

**“Algumas pessoas querem que algo aconteça, outras
desejam que aconteça, outras fazem acontecer”**

Michael Jordan

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA

Comodoro Reserva

Professor de Comportamento Organizacional

Escola Naval

EVOLUÇÃO DO ENSINO DA LIDERANÇA NA MARINHA

A liderança é uma habilidade crucial para qualquer organização, incluindo a Marinha Portuguesa. A evolução do ensino da liderança na Marinha Portuguesa tem sido um processo constante de adaptação às mudanças na sociedade e na tecnologia.

Ao longo dos anos, a Marinha Portuguesa tem enfatizado cada vez mais a importância da liderança como uma competência essencial para os seus militares. O treino da liderança é ministrado em todos os níveis da hierarquia, desde o recrutamento inicial até aos oficiais superiores.

No entanto, a forma como a liderança é ensinada e praticada na Marinha Portuguesa tem evoluído ao longo dos anos. Inicialmente, a liderança era frequentemente ensinada de forma hierárquica, com ênfase na autoridade e no comando. Atualmente, a liderança na Marinha Portuguesa é vista como uma competência mais horizontal e colaborativa, que envolve a capacidade de liderar equipas e gerir conflitos de forma construtiva.

A Marinha Portuguesa tem também investido em programas de treino de liderança mais avançados, incluindo programas internacionais e intercâmbios, que permitem aos seus militares a oportunidade de aprender com outras organizações e culturas.

Além disso, a Marinha Portuguesa tem incentivado uma abordagem mais humanista para a liderança, enfatizando a importância da empatia, da compaixão e da ética. A liderança na Marinha Portuguesa é vista não apenas como uma habilidade técnica, mas também como uma responsabilidade moral.

1. Arte de Comando

Através da Carta de Lei de 23 de abril de 1845, publicado no Diário do Governo, N° 37 de 26 de abril de 1845, D. Maria II instituiu a Escola Naval, determinando que o curso da Escola Naval teria a duração de dois anos e que seriam ministradas seis cadeiras, disciplinas e exercícios, relacionadas com: elementos de mecânica, astronomia esférica e náutica; princípios de ótica, construção e usos de instrumentos de reflexão, prática de observações astronómicas e cálculos de navegação, princípios de tática naval; artilharia teórica e prática; geografia e hidrografia; elementos

de arquitetura naval, desenho das principais máquinas empregues nos navios e nos portos; e aparelho e manobra.

Desde a fundação da Escola Naval tem estado sempre por fim primordial a instrução e educação dos oficiais da Armada, não obstante ter sido a sua atividade por largos anos tornada extensiva à habilitação do pessoal da Marinha Mercante.

De facto, embora com a criação da Escola Naval se estabeleça uma escola destinada exclusivamente à preparação daqueles que na Marinha desejam servir na classe de “combatentes”, a verdade é que, logo no princípio, nela passaram a ser professados cursos para engenheiros construtores navais e pilotos da Marinha Mercante. Ulteriormente, perante o progresso das ciências e evolução do material, reconhece-se a necessidade de criar outras classes, a cuja preparação correspondem outros cursos, sendo à Escola Naval confiada também a sua leção, como se pode verificar pelas sucessivas reformas e reorganizações por que passa até 1887.

Então atinge a máxima amplitude a missão imposta à Escola Naval, pois, além dos cursos indicados, tem ainda de ministrar os cursos de engenheiros hidrógrafos, administração naval, maquinistas navais e complementar de médicos. A grande heterogeneidade da unidade orgânica militar, constituída não só pelos alunos, como pelos que frequentando as escolas preparatórias se destinam à Marinha, justifica que seja alterada a sua designação para “Corpo de Alunos Militares da Escola Naval”, que, em 1892, passa a ser “Corpo de Alunos da Armada”.

A reorganização publicada em 20 de agosto de 1924, resultante do espírito empreendedor e organizador do Ministro Pereira da Silva, o qual afirmava: *“A educação e instrução nesta Escola têm um carácter meramente basilar; é no meio naval, aliando a experiência à teoria, que os alunos podem adquirir o equipamento moral e mental, convenientes para o bom cumprimento das funções”*, leva a que a Escola seja definida mais elevadamente como “um Instituto Superior de ordem científica, técnica, naval e militar, com o fim de educar e instruir os seus alunos para o exercício das funções de oficiais da Armada, em cada uma das três seguintes classes: oficiais de marinha, engenheiros maquinistas navais e oficiais de administração naval”.

É a Escola única para todas as classes. Desaparecem, de vez, “as diferenças de tratamento que nem são justas, nem concorrem para a boa harmonia e conveniente convívio que entre os oficiais das diversas classes deve existir e perdurar”, de forma a assegurar uma cooperação leal e amiga.

Simultaneamente é criada a “Escola Náutica” que se destina à preparação do pessoal da marinha mercante, cuja instrução se reconhece conveniente ser mais ampla. Com a criação desta Escola realiza-se a separação entre as duas escolas – a da Marinha de Guerra e a da Marinha Mercante.

De mais notável o que apresenta esta reorganização além da inspeção médica, são provas de admissão sobre habilitações e aptidão para a vida no mar. A prova de aptidão realizada a bordo num período de exercícios, de quinze dias, tem o fim de apreciar a resistência física e qualidades de observação, decisão e iniciativa dos candidatos.

Embora se reconheça ser curta a duração desta prova no mar, para conscienciosamente se poder fazer uma justa apreciação dos candidatos, não deixa ela de servir, quando conduzida criteriosamente, para lhes dar um primeiro contacto com o meio em que terão de exercer a sua

profissão, e adquirirem alguma noções, conquanto rudimentares, muito úteis, porém, para uma melhor e mais rápida compreensão de alguns assuntos que na Escola terão de aprender.

A criação da Escola de Educação Física para Oficiais da Armada e do Gabinete de Estudos Psicotécnicos em 1925, funcionando anexos à Escola Naval, permitem, com novos meios e por modernos métodos, não só atender mais completamente à formação dos seus alunos, mas alargar a sua missão educadora e orientadora a toda a Armada, quer no que respeita a educação física, quer no que respeita à seleção do pessoal.

Concluídas em 1936 as edificações no Alfeite, destinados à Escola Naval, resolve o Ministro da Marinha (capitão-tenente Manuel Ortins Bettencourt), que a Escola transfira para aí a sua sede, e manda publicar em 13 de março de 1937 o regulamento para execução da oitava reorganização, que quanto à evolução do ensino, perante o progressivo desenvolvimento da “Ciência Naval”, e porque, nem só para fins pacíficos os homens utilizaram o mar, outra arte, que também foi evoluicionando para ciência, tendo de ser estudada e praticada – a “Arte e Ciência da Guerra”. Então deixam de bastar marinheiros experimentados, para se tornar necessário que sejam também militares, conhecedores dos meios de defesa e ofensa de que são, progressivamente, dotados os navios, e mais ainda oficiais que os dirijam e comandem.

A Nação confia às suas Instituições Militares a honrosa incumbência de serem detentoras das mais elevadas virtudes nacionais, por isso a missão das suas Escola Militares, formando futuros oficiais, lídimos representantes dessas virtudes, é a mais nobre, generosa e acrisolada que se pode conceber.

Com a reforma de 25 de setembro de 1895, passou a arte de guerra a constituir a 11ª cadeira, com a designação de “Fortificação e arte de guerra; estratégia; tática de combate naval moderna”. Contudo, foi a partir de agosto de 1918, com a nomeação do então capitão-tenente (mais tarde Major-general da Armada) Alfredo Botelho de Sousa, para professor da 11ª cadeira, que esta evoluiu para a mais tarde designada “Arte de Comando”. Ninguém melhor do que o então comandante Botelho de Sousa, pelo seu saber, cultura militar, conhecimentos de técnica naval moderna, dados pelo estudo e prática da vida no mar, podia desempenhar com mais propriedade e competência, tão difícil encargo - o de remodelar e criar em moldes completamente diferentes o estudo da guerra no mar. E, se atendermos a que a nossa marinha de guerra dessa época, atravessava uma das mais graves crises de falta de material moderno e estava antiquada sob o ponto de vista de orgânica e parte doutrinal, melhor compreenderemos o valor do professor Botelho de Sousa e quanto a marinha lhe deve, na preparação dos atuais oficiais da nossa armada.

Na introdução ao curso da 11ª cadeira, diz-nos o almirante Botelho de Sousa: “Os conhecimentos da arte militar marítima que podem ser dados nesta cadeira servirão apenas para incutir no ânimo dos futuros oficiais os princípios fundamentais da arte da guerra no mar, e para fazer salientar a importância que os fatores morais e intelectuais têm no êxito da guerra, procurando-se fornecer as bases para a formação do caráter militar durante a carreira dos oficiais. Só depois de uma certa permanência no meio naval, em contato com o material e com o conhecimento das circunstâncias do seu emprego pode o oficial aprofundar estes estudos e adquirir conhecimentos mais completos da arte que constituirá a sua profissão.

Na reforma da Escola Naval de março de 1937, passou a arte militar marítima a constituir o 5º grupo de cadeiras, com a designação – *Organização de Arte Militar Marítima* – sendo a 5ª A – *Organização do Ministério. Serviços Internos de Bordo*, dada ao 1º ano do curso de marinha, maquinistas navais e administração naval e a 5ª B – *Arte Militar Marítima*, dada ao 3º do curso de marinha.

A partir de 1939 o ensino do 5º grupo de cadeiras é ministrado aos cadetes em aulas teóricas e práticas, procurando-se acompanhar a preparação teórica com a prática dos variados problemas ligados ao estudo da guerra no mar, de forma a que os alunos, após promoção a guarda-marinhas, possuam uma cultura geral, embora superficial, não só de organização e da arte da guerra moderna, com o conhecimento das armas novas e seus empregos, e possam depois a bordo, pela prática e pelo estudo, completar a sua educação de oficiais de marinha. É posto em evidência, durante o curso, o valor dos fatores morais da guerra e a importância do conhecimento da arte de mando, para o exercício da profissão.

Na 5ª A – *Organização do Ministério e serviços internos de bordo*, fala-se de generalidades sobre a orgânica, doutrina, organizações civis e militares até às teorias de Henri Fayol e estados maiores. Fala-se na organização do Ministério da Marinha. Dos serviços internos de bordo, fala-se da organização geral da guarnição, com a formação do comando, companhias de equipagem, bordadas e detalhe da guarnição, dos horários de bordo, dos deveres do comandante, do imediato e do chefe de serviço. Trata-se, depois, do serviço diário fundeado e do serviço navegando, tanto em navio isolado como em esquadra e sua navegação em tempo de guerra.

Na 2ª parte do curso da 5ª A são dados os elementos constitutivos das forças navais, com as características dos navios de guerra e aviões, classificação dos navios e aéreos, quanto a tipos e funções de cada tipo, e agrupamento dos navios e aviões.

Na 3ª parte do curso é dada a arte do mando, com conhecimento do indivíduo, a força moral dos chefes, psicologia do mando, qualidades morais necessárias a um oficial e, por último, disciplina e tratamento a bordo com superiores e inferiores.

A 5ª B – *Arte Militar Marítima* é dada ao curso do 3º ano de marinha com matérias relativas à arte da guerra e operações.

Segundo Lemos (Lemos.O., 1975) a transformação sofrida pela sociedade ocidental na última década e, no caso particular do nosso país, a profunda mudança decorrida da Revolução de 25 de abril, vieram pôr em causa valores e padrões aceites no passado e em particular a *Arte de Comando*. Por forma a colmatar este problema, todo aquele que serve como militar deve saber para que serve e porque serve. Se não estiver convencido das razões por que serve toda a preparação militar terá sido um pura perda por falta de motivação. A excelência do comandante avalia-se pelo grau de motivação que conseguiu inculcar nos seus subordinados; e isso a qualquer nível.

Há uma regra salutar nas organizações militares: dê-se a cada um a responsabilidade compatível com a sua capacidade para que ele tome o gosto dela e crie o firme desejo de assumir responsabilidades cada vez maiores. A responsabilidade, no seu mais puro significado, é o único incentivo que uma carreira militar pode oferecer a um jovem em maior grau que qualquer carreira civil. Os homens escolhem a carreira militar como forma de se confrontarem com um padrão

conhecido que valha mais que o dinheiro. Atualmente, a responsabilidade do militar não tem termo de comparação com a de qualquer outro membro da sociedade portuguesa. Para além desta circunstância dos nossos dias, sempre a responsabilidade do comandante teve particularidades que a tornam singular.

Na realidade o comando só interessa na assunção completa das inerentes responsabilidades e na convicção de que haja algo de consistente que valha a pena comandar. Um dos fatores essenciais para um eficaz exercício do comando é a motivação do pessoal. Quando ela existe o comandante sabe que poderá executar aquilo que tem intenção de levar a cabo. Só uma auto-disciplina e um permanente esforço de esclarecimento por parte de quem comanda poderá levar o pessoal a cumprir ordens ou a seguir um determinado exemplo. O recurso à autoridade só será possível se existir disciplina e a necessária motivação como estados de espírito coletivo, alcançados através do exercício de uma correta liderança para a qual se exige um certo número de qualidades básicas que se indicam:

- **Paciência** – é uma qualidade essencial para um exercício democrático do comando.
- **Auto-disciplina** – é a qualidade básica para a pedagogia do exemplo.
- **Lealdade** – requer coragem, pressupondo a obrigação de pôr aos superiores as reservas que se julgam pertinentes em determinada situação para que possamos ter a certeza de que agem no completo conhecimento dessa situação.
- **Humildade** – o chefe capaz é aquele que situa corretamente o seu valor no contexto do valor dos outros; é o que é capaz de aceitar as contribuições que os outros lhe dão e de valorizar a colaboração e trabalho de equipa num conceito de interdependência que é a única garantia de êxito e, em muitos casos, da própria sobrevivência.
- **Compreensão** – é a pedra de toque da arte de comandar. A capacidade de comando de um chefe pode aquilatar-se perfeitamente pelo grau de motivação que cria nos seus subordinados. Motivar uma guarnição ou unidade deve constituir o ponto fulcral do exercício do comando. Um exercício adequado do comando requer esforço e persistência. Não se podem descuidar os detalhes por comodidade. O bom chefe não se cansa. Superará todos no esforço, quando necessário. Neste particular, a saúde é um fator essencial porque a resistência física pode ser vital para o desempenho das missões.
- **Organização** – existe uma metodologia de eficiência que o verdadeiro chefe não poderá ignorar e que o levará a planificar o trabalho e o esforço. Sem uma correta organização não há serviço eficiente.
- **Profissionalização** – a valorização profissional é a única forma de aproveitar os outros fatores de liderança. A profissionalização deveria ser o propósito único do militar como objetivo de vida. A dispersão por várias atividades conduz à falta de seriedade profissional com as conseqüentes degradações da eficiência que se refletem sempre nos escalões inferiores.
- **Coerência** – a coerência no comportamento e na atuação exige um permanente auto-controlo porque nada há que mais confunda ou deixe perplexo o pessoal do que mudanças de critério ao sabor das ocasiões.

- **Honestidade** – quem comanda tem de ser honesto. O cinismo é a morte da liderança. Para uma correta motivação das pessoas, há que acreditar na sua capacidade, no funcionamento da organização e na cadeia de comando.

Numa hora de transformação, o que mais falta poderá fazer à Armada será uma correta liderança, a todos os níveis, do seu pessoal. Estes eram o princípios presentes no ensino da Arte de Comando na Marinha.

2. Ciências Sócio Militares

Segundo Jesuíno (Jesuíno. C., 1979) as Ciências Sócio Militares (que compreendem as disciplinas: Ciências Sócio Militares I; Ciências Sócio Militares II; Organização; e História Naval) foram introduzidas na Escola Naval a partir do ano de 1975/1976. Nesse primeiro ano a cadeira foi ministrada sob a forma de palestras a todos os alunos da Escola e tinha a designação de Ciências Sociais e Políticas. Posteriormente alterou-se a designação da cadeira para Ciências Sócio Militares (CSM) desdobrando-a por anos letivos. A designação na altura era discutível, ou pelo menos pouco habitual, sendo talvez preferível variantes consagradas tais como a sociologia militar, psico-sociologia das organizações militares ou mesmo psico-sociologia naval. Não sendo habitual, a expressão Ciências Sócio Militares é, todavia, aceitável e tem talvez o mérito de sublinhar de imediato a ligação que se deverá procurar estabelecer entre o estudo das ciências sociais e humanas e os problemas militares.

A ideia de introduzir no currículo da Escola Naval este tipo de formação há muito que vinha sendo considerada, prevendo-se a sua inclusão em diversos estudos preliminares de reformas, tanto ao nível da Escola Naval como ao nível do Estado-Maior. Com a revolução de 25 de Abril a ideia acelerou vindo a concretizar-se com mais rapidez.

a. Plano Geral

Considerou-se que a preparação do oficial da Armada, no domínio das Ciências Sociais, deveria fundamentalmente focar três grandes áreas:

- Psicologia Militar* – orientada predominantemente para a psicologia do comando e da chefia.
- Psicologia Social* – como base indispensável para o estudo da formação e mudança de atitudes, por um lado e, por outro lado, para o estudo da dinâmica dos grupos primários.
- Psico-Sociologia Organizacional* – tendo como referente empírico a Armada enquanto organização complexa.

Para além dos cursos dos cadetes e aspirantes, a Escola Naval tem ainda a missão de preparar os cursos de oficiais fuzileiros (COF), oficiais técnicos (CFOT), oficiais do serviço especial (CFOSE) e oficiais da reserva naval (CFORN), os quais incluem as Ciências Sócio Militares, com durações proporcionais, tendo-se efetuado uma seleção dos temas de acordo com as necessidades prioritárias, bem como com a natureza e antecedentes dos alunos.

Para o CFORN, ministrava-se num total de 16 tempos de aulas, uma introdução muito condensada de elementos de comando, chefia e organização. Dado que se trata de populações pouco numerosas, com formação universitária, procurava-se imprimir ao curso um estilo pós-

graduação, com dois grandes objetivos: sensibilizar para a chefia militar e seus requisitos e dar uma ideia esquemática dos princípios organizacionais e estrutura da Armada.

Para os cursos de oficiais fuzileiros (COF), segue-se o mesmo esquema que para os cadetes e aspirantes, apenas alterando o estilo de exposição e alguma da metodologia prática, uma vez que se tratam de oficiais com experiência de comando e porque o número reduzido de alunos permite mais interação e trabalho de grupo.

Finalmente, no que se refere aos oficiais técnicos e do serviço especial, regra geral turmas numerosas constituídas por sargentos com larga experiência profissional e com idades superiores a 40 anos, optou-se por uma exposição mais lenta, menos fundada teoricamente, introduzindo-se em substituição da psicologia social, elementos de sociologia política. No que se refere a Organização, igualmente ministrada a estes cursos, insistiu-se mais no detalhe da estrutura da Armada do que na problemática decorrente da psico-sociologia das organizações que, em todo o caso, não deixa de ser afluída.

As provas de avaliação são quase exclusivamente do tipo “ensaio ou discussão” sob a forma de introdução a assuntos novos ou a aplicações, devendo o examinando interpretar os resultados e conclusões obtidas. Avalia-se assim a capacidade crítica, os conhecimentos, a originalidade e o domínio dos conceitos científicos utilizados.

b. **Psicologia Militar (CSM-I)**

O curso de psicologia militar tem como tema central o estudo da *liderança* ou *chefia* (*leadership*) tradicionalmente conhecida entre nós como *arte de comando*. Desencoraja-se esta expressão justamente para acentuar que se trata cada vez mais de uma ciência e cada vez menos de uma arte.

Na abordagem científica do tema da liderança foi concebido um programa começando por rever o vocabulário concetual da psicologia recordando temas básicos como a percepção, a aprendizagem, a motivação e níveis de ativação. Uma vez fixado o vocabulário introduz-se o estudo da liderança apresentando-se as várias contribuições teóricas e a sua ligação com os processos psicológicos básicos.

Estudam-se assim os vários perfis e estilos bem como a psicologia das relações de autoridade. Todas estas abordagens parcelares têm como fim preparar o acesso ao estudo da teoria de Fiedler, a qual consiste no treino de diagnósticos de situação por forma a que o líder melhor pudesse adequar o seu próprio estilo às exigências dela decorrentes.

Com efeito, e esse é o argumento proposto, a liderança seria um fenómeno complexo situado na convergência de fatores de personalidade e de fatores de situação, ambos operacionáveis, ou seja, suscetíveis de caracterização objetiva e utilizando critérios quantitativos. No que se refere aos fatores de personalidade, estes determinam dois grandes estilos de liderança: os líderes orientados para a tarefa (*task oriented*) e os líderes orientados para as relações humanas (*social oriented*).

A teoria de Fiedler, praticada por ele próprio ou pelos seus continuadores nos mais diversos contextos organizacionais, muitos deles militares, tanto nos Estados Unidos como na Europa (Marinha Belga e Exército Holandês) ensina-se, enquanto se pratica e ensaia.

Procura-se familiarizar os alunos com as hipóteses até agora mais bem validadas, tendo sobretudo em conta o rigor exigido pelo método científico, mas, ao mesmo tempo, alertando os alunos para o facto de, enquanto futuros homens de ação, embora devam estar atentos às complexidades do real e às surpresas que ele sempre nos reserva, não devem deixar de confiar na sua própria intuição e bom senso, bem como nas práticas que a tradição consagrou. Consideramos importante que os alunos adquiram a ideia que a liderança é extremamente complexa e variável com as circunstâncias; que o mesmo líder que é eficaz numa situação poderá deixar de o ser noutra situação em que os parâmetros se achem diversamente distribuídos, mas sem cair no extremo de inculcar perplexidades que bloqueiem a iniciativa própria e a capacidade de decisão.

c. **Psicologia Social (CSM-II)**

Constituída pelo estudo da formação e mudança de atitudes e dinâmica dos grupos primários. Em prosseguimento do trabalho já efetuado em CSM I insiste-se de novo e agora com mais fundamentadas razões, no carácter científico das ciências sociais. Deve-se com efeito à psicologia social a introdução do método experimental (hipotético-dedutivo) tradicionalmente considerado exclusivo das ciências da natureza. Com a psicologia social surge a possibilidade de manipular variáveis – as chamadas variáveis independentes e desse modo estabelecer relações de causalidade através da verificação dos efeitos produzidos nas variáveis dependentes.

A utilidade do estudo da psicologia social para o futuro oficial da Armada reside na abertura que lhe proporciona uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos de interação e de mudança reforçada pelo carácter de cientificidade, já referido. Os vários capítulos que se percorrem abordam as dimensões básicas das relações interpessoais, as noções de “papel” e “estatuto” e a sua importância na formação de atitudes, a noção de estereótipo e preconceito, as motivações, o problema da personalidade e as várias teorias a ela associadas.

No capítulo da dinâmica de grupos primários examina-se a contribuição fundamental das teorias de campo de Kurt Lewin, voltando-se ao tema da liderança, sempre da maior relevância para o futuro chefe. Procura-se mostrar que a dicotomia tarefa-relações humanas, para além de corresponder a estilos pessoais, constituem sobretudo variáveis funcionais garantindo que o grupo alcance os seus objetivos. Torna-se a partir daqui mais claro, recorrendo ao modelo de interação de Bales, que os grupos segregam dois tipos de líderes: o líder instrumental, que assegura a realização dos objetivos, e o líder expressivo, que garante a coesão do grupo. Estas duas funções são complementares havendo que habilitar os participantes a fazerem as suas próprias avaliações, adaptando-se em conformidade.

Outro processo de fundamental importância, neste contexto, diz respeito à atmosfera do grupo consoante o tipo de liderança – autocrática, democrática ou anárquica (*laissez faire*).

Da dinâmica dos grupos primários e sua importância no contexto organizacional, tanto em tempo de paz como em tempo de guerra, passa-se aos fenómenos de multidão, ou seja, às reações de grupo em situação de pânico e de catástrofe. Aqui procura-se verificar que a teoria dos jogos permite ilustrar a aplicação de modelos matemáticos ao estudo da decisão e revelar o seu valor

heurístico em domínios tão diversos como a inflação, a escalada dos armamentos, a corrida aos bancos ou a fuga desordenada de uma sala de espetáculos onde o fogo deflagrou, ou dum navio naufragado. Esboça-se uma saudável articulação interdisciplinar com as disciplinas matemáticas ministradas na Escola, tais como a informática e a investigação operacional, e que poderá constituir uma experiência paradigmática de cooperação.

No domínio dos trabalhos práticos foram já ensaiadas réplicas muito simples de experiências *princeps* – por exemplo, a deterioração da comunicação verbal através de “relés”, o prestígio das imagens de marca, o efeito da recenticidade na comunicação, a influência do grupo maioritário na perceção conformista, etc.

d. **Organização**

Na cadeira de Organização, aborda-se em primeiro lugar o tema da psico-sociologia das organizações complexas, ou seja, a psicologia social aplicada ao estudo das organizações. Os temas abordados são, fundamentalmente, os seguintes: primeiro introduzem-se as teorias das organizações examinando-se as contribuições da organização científica do trabalho (Taylor), da escola das Relações Humanas (E. Mayo) e das teorias estruturalistas (M. Weber, A. Etzioni). Procura-se sobretudo sublinhar que a autoridade não deve confundir-se nem com coerção nem com persuasão, denunciando as ilusões da escola das relações humanas. Estuda-se igualmente as relações entre poder e autoridade e examina-se o fenómeno burocrático (M. Weber, M. Crozier, R. Merton). Especial relevo é atribuído às causas estruturais das disfunções burocráticas, pela importância das pistas que fornecem para diagnosticar conflitos organizacionais e formas de os superar (M. Simon).

Seguidamente passa-se ao estudo das organizações militares e suas características específicas recorrendo aos dados da sociologia militar (M. Janowitz, K. Lang, Van Doorn, S. Huntington, M. Feld, etc.). Aqui o interesse incide sobretudo no carácter distintivo que, todavia, subsiste nas organizações militares não obstante a larga convergência que o processo tecnológico, os sistemas de armas e as próprias técnicas de gestão vieram introduzir entre os setores civis e militares. Tal convergência parece, todavia, ter limites tendo em conta que o aparelho militar é sobretudo concebido como dispositivo de resposta em primeira instância, o que exige uma articulação da autoridade que não se compadece do liberalismo necessariamente mais acentuado que se verifica nas organizações civis. Outro problema que igualmente decorre desta comparação entre organizações civis e militares é o da articulação da instituição militar com o poder político. De novo se recorre aqui aos autores consagrados da sociologia militar, tais como Huntington, Finer, Andreski, Stepan, Janowitz, M. Feld, examinando-se as suas contribuições e diversidade de modelos possíveis.

Numa segunda parte estuda-se muito concretamente a estrutura organizacional da Armada. Contudo, identifica-se uma lacuna de não abordar a temática da gestão.

Quanto à metodologia de ensino, tem sido adotada a exposição tradicional e, quanto à avaliação, torna-se possível um recurso mais sistemático aos processos objetivos. Tem sido

igualmente encorajada a leitura direta dos diplomas legais e a sua interpretação através da construção dos organogramas respetivos.

e. **Sociologia Política**

Inicialmente ministrada a todos os cursos (ano de 1975/1976), limitou-se a partir de 1979 a ser ministrada unicamente aos cursos dos Oficiais Técnicos e do Serviço Especial. O objetivo é dar um complemento de cultura geral que habilite a uma leitura interpretativa da Constituição Política e à compreensão das regras do jogo democrático.

São estudados os seguintes pontos: regimes políticos, partidos políticos, sociologia eleitoral e dinâmica política. Aproveita-se igualmente o ensejo para explicar o funcionamento de outros regimes políticos, tanto europeus como americanos, para ilustrar variantes que, todavia, não põem em causa, antes reforçam, a essência do regime democrático.

f. **Conclusões e perspectivas futuras**

As disciplinas sociais e humanas e muito particularmente a psicologia, procuram hoje afirmar-se, cada vez mais como disciplinas científicas tanto no que se refere ao rigor na definição dos seus objetos e unidades de análise como no que se refere ao tipo de metodologia que utilizam. É hoje preocupação fundamental e exigência mínima neste domínio do conhecimento científico, que as afirmações produzidas sejam sujeitas ao controlo da verificação empírica sem o que não passam de meras hipóteses especulativas ou opiniões do senso comum.

O ensino das ciências sociais e, sobretudo, da psicologia, quando ministrada não a futuros especialistas, mas a profissionais com as preocupações mais vastas e diversificadas, deve sensibilizar, antes de mais, para as perspectivas grosseiras do senso comum, mas ao mesmo tempo ser suficientemente humilde e reconhecer que se sabe pouco e que de forma alguma ela poderá substituir-se à psicologia espontânea suscitada pelas situações concretas. Mas essa mudança de atitude no interlocutor já é importante, no sentido que este se aperceba que os comportamentos humanos podem ser estudados e explicados, que o leigo corre riscos em avançar hipóteses gratuitas sobre aspetos comportamentais, sejam eles de indivíduo ou de grupo, sobre os quais já é possível fornecer indicações concretas e precisas.

Na orientação do ensino das cadeiras sócio-militares na Escola Naval tem-se procurado ter presente o quadro de referência epistémico-pedagógico, nomeadamente, o contato prolongado com os orientadores, distribuição adequada dos tempos, exercícios conjuntos, técnicas de simulação (*role playing*), discussão em grupo, réplica de protocolos experimentais, e ainda a leitura tanto extensiva como intensiva dos textos fundamentais.

Várias medidas poderiam ser tomadas no sentido de obter maior eficácia do ensino ministrado, nomeadamente, institucionalizar na Escola Naval uma linha de investigação científica em psicologia social que complementasse a missão atual do ensino, entre outras medidas a preconizar.

3. Liderança e Comportamento Organizacional

No início da década de noventa, o então Diretor do Serviço de Formação (DSF), identificou a Liderança como uma necessidade estratégica de formação, sustentada pelos acidentes ocorridos na

época e ainda pelos desafios (liderança e coordenação) que representavam as novas fragatas da classe “Vasco da Gama”, como resultado do *Basic Operational Sea Training (BOST)*, onde foi confirmada a premente necessidade de desenvolver, em especial na categoria de sargentos, os conhecimentos e, sobretudo, atitudes de liderança do pessoal da Marinha. A identificação desta vulnerabilidade recomendava a adoção de soluções que atacassem o problema com suficiente profundidade e em condições de garantir a continuidade dos seus efeitos. Importava, assim, institucionalizar o ensino de liderança na Marinha e atribuir responsabilidades de concepção e execução de cursos neste domínio. Após uma pesquisa em várias marinhas da Aliança Atlântica, foi escolhido o modelo inglês, consolidado na marinha inglesa desde 1947.

Assim, em 1992, são nomeados para operacionalizar a formação em liderança os então, CTEN Ramos Gouveia (responsável pela docência na Escola Naval) e os 1TEN Machado da Silva e 1SAR FZ Machado (com responsabilidade para criar a formação de sargentos e cabos (e eventualmente oficiais subalternos) no domínio da liderança, na Escola de Fuzileiros). Paralelamente, proporcionar aos dois oficiais, já nos respetivos locais e trabalho, a frequência de um mestrado em “Comportamento Organizacional” no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, por forma a completar e aprofundar conhecimentos que poderiam contribuir para a consolidação do ensino e estudo de questões relativas a liderança na Marinha.

Para o efeito o 1TEN Machado da Silva frequentou em setembro e outubro de 1992 um estágio do curso *Petty Officer Leadership Course*, frequentado pelo 1SAR FZ Machado, na *HMS Royal Arthur*. Desse estágio foram retirados todos os ensinamentos necessários para o desenho e concepção de cursos de aperfeiçoamento em liderança, nos seguintes moldes: um curso para sargentos que serviria como módulo do Curso de Promoção a Sargento-Chefe; e um curso para cabos, a frequentar, obrigatoriamente, antes do acesso ao Curso de Formação de Sargentos (CFS).

A Escola Naval não poderia ficar alheia a este processo, dado ter a responsabilidade da formação dos futuros oficiais subalternos na área da liderança, com quem interagem os sargentos e praças no quotidiano das suas relações profissionais. Foi assim considerado necessário conformar o ensino da liderança na Escola Naval, ministrada no âmbito da disciplina de Ciências Sócio-Militares com a formação ministrada aos sargentos e praças.

Em setembro de 1992 o então CTEN Ramos Gouveia frequentou o estágio *Leadership Acquaint*, no *Britannia Royal Naval College (B.R.N.C.)* verificando a formação ministrada aos cadetes ingleses no âmbito da liderança.

Os despachos do almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 35/93, de 17 de maio, relativo à necessidade de formação em liderança passar a ser considerada habilitação indispensável e universal dos militares destinados ao exercício de funções na categoria de sargento, e o nº 72/95, de 24 de outubro, relativo a linhas de ação específicas relacionadas com as causas identificadas e sustentadas pelos acidentes marítimos ocorridos nessa época, vêm operacionalizar o reforço do ensino da liderança na Marinha, repartidos por três diferentes estabelecimento de ensino:

a. **Instituto Superior Naval de Guerra (ISNG)**

Este Instituto ministra os Cursos Monográficos de Liderança, tendo como população alvo os oficiais subalternos. A sua duração é de 10 dias úteis. O seu conteúdo abrange: Processos de comunicação; Stress e Motivação; Grupos e Decisão; Assertividade e Relações Face-a-face; Liderança Simbólica; Teorias de Liderança e Gestão em Portugal; Eficácia; Processos de Grupo (Reuniões); Tarefas Práticas de Liderança (com Exercício Noturno); Criatividade e Inovação; Conflito e Negociação.

A parte teórica era ministrada no ISNG. As Tarefas Práticas de Liderança eram ministradas na Escola Naval e na Escola de Fuzileiros.

b. **Escola Naval**

A Escola Naval (EN) tem como missão formar os oficiais da Marinha, em especialidades e áreas de formação necessárias ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas da Marinha e das Forças Armadas, e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.

Para o cumprimento da sua missão o modelo de ensino ministrado na EN caracteriza-se por visar a preparação de quadros altamente qualificados através das seguintes componentes de formação: uma sólida **formação científica e tecnológica**, destinada a satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho de funções técnicas no âmbito de cada uma das especialidades; uma **formação comportamental** consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica, tendo em vista desenvolver nos alunos qualidades de comando, direção e chefia inerentes à condição militar; uma **preparação física e adestramento militar** visando conferir aos alunos o desembaraço físico e o treino imprescindíveis ao cumprimento das suas missões.

O processo de ensino / aprendizagem da liderança praticado na Escola Naval, inicia-se no âmbito da candidatura à Escola Naval, na fase de Verificação da Aptidão Militar Naval (VAMN), o qual visa o desenvolvimento das perícias de liderança e permite, além disso, conhecer as qualidades de personalidade dos cadetes-candidatos.

i. **Concurso de admissão à Escola Naval**

(a) **Aptidão Militar Naval**

A verificação da Aptidão Militar Naval engloba a participação em diversas atividades de natureza técnica, militar e naval, que visam verificar a capacidade de integração do candidato na Marinha e o despiste dos casos de inadaptação à vida militar e naval.

Para tal e durante três semanas são ministradas instruções de âmbito técnico, militar e naval, envolvendo os seguintes módulos de instrução: **Regulamentos, Armamento Portátil, Liderança, Educação Física, Marinharia e Formação Marinheira e Infantaria**. Além disso, são efetuados exercícios práticos para que os candidatos adquiram os conhecimentos necessários ao seu enquadramento, à aquisição de perícias e atitudes e à execução, em condições de segurança, das atividades sujeitas a avaliação.

Estas avaliações resultam das diversas provas de Verificação da Aptidão Militar Naval, compreendendo:

- Comunicações orais de 3 e 10 minutos;
- Tarefas práticas de liderança em ambiente de sala;
- Pista de destreza;
- Prova global de Educação Física (inclui corrida, meio aquático e orientação);
- Exercícios de exterior;
- Tarefas práticas de liderança no exterior (Mata do Alfeite);
- Exercício Noturno Inicial (inclui orientação diurna e noturna);
- Exercício Prático de Liderança (inclui orientação e tarefas práticas de liderança em ambiente real).

Todas estas avaliações devem constar em relatório individual do candidato, relativo à avaliação das aptidões situacionais, as quais se baseiam nas formas de execução, graus de perícia, desenvolvimento e produtividades demonstradas pelos candidatos, no decorrer das provas acima descritas.

Os candidatos são então avaliados nas seguintes aptidões:

- **Facilidade de Expressão** – averiguar se a comunicação é clara, concisa, precisa e se o candidato expressa bem as ideias, colocando-as numa forma lógica. Verificar se o candidato se sente confiante a comunicar perante uma audiência.
- **Liderança** – averiguar a capacidade de influenciar o grupo, levando a seguirem-no mesmo sob condições adversas. Pesquisar se o candidato é dinâmico, flexível nas tomadas de decisão, espontâneo, com capacidade energética, se toma a iniciativa e se define os seus objetivos.
- **Padrões Pessoais** – verificar a forma como cada candidato apresenta e demonstra os padrões de vestuário, aparência, comportamento e temperamento, sendo credível e consistente perante os outros.
- **Capacidade de Planeamento** – verificar se o candidato apresenta e demonstra padrões de planeamento e organização no sentido do cumprimento da tarefa, efetuando uma gestão efetiva do tempo, revelando-se um gestor competente e flexível.
- **Tomada de Decisão** – verificar a forma como cada candidato define o rumo de ação e a direção a seguir, no sentido de resolver os problemas apresentados.
- **Determinação** – averiguar por persistência, elasticidade e poder de resistência perante o stress físico e / ou mental, assumindo-se firme e confiante.
- **Capacidade de iniciativa** – verificar a vividez, dinamismo e atenção constante de cada candidato, averiguando por espontaneidade, diligência e capacidade energética que coloca na definição dos objetivos.
- **Capacidade de Auto-Avaliação** – averiguar se o candidato apresenta capacidades de avaliação, se assume as responsabilidades da execução, se aprende com os erros cometidos, estando sempre pronto a rever os objetivos e a replanear caso necessário.
- **Capacidade de Adaptação à Vida Militar** – averiguar a adaptação dos candidatos a um novo ambiente, observando-se a adaptação ao regime militar, a apresentação e o aprumo, o comportamento, o autodomínio, a sociabilidade, o espírito de cooperação e o sentido da disciplina.

- **Capacidades Psico-Físicas** – verificar a evolução na capacidade física de cada candidato durante os treinos específicos ministrados nesta fase do concurso, averiguando por comportamentos psico-sociais, de tomada de decisão e de gestão do stress.

Os candidatos efetuam ainda um conjunto de visitas a organismos e unidades da Marinha, e assistem a palestras que lhes proporcionará um conhecimento da organização, tarefas e missões da marinha.

(b) Aptidão para a Vida no Mar

Esta aptidão é avaliada através de uma viagem realizada em navios da Armada, tendo uma duração de cerca de dez dias, e destina-se ao despiste de fatores de inibição para a vida no mar.

Para verificação desta aptidão os candidatos são avaliados nos seguintes itens:

- **Adaptação ao Mar** – esta aptidão deverá refletir a forma como o candidato se adaptou e como desempenhou as funções de bordo. Na medida do possível, esta aptidão deverá incidir sobre a vocação do candidato, verificando o grau de afetação do meio sobre o desempenho das tarefas de bordo.

- **Empenhamento nas Atividades do dia-a-dia** – Esta aptidão diz respeito ao “à vontade”, perseverança e capacidade de atuar do candidato, mesmo sem aguardar instruções superiores, refletindo a determinação e o dinamismo utilizado pelo candidato no decorrer das atividades do dia-a-dia.

- **Relacionamento interpessoal** – esta aptidão pretende verificar a forma como cada candidato participa no trabalho de grupo e a sua capacidade de relacionamento social. Reflete o espírito de camaradagem, a sociabilidade e o espírito de cooperação de cada candidato, quando chamado a desempenhar uma tarefa em grupo.

- **Conduta** – esta aptidão reflete a forma como cada candidato compreende e cumpre os regulamentos militares, bem como a verificação da honestidade e franqueza na comunicação ascendente, horizontal e descendente. Pretende-se verificar o sentido da disciplina interiorizado pelo candidato, e a forma como tal se reflete na sua conduta patenteada no dia-a-dia.

- **Aparência e Atitude** – esta aptidão pretende verificar o aspeto exterior da disciplina, nomeadamente o aprumo e apresentação pessoal de cada candidato, durante a sua vivência a bordo, bem como durante o período de licenças.

ii. Liderança e Comportamento Organizacional

A formação e treino das competências de liderança funcional dos alunos da Escola Naval consubstanciam-se em aulas teóricas e práticas, com especial relevo no âmbito da unidade curricular Comportamento Organizacional (1º e 3º ano dos cursos tradicionais e um módulo no Curso de Formação Complementar de Oficiais (CFCO)), num estágio de liderança e trabalho em equipa, com a duração de uma semana (5º ano), em exercícios de campo (todos os anos), descida do rio; etc., e em exercícios práticos realizados no simulador de navegação (4º ano). Desta forma a EN está a contribuir para que os futuros oficiais venham a ser líderes mais eficazes, num mundo em constante mudança e cada vez mais complexo.

A eficácia dos líderes é medida através da produtividade das equipas lideradas, ou seja, averigua-se em que medida as equipas atingem o objetivo final traçado para cada tarefa. Regra geral, as competências de liderança funcional de equipas (*clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenar e facilitar a aprendizagem*) são avaliadas através de uma grelha de observação comportamental.

Os conteúdos da unidade curricular Comportamento Organizacional I abrangem: **organizações e comportamento organizacional; liderança e gestão das organizações; autoridade e poder; teorias da motivação; tomada de decisão; e comunicação organizacional**. Os conteúdos referentes à unidade curricular Comportamento Organizacional II abrangem: **equipas nas organizações; liderança e gestão de equipas (incluindo a utilização do simulador de navegação da EN no desenvolvimento de competências de liderança e de trabalho de equipa); condução de reuniões; gestão de conflitos; e estruturas organizacionais**.

Os jovens oficiais ao terminarem a EN, irão desempenhar funções como oficiais subalternos a bordo dos navios de guerra, geralmente como chefes de equipas (por exemplo chefes dos serviços técnicos, oficial de quarto à ponte). Na sua essência o exercício da chefia implica a liderança e a gestão de equipas. Um elemento útil para compreender o trabalho em equipa é pensar nas competências de que os membros das equipas necessitam, tanto para realizar as tarefas atribuídas, como para funcionar dentro de uma equipa interdependente, como para analisar informação vasta, ambígua e complexa, tendo em vista a tomada de decisões. O desenvolvimento destas competências de liderança para além de representar um papel importante na formação ao longo da vida, contribui para que os futuros oficiais respondam positivamente às diversas situações e oportunidades que irão ter ao longo da sua carreira profissional.

Podemos então concluir que para se tornarem líderes mais eficazes se torna fundamental que os alunos:

- **Adquiram/desenvolvam um determinado conjunto de qualidades/atributos pessoais.**

Estas qualidades/atributos pessoais são baseadas num quadro de valores que serve de referência para as atitudes e comportamento dos alunos e que constitui um fator de afirmação da identidade da Marinha. De realçar os valores Disponibilidade, a Lealdade, a Integridade, a Coragem, a Camaradagem e a Justiça, valores centrais da cultura naval.

- **Adquiram/desenvolvam um conjunto de competências técnicas e comportamentais (pessoais e interpessoais).**

As competências técnicas incluem os conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas especializadas, assim como as capacidades para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar tais atividades.

As competências comportamentais pessoais ou cognitivas incluem a capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceitualizar relações complexas, intuição e raciocínio.

As competências comportamentais interpessoais incluem conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo, capacidade para compreender atitudes, sentimentos e motivações, trabalhar em equipa e capacidade comunicacional.

Durante a frequência dos cursos de mestrado ministrados na EN (do 1º ao 5º ano), os alunos adquirem/desenvolvem qualidades/atributos pessoais com base numa educação militar, moral e cívica, e tendo como referência a cultura naval, e adquirem/ desenvolvem diversos conhecimentos e competências técnicas, cognitivas e interpessoais de acordo com as suas especialidades, nomeadamente da classe de Marinha, Engenheiros Navais ramo de Mecânica, Engenheiros Navais ramo de Armas e Eletrónica, Fuzileiros, e Administração Naval.

No fim dos seus cursos os alunos recebem os seus diplomas de mestre, nas referidas especialidades, confirmando assim a aquisição/desenvolvimento das competências técnico-profissionais.

Como vimos acima os futuros oficiais irão exercer funções de liderança de equipas assim que destacarem da EN. Importa por isso analisar o que é a liderança de equipas e qual o modelo de desenvolvimento de competências de liderança que é utilizado pela EN.

A tendência para as organizações adotarem as equipas como unidade base de trabalho levou à necessidade de compreender de que modo a liderança de equipas contribuía para o desempenho positivo das equipas. O que é que o líder tem de fazer? Quais as suas funções? Estas questões levaram à designada abordagem funcional da liderança, em que a equipa passa a ser o elemento fundamental.

Vários modelos de eficácia das equipas têm sido elaborados por diversos autores que se dedicaram e dedicam ao estudo e investigação desta matéria. No sentido de se incorporar aspetos temporais e a reflexividade da equipa sobre a sua atividade, fatores importantes para os processos adaptativos e de aprendizagem das equipas, um dos modelos que tem tido mais aceitação na investigação recente é o denominado IMOI (input-mediator-output-input).

De acordo com o modelo referido, os fatores de processos/mediadores têm a ver com o trabalho em equipa que é desenvolvido para que sejam alcançados os objetivos, ou realizada a tarefa que é atribuída à equipa. A investigação tem sugerido que a liderança de equipas é um dos processos comportamentais mais relevantes que condicionam a eficácia do trabalho em equipa.

De uma maneira geral, a abordagem funcional encara a liderança em termos das funções que devem ser desempenhadas pelo líder de modo a ir de encontro às necessidades da equipa. Nesse sentido o papel do líder é o de apoiar a equipa na realização de uma tarefa comum, manter a equipa coesa e assegurar que cada membro faça o seu melhor. Assim, a liderança de equipas pode ser genericamente operacionalizada, enquanto processo social e dinâmico de resolução de problemas, tendo por base um conjunto de comportamentos promovidos pelo líder em torno das seguintes funções de liderança: *busca e elaboração de informação relevante para a equipa; uso dessa informação na tomada de decisão; gestão dos recursos humanos disponíveis e gestão dos recursos materiais.*

Tendo em consideração a necessidade e a importância do desenvolvimento das competências de liderança foi desenvolvido um modelo de liderança funcional de equipas, que é presentemente utilizado na EN.

O modelo de liderança funcional atualmente utilizado na EN é operacionalizado através das designadas Tarefas Práticas de Liderança (TPL). A atribuição de uma missão/tarefa a uma equipa

significa que esta se encontra perante a situação de a realizar de acordo com os requisitos e condições que lhe são colocados.

As TPL requerem elevada interação e interdependência dos membros das equipas, e consistem na execução de tarefas de equipa não estruturadas (não têm um modelo definido e único para a sua execução, cabendo às equipas a resolução desse problema). Atribuída uma tarefa à equipa, o modelo de liderança funcional desenvolve-se através das seguintes fases:

1ª Fase (Avaliação inicial da situação) - Nesta fase inicial assume especial relevância a recolha e processamento da informação, que possa permitir ao líder a clarificação da situação.

2ª Fase (Avaliação da situação pela equipa) – Esta fase inicia-se com a reunião preparatória da equipa onde o líder, através da **competência clarificar a situação**, facilita na equipa a partilha, discussão e estruturação da informação considerada relevante para a realização da tarefa. Esta competência de liderança despoleta na equipa o desenvolvimento de um modelo mental partilhado sobre a situação.

3ª Fase (Estruturação Estratégica) - Esta fase visa desenvolver na equipa o modo de resolução da tarefa através da formulação da estratégia e do planeamento de atividades e é promovida pelo líder através da **competência clarificar a estratégia**. Os membros das equipas são confrontados com a necessidade de se definir um plano de trabalho e de se atribuírem responsabilidades.

4ª Fase (Ação) – Nesta fase, de natureza essencialmente comportamental, a equipa está envolvida num conjunto dos processos que levam à concretização da tarefa e do planeamento feito na fase de estruturação estratégica.

Durante a fase de ação o principal papel do líder deve ser o de facilitador dos processos de interação de equipa, através da **competência coordenar**.

5ª Fase (Reflexão) – Uma vez concluída a tarefa, segue-se a fase de avaliação final, através de reunião pós-ação. A etapa de reflexão termina com a análise coletiva, pela equipa, da eficiência dos processos e eficácia dos resultados a que chegaram. Nesta fase, o papel do líder é o de incentivar a equipa a analisar as situações, refletir sobre estas e extrair aprendizagens e/ou lições aprendidas que possam, mais tarde, vir a ser usadas, através da **competência facilitar a aprendizagem**.

O estágio de liderança e trabalho em equipa, com a duração de uma semana (5º ano) destina-se ao desenvolvimento de competências dos Aspirantes da Escola Naval, com especial incidência nas competências que possam contribuir para o desempenho de funções como oficiais, próprias da categoria e da classe, nomeadamente: **investigação autónoma; análise e síntese; comunicação e discussão de resultados; resolução de problemas multidisciplinares; aplicação prática de conhecimentos; computação; liderança de equipas; trabalho de equipa; trabalho individual; gestão de recursos humanos / materiais / informacionais / tecnológicos; definição de objetivos; planeamento; organização; coordenação; controlo; escuta ativa; assertividade; delegação; motivação; decisão; autoridade e influência; gestão de conflitos; resiliência e flexibilidade; iniciativa e autonomia; inovação e criatividade; compromisso; relacionamento interpessoal; e negociação e persuasão.**

c. Escola de Fuzileiros

O ensino da liderança na Escola de Fuzileiros vem ao encontro de falhas de liderança verificadas nos níveis intermédios da nossa Marinha (sargentos e praças), sendo operacionalizada pelo despacho do almirante CEMA n.º 35/93, de 17 de maio, que determina que a formação nos domínios da liderança passa a ser considerada habilitação indispensável e universal dos militares destinados ao exercício de funções na categoria de sargento.

Em 1993 é criado o Gabinete dos **Cursos de Aperfeiçoamento em Liderança**, destinado a ministrar cursos de liderança aos diversos quadros da Marinha, nomeadamente: o **Curso de Aperfeiçoamento em Liderança (CAL) de grau I (APL 04)**, destinado a praças dos QP com legítimas perspetivas de acesso à categoria de sargento; militares e militares alunos que se encontrassem a frequentar os cursos de formação de sargentos (CFS) ou cursos de alistamento de sargentos eletrotécnicos e de maquinistas navais; militares vinculados à prestação de serviço militar em regime de contrato (RC) na categoria de sargento; com a duração de 20 dias úteis, com o objetivo de dotar os formandos com um conjunto de capacidades e competências no domínio da liderança, proporcionando os necessários conhecimentos e perícias e inculcando as apropriadas atitudes, que vão ao encontro das exigências próprias das funções exercidas pelos militares da Marinha com a categoria de sargentos, designadamente:

- Na chefia, operacional ou técnica, de equipas colocadas na sua dependência hierárquica;
- Na coordenação da atividade de um grupo, constituído ocasionalmente para a execução de uma tarefa específica;
- Na articulação, nos sentidos ascendente e descendente, entre superiores e subordinados.

O **Curso de Aperfeiçoamento em Liderança (CAL) de grau II (APL 05)**, destinado aos sargentos-ajudantes e 1º sargentos não habilitados com o CAL de grau I; sargentos que se encontrassem a frequentar o curso de promoção a sargento-chefe; com a duração de 15 dias úteis, com o objetivo de sensibilizar os formandos para o papel do líder e para a sua importância das suas atitudes perante o grupo, e dotar com um conjunto de capacidades e competências que vá ao encontro das exigências inerentes a um nível intermédio de chefia e gestão, próprio dos cargos que serão chamados a desempenhar.

No decorrer dos cursos acima mencionados são ministrados os seguintes módulos: **poder e autoridade; assertividade e informação de retorno; criatividade e inovação; comunicação; tomada de decisão; delegação; disciplina e stress militar; aconselhamento e bem-estar; grupos; introdução à liderança; introdução à gestão; teorias da liderança; motivação; resolução de conflitos; reuniões**; vários módulos práticos envolvendo **educação física**; várias **pistas de obstáculos**; **tarefas práticas de liderança** (onde cada formando tem oportunidade de desempenhar o papel de líder perante uma equipa constituída por outros formandos); **técnicas de comunicação** (cada formando terá de ministrar uma sessão de comunicação de 15 minutos subordinada a um tema não ligado à sua vida profissional); **debates** (subordinados a temas atuais escolhidos pelos formandos, abertos aos oradores e controlado por um mediador); e **representação teatral** (encarado como um exercício de planeamento, organização e comunicação adotando os conceitos teóricos aprendidos durante o curso, relativo ao Patrono do curso).

O período 1992 a 1995 foi caracterizado pela criação do modelo dos cursos (os primeiros cursos decorreram de 7 de junho a 5 de julho de 1993 – CAL Grau I e de 11 a 29 de outubro de 1993 – CAL Grau II), pelo teste e validação dos mesmos, com recurso a infraestruturas, meios e equipamentos insuficientes e improvisados. Neste período evidenciou-se a necessidade de constituição de uma estrutura preenchida com efetivos em número, e com a preparação adequada às exigências deste tipo de formação e ao número de cursos por ano.

O período 1995 a 1997 foi caracterizado pela elaboração de estudos e propostas que visavam melhorar o curso implementado, sistematizando a sua preparação e condução através da conceção, construção, equipamento e apetrechamento das infraestruturas adequadas (pistas de liderança; salas; gabinetes; alojamentos; e equipamentos).

Em 1998, em parte motivado pelo despacho do almirante CEMA n.º 72/95, de 24 de outubro, que determinava “incrementar ações de formação em liderança a todos os níveis” é criado o **Curso de Potenciação de Recursos Humanos Vetor Liderança, CAL Grau III**, com a duração de 10 dias úteis, destinado a oficiais e quadros superiores e intermédios da função pública e civis. A área da liderança é uma área em que o interesse é sobretudo despertado no contexto profissional, onde os conhecimentos e as competências que se requerem têm de ser desenvolvidas por observação, experimentação e treino, muitas vezes apenas exigidas no *on job*, sendo que a partir de um conjunto de experiências é que o indivíduo fica desperto e receptivo a adquirir e a melhorar o seu nível de competências, pelo que este curso vem complementar a formação de base universitária, adquirida na Escola Naval.

Numa fase mais recente, iniciou-se um processo de investigação e desenvolvimento da metodologia de avaliação, e simultaneamente da conceção e desenvolvimento, de um sistema de produção e tratamento estatístico dos dados colhidos pelo sistema de avaliação, relativos às competências exibidas pelos formandos, de modo a maximizar a qualidade do sistema de avaliação e as predições relativas ao valor de cada subordinado no âmbito profissional.

No âmbito das Ciências da Educação, o tipo de formação dos Cursos de Aperfeiçoamento em Liderança ministrados na Escola de Fuzileiros, insere-se no que se convencionou designar por **formação profissional**, no caso em apreço, podendo ser considerado um curso de aperfeiçoamento, ou de pré-requisito para promoção.

A formação profissional em liderança tem como propósito a aquisição de competências de supervisão, direção, monitorização, desenvolvimento e avaliação dos subordinados (Spitzberg, 1987). Em particular, estes programas tendem a desenvolver as competências da comunicação oral, o desenvolvimento das relações interpessoais, e as competências básicas de gestão, como planear, dirigir e controlar (Hughes et al., 1999).

Na formação profissional, os métodos mais utilizados são a **simulação**, a **modelagem** e o **role-play**, os quais fornecem maior proximidade com as situações reais, e permitem aos formandos treinar as competências em contextos adequados, onde são confrontados com o imediato *feedback* dos formadores. Esta metodologia possibilita-lhes a oportunidade de repetirem os exercícios, experimentarem e testarem várias opções e métodos, que em contexto profissional não ousariam tentar, em virtude dos custos e riscos de insucesso serem elevados. Esta é exatamente o modelo de

formação dos CAL, cuja metodologia é a apropriada para a aquisição e treino de competências, beneficiando os jovens oficiais, sargentos e praças em curso de promoção a sargentos.

Numa ótica de preparar o futuro, a Marinha considerou ainda oportuno o Departamento de Comportamento Organizacional (DFCO) agarrar também algumas das oportunidades dos inúmeros pedidos de formação, que vêm surgindo com regularidade. Em 2010 deu-se início a uma nova fase no Departamento com novos cursos, nomeadamente o Estágio em “Team Building” (IPG 04) com a duração de dois dias e o Estágio em Comportamento Organizacional (IGO 10) com a duração de cinco dias.

Presentemente, o DFCO ministra 12 cursos na área da liderança (**Tabela em baixo**), tendo-se reformulado o curso IPG04, Estágio em *Team Building*, com dois outros níveis, nomeadamente o Estágio em Liderança – Modelo Funcional (nível 1) e o Estágio em Liderança – Planeamento (nível 2). Estes cursos de nível 1, 2 e 3 são direcionados a entidades estatais e outras, particularmente às entidades com protocolos estabelecidos com a Marinha, como é exemplo o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE/INDEG), o Grupo Jerónimo Martins e a *Nova School of Business and Economics* (Universidade NOVA) no âmbito do *International MBA e do Executive MBA*. Os cursos são frequentados por alunos que exercem funções de administração e gestão de empresas dos mais variados sectores de atividade Nacional e Internacional, assim como, por gestores de diferentes níveis, no que se refere ao Grupo Jerónimo Martins. Este tipo de formação tem vindo a ter um crescente número de interpelações feitas por organismos da Administração Pública e Empresas do sector privado, no sentido de averiguar a viabilidade da realização de ações de formação.

Foram ainda criados mais dois novos cursos a serem ministrados, o Estágio em Apoio e Camaradagem na Saúde Mental que tem o objetivo de habilitar os formandos com conhecimentos e competências sobre a promoção da saúde mental ao nível dos pares e o Estágio em Adjunto do Comando que tem o objetivo de habilitar os formandos com conhecimentos e competências necessários ao exercício das funções de Adjunto de Comando ou similares.

DESIGNAÇÃO DO CURSO		FORMANDOS
APL04	Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau I	Praças da Armada a frequentar o Curso de Formação de Sargentos (CFS).
APL05	Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau II	Sargentos da Marinha a frequentar o Curso de Promoção a Sargento Chefe; Agentes de 1ª classe da Polícia Marítima e outros militares / civis equiparados; Curso complementar Formação Técnico Profissional Pessoal quadro Polícia Estabelecimento Marinha e Faroleiros a frequentar o Curso de Promoção a Subchefe.
APL07	Curso de Potencialização de Recursos Humanos Vetor Liderança III	Oficiais da Marinha; Oficiais das Forças Militarizadas e de Segurança; Quadros Médios e Superiores da Administração Pública; Gestores e Quadros dirigentes de Organizações Privadas.

DDO01	Curso de Formação de Oficiais Fuzileiros	Oficial / Cadete ou Aspirante a Oficial Graduado FZ.
CPM01	Curso de Promoção de Marinheiros	Segundos Marinheiros em Regime de Contrato.
IGO10	Estágio em Comportamento Organizacional	Oficiais dos outros ramos das Forças Armadas; Oficiais das Forças Militarizadas e de Segurança; Quadros Médios e Superiores da Administração Pública; Quadros dirigentes de Organizações Privadas; Outros civis de nível equiparado a oficial ou elementos que pelas suas funções pertençam a grupos formais.
IPG06	Estágio em Liderança: Modelo Funcional (Nível 1)	Oficiais dos outros ramos das Forças Armadas; Oficiais das Forças Militarizadas e de Segurança; Quadros Médios e Superiores da Administração Pública; Quadros dirigentes de Organizações Privadas; Outros civis de nível equiparado a oficial ou elementos que pelas suas funções pertençam a grupos formais.
IPG07	Estágio em Liderança: Planeamento (Nível 2)	
IPG04	Estágio em Team Building (Nível 3)	
ALT11	Curso de Operador de Panificação (UFCD 6538)	Padaria de supermercados Pingo Doce.
ALT16	Curso Aceleração de Sub-responsáveis	Padaria de supermercados Pingo Doce.
DDF01	Curso de formação complementar para praças músicos (UFCD 7844)	Praças Músicos.
IPG08	Estágio em Apoio e Camaradagem na Saúde Mental	Habilitar os formandos com conhecimentos e competências sobre a promoção da saúde mental ao nível dos pares.
EM ANÁLISE		
IFN08	Estágio em Adjunto do Comando	Habilitar os formandos com conhecimentos e competências necessárias ao exercício das funções de Adjunto do Comando ou similares.
Tab.2: Tabela de cursos		

4. Conclusões

A evolução das sociedades ditas de tipo ocidental coloca, por toda a parte, um forte desafio aos responsáveis por manter, nessas sociedades, forças armadas capazes de garantirem o cumprimento das missões que delas se esperam. Daí que, em muitos países, o problema da preparação para o comando e chefia mereça tão aturado estudo como qualquer outro setor técnico-profissional. A investigação no âmbito da sociologia e da psicologia, com o propósito de melhorar a retenção do pessoal, acompanha a investigação nos campos tecnológicos. Mas as boas armas de nada servem se não houver homens para as manejar ou se os que houver não estiverem motivados

e consciencializados para as utilizarem e numa disposição de espírito em que o moral seja elevado e a vontade de cumprir total.

De nada servirá ter armas se não houver quem esteja disposto a fazer delas uma carreira profissional para a vida e se, quem o esteja, não reunir alta capacidade para o efeito. E sendo por toda a parte, no mundo ocidental, cada vez mais difícil manter preenchidas as fileiras, os responsáveis pelas forças armadas não podem permitir-se a contemporização com falhas de procedimento, atitude e relação ao nível dos que têm homens a seu cargo que venham comprometer ainda mais a pouco cativante imagem da instituição militar nos dias de hoje.

Só não necessitam do ensino da liderança as organizações autocráticas em que o autoritarismo se pode esconder à vontade na prepotência através de adequados mecanismos de dependência e coação e as organizações pseudodemocráticas em que o estado de impreparação e imaturidade política e cívica dos seus cidadãos lhes impede de tomar consciência dos seus direitos que facilmente alienam.

O ensino e o treino em liderança existem justamente para garantir uma melhor consciencialização da natureza específica da instituição militar, do sentido da disciplina, do fortalecimento do espírito de corpo e de unidade e da garantia da participação de todos na prossecução dos objetivos e missões das forças armadas.

Em suma, a evolução do ensino da liderança na Marinha Portuguesa tem sido um processo de adaptação constante às mudanças na sociedade e na tecnologia. A liderança é vista cada vez mais como uma habilidade horizontal e colaborativa, que envolve não apenas a autoridade e comando, mas também empatia, compaixão e ética. A Marinha Portuguesa continua a investir em programas de treino de liderança avançados, quer permitem aos seus militares aprender com outras organizações e culturas.

5. Referências Bibliográficas

- Despacho do almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 35/93, de 17 de maio.
- Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 72/95, de 24 de outubro.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy G. J. (1999) Leadership: Enhancing Leassons of experience. Singapore: McGraw-Hill.
- Lemos O. C.M.G. (1975). A Arte de Comando em causa, Anais do Clube Militar Naval Vol. CV, Abr. – Set. 1975.
- Lemos O. C.M.G. (1980). “Leadership” Objeto de estudo, Anais do Clube Militar Naval Vol. CX, Jan. – Mar. 1980.
- Jesuíno J. (1979). O Ensino das Ciências Sociais na Escola Naval, Anais do Clube Militar Naval Vol. CIX, Abr. - Jun. 1979.
- Os primeiros cem anos da Escola Naval (23 de abril de 1845 a 23 de abril de 1945).
- Spitzeberg, G. M. (1987) Paths of Inquiry into Leadership. Liberal Education, 73, n.º 2 p. 24-28.