transmitem entusiasmo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os LE militares são justos e legalistas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Os Líderes Estratégicos são militares de referência, em termos da prática ética, dos princípios e dignidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Os LE militares têm elevados conhecimentos, analítico e adquiridos pela experiência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os Líderes Estratégicos militares são pessoas genuínas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os Líderes Estratégicos militares são proactivos e demonstram elevado sentido das responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os Líderes Estratégicos militares são trabalhadores e são tenazes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os Líderes Estratégicos militares são firmes, persistentes e perseverantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Os Líderes Estratégicos militares demonstram saber, pensar e argumentar de forma competente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O Líder Estratégico militar tem capacidade de intuição? É intuitivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. O LE militar é sensato e sereno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os Líderes Estratégicos militares sabem lidar com a demagogia e com a pressão política?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Os Líderes Estratégicos militares sabem negociar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Os Líderes Estratégicos militares sabem desenvolver redes relacionais informais e agir com diplomacia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares.

Pergunta ou Afirmação que tem de avaliar (Competências Nucleares dos Líderes Estratégicos (LE) Militares)	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A maior parte das vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
20. Os Líderes Estratégicos militares sabem desenvolver relações interpessoais sólidas e de influência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Os Líderes Estratégicos militares possuem elevados conhecimentos adquiridos pela experiência profissional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Os Líderes Estratégicos militares são objetivos e realistas nos propósitos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Os Líderes Estratégicos militares têm boa capacidade de coordenação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Os LE militares são coerentes e sólidos nas decisões?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Os Líderes Estratégicos militares sabem decidir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Os Líderes Estratégicos militares têm presença de espírito, autodomínio e autoconfiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pense nas suas experiências de **Liderança Estratégica**. Responda aos itens seguintes categorizando a **frequência** com que ocorrem (ou ocorreram), numa escala de **1 (Nunca)** a **5 (Sempre)**.

Pergunta ou Afirmação que tem de avaliar (Barreiras ao Pensamento Estratégico (PE))	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A maior parte das vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Quantas vezes sentiu dificuldades no desenvolvimento do Pensamento Estratégico do seu Ramo, fruto de diferenças culturais nas FFAA, no seu relacionamento com os outros Ramos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Quantas vezes sentiu que as FFAA vivem num “status quo” cultural?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Com que frequência sentiu, ou percebeu, dificuldades na relação entre militares e responsáveis políticos, por razões culturais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Quantas vezes sentiu que a tradição e a cultura corporativa, não ajudaram ao desenvolvimento do Pensamento Estratégico do seu Ramo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quantas vezes sentiu haver desconfiança no tratamento de assuntos estratégicos conjuntos das FFAA, por razões culturais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Com que frequência sentiu que a falta de recursos para os Ramos, foram uma barreira ao desenvolvimento do seu pensamento estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Com que frequência sentiu, noutros líderes estratégicos militares, impreparação e visões redutoras, que bloquearam o desenvolvimento do Pensamento Estratégico do seu Ramo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Quantas vezes sentiu, ou percebeu, que a vontade de funcionalizar e politizar as FFAA, é uma barreira ao desenvolvimento do pensamento estratégico dos Ramos e das FFAA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Quantas vezes sentiu que os processos de governação e as leis, não estão diretamente ligados aos resultados operacionais, constituindo uma barreira ao desenvolvimento do pensamento estratégico dos Ramos e das FFAA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Com que frequência o excesso de confiança lhe foi prejudicial no desenvolvimento da sua ação estratégica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Com que frequência teve dificuldade em lidar com Líderes Estratégicos militares de outros Ramos, com traços particulares de personalidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Com que frequência a falta de confiança, no relacionamento interpessoal, com outros Líderes Estratégicos militares de outros Ramos, foi uma barreira ao desenvolvimento do pensamento estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Com que frequência a dificuldade em aferir o risco foi uma barreira ao desenvolvimento do Pensamento Estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Com que frequência sentiu dificuldade em antecipar o futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Com que frequência sentiu que se muda sem esperar frutos da mudança, impactando-se assim, negativamente, o Pensamento Estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Quantas vezes, por razões estratégicas, ou inesperadas, teve dificuldade em se adaptar, intuir e discernir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Com que frequência sentiu que alterações à sua equipa de gestão estratégica, diminuiu a sua capacidade de intuir e discernir melhor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Com que frequência, fruto de impreparação da tutela superior, sentiu incapacidade em se relacionar com ela, barrando assim o Pensamento Estratégico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Quantas vezes sentiu que a falta de sentido de Estado de algumas pessoas (LE), dificultou o seu relacionamento estratégico consequentemente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pelo seu excelente contributo.

Agradeço a gentileza de ter respondido a todas as perguntas do Questionário.

Atentamente, **Valentim Rodrigues, Cmg., auditor do CPOG 2013-2014**



Apêndice 4 – Gestão de Competências de Líderes Militares e Estratégicos.

As FFAA têm um sistema de promoções altamente formal e estruturado em que ou se sobe ou se para, no acesso à liderança de topo (figura). Este sistema tem tendência a criar maior homogeneidade nas competências de liderança dos oficiais e assim sendo, como forma de fortalecer os oficiais com competências de liderança que facilitem o desenvolvimento das necessárias capacidades para criar, inovar e promover a mudança, ou seja desenvolver competências de pensamento estratégico, liderança estratégica e visionárias, seria fundamental encontrar um modelo de formação específica adequado, a ser ministrado ao longo da carreira, alinhado com uma avaliação individual focada no desempenho, para que ambos pudessem corresponder, desde o início da carreira, às necessidades de liderança estratégica das FFAA. Embora a tabela com a fita de tempo, apresentada abaixo, seja uma primeira aproximação ao assunto, julga-se que esta matéria poderia constituir alvo de futura investigação.

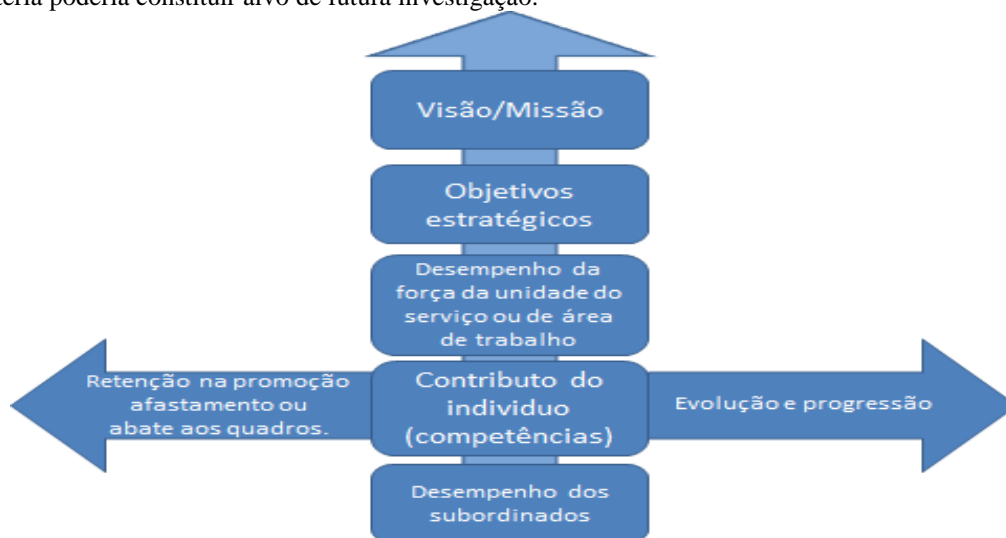


Figura nº1 – Contributo do indivíduo para a missão e progressão na carreira (sobe ou para).
Fonte: (Marines, 2010)

Tabela nº1 – “Fita de Tempo” para gestão de competências dos Recursos Humanos
Fonte: (Autor, 2014)

Programa para Atração, Recrutamento, Seleção de pessoas com aptidão militar (Naval, Terrestre e Aérea) (ProgrAR)	Programas de Enquadramento e Socialização (antecipação, acomodação e aceitação) (ProgrES)	Programas de Ensino e Formação ao longo da carreira (ProgENFORM)	Programas de Comando e Direção estratégica (ProgCODE)
1.Psicotécnicos; 2. Aptidões: física, médica, cognitiva, social e emocional; 3. Perfis e atributos.	1. Enquadramento e socialização; 2. Liderança; 3. Pensamento Estratégico, Planeamento e Gestão; 4. Mentoria estratégica; 5. Autoconhecimento; 6. Básico de avaliação de desempenho.	1. Desenvolvimento pessoal competências; 2. Liderança estratégica, pensamento estratégico e metodologias para criação de valor; 3. Comunicação e relações públicas; 4. Avançado de avaliação de desempenho.	1. Mecanismos de mentoria estratégica; 2.Desenvolvimento pessoal competências específicas para a função; 3. Refreshamento de liderança e pensamento estratégicos, criação de valor; 4. Avaliação de desempenho específico para a função; 5. Comunicação e relações públicas de nível estratégico.
Competências organizacionais, cognitivas, emocionais, liderança e físicas. Ação operativa.	Competências organizacionais, cognitivas, emocionais, liderança e físicas. Ações de desenvolvimento, influência e operativa.	Competências organizacionais, cognitivas, emocionais, interpessoais, técnicas, táticas, liderança e físicas. Ações de desenvolvimento, influência e operativa.	Competências organizacionais sistêmicas e integradoras, emocionais, interpessoais, técnicas instrumentais, táticas, liderança e físicas. Ações de desenvolvimento, influência e operativa.
Atração/Recrutamento/Seleção	Escola Naval e Academias	Ao longo da carreira (ALC)	ALC - preparação para cargos estratégicos.



Apresenta-se também, para proposta, uma ideia adaptável às FFAA portuguesas, que está relacionada com a criação de um programa de leituras recomendadas para líderes seniores ou estratégicos, semelhante ao criado pela Marinha dos Estados Unidos para os seus “Senior Leaders”, conforme figura abaixo.

The Navy Professional Reading Program					
	Junior Enlisted	Leading Petty Officer	Division Leader	Department/Command Leader	Senior Leaders
Critical Thinking	The Declaration of Independence and other Great Documents of American History, 1774-1865	The Caine Mutiny, by Herman Wouk	Longitude: The True Story of a Lone Genius Who Solved the Greatest Scientific Problem of His Time, by Dava Sobel	The Cruel Sea, by Nicholas Monsarrat	The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, by Peter Schwartz
	Ender's Game, by Orson Scott Card	The Sheriff: America's Defense of the New World Order, by Colin S. Gray	The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century, by Thomas L. Friedman	History for Decision Makers, by Richard E. Neustadt and Ernest R. May	Scenarios: The Art of Strategic Conversation, by Kees van der Heijden
Joint and Combined Warfare	Flags of Our Fathers, by James Bradley	Not a Good Day to Die: The Untold Story of Operation Anaconda, by Sean Navar	The Savage Wars of Peace: Small Wars and the Rise of American Power, by Max Boot	Eagle Against the Sun: The American War With Japan, by Ronald Spector	Goodbye, Darkness: A Memoir of the Pacific War, by William Manchester
	D-Day, June 6, 1944: The Climactic Battle of World War II, by Stephen E. Ambrose	Victory at Yorktown: The Campaign That Won the American Revolution, by Richard M. Ketchum	Shield and Sword: The United States Navy in the Persian Gulf War, by Edward J. Marolda and Robert J. Schneller Jr.	Imperial Grunts: The American Military on the Ground, by Robert D. Kaplan	Rethinking the Principles of War, edited by Anthony D. Mclvor
Regional and Cultural Awareness	The Kite Runner, by Khaled Hosseini	The Crisis of Islam: Holy War and Unholy Terror, by Bernard Lewis	On the Origins of War: And the Preservation of Peace, by Donald Kagan	The Fate of Africa: From the Hopes of Freedom to the Heart of Despair, by Mahmud Mamour	Dying to Win: The Strategic Logic of Suicide Terrorism, by Robert Pape
	A Passage to India, by E.M. Forster	The Sand Pebbles, by Richard McKenna	Recognizing Islam: Religion and Society in the Modern Middle East, by Michael Gilsenan	From Beirut to Jerusalem, by Thomas L. Friedman	The Great Wall at Sea: China's Navy Enters the Twenty-first Century, by Bernard D. Cole
Leadership	Lincoln on Leadership, by Donald T. Phillips	Billy Budd and Other Stories by Herman Melville	The Good Shepherd, by C.S. Forester	Leadership: The Warrior's Art, edited by Christopher Kolenda; foreword by General Barry R. McCaffrey, USA (Ret.)	Leadership, by Rudolph W. Giuliani
	Starship Troopers, by Robert A. Heinlein	Shackleton's Way: Leadership Lessons From the Great Antarctic Explorer, by Margot Morrell and Stephanie Capparell	Two Souls Indivisible: The Friendship That Saved Two POWs in Vietnam, by James S. Hirsch	Master and Commander, by Patrick O'Brian	The Second World War, Volume 1: The Gathering Storm, by Winston S. Churchill
Naval and Military Heritage	Life in Mr. Lincoln's Navy, by Dennis J. Ringle	The Last Stand of the Tin Can Sailors: The Extraordinary World War II Story of the U.S. Navy's Finest Hour, by James D. Hornfisher	The Golden Thirteen: Recollections of the First Black Naval Officers, edited by Paul Stillwell; foreword by Colin L. Powell	One Hundred Years of Sea Power: The U.S. Navy, 1890-1990, by George W. Baer	The Pursuit of Victory: The Life and Achievement of Horatio Nelson, by Roger Knight
	A Sailor's History of the U.S. Navy, by Thomas J. Cutler	of the U.S. Navy and Marines, by A.B.C. Whipple	White-Jacket: or, the World in a Man-of-War, by Herman Melville	War on Terror, 1801-1805, by Joseph Wheelan	1776, by David McCullough
Management and Strategic Planning	The 7 Habits of Highly Effective People, by Stephen R. Covey	American Government, by Robert A. Heineman, Steven A. Peterson, and Thomas H. Rasmussen	Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything, by Steven D. Levitt and Stephen J. Dubner	Execution: The Discipline of Getting Things Done, by Larry Bossidy and Ram Charan	Moneyball: The Art of Winning on an Unfair Game, by Michael Lewis
	The Management from the Inside Out: The Foolproof Plan for Taking Control of Your Schedule and Your Life, by Julie Morgenstern	The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, by Malcolm Gladwell	The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business, by Clayton M. Christensen	Implementing Diversity: Best Practices for Making Diversity Work in Your Organization, by Marilyn Loden	The Rise and Fall of Strategic Planning, by Henry Mintzberg

Figura nº2 – Navy Professional Reading Program

Fonte: (USN, 2009)

Algumas das leituras recomendadas (em detalhe):

Liderança Estratégica	Livro: The second world war, vol.1, the gathering storm by Winston Churchill;
Gestão e Planeamento Estratégico	Livro: The rise and fall of strategic planning by Henry Mintzberg;
Pensamento Critico	Livro: The art of the long view: Planning for the future in uncertain world, by Peter Schwartz;