

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2007/2008



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

O TEXTO CORRESPONDE A UM TRABALHO ELABORADO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A Liderança nas Forças Armadas e o Processo de
Formação de Líderes Militares**

Celso Jorge Pereira Freilão Braz
MAJ CAV



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A Liderança nas Forças Armadas e o Processo de Formação de
Líderes Militares**

MAJ CAV Celso Braz

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2007/08

Lisboa – 2008



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A Liderança nas Forças Armadas e o Processo de Formação de
Líderes Militares**

MAJ CAV Celso Braz

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2007/08

Orientadores:

TCOR INF Paulo Jorge Varela Curro

TCOR INF Rui Alexandre Ramos Silva

Lisboa – 2008



Agradecimentos

O meu sincero reconhecimento a todos os que contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade.

Uma palavra especial à minha esposa, Ana, pelo apoio e compreensão permanente demonstrados perante a ausência sistemática ao convívio familiar, e aos meus filhos, Duarte e Mariana, pela atenção e dedicação de que se viram privados.

Aos meus orientadores, TCOR INF Paulo Jorge Varela Curro e TCOR INF Rui Alexandre Ramos Silva, o meu muito obrigado pela disponibilidade, interesse e acompanhamento sempre manifestados.

A exigência do Trabalho e a vontade de bem fazer, levaram-me à reflexão das ideias e conselhos. Neste sentido, realizaram-se entrevistas ao Exmo TGEN Fernando Manuel Paiva Monteiro, ao Exmo MGEN José Manuel Pinheiro Serôdio Fernandes, ao Exmo CFR FZ Joaquim José Assis Pacheco dos Santos, ao Exmo o TCOR INF José Carlos Dias Rouco e ao Exmo TCOR TMMA¹ Carlos Alberto Bento Lopes. Os seus saberes e orientações foram de extrema valia, pois constituíram apoios de inestimável relevo e utilidade. Aos digníssimos entrevistados manifesto os meus profundos agradecimentos e o meu apreço.

¹ Técnico de Manutenção de Material Aéreo.



Índice

Resumo	v
Abstract.....	vi
Palavras-chave	vii
Lista de abreviaturas.....	viii
1. Introdução.....	1
2. Cenário Conceptual.....	5
a. A Liderança.....	5
(1) Conceito de Liderança.....	7
(2) Liderança Militar.....	7
(3) Níveis da Liderança.....	8
b. A Aprendizagem da Liderança	9
(1) Importância do factor humano	12
(2) Abordagens à liderança	14
c. Estudo de caso do Processo de Formação de John Adair.....	14
(1) A Selecção	15
(2) As cinco áreas chave da formação em liderança.....	16
3. Caracterização dos Estabelecimentos Militares de Ensino Universitário e a sua Formação de Liderança	19
a. Escola Naval	20
(1) Resenha histórica	20
(2) Estrutura orgânica	20
(3) O Ensino	21
(4) Formação de Liderança	22
b. Academia Militar	24
(1) Resenha histórica	24
(2) Estrutura orgânica	24
(3) O Ensino	25
(4) Formação de Liderança	26
c. Academia da Força Aérea.....	28
(1) Resenha histórica	28
(2) Estrutura orgânica	29
(3) O Ensino	29
(4) Formação de Liderança	31
4. Análise dos dados e interpretação dos resultados	33
a. Estrutura.....	33
b. Curso de Liderança.....	34
c. Treino de Liderança no Terreno.....	35
d. Formação do Pessoal instrutor	36
e. Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento	37
5. Conclusões e Recomendações	40
Referências Bibliográficas	45



Índice de Quadros

Quadro 1:	Elementos identificados na Estrutura dos EMEU.....	33
Quadro 2:	Elementos identificados nos cursos de liderança dos EMEU.....	34
Quadro 3:	Elementos identificados do Treino de Liderança no Terreno nos EMEU.....	36
Quadro 4:	Elementos identificados na Formação do Pessoal instrutor nos EMEU...	37
Quadro 5:	Elementos identificados como Órgãos de Apoio em Investigação e Aconselhamento nos EMEU.....	38

Lista de Apêndices

Apêndice A:	Corpo de conceitos
Apêndice B:	Definições de liderança
Apêndice C:	O “Coaching” e o “Mentoring”
Apêndice D:	Evolução do estudo da liderança
Apêndice E:	O credo do soldado americano
Apêndice F:	Organização da Escola Naval
Apêndice G:	Programa da disciplina Comportamento Organizacional da Escola Naval
Apêndice H:	Lista dos cursos ministrados na Academia Militar
Apêndice I:	Organização da Academia Militar
Apêndice J:	Programa da disciplina de Ética e Liderança na Academia Militar
Apêndice L:	Modelo conceptual das competências do líder
Apêndice M:	Áreas de formação académica na Academia Militar
Apêndice N:	Organização da Academia da Força Aérea
Apêndice O:	Programa das disciplinas do plano curricular de Comando e Liderança da Academia da Força Aérea



Resumo

A capacidade para liderar consiste num conjunto de aptidões, a maior parte das quais apreendidas, aperfeiçoadas e melhoradas progressivamente, através da educação, do treino e de um conjunto especial de experiências. O sucesso do líder depende da sua flexibilidade para adaptar o seu comportamento e acção, às exigências das diferentes circunstâncias e situações que lhe forem surgindo.

Os Estabelecimentos Militares de Ensino Universitário (EMEU) têm por isso, uma enorme responsabilidade em criar as melhores condições, para que esta formação de liderança possa ser desenvolvida num processo o mais adequado possível. A sua finalidade é procurar estimular os futuros líderes e ajudá-los a adquirir a flexibilidade de utilização das suas capacidades e competências, bem como dos estilos de liderança adaptados às circunstâncias situacionais que virão a enfrentar. O que se pretende é que este processo venha a auxiliar os futuros Oficiais a desempenhar melhor as suas funções de comandantes, de forma a garantir-lhes as ferramentas necessárias para conseguirem influenciar e motivar os seus subordinados no cumprimento das suas missões.

Neste sentido, procuramos ao longo do trabalho identificar uma forma de caracterizar os actuais processos de formação de liderança dos EMEU e efectuar uma análise de conteúdo da informação recolhida, para responder à seguinte questão central: *“Em que medida podem os actuais processos de formação de liderança ser complementados e desenvolvidos nos EMEU?”*

Servindo a questão central de farol à investigação, vamos procurar uma linha de pensamento que nos permita apresentar recomendações com vista ao aperfeiçoamento do ensino da liderança nestes estabelecimentos.



Abstract

The capability to lead depends on ability, most is learned or improved through education, training and experience. A leader's success depends on his ability to adapt to the demands of the circumstances and situation that he encounters.

The Military Establishment of University Teaching (EMEU) has a enormous responsibility to educate future leaders by creating the conditions they might experience. Its purpose is to stimulate futures leaders and help them acquire the necessary skills, in order to adapt to the circumstances they will face. The intent is to develop future officers to be good commanders and give them the necessary tools to influence and motivate their subordinates.

In order to answer the central question: *“How can the leadership teaching process in EMEU be improved and developed further?”*

The process of teaching leadership in EMEU was analyzed in core values leadership principles and teaching methods. The concept was the influencing factor that the investigation and recommendations are based upon.

The overall goal of this paper is to provide recommendation in teaching leadership practices in such establishments as EMEU.



Palavras-chave

Estabelecimentos Militares de Ensino Universitário

Formação

Liderança

Líderes



Lista de abreviaturas

AFA	– Academia da Força Aérea
AM	– Academia Militar
BRNC	– Britannia Royal Naval College
CO	– Comportamento organizacional
EMEU	– Estabelecimentos Militares de Ensino Universitário
EN	– Escola Naval
FA	– Força Aérea
FFAA	– Forças Armadas
GNR	– Guarda Nacional Republicana
H	– Hipótese
IE	– Inteligência emocional
MBA	– Master in Business Administration
PALOP	– Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PILAV	– Piloto Aviador
QD	– Questão derivada
QP	– Quadro Permanente
RMA	– Royal Military Academy Sandhurst



“A vida é um processo de busca do conhecimento” – Konrad Lorenz

1. Introdução

A sociedade actual faz com que estejamos permanentemente num ambiente de mudança, complexo, incerto e interdependente dos factores influenciadores do seu desenvolvimento. Vive-se uma época caracterizada pela rápida evolução do conhecimento, intensa revolução tecnológica, uso integrado da informação e o permanente aperfeiçoamento dos processos de gestão e de liderança das organizações.

As Forças Armadas (FFAA) perspectivam formar militares profissionais dotados de iniciativa, criatividade, adaptabilidade e motivação para o auto-aperfeiçoamento e trabalho de equipa, garantindo desta forma, eficiência no cumprimento das múltiplas missões de paz, de resposta à crise ou de guerra, em que podem estar envolvidas.

O contexto actual impõe que as FFAA desenvolvam capacidades específicas de forma a estarem aptas a fazer frente a um amplo leque de actividades. Estas podem variar desde a guerra convencional, às missões de manutenção da paz ou humanitárias e incluir o combate às novas ameaças².

Independentemente da evolução rápida, em termos tecnológicos, que têm levado às transformações na nova sociedade de informação, o Homem continuará a ser o elemento fundamental para a resolução dos conflitos, quer em situações de crise ou de guerra.

A ênfase colocada na qualidade da liderança nas FFAA vem-se constituindo numa ferramenta apropriada para capacitar os militares a enfrentar os novos desafios e as incertezas do cenário prospectivo. Além disso, o sucesso ou o fracasso de uma organização depende, em grande parte, dos seus líderes, aos vários níveis da organização. São eles que, desejavelmente, conduzem e incentivam os restantes colaboradores através de uma mudança comportamental, a fim de concretizar os objectivos da organização. Por esse motivo, torna-se necessário acautelar a adequada formação dos líderes, de forma a garantir o desenvolvimento e adaptação da organização, às constantes mudanças que se verificam na actualidade.

Objectivo do Tema

Com este trabalho *“A Liderança nas Forças Armadas e o Processo de Formação de Líderes Militares”*, pretende-se abordar esta temática, no que concerne ao desenvolvimento de valores, atributos e competências centrais necessárias ao líder, para que o mesmo obtenha um desempenho operacional eficaz, em diferentes cenários e níveis

² São caracterizadas pelo crime organizado, ilícitos transnacionais, tráfico de drogas, conflitos étnicos, violação de direitos humanos e agressões ao ambiente.



de intervenção. Assim sendo, a tónica deste trabalho consiste em caracterizar e analisar os actuais processos de formação de liderança nos Estabelecimentos Militares de Ensino Universitário³ (EMEU), e apresentar recomendações no sentido de permitir o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino de liderança nestes estabelecimentos.

Importância do Estudo

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais nas diversas organizações do sector público e privado. Às organizações interessam chefes que façam os seus subordinados produzir. Aos chefes é importante que lhes seja reconhecida competência para liderar, pelo que, se justifica a crescente necessidade de desenvolver atributos e competências de liderança, através de uma sólida formação. Até porque, a liderança não é apenas a manifestação de um especial carisma pessoal ou de um forte carácter.

Desta forma, este estudo revela-se de extrema importância, atendendo ao estado de permanente mudança a que assistimos actualmente nas organizações, exige das pessoas que ocupam cargos de responsabilidade, atributos e qualidades de liderança que podem ser adquiridas, melhoradas e desenvolvidas através de uma adequada e criteriosa formação.

A formação inicial dos futuros Oficiais do Quadro Permanente (QP) tem sido uma responsabilidade dos EMEU, através da experiência própria, do auto desenvolvimento e auto aperfeiçoamento. Este estudo visa permitir uma reflexão sobre os processos de formação de liderança existente nos EMEU.

A importância da escolha deste tema prende-se com o facto da formação inicial em liderança ser vital, sobretudo para fazer face às novas realidades e ao papel crucial que os decisores militares têm para garantir a afirmação e a perenidade das FFAA. O processo de mudanças aceleradas que caracteriza a sociedade dos nossos dias e o facto de as FFAA serem, cada vez mais, chamadas a actuar em cenários de grande complexidade, em contexto de missões conjuntas e combinadas, torna imperioso que a formação de base em liderança esteja devidamente estruturada e se torne numa capacidade também ela coordenada, integrada e coerente nos vários EMEU, de forma que os futuros líderes das FFAA possam dispor das melhores ferramentas nesta área do conhecimento.

Delimitação do Estudo

Face às condicionantes de tempo e espaço impostas para este trabalho, tivemos necessidade de o delimitar, para que coubesse neste espaço de reflexão. Assim, optou-se

³ Escola Naval, Academia Militar e Academia da Força Aérea.



por circunscrevê-lo aos seguintes aspectos:

- À Situação actual das FFAA Portuguesas;
- Ao Processo de formação inicial da liderança;
- Aos EMEU;
- Aos Oficiais Subalternos do QP dos três ramos das Forças Armadas;
- Ao nível da liderança directa.

Metodologia

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho assentou, numa primeira fase, na pesquisa bibliográfica de publicações que abordam conceptualmente questões relacionadas com a liderança e a sua formação, assim como na legislação específica, relacionada com o ensino universitário e com as próprias estruturas dos EMEU. Numa segunda fase foi utilizada a observação directa e entrevistas abertas realizadas a Entidades que, pela sua experiência ou função desempenhada na estrutura dos EMEU, puderam contribuir para o esclarecimento desta questão. Para permitir obter uma visão estratégica sobre o assunto procurou-se entrevistar as seguintes entidades: o Comandante da Escola Naval, CALM Luís Manuel Fourneaux Macieira Fragoso, o Comandante da Academia Militar, TGEN Fernando Manuel Paiva Monteiro, e o Comandante da Academia da Força Aérea, MGEN José Manuel Pinheiro Serôdio Fernandes. Realizaram-se ainda entrevistas ao CFR FZ Joaquim José Assis Pacheco dos Santos, da Escola Naval, o TCOR INF José Carlos Dias Rouco da AM e o TCOR TMMA Carlos Alberto Bento Lopes da AFA, por serem actualmente, as Entidades especialistas sobre a temática da liderança nos EMEU.

Decorrente desta análise, iremos procurar dar resposta à seguinte questão central que constitui o âmbito deste trabalho: Em que medida podem os actuais processos de formação de liderança ser complementados e desenvolvidos nos EMEU?

Como questões derivadas (QD) enunciámos as seguintes:

- QD 1 - Quais os actuais processos de formação de liderança nos EMEU?
- QD 2 - Existem diferenças nos processos de formação de liderança dos EMEU?
- QD 3 - Poderão perspectivar-se alterações nos processos de formação?
- QD 4 - Qual a investigação desenvolvida nesta área nos EMEU?

Foram ainda levantadas as seguintes hipóteses (H) orientadoras do estudo:

- H 1 - Os processos de formação de liderança assentam fundamentalmente nos conteúdos programáticos e exercícios, faltando uma sistematização de outros elementos que concorrem para a formação nesta área.



H 2 - Os processos de formação são diferentes, mas utilizam conteúdos que permitem atingir as mesmas competências.

H 3 - Os processos de formação de liderança nos EMEU carecem actualmente de recursos humanos especializados para implementar alterações.

H 4 - A realização de projectos de investigação é limitada aos trabalhos realizados internamente, sobretudo pelos docentes responsáveis pela formação de liderança.

Organização do Estudo

O presente trabalho encontra-se organizado em cinco partes fundamentais: a Introdução, três Capítulos e as Conclusões e Recomendações.

Na Introdução, faz-se um enquadramento do tema, evidenciando a sua importância e identificando a delimitação e metodologia utilizada para a realização do trabalho.

No Capítulo 2 – *Cenário Conceptual* - inclui uma abordagem sobre a temática da liderança e uma caracterização do estudo de caso do processo de formação de Jonh Adair. Este processo foi aplicado ao nível militar⁴ e encontra-se perfeitamente validado⁵, servindo de referência, como instrumento de análise comparativa entre os EMEU em estudo.

O Capítulo 3 – *Caracterização dos EMEU e a sua formação de liderança* - efectua-se a caracterização da estrutura, organização e ensino dos EMEU, bem como dos respectivos processos de formação de liderança adoptados, procurando integrá-los com o processo de referência.

No Capítulo 4 – *Apresentação dos dados e interpretação de resultados* - realiza-se a análise de conteúdo da informação recolhida, sistematizando os vários processos e evidenciando os elementos mais significativos de cada EMEU.

Por fim, nas *Conclusões e Recomendações* - apresenta-se uma síntese do trabalho respondendo às questões derivadas e central por nós levantadas, bem como a validação das hipóteses. Finalizamos apresentando algumas sugestões e subsídios para alterar os processos actualmente em vigor, tendo em vista o seu aperfeiçoamento.

Foram remetidos para apêndices alguns assuntos específicos, nomeadamente o corpo de conceitos e outros aspectos, que julgamos serem esclarecedores da temática apresentada.

⁴ Na Royal Military Academy Sandhurst (RMAS) e no Britannia Royal Naval College (BRNC).

⁵ A validação deste modelo de formação é aqui referida numa óptica dedutiva, uma vez que o modelo vigorou por vários anos sem que tenha havido referência a um menor desempenho.



"Cada líder que existe no mundo representa um estilo de liderança." – Hesselbein e Cohen

2. Cenário Conceptual

a. A Liderança

Ao tratar os problemas da liderança, a primeira abordagem a fazer prende-se com o seu significado. Os termos líder⁶ e liderança⁷ são muito recentes no vocabulário português, apesar de haver referência aos termos no ano de 1035, por parte dos chineses (Leitão, 2007:17). A palavra liderança provém da língua inglesa *"to lead"*, cuja tradução é conduzir, guiar, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, chefiar. Assim, líder é todo o indivíduo que tem poder, autoridade, *status*, que exerce influência sobre determinado grupo e que se destaca por algum feito ou actividade. A origem da palavra, somada ao uso corrente do termo e as diferentes concepções teóricas e metodológicas, tem gerado muita agitação no campo académico (Bassan, 2007:28).

Embora a liderança tenha sido tema de pesquisas importantes nas áreas da Psicologia Social e do Comportamento Organizacional desde a década de 30, tem sido tratada através de diferentes concepções teóricas. Contudo, o estudo da liderança vem sendo realizado através de três abordagens: 1) a baseada nos traços; 2) a comportamental ou funcional e 3) a contingencial ou situacional (Gruber, 2001:14). Das teorias predominantes nas décadas de 30 e 40, que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passámos à liderança enquanto processo complexo das interacções. Estas interacções têm lugar entre líderes e seguidores, entre chefes e subordinados, com vista a determinar os factores causais explicativos de actuação dos grupos, bem como da sua maior ou menor eficiência, para chegar a uma abordagem situacional ou contingencial, que vem propor um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz (Jesuíno, 2005:325).

Em Portugal, o conceito de liderança tem como antecedentes a arte de comando⁸, de longa e prestigiante tradição na literatura castrense e que chega, aliás, aos nossos dias. Não sendo a arte de comandar uma exclusividade da profissão militar, o seu progresso e êxito dependem em grande parte da qualidade e eficiência do comando. Tal como a expressão sublinha, comando é aí encarado como arte e não como ciência e o seu ensino processa-se muito mais a partir do estímulo do exemplo, do contacto com as vidas célebres, cristalizado

⁶ Líder – s.m. (angl) chefe; orientador; indivíduo que chefia uma empresa, uma corrente de opinião ou grupo; representante de uma bancada parlamentar; agremiação ou atleta que ocupa o primeiro lugar em qualquer competição desportiva (do inglês-leader, «chefe»), Dicionário de Língua Portuguesa, Porto Editora, 7ª edição. Apêndice A - Corpo de conceitos.

⁷ Liderança, s.f. função de líder; chefia; orientação (de liderar+ança), Dicionário de Língua Portuguesa, Porto Editora, 7ª edição. Apêndice A - Corpo de conceitos.

⁸ Apêndice A - Corpo de conceitos.



no enunciado de máximas e preceitos, do que a partir da observação sistemática e da experimentação que constituem o cerne do método científico (Jesuíno, 2005:7).

A arte do comando, tal como os primeiros estudos científicos sobre liderança, interessa-se muito mais pelo líder do que pela liderança, pelo actor que dirige do que pelo processo de direcção⁹.

É com o advento das ciências sociais, a partir do século dezanove e, nomeadamente, com os progressos que se têm verificado tanto na psicologia como na sociologia e, mais recentemente na psicologia social, que o tema liderança se tornou mais habitual perdendo parte da sua aura misteriosa e enigmática.

Existem quase tantas definições¹⁰ de liderança como autores que a procuraram definir. Em todo o caso, há suficiente sobreposição entre os diferentes conceitos permitindo, senão uma definição universalmente aceite, uma caracterização minimalista do conceito.

Desde o início do século XX e até à 2ª Guerra Mundial, a investigação sobre a liderança esteve associada à ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados¹¹. Aos líderes associaram-se dotes mais elevados numa grande variedade de características, tanto físicas como psicológicas, a que corresponderiam diferenciais.

Admitia-se, por outro lado, que estas qualidades pessoais, inerentes aos líderes, eram transferíveis de situação para situação e, como nem todos os indivíduos eram possuidores de tais qualidades, só os que as demonstrassem possuir deveriam ser considerados líderes potenciais.

Uma consequência dessa primeira perspectiva consistia em privilegiar a selecção em detrimento da formação. Sendo possível identificar e medir essas qualidades de liderança tidas como inatas no indivíduo, tornar-se-ia igualmente possível distinguir entre líderes e não líderes. Esta situação veio permitir uma enorme evolução dos processos de selecção, existindo hoje métodos e técnicas para seleccionar pessoas com potencial para serem líderes. Quanto à formação ela só era considerada útil para aqueles que já possuísem os necessários traços de liderança (Leitão, 2007:18). No entanto, relativamente a esta premissa, veio mais tarde a verificar-se exactamente o contrário ou seja, que o líder pode desenvolver-se não só através da experiência que vai adquirindo, mas também através dum adequado processo de formação.

⁹ Apêndice A – Corpo de conceitos.

¹⁰ Apêndice B - Definições de Liderança.

¹¹ Estudos datados de 1970 concluem igualmente que as medidas de inteligência não estão relacionadas com as interacções do grupo, devendo a inteligência ser considerada como uma dimensão separada. Isto significa que serão de esperar níveis de inteligência tanto elevados como baixos nos diferentes tipos de liderança. Um estudo de 1982, de Correia Jesuíno, numa população portuguesa, confirma que a inteligência do líder tende a ser superior à inteligência do grupo, mas não muito.



(1) Conceito de Liderança

Apesar de existirem inúmeras concepções sobre a definição de liderança, a verdade é que não é possível afirmar a existência de um conceito universal. No entanto, há ideias base essenciais que a maioria dos investigadores refere quando se trata de apresentar uma definição sobre liderança.

Assim, verifica-se que a liderança é caracterizada como *"um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado"* (Vieira, 2002:15). Na mesma linha de pensamento, Cunha e Rego (2005) referem a liderança como a *"capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos"; "consentimento da influência exercitada pelo líder"; "influência feita de aceitação voluntária"*. Neste sentido, pode dizer-se de uma outra forma, que a liderança é a influência exercida por um líder sobre um indivíduo ou um grupo, de modo a que estes o sigam de forma voluntária e natural. Perante esta primeira premissa, que descreve a liderança como sendo um processo de influência, surgem imediatamente outras duas questões: *"Influenciar o quê?"* e *"Para quê?"* São precisamente as respostas a estas duas interrogações que permitem completar o conceito de liderança. Relativamente à primeira, *"Influenciar o quê?"* *"Influenciar a interpretação dos eventos pelos restantes membros; a escolha de objectivos e estratégias; a organização das actividades de trabalho; a motivação das pessoas; a condução e a orientação das actividades dos outros membros"*. Quanto à segunda, *"Para quê?"* *"Para despoletar a energia necessária para alcançar eficazmente os objectivos definidos organizacionalmente"* (Leitão, 2007:18). Deste modo, o conceito que julgamos ser o mais adequado para definir a liderança¹² é: *"o processo de influenciar pessoas pela atribuição de um objectivo, de uma direcção e de uma motivação, actuando para o cumprimento da missão e para o aperfeiçoamento da organização"*.

(2) Liderança Militar

A liderança no meio militar diferencia-se da liderança que pode ser praticada na sociedade civil pelo nível de exigência requerido aos chefes na sua execução. Como afirma Stokesbury (1998), se o líder no meio militar tem a vantagem de possuir seguidores disciplinados e treinados, ele tem também a desvantagem da sua profissão envolver muitos mais riscos. Portanto, o nível de exigência pode ser extremo, visto

¹² Recorrendo à doutrina militar do Exército dos Estados Unidos da América, FM 6-22 – Army Leadership.



considerar a concordância dos militares em morrer, se necessário for, no cumprimento do seu dever, que nada tem a ver com a possibilidade de perder o próprio emprego, situação que poderá acontecer em instituições ou empresas civis. A diferença entre a liderança no meio civil e no meio militar é de nível qualitativo¹³ e não só de nível quantitativo¹⁴, é transcendental, precisamente pela possibilidade da guerra dado que, como afirma o mesmo autor, se os soldados são conduzidos a atingir os seus objectivos ou a morrer no esforço, isso também acontece ao inimigo.

Compreende-se assim porque De Gaulle (1960) caracterizou as contingências ligadas às situações de guerra como difíceis mas grandiosas, porque aliciam a capacidade de lidar com as circunstâncias irracionais ou imprevisíveis, não susceptíveis de análise científica pelo computador. *“A determinação para ser o melhor, quer seja intuição, integridade, talento ou grandeza e que faz, sem sabermos porquê, que um homem salte dum buraco do chão e vá ao encontro da morte infligida por outro homem, faz da liderança a primeira das qualidades e a mais difícil de definir”* (Pamplona, 2000:72).

(3) Níveis da Liderança

Cada nível de uma organização requer uma mistura diferente de qualidades de liderança, conhecimentos, atitudes e experiência. A liderança aos mais baixos níveis é directa, cara a cara e com um horizonte relativamente curto. À medida que a liderança é exercida em níveis cada vez mais elevados da organização, torna-se mais complexa e sofisticada. Os comandantes ou chefes dos escalões mais elevados têm responsabilidades por grandes organizações ou sistemas pelo que, ao seu nível, a liderança é exercida indirectamente através do seu Estado-Maior e comandantes subordinados, exigindo-se uma visão do futuro muito mais profunda que nos escalões mais baixos. Com a ascensão a funções de maior complexidade e responsabilidade, a aptidão para a conceptualização e integração torna-se cada vez mais importante.

Considerando uma estrutura organizacional como a das FFAA, identifica-se a exigência de três níveis inter-relacionados de liderança: Liderança Directa, Liderança Organizacional e Liderança Estratégica (FM 6-22, 2006:3-7).

Estes três níveis de liderança reflectem os diferentes desafios enfrentados pelos líderes à medida que se dá a sua progressão para o desempenho de funções de maior responsabilidade, determinando diferentes atitudes e formas de exercer a capacidade de influenciar pessoas.

¹³ Valores e atributos.

¹⁴ Produtividade.



Quanto à **Liderança Directa**, é definida como a que acontece em organizações onde os níveis subordinados vêem constantemente os seus líderes, necessariamente nos escalões mais baixos da organização militar, podendo ser aqui incluídos até ao escalão Batalhão.

A **Liderança Organizacional**, é definida como a que influencia um grande número de indivíduos, mas através de níveis intermédios de liderança em detrimento de uma liderança directa, podendo esta no entanto acontecer em casos muito excepcionais. As suas tarefas fundamentais são a definição de políticas e do clima organizacional que permita apoiar os seus níveis subordinados. Apesar destes líderes terem que possuir as mesmas competências que os que exercem a liderança directa, estas são aplicadas com uma intensidade diferente. Líderes organizacionais lidam com um ambiente mais complexo, onde influenciam um maior número de indivíduos, revestindo-se de maior incerteza e por isso, de um maior número de consequências não intencionais. Esta influência é exercida mais pela definição de políticas e integração de sistemas do que pelo contacto directo.

Finalmente a **Liderança Estratégica**, onde se incluem militares e civis que operam nos níveis mais elevados das hierarquias militares¹⁵. Os líderes estratégicos são responsáveis por grandes organizações e por influenciar milhares a centenas de milhar de pessoas. Estabelecem a estrutura de forças, atribuem recursos, determinam a sua visão estratégica e preparam os respectivos comandos e as FFAA como um todo para as suas missões futuras. Estes líderes trabalham num ambiente mais incerto, sobre problemas complexos que afectam e são afectados por acontecimentos e organizações fora do âmbito das FFAA.

b. A Aprendizagem da Liderança

Embora seja verdade que algumas pessoas tenham nascido com mais atributos pessoais do que outras, a capacidade para liderar é um conjunto de aptidões, a maior parte das quais apreendidas, aperfeiçoadas e melhoradas progressivamente. Mas este processo não acontece da noite para o dia.

A liderança é complexa. Tem várias facetas tais como: o exemplo, o respeito, a experiência, a força emocional, a aptidão das pessoas, a disciplina, a visão e o sentido da oportunidade. Como se pode constatar, muitos dos factores que entram em jogo na liderança são intangíveis, pelo menos, para muitas pessoas, e daí os líderes precisarem de tantos "temperos" para serem eficazes.

Ao afirmar-se que a maturidade é um dos factores que contribui verdadeiramente para compreender com clareza, os muitos aspectos da liderança (Leitão, 2007:45), pode construir-se

¹⁵ A nível dos Chefes dos Ramos e do Estado-Maior-General das FFAA, assim como em cargos do Ministério da Defesa Nacional.



um argumento poderoso no sentido de que os líderes não nascem nem são feitos passivamente. Em vez disso, através da educação, do treino e de um conjunto especial de experiências, podem ser desenvolvidos e desenvolverem-se a si próprios. A actividade de orientação fornece um bom princípio. Em grande medida, é um processo de ensino, iniciado com a educação da criança pelos pais e que prossegue pelo ciclo da vida das inter-relações pessoais e organizacionais.

Para a nova sociedade da informação, o valor humano é o recurso mais valioso, pelo que a sua formação é decisiva e deve ser assumida por todos os agentes envolvidos nos processos de desenvolvimento e investigação.

Actualmente, a única certeza é a mudança e, conseqüentemente, o conhecimento de tudo quanto se aprende hoje estará desactualizado a muito curto prazo, pelo que só a formação permanente e contínua evitará o desfasamento das pessoas. As únicas exigências do saber são o pensar, o aprender e o criar, ou seja, a capacidade permanente de analisar as situações novas e decidir quais as soluções mais adequadas. A complementaridade da relação entre o pensamento e a informação que hoje se verifica faz com que a capacidade de raciocínio seja tão fundamental como o saber ler (Sequeira, 1999: 16).

De acordo com alguns autores, nesta era da informação *"o mundo organizacional está a mudar cada vez mais rápido e não dá para manter os mesmos processos de aprendizagem e de partilha do conhecimento"*. Há, pelo contrário, necessidade *"de esforços colectivos para incrementar a aprendizagem e a inovação"*, o que implica que aqueles que exercem a liderança utilizem intensamente três situações indispensáveis como menciona Chiavenato (2002):

- 1ª – A autoridade, dando poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre acções e recursos.
- 2ª – As recompensas, proporcionando incentivos compartilhados que promovam os objectivos organizacionais;
- 3ª – As competências, ajudando as pessoas a desenvolver as aptidões e capacidades para utilizar amplamente a informação e a autoridade.

O desenvolvimento da liderança passa assim, não só pelo estudo e aprendizagem intensa, mas também pela prática e experiência, no que pode ser facilitado pelo “mentoring”¹⁶ (i.e., participação de uma pessoa experiente - o mentor - no ensino e preparação da outra, em especial no desenvolvimento da sua carreira) e pelo “coaching” (i.e., aconselhamento: fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões entre líder e subordinado visando a sua orientação e aprendizagem, à luz de como é visto o seu trabalho). *"O Coach"*¹⁷ *deve ser um*

¹⁶ Apêndice C – O “Coaching” e o “Mentoring”.

¹⁷ Conselheiro, treinador pessoal dos executivos.



líder, mas um líder nem sempre é um Coach".

O que as organizações verdadeiramente necessitam não é de um programa de desenvolvimento da liderança realizado de uma vez, mas de um processo construído como sistema holístico que penetre em todas as camadas da organização (Goleman, Boyatzis & McKee 2002). O conhecimento não é só informação, mas informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão (Davenport, 1998). Consequentemente, os treinos necessitam de ajustamentos, resultantes não só da cultura organizacional em que se inserem, mas também das contribuições realistas daqueles que na organização exercem a sua actividade.

A liderança não pode hoje em dia ser imposta unicamente pela autoridade. Ela necessita ser oportuna e desejada pelos seguidores. À evolução do mundo moderno, juntam-se nas Forças Militares, nas Forças de Segurança e também nas organizações a responsabilidade e partilha das novas missões, que dão força à necessidade de qualidade da liderança considerada aqui como o que um grupo faz ou deixa de fazer na ausência dos seus líderes oficiais (Hamby, 2002). O treino de competências ganha assim o seu valor. Aprender a ser líder deve-se estender a todos os membros da organização aos vários níveis e não só aos profissionais de topo, para que, também os seus seguidores se integrem na visão partilhada facilitadora da compreensão e cumprimento da missão definida (Pamplona, 2003:128).

A liderança é a função à qual as organizações têm dado maior ênfase, sendo considerada a mais difícil de exercer. Liderar pessoas é atributo de poucos e a melhor forma de ver o líder é olhar os seus subordinados.

Os líderes relacionam-se com as pessoas de uma forma intuitiva e empática, prestam atenção ao significado que as tarefas têm para cada um, concentram-se nas ideias inovadoras e usam a imaginação e visão para construir soluções alternativas. A arte da liderança é cada vez mais difícil de exercer visto que os líderes têm de dirigir pessoas progressivamente mais qualificadas, com pontos de vista diferenciados e menos receptivas à autoridade formal. Os líderes devem ter uma visão de conjunto, saber motivar pessoas com competências distintas e, acima de tudo, devem ser capazes de conduzir equipas de trabalho com eficácia. Os líderes têm de ser os primeiros impulsionadores da mudança e apostar na formação e na aprendizagem permanentes.

Procurando identificar os atributos dos líderes e a razão de ser da sua eficácia, há características comuns que devem ser destacadas, como a habilidade para lidar com as pessoas, a competência técnica, a habilidade conceptual, a capacidade de julgamento e, principalmente, o carácter. Porém, na óptica dos subordinados, é frequente indicarem-se



outros atributos, como sejam a capacidade de decisão, a visão, a lealdade e até o optimismo.

Enquanto na natureza das organizações se operaram muitas mudanças, os desafios do líder continuam a ser os mesmos, pois ele é o próprio agente modificador. As suas qualidades resultam da capacidade de aprender e ainda de um conjunto de atributos alicerçados nessa aprendizagem como sejam:

- A capacidade de percepção e compreensão da realidade;
- A motivação muito elevada;
- A capacidade para identificar disfunções e desenvolver os processos de resolução adequados;
- A capacidade para motivar os outros para esses processos.

O líder é um construtor permanente, um observador e um estudioso das aspirações e da realização pessoal. Acredita no valor humano e desenvolve, incessantemente meios de acrescentar valor à organização.

Nas FFAA, mais do que em qualquer outra organização, a existência de verdadeiros líderes é vital à gestão dos recursos humanos. O Estatuto dos Militares das Forças Armadas descreve que *“os militares dos quadros permanentes são a espinha dorsal, o suporte e o garante da afirmação e perenidade da Forças Armadas”*, pelo que, de entre eles, emergem os que têm responsabilidades maiores pela condução das acções militares: os dirigentes ou líderes (Sequeira, 1999:18).

Verifica-se que a par do que se passa noutras organizações, o papel dos líderes militares é essencial ao bom funcionamento das FFAA e constituirá o seu principal valor adicional. Face às novas realidades, é importante relevar o papel dos decisores militares e prepará-los para melhorar o seu desempenho para as suas funções desde a frequência dos EMEU.

(1) Importância do factor humano

Sendo o Homem o principal factor de desenvolvimento das sociedades e das organizações, a acção de comando e liderança assumiu sempre uma importância fundamental ao longo da História e desempenha hoje, mais do que nunca, um papel decisivo face à velocidade das mudanças, à imprevisibilidade das situações e à maior sensibilidade para os direitos das pessoas.

Tradicionalmente, o comando era considerado como o exercício do poder de autoridade conferido pela lei. Nos nossos dias, o conceito de comando evoluiu, e pode dizer-se que mais importante que fazer executar é saber conseguir que as coisas sejam feitas. Passou-se da autoridade imposta à autoridade consentida e é através da liderança que este facto se



concretiza.

Na sociedade moderna, comando e liderança tendem a aproximar-se, uma vez que o exercício tradicional da autoridade já não é possível. O comandante, tal como o líder, não pode deixar de aproveitar o valor acrescentado de que os subordinados são portadores, mais que não seja pelas múltiplas solicitações que actualmente lhe são feitas, nem pode deixar de ter em conta o contexto social e político e as grandes transformações que nele continuamente se produzem.

O comando e a liderança constituem nos dias de hoje um sistema extraordinariamente complexo de variáveis. Para além das tradicionais, o líder, os subordinados e a situação, juntam-se os novos desafios da sociedade moderna, a mudança permanente, a maior dificuldade das situações, a velocidade da inovação tecnológica, as maiores qualificações das pessoas (com pontos de vista diferenciados e devidamente suportados), a maior sensibilidade para os direitos individuais, a menor receptividade à autoridade formal e o crescente poder da opinião pública. Mas são as dificuldades que dignificam o comando e a liderança e tornam exaltante o seu exercício. É nelas que se vêem os verdadeiros líderes, aqueles que possuem a visão estratégica, a capacidade e a coragem moral para as ultrapassar (Sequeira, 1999:19).

A história sobre o comportamento e procedimentos dos bons líderes do passado, bem como o estudo e aprofundamento sobre a maioria das técnicas, teorias e práticas da liderança e de como ser um bom líder, defendidas pelos autores mais conhecidos, leva-nos a uma conclusão: não há uma única forma para poder ser um líder eficaz. Para ser um líder eficaz, é preciso que a pessoa designada seja capaz de se comportar e de agir de forma diferente em circunstâncias e situações diversas. Ora isto é difícil de acontecer, dado que, apesar das muitas teorias e práticas da liderança, não há nenhuma suficientemente abrangente que seja capaz de prever a reacção e o comportamento das pessoas nos mais diversos contextos da vida real. O que acontece por vezes, e até nas situações mais difíceis, é surgirem líderes emergentes que ajudam os líderes designados a ultrapassar essas situações difíceis, desde que estes sejam suficientemente hábeis para aproveitarem a contribuição daqueles.

O sucesso de um líder depende da flexibilidade manifestada para adaptar o seu comportamento e acção, às exigências das diferentes circunstâncias e situações.

Embora a liderança não se ensine a quem não tiver condições de personalidade e um nível de educação e de aptidões ajustado, é possível no entanto estimular o futuro líder e ajudá-lo a adquirir aquela flexibilidade de utilização das suas capacidades e competências, bem como dos estilos de liderança adaptados às circunstâncias situacionais (Pamplona, 2003:125).



(2) Abordagens à liderança

Existem múltiplas abordagens ao fenómeno da liderança. O estudo da liderança ao longo do último século propiciou o desenvolvimento de diversas teorias, as quais foram acompanhando o estudo das organizações e do comportamento organizacional. Em conformidade com grande parte da literatura que versa sobre esta matéria, será pertinente associar em grupos homogêneos os diferentes paradigmas na abordagem à liderança.

Visto existirem inúmeras abordagens ou teorias, considerámos serem as mais significativas para o nosso estudo as seguintes:

- Abordagem dos traços;
- Abordagem comportamental e funcional;
- Abordagem situacional/contingencial;
- Abordagens transaccionais e transformacionais
- A Inteligência emocional

No apêndice D procuramos apresentar sinteticamente a evolução do estudo da liderança onde se enquadram estas abordagens.

As componentes de uma liderança eficaz são uma composição de diferentes abordagens no estudo da liderança. Nenhuma destas abordagens se pode considerar como sendo a melhor, pois todas elas de algum modo contribuem para compreender como se pode tornar a liderança eficaz. Estas diferentes abordagens servem de orientação ao estudo da liderança, constituindo-se como elementos estruturantes dos programas de formação dos diferentes cursos de liderança.

c. Estudo de caso do Processo de Formação de John Adair

Iremos nesta fase do trabalho proceder à apresentação e análise de um estudo de caso do processo de referência sobre formação em liderança. Trata-se do processo de formação de John Adair, que já foi perfeitamente validado¹⁸ na Royal Military Academy Sandhurst (RMAS) e no Britannia Royal Naval College (BRNC).

John Adair é um especialista consagrado em liderança, é referenciado como um dos principais estudiosos deste fenómeno em Inglaterra, com diversas publicações de referência nesta área. A sua obra *“Training for Leadership”* tem por base a sua experiência como professor na RMAS e como contribuinte activo na sua implementação. Além disso, apresenta uma reflexão inicial sobre as diferentes abordagens à temática da liderança, na qual enfatiza a sua crença de que o seu potencial pode ser desenvolvido. Seguidamente faz a apresentação de

¹⁸ A validação deste processo de formação é aqui referida numa óptica dedutiva, uma vez que o processo vigorou por vários anos sem que tenha havido qualquer referência a um menor desempenho.



um processo de formação em liderança, alicerçado em exemplos de cariz militar.

A escolha deste processo de formação em liderança assenta principalmente no facto de ter uma instituição militar como objecto de implementação, que concorre directamente para a temática em estudo.

Este processo de formação baseia-se na abordagem funcional à liderança, apresentada no ponto anterior. Embora não advogue para si a descoberta desta nova abordagem à liderança, Adair é o principal defensor desta nova visão, sendo a base de grande parte dos seus trabalhos. A apresentação do processo de formação desenrola-se com inúmeras intersecções à óptica funcional de liderança.

Embora seja um processo de formação aplicado e validado a nível militar, o autor defende que o modelo é aplicável a qualquer área. Segundo o autor, *“quem estiver interessado primariamente em desenvolver o potencial de liderança noutros campos que não o militar encontrará aqui um exemplo concreto de como os princípios gerais podem ser aplicados ao encontro das necessidades de uma organização em particular”* (Adair, 1968:68). Desde então o autor tem publicado várias obras na área da liderança, utilizando sempre exemplos militares, defendendo presentemente que *“ as matérias-primas da liderança são as mesmas em qualquer profissão”*.

(1) A Selecção

Para Adair, a selecção dos indivíduos representa uma área chave para a formação em liderança. Para tal o autor descreve a situação que levou à alteração dos critérios de selecção para o Exército Inglês durante a década de 40 (Adair, 1968: 57).

O processo de selecção para o ingresso nas fileiras do Exército Inglês, até meados da década de 40, baseava-se numa entrevista, realizada por Oficiais superiores, que pretendia aferir as qualidades inatas de liderança dos candidatos. Este sistema foi desacreditado após ter sido constatado que um elevado número dos seleccionados mantinha prestações bastante medíocres em termos de liderança. Refere-se mesmo que houve cursos, seleccionados através deste método, em que apenas metade dos cadetes conseguiram ter aproveitamento para prosseguirem a carreira de Oficial.

Perante a ineficiência deste método de selecção, sentiu-se a necessidade de desenvolver uma nova abordagem. Tendo sofrido alguns ajustes na fase inicial, com experimentação através de “tentativa e erro” e análise das reacções dos diferentes intervenientes, o novo método ficou conhecido por W.O.S.B. (War Office Selection Boards). Este novo método de avaliação baseava-se na prestação dos candidatos em tarefas, bastante elaboradas e com limitações de tempo, atribuídas a pequenos grupos. Os avaliadores observavam a efectividade



do grupo na resolução de tarefas difíceis num tempo limitado, procurando aferir as prestações individuais. Três componentes chave eram avaliados: o nível efectivo de funcionamento como grupo; a coesão ou habilidade para direccionar o grupo no sentido da realização da tarefa; e a estabilidade ou capacidade para fazer face às resistências e frustrações (Idem:59).

Em suma, este método de selecção testa os indivíduos em grupo, verificando a sua contribuição individual para a sua efectividade, para que mais tarde venham a fazer parte de um grupo.

(2) As cinco áreas chave da formação em liderança

Tendo por base uma correcta selecção, o processo de formação em liderança defendido por Adair assenta em cinco áreas chave, que contribuem de forma igual para o desenvolvimento do indivíduo (Adair, 1968:69). Estas áreas são agrupadas da seguinte forma:

- **Estrutura;**
- **Curso de Liderança;**
- **Treino de Liderança no Terreno;**
- **Formação do Pessoal instrutor;**
- **Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento.**

Adair realça que esta organização em diversas áreas não representa qualquer hierarquização que torne alguma delas mais importantes. Pelo contrário, todas as áreas contribuem de forma preponderante, tendo de haver uma sobreposição, ou complementaridade, com vista à maior eficiência.

A **Estrutura** pode ser referida, de uma forma sintética, como o ambiente que circunda a formação em liderança. No exemplo apresentado na obra, o autor encontra dois grandes contributos em termos de estrutura: o ethos¹⁹ presente na Instituição e as várias oportunidades que os indivíduos têm para praticar a liderança.

O ethos é uma palavra de origem grega que tem sido mantida sem tradução e adoptada para várias línguas. Para Adair o ethos é consubstanciado na atmosfera única que envolve a formação nas diferentes instituições. Os contributos são imensos e variados, sendo por vezes difícil a sua discriminação.

Adair considera que existem alguns contributos para o ethos que deverão ser distinguidos. O espaço físico, com edifícios particulares, os símbolos, o cerimonial e os rituais próprios, influenciam de forma persistente a visão que se tem de uma Instituição. Outro contributo distinguido pelo autor é o relacionamento com os indivíduos responsáveis pelo

¹⁹ Apêndice E – O credo do Soldado americano.



funcionamento da Escola. Professores, instrutores, pessoal de apoio, entre outros, desempenham um papel importante no desenvolvimento de uma identidade colectiva. Relativamente a este contributo, o autor refere que existe uma especial atenção na escolha do pessoal a desempenhar funções nas Escolas Militares, uma vez que servirão de exemplo para os alunos.

O relacionamento entre cadetes também é considerado como um contributo que merece a sua discriminação. O exemplo dos cadetes mais antigos, a linguagem e os rituais únicos, entre outros factores, potenciam a manutenção do ethos.

A segunda componente da estrutura refere-se às inúmeras oportunidades que os formandos têm para praticar a liderança. Em primeira instância, existem várias situações de aula em que os formandos têm oportunidade para desenvolver competências e funções de liderança, como por exemplo a comunicação que é treinada nas diversas apresentações a que estão sujeitos.

Com uma contribuição mais efectiva para este ponto, o autor refere as variadas situações em que os alunos são colocados numa situação de chefia. Desde o chefe de quarto ou de turma, os alunos vão recebendo atribuições que lhes permitem praticar a liderança. O autor refere também os trabalhos em grupo que são um perfeito balão de ensaio para praticar as funções de liderança num pequeno grupo (Idem:71).

Embora centremos demasiado a nossa atenção no tangível em termos de formação em liderança, como sejam os programas teóricos e práticos, não pudemos descurar a importância primordial desta área que é classificada como estrutura. Adair refere mesmo que estas componentes conseguem comunicar com os formandos a um nível mais profundo, podendo mesmo criar contradições com o que é apresentado no campo teórico.

A área referida como **Curso de Liderança** representa a transmissão de conhecimentos teóricos sobre a temática da liderança. Para Adair existe um corpo de conceitos e noções que deve ser transmitido, procurando afastar o formando da visão redutora do líder inato. O autor afirma que ao menosprezarmos esta área, transmitimos a ideia de que não há nada merecedor de ser ensinado.

Existem inúmeros programas teóricos sobre liderança, variando de organização para organização. Os objectivos, conteúdos e métodos pedagógicos podem variar mas, segundo o autor, qualquer organização que queira propor uma instrução formal em liderança, deve atender à necessidade de interagir a teoria com a prática. Deve ser mantida uma ligação estreita entre o que é apresentado no plano teórico e a experiência prática (Idem: 73). Esta ligação pode ser estabelecida de diferentes formas, quer através da experimentação numa situação prática,



quer através da análise de situações passadas ou de exemplos conhecidos.

O **Treino de Liderança no Terreno** funciona como uma oportunidade que os alunos têm para praticar uma situação próxima da realidade, com uma vantagem acrescida que será o acompanhamento por parte de formadores qualificados e pelos restantes formandos. Este tipo de instrução coloca os formandos numa situação em que estarão a ser observados tanto por instrutores como pelos restantes formandos, cumprindo uma dupla função: receber comentários, por parte dos observadores, que permitam corrigir ou melhorar o desempenho em termos de liderança; servir de exemplo aos restantes formandos.

Para que se possa desenvolver as áreas anteriores com elevado profissionalismo e eficiência, teremos de apostar na **Formação do Pessoal Docente**.

Em primeiro lugar, Adair refere que é essencial que o pessoal instrutor “possua uma habilidade natural e experiência como líder na sua área”, conhecer e saber aplicar as teorias e técnicas de liderança a um elevado nível, e conhecer aprofundadamente uma variedade de métodos educativos (Idem: 74). O autor reconhece que é difícil encontrar pessoas que reúnam estas três qualificações com elevado nível. Para tal, a melhor solução será encontrar elementos que apresentem a primeira qualificação e procurar desenvolver as suas capacidades pedagógicas e os seus conhecimentos teórico-práticos em liderança.

A definição do programa de formação em liderança irá depender, em grande parte, do corpo de instrutores da área. A aposta num programa mais ousado e consequentemente mais apelativo, só deve ser prosseguida se houver um forte sustento do pessoal responsável pela sua operacionalização, caso contrário podemos obter um resultado contrário ao esperado (Idem: 75).

O **Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento** terá a tarefa de monitorizar e melhorar as áreas chave descritas anteriormente. Em primeiro lugar deve aferir se essas áreas estão a produzir os resultados esperados. Este controlo tem um segundo propósito, que é a actualização e melhoria constantes do processo.

Outra atribuição deste órgão será acompanhar a produção científica com relevância em termos de liderança e de métodos de formação. Devem-se manter actividades de pesquisa em áreas como a “psicologia social, educação e formação profissional em liderança”.

Estas cinco áreas chave na formação em liderança, apresentadas de uma forma individualizada, são todas preponderantes em igual medida. Mas a sua prestação não pode ser observada isoladamente, uma vez que estão todas interligadas. Qualquer aperfeiçoamento duma delas irá afectar as restantes, pelo que devemos garantir a eficiência individual para que o nível geral de desempenho seja elevado (Idem:76).



“O intelecto, o carácter e as capacidades possuídas por qualquer homem são o produto de determinadas tendências originais e da formação a que são sujeitos.” – Edward Lee Thorndike

3. Caracterização dos Estabelecimentos Militares de Ensino Universitário e a sua Formação de Liderança

Neste capítulo iremos caracterizar os vários EMEU, no âmbito das suas estruturas organizacionais, procurando identificar as suas especificidades técnicas e culturais, para permitir um enquadramento dos modelos de formação onde se insere o nosso estudo. Iremos também caracterizar cada um dos processos de formação de liderança dos EMEU, baseados nas entrevistas e na observação efectuada, enquadrando as diversas práticas com o nosso processo de referência.

Nos EMEU decorrem as reformas introduzidas pelo chamado processo de Bolonha²⁰, que tem como grande objectivo mudar de um *“sistema de ensino baseado na ideia da transmissão de conhecimento para um sistema diferente, ancorado no desenvolvimento de competências”*. Todos os EMEU encontram-se com os seus programas adaptados a este novo modelo sujeitos no entanto a reajustamentos, pois aguardam a publicação da lei que regulamente o ensino superior militar.

Durante a análise do caso de estudo de Adair a selecção foi considerada uma área chave no estudo, por isso verificámos a selecção nos diversos EMEU e concluimos que ela é efectivamente garantida em todos eles. A selecção é efectuada ao longo do processo de admissão dos candidatos, através de uma série de provas de classificação e selecção. Cada candidato passa por inspecções médicas, provas físicas e testes psicotécnicos. No âmbito do nosso estudo, estes últimos são os que se revelam de maior importância, porque garantem a selecção de indivíduos com o perfil adequado para as funções de chefia e liderança.

Os testes psicotécnicos englobam provas de aptidão intelectual; provas de aptidão vocacional; inquéritos de personalidade; provas de situação²¹ e entrevistas psicológicas de selecção. Os testes no domínio cognitivo, afectivo e psicomotor permitem determinar as aptidões dos candidatos para as especialidades a que concorrem. Para além destas provas existe ainda uma fase de validação da aptidão vocacional que, na Marinha por exemplo, consiste num embarque (5 Dias) numa unidade naval para verificar se os candidatos se adaptam à vivência no mar. No Exército baseia-se numa prova de aptidão militar (3 Semanas). Quanto à Força Aérea é efectuado um estágio de selecção de voo para os candidatos a Piloto Aviador e, à

²⁰ DL 74/2006, de 24 de Março, “Regulamento da lei de Bases dos sistemas educativos”.

²¹ Por exemplo na Academia Militar estas provas são designadas de liderança e chefia, os candidatos constituem grupos de 5 a 7 elementos, sendo depois sujeitos a uma prova de projecto e planeamento e a uma segunda prova de obstáculos.



semelhança do Exército uma prova de aptidão militar. No fundo estas provas servem para aquilatar a aptidão dos indivíduos ao ambiente próprio da realidade da vida militar.

Em todos os EMEU os alunos vivem em regime de internato e as actividades do ensino têm carácter presencial obrigatório e desenvolvem-se através de aulas teóricas, teórico-práticas, práticas, de laboratório e seminários, complementadas por conferências e por trabalhos de aplicação, exercícios de campo, estágios, visitas e missões de estudo, de acordo com a pedagogia de ensino e aprendizagem das matérias das áreas curriculares que integram os planos dos diversos cursos.

O corpo docente dos EMEU é composto por professores e instrutores, militares e civis²². São especialistas de reconhecida experiência e competência profissional e detentores de atributos curriculares específicos para o exercício das suas funções educativas. Os EMEU procuram ainda proporcionar condições para que estes desenvolvam projectos no sentido de aumentar os seus graus académicos com vista a melhorar a formação dos corpos docentes.

a. Escola Naval

(1) Resenha histórica

A Escola Naval (EN) é um Estabelecimento Militar de Ensino Superior Universitário bicentenário que tem por missão principal, assegurar a realização dos cursos de licenciatura que habilitam ao ingresso nos QP na categoria de Oficial da Armada.

A EN assumiu esta designação em 1845, herdando as tradições da Academia Real dos Guardas Marinhas por Decreto Real de D. Maria II, passando a formar igualmente os Oficiais da Marinha Mercante. A sua sede foi no Terreiro do Paço até 1936, data em que, por virtude de um incêndio da Sala do Risco, a Escola passou a ocupar as actuais instalações no Alfeite.

A EN sofreu diversas reformas sendo a última²³ de 2004, deste modo foram sendo feitas adaptações a organização, as infra-estruturas e os métodos da Escola, no sentido de os tornar conformes aos diferentes contextos da Marinha e do País. Os actuais cursos ministrados na EN são os seguintes Cursos: Marinha; Administração Naval; Fuzileiro; Engenheiros Navais (Ramo de Armas, Electrónica e Mecânica) e Médico Naval (EN, 2007:7).

(2) Estrutura orgânica

A EN está organizada²⁴ com o seu Comando que é responsável pela sua direcção e administração, a Direcção de Ensino ao qual compete o planeamento, a coordenação e o

²² Alguns professores civis não pertencem aos quadros dos EMEU, sendo contratados ou fazendo parte de protocolos estabelecidos com outros estabelecimentos de ensino universitário.

²³ Reforma educativa que correspondeu aos princípios estabelecidos na declaração de Bolonha, a qual transfere bastante da responsabilidade de aprendizagem para o aluno.

²⁴ Apêndice F - Organização da Escola Naval.



controlo do ensino. O Corpo de Alunos que é responsável pela integração dos alunos na EN, constituindo a sua componente operacional, executa acções complementares de preparação militar, moral, cultural e física. Por fim, o Departamentos e Serviços de Apoio é o órgão responsável por garantir o funcionamento administrativo da EN.

O Corpo de Alunos está dividido em 5 companhias, correspondentes a cada ano, constituindo um efectivo total de 250 alunos. Para a formação conta com um corpo docente de 70 professores militares e civis, alguns com doutoramentos ou mestrados, mas acima de tudo, com uma vasta experiência profissional e de docência. Conclui-se que esta unidade de formação da Marinha de Guerra Portuguesa dispõe de um rácio de 1 docente por 4 formandos, número difícil de atingir em qualquer outro estabelecimento de ensino superior.

(3) O Ensino

A EN tem por missão principal a formação dos Oficiais da Marinha, mediante a realização dos cursos e outras actividades complementares de ensino. Os cursos de licenciatura da EN, têm a duração de cinco anos, sendo o 1º Ano comum (excepto para o dos médicos²⁵). Os vários cursos abrangem áreas diversas de conhecimento como sejam:

- Ciências de Base;
- Ciências Navais;
- Ciências de Engenharia;
- Ciências de Economia e Gestão;
- Ciências Sociais e Humanas;
- Formação Militar Naval.

Em cada ano são desenvolvidos diversos estágios e tirocínios, servindo de actividades complementares de formação.

No âmbito da sua missão, os objectivos da EN são os seguintes:

- Assegurar a realização dos cursos de licenciatura que habilitam ao ingresso na categoria de Oficial da Marinha, nas classes em que é exigido aquele grau académico como formação de base;
- Assegurar a realização de cursos de licenciatura, mestrado e de doutoramento, que se insiram em áreas científicas de interesse para a Marinha e a Defesa Nacional;
- Assegurar a realização de cursos de pós-graduação, cursos de actualização e cursos de qualificação de natureza profissional;

²⁵ A licenciatura em medicina é ministrada de acordo com um protocolo de cooperação entre a Faculdade de Medicina de Lisboa e a EN, de acordo com um curriculum próprio. Para além da área do conhecimento em medicina engloba uma formação militar complementar, técnico-naval e actividades de formação através de estágios e tirocínios.



- Promover a realização de investigação em áreas consideradas com interesse para a Marinha, as Forças Armadas ou a Defesa Nacional;
- Assegurar a prestação de serviços à Marinha, às Forças Armadas e à comunidade em geral, através do desenvolvimento das suas actividades;
- Promover o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições nacionais e estrangeiras, numa perspectiva de mútuo interesse e valorização.

Integrado nos objectivos da última reforma educativa, referida em 3.a(1), o Departamento de Formação Militar Naval, auxiliando-se da área operacional da EN, o Corpo de Alunos, tem utilizado como alternativa à formação em sala de aula, a formação decorrente dos mecanismos estabelecidos no Projecto de Enquadramento e Socialização²⁶ em que os cadetes mais antigos do 4º ano, em particular aqueles que exercem as funções de Cadete enquadrante, têm a competência para orientar a aprendizagem dos cadetes mais modernos nas áreas do conhecimento, típicas da Formação Militar Naval, nomeadamente organização, cerimonial, protocolo e cidadania.

Para além das actividades curriculares dos cursos a EN desenvolve uma série de outras acções, tais como as actividades circum-escolares que englobam diversas actividades sociais e culturais, bem como as actividades desportivas que também são uma forte aposta no desenvolvimento dos cadetes. Efectivamente, verifica-se uma grande participação em diversas competições militares e civis, nas mais variadas modalidades.

(4) Formação de Liderança

A Marinha tem em curso um estudo²⁷, ao nível da Direcção dos Serviços de Pessoal e Formação, cujo projecto visa o desenvolvimento das linhas de orientação para as diferentes áreas da formação. Este estudo inclui as orientações para a formação de liderança na Marinha. No entanto, e porque este estudo ainda não foi aprovado superiormente, não foi possível proceder à sua consulta e aceder ao seu conteúdo.

A cultura organizacional própria da EN, associada ao regime de internato dos alunos e aos seus códigos de conduta contribui para garantir a **Estrutura** do processo de formação de liderança da EN.

Na EN o **curso de liderança** que enquadra o ensino de liderança insere-se na Formação Militar Naval e tem por base o programa²⁸ da disciplina de Comportamento Organizacional (CO) que é ministrada em dois semestres no 1º e 4º ano dos cursos tradicionais de licenciatura de 5 anos.

²⁶ Este projecto estrutura todo o processo de adaptação às regras de conviver dos novos cadetes, de forma a padronizar estas acções para permitir controlar todo o processo e as suas componentes.

²⁷ Este estudo tem a designação de Tarefa 53.

²⁸ Apêndice G - Conteúdos do programa da disciplina Comportamento Organizacional.



O CO é uma disciplina científica empenhada no estudo dos comportamentos nas e das organizações. Faz uma análise e cruzamento de várias áreas disciplinares na qual se enquadra a liderança (Cunha, 2006: 30). Tendo em conta que a Marinha é uma organização Pública sem fins lucrativos, o CO é abordado mais no âmbito dos seus objectivos de desenvolvimento humano ou seja, nos elementos pertencentes à organização e nomeadamente realçando os desempenhos e comportamentos individuais e de grupo no seio da organização (Santos, 2008).

O ensino da liderança na EN encontra-se ligado ao CO e tem como finalidade, desenvolver nos alunos uma melhor compreensão do comportamento humano nas organizações, através do conhecimento das suas culturas e estruturas, do fornecimento de modelos para o apoio nas intervenções aos vários níveis das organizações. Desta forma, permite usar essas competências para ajudarem os subordinados e, conseqüentemente, a organização a conseguir um melhor desempenho, satisfação e eficácia nos diferentes contextos organizacionais da Marinha (Santos, 2008).

A EN apoia-se fundamentalmente numa abordagem funcional da liderança, potencializando a sua formação de liderança em pequenos grupos (até 20 pessoas). Não considera a necessidade de particularizar a liderança militar, porque a encara como uma situação particular decorrente das necessidades da organização. Ou seja, considera o processo de liderança militar e civil idênticos, diferindo apenas o contexto onde ocorre essa liderança.

Apenas é considerado como uma parte integrante da formação de liderança as áreas disciplinares que possam ser avaliadas nesse âmbito, pois só assim se poderá verificar se os conhecimentos teóricos, as perícias interpessoais e as atitudes foram alcançadas pelos alunos, através de testes ou de trabalhos de aplicação (Santos, 2008).

O **treino de liderança no terreno** é realizado no 5º ano num Estágio de liderança no Centro de Liderança da Escola de Fuzileiros²⁹, consiste em exercícios práticos de campo (durante duas semanas), com base nos modelos teóricos ministrados ao longo do curso. São criadas situações em contexto laboratorial, onde os alunos desempenham tarefas de líder e observam-se uns aos outros, sendo testados e avaliados com base em métodos científicos.

Como **órgãos de apoio em investigação e aconselhamento**, a EN apoia-se no desenvolvimento das investigações e manuais que vão sendo publicados, procurando as melhores práticas nas diferentes áreas da investigação académica. Destacamos o doutoramento que se encontra a realizar o CFR FZ Pacheco dos Santos em organização e desenvolvimentos de recursos humanos no instituto superior de ciências do trabalho e das empresas, desenvolvendo

²⁹ Este centro foi criado em 1993, inicialmente para formar os Sargentos, visa agora garantir uma formação da liderança transversal a todos os níveis da Marinha sobretudo aos seus quadros executivos e operacionais.



uma investigação subordinada ao tema: “*Impacto do desenvolvimento de competências da liderança nos líderes na eficácia dos grupo liderados*”. Os professores de liderança da EN, também desenvolvem ao longo do ano diversas palestras subordinadas ao tema da liderança.

Relativamente à **formação de pessoal instrutor**, a Marinha garante a nomeação de pessoal para a frequência de mestrados em CO, requisito necessário para garantir a continuidade de docentes nesta área na EN, para além de existirem também psicólogos que auxiliam a formação em determinadas matérias.

b. Academia Militar

(1) Resenha histórica

A Academia Militar (AM) é um Estabelecimento Militar de Ensino Superior integrado no sistema de ensino universitário português, que desenvolve actividades de ensino, investigação e de apoio à comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais destinados aos QP do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR).

A AM, designação assumida em 1959, é legítima herdeira do património da Escola do Exército que, em 12 de Janeiro de 1837, foi criada pelo Marquês Sá da Bandeira, no âmbito da reforma do ensino implementado por Passos Manuel. Ocupa, desde 1850, o Palácio da Bemposta no centro de Lisboa e em simultâneo desde 1951, um destacamento na Cidade da Amadora.

Além de alunos do Exército, a AM já formou alunos da Força Aérea (até 1982), alunos civis dos cursos de Engenharia Civil, Mecânica e Electrónica (1973-1980) e, no âmbito da Formação Geral Comum no período de 1992 a 1996, deu simultaneamente formação aos alunos do 1º ano dos três Ramos das FFAA e da GNR.

A AM confere o grau de licenciatura³⁰ em dezasseis cursos diferentes³¹, dos quais quatro são cursos de formação militar complementar de licenciaturas conferidas, na área de saúde, por outras escolas universitárias.

(2) Estrutura orgânica

A AM está organizada³² com o seu Comando nas instalações de Lisboa, onde estão instaladas as infra-estruturas destinadas à vida e formação dos alunos dos últimos anos dos cursos de Engenharia e de Saúde³³. Nas instalações da Amadora, estão instaladas as infra-estruturas destinadas à vida e formação dos alunos dos restantes cursos.

Na estrutura orgânica dispõe da Direcção de Ensino que tem por missão planear,

³⁰ Actualmente a AM integra a Fundação das Universidades Portuguesas, possui um Centro de Investigação, ministra uma Pós Graduação em *Guerra de Informação/Competitive Intelligence* e, numa iniciativa conjunta com a Universidade dos Açores, um mestrado em *História Militar*.

³¹ Apêndice H - A lista dos Cursos ministrados na AM.

³² Apêndice I - Organização da Academia Militar.

³³ Cursos de Medicina, Medicina Dentária, Medicina Veterinária e Ciências Farmacêuticas.



coordenar e controlar as actividades de ensino, instrução e investigação, com vista a obter a melhor orientação pedagógica e o melhor rendimento do ensino. O Corpo de Alunos que tem por missão enquadrar militar e administrativamente os alunos dos cursos de formação de Oficiais e ministrar-lhes adequada preparação militar, moral, cívica e física. Por fim, a Direcção dos Serviços Gerais que garante o funcionamento administrativo da AM.

Os alunos de cada curso estão distribuídos pelos três Batalhões de Alunos do Corpo de Alunos, que garante o seu enquadramento militar e administrativo.

Os professores e os instrutores militares³⁴ são Oficiais dos QP do Exército e da GNR ou, eventualmente, de outros Ramos das FFAA e são detentores de atributos curriculares específicos e de comprovada competência técnica e pedagógica.

(3) O Ensino

As vertentes fundamentais da formação do aluno na AM compreendem:

- Formação Científica de Base, que é ministrada nos primeiros anos de cada curso, servindo de suporte quer ao desenvolvimento e compreensão das matérias ministradas quer, futuramente, à aquisição de novos conhecimentos decorrentes da acelerada evolução do conhecimento, numa perspectiva de valorização profissional permanente, como condição de acesso aos sucessivos níveis da hierarquia.
- A Formação Científica de índole Técnica e Tecnológica, destinada a satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho de funções técnicas, no âmbito de cada uma das Armas³⁵ e Serviços³⁶ do Exército e da GNR. Os alunos são preparados para o desafio das novas tecnologias inerentes à respectiva formação específica. De igual forma, assimilam os fundamentos das tecnologias de informação e utilizam-nas como ferramenta indispensável em instituições modernas.
- A Formação Militar, tem em vista desenvolver nos alunos os atributos de carácter, elevado sentido do dever, honra e lealdade, culto da ordem e da disciplina, indispensáveis a quem se destina às funções de Comando e Chefia³⁷. A formação dos alunos na área das ciências do comportamento constitui preocupação fundamental, assentando na compreensão dos valores culturais e patrióticos que consubstanciam a Instituição Militar, atendendo às suas tradições. Pretende-se que cada aluno se torne num cidadão com elevados padrões morais, conhecendo a realidade do país, da sua história e cultura, bem como dos problemas e desafios que se deparam no quadro de um mundo cada vez mais integrado devido ao fenómeno da globalização.

³⁴ Apêndice A - Corpo de conceitos.

³⁵ Armas: Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Transmissões e Engenharia Militar.

³⁶ Serviços: Serviço de Material, Administração Militar e Saúde.

³⁷ Apêndice A - Corpo de conceitos.



- A Formação Geral Militar engloba várias disciplinas que visam conferir ao aluno as competências técnicas e as qualidades de comando e chefia, imprescindíveis ao cumprimento das suas missões futuras. A Instrução Militar e o Adestramento Militar ocorre durante o ano lectivo, tendo especial incidência em acções de formação desenvolvidas no campo e em exercícios tácticos conjuntos. Os exercícios das Armas e Serviços têm o apoio das Unidades e dos meios mais modernos disponíveis no Exército e na GNR.
- A Educação Física visa conferir ao aluno a aptidão e desembaraço físico no cumprimento das suas futuras missões. Para além do treino físico, o aluno encontra, em horário escolar, actividades como o judo, equitação, natação, esgrima, luta e boxe. O aluno pode também participar em diversas actividades desportivas extracurriculares. De salientar ainda a possibilidade de participação em competições internacionais, nos campeonatos desportivos militares e universitários nas diversas modalidades.
- A Actividade Sociocultural, permite ao aluno ter ao seu dispor várias actividades culturais e recreativas extracurriculares onde pode cultivar o interesse por áreas tão diversificadas como o desporto, a literatura, o cinema, a fotografia, o jornalismo, a televisão e o vídeo. É ainda dada a possibilidade de participar em conferências e em seminários na Academia Militar e noutras Universidades, bem como com entidades prestigiadas a nível nacional e internacional. Ao nível da actividade social, o aluno tem os bailes e as festas convívio, as cerimónias tradicionais dos cursos das diferentes Armas/Serviços e as actividades no âmbito das semanas académicas das Universidades. Assumem especial importância os intercâmbios com as outras Academias Militares Estrangeiras³⁸ (Rouco, 2006:11).

(4) Formação de Liderança

O **curso de liderança** na AM é a base do processo de formação de liderança com o programa³⁹ da disciplina de Ética e Liderança⁴⁰, que está integrada no Grupo Disciplinar de Comando e Estratégia Militar, pertencendo ao Departamento de Ciências e Tecnologia militares.

A formação de liderança não pretende formar líderes, mas sim concorrer para a arte de bem comandar e por isso, o objectivo é formar subalternos comandantes de pequenos grupos até ao escalão companhia. O que é pretendido é que a formação de liderança sirva de ferramenta para auxiliar os futuros Oficiais a serem bons comandantes de forma a deixarem de ter subordinados e passarem a ter seguidores. O processo de formação visa permitir reflexões sobre a forma como os alunos deverão colocar-se perante um subordinado e conseguir motiva-

³⁸ Brasil, Espanha, Itália, Alemanha, França, Marrocos e EUA.

³⁹ Apêndice J -Programa da disciplina de Ética e Liderança da AM.

⁴⁰ Ministrado no 4º ano, excepto ao curso de medicina que é no 1º ano.



lo, colocá-lo disponível e verdadeiramente empenhado para atingir desempenhos de excelência no cumprimento das missões que lhes forem atribuídas superiormente (Rouco, 2008).

Para isso, considera que grande parte das competências⁴¹ técnicas, interpessoais e conceptuais que concorrem para a formação de liderança são transversais⁴² nas diversas áreas de formação académicas da AM, ou seja em toda a sua **Estrutura**. Os alunos desenvolvem na prática estas competências na sua vivência no dia a dia. Desde o regime de internato, através do desenvolvimento das relações interpessoais e no próprio Corpo de Alunos, através do desempenho ou pelo exemplo das funções⁴³ de Chefes de turma, Comandantes de Pelotão ou de Companhia Aluno. Com a rotatividade pelas funções de Comandantes de Pelotão e Companhia Aluno, procura-se que os alunos mais antigos sejam tutores dos alunos mais modernos, isto é formação através do corpo de alunos pelo exemplo e pelo “feedback”⁴⁴. Podem ainda ser considerados os empenhamentos dos alunos nas várias funções de Comando nos exercícios de campo e também na organização de eventos, bem como, durante a prática desportiva nas diversas modalidades e campeonatos ou ainda, no âmbito do ensino, se considerarmos a participação dos alunos nos trabalhos de grupo para a organização de conferências e seminários (Rouco, 2008).

O **treino de liderança no terreno na AM** consiste no exercício de Formação militar 2, no âmbito da liderança de campo do 2º ano. Com uma 1ª parte teórica, uma 2ª parte com situações em contexto laboratorial no campo e uma 3ª parte cumprindo situações tácticas em conjugação com a liderança do grupo, em que é efectuada uma avaliação dos desempenhos do líder⁴⁵. Os alunos têm ainda o Comando de Tropas⁴⁶, realizado no 5º ano durante o tirocínio nas Escolas Práticas, onde põe em prática todas as competências técnicas, interpessoais e conceptuais adquiridas (Monteiro, 2008).

Relativamente à **formação de pessoal instrutor** tem existido a preocupação de se proceder à sobreposição nas posições de docência da cadeira de Ética e Liderança para manter a sucessão. A preparação dos professores tem sido uma constante através da realização de diversos trabalhos de mestrado e doutoramento, actualmente o TCOR INF José Rouco encontra-se a realizar o doutoramento em gestão de recursos humanos no Instituto Superior de

⁴¹ Apêndice L - Modelo conceptual das competências do Líder.

⁴² Apêndice M - Áreas Transversais de formação para a Liderança.

⁴³ O desempenho destas funções é actualmente efectuado por rotatividade dos alunos para permitir que todos passem por esta experiência de responsabilidade de chefia.

⁴⁴ Chamadas de atenção e correcção sobre falhas cometidas.

⁴⁵ Nem todos os alunos passam pela situação de líder mas pelo menos observam e participam na discussão da avaliação da situação.

⁴⁶ Os alunos comandam um Pelotão em formação militar de base, normalmente um grupo de 20 a 30 indivíduos no início da sua formação militares.



Economia e Gestão, desenvolvendo uma investigação subordinada ao tema: “*Modelo de gestão de formação de competências em liderança ao longo da carreira militar*”. Destacamos ainda o manual de instrutores de liderança que se encontra em fase de revisão, para garantir um curso de liderança para os instrutores militares.

Quanto aos **órgãos de apoio em investigação e aconselhamento** podemos considerar, para além do projecto líder⁴⁷, que consiste numa série de trabalhos de investigação na área de liderança que visa definir as competências do líder, também a investigação que é conduzida ao nível dos alunos para compreender a dinâmica de grupo, visto que trabalham paralelamente com os docentes nestes trabalhos de investigação (Rouco, 2008).

A AM procura ainda melhorar o seu manual, apoiando-se na doutrina americana que serve de base como referência, complementada pela investigação realizada na AM, nomeadamente através dos *episódios de comando*, que são registos de situações de comando que recordam traços positivos de liderança. No futuro, irão também procurar-se desenvolver traços negativos de liderança, ou seja situações de falha de conduta de líderes.

c. Academia da Força Aérea

(1) Resenha histórica

A Academia da Força Aérea (AFA) é um estabelecimento militar de ensino superior universitário, com a missão de formar os Oficiais do QP da Força Aérea (FA). Foi criada pelo Decreto-Lei 27/78, de 27 de Janeiro, surgindo para dar resposta a uma necessidade da FA de dispor duma Academia própria, para formar os seus Oficiais do QP.

Situada em instalações próprias junto à Base Aérea Nº 1, na Granja do Marquês, a norte da serra de Sintra, a AFA iniciou as suas actividades no dia 1 de Fevereiro de 1978, apenas com os alunos do 3º ano do curso de Aeronáutica Militar, que vieram da Academia Militar onde, até então, eram formados todos os Oficiais da FA.

Com o desenvolvimento progressivo das suas instalações, foi possível alargar o âmbito da actividade escolar aos restantes cursos e, no ano lectivo de 1991/92, iniciaram-se os cursos de Engenharia⁴⁸ e Administração Aeronáutica, que são completados em estabelecimentos de ensino superior público universitário. Ainda no ano de 1991/92, a Escola Superior de Tecnologias Militares Aeronáuticas, passou a depender do Comando da AFA, dando início à formação dos Oficiais Técnicos do QP da FAP, ministrando cursos politécnicos. A partir do ano lectivo 2006/7, foi criado na Academia o Centro de Estudos Avançados, nas instalações do extinto Instituto de Altos Estudos da Força Aérea, com a missão de ministrar cursos e acções

⁴⁷ Este projecto encontra-se em fase de conclusão.

⁴⁸ Aeronáutica, de Aeródromos e Electrotécnica.



de formação complementar.

(2) Estrutura orgânica

A AFA está organizada⁴⁹ com o seu Comando, que através de órgãos e gabinetes de apoio o auxiliam na direcção e administração da academia. Destacamos, para efeitos do nosso estudo, o Director de Ensino da AFA que é o responsável pelo planeamento, programação e controlo da execução das actividades escolares do ensino académico. Salientamos também, o Corpo de Alunos, responsável pelo enquadramento militar dos alunos, o planeamento, execução e controlo da formação militar, educação física e das actividades aéreas, em coordenação com a educação científica e técnica. Dispõe ainda do Director de Ensino da Escola Superior de Tecnologias Militares Aeronáuticas, para apoiar o comando da AFA na direcção desta formação e do Grupo de Apoio para garantir o funcionamento administrativo da academia.

(3) O Ensino

O ensino superior militar, caracteriza-se por visar a preparação de quadros militares, altamente qualificados, possuidores das competências necessárias às exigências da segurança e da defesa nacionais, e capazes de agir, liderar e comandar, em situações de risco e incerteza, típicas do combate armado. Para garantir este objectivo, compreende:

- Uma Formação Científica de Base, destinada à aquisição de conhecimentos e, sobretudo, ao desenvolvimento de uma dinâmica intelectual que propicie um permanente acompanhamento da evolução do saber;
- Uma Formação Científica de índole Técnica e Tecnológica, destinada a satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho de funções técnicas no âmbito de cada uma das diferentes especialidades;
- Uma sólida Formação Militar, ética e comportamental, para desenvolver nos futuros Oficiais atributos de carácter, sentido do dever, honra, lealdade, o culto das virtudes militares, da ordem, da disciplina e das qualidades de comando e liderança inerentes à condição militar;
- Uma forte Preparação Física e militar, destinadas a conferirem o necessário desembaraço e treino indispensáveis para fazer face ao cumprimento das variadas missões.

Actualmente, a Academia ministra cursos de licenciatura em Ciências Militares Aeronáuticas nas especialidades de: Piloto Aviador; Engenharia Aeronáutica; Engenharia Electrotécnica (ramos de Energia e Sistemas, Telecomunicações e Electrónica, Sistemas Electrónicos e Computadores, e Aviónica); Engenharia de Aeródromos; Administração

⁴⁹ Apêndice N - Organização da Academia da Força Aérea.



Aeronáutica e a Formação Militar Complementar da Licenciatura em Medicina⁵⁰.

Recentemente, todos os cursos da AFA foram adaptados para que possam ser adequados ao Processo de Bolonha e passem a fazer face à nova regulamentação do ensino superior.

Os cursos da AFA, nas diferentes especialidades, contemplam as seguintes áreas de desenvolvimento curricular:

- Formação Científica;
- Ciências de Base e da Especialidade;
- Ciências Militares e de Especialização Militar;
- Comando e Liderança;
- Formação Militar;
- Instrução de Voo (Curso de Piloto Aviador);
- Treino Físico e Militar
- Língua Inglesa.

São ainda leccionados Estágios Técnico-Militares (com a duração de um ano lectivo), que têm por objectivo ministrar o tronco comum de formação, os quais são complementados com um estágio na especialidade, para pessoal com a qualificação académica de licenciado (pré-Bolonha) ou mestre (pós-Bolonha), para ingresso como Oficial do QP da FA.

Na AFA, o voo é uma actividade fundamental, particularmente para os alunos Piloto Aviador (PILAV). O programa de Actividade Aérea⁵¹ Curricular, parte integrante da área de formação, é uma componente indispensável ao desenvolvimento das capacidades aeronáuticas dos alunos dos cursos de PILAV. A actividade de Voo à Vela é uma actividade complementar e tem por objectivo criar o espírito aeronáutico aos demais alunos. Serve também para providenciar uma experiência, ainda que limitada, de vivência aeronáutica e uma cultura de valores e atitudes, presentes no dia a dia das esquadras de voo da FA, que complementam os restantes elementos da formação ministrada na Academia.

A prática de actividades circum-escolares possibilita a representação da Academia em eventos culturais ou competições desportivas inter-academias e inter-universidades. São por isso uma componente muito importante na formação, constituído ainda um excelente meio de intercâmbio entre os alunos de diferentes academias e países.

⁵⁰ Os alunos de Medicina frequentam o curso na Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa e, na AFA, o tronco comum de formação, que contempla as áreas de desenvolvimento curricular em ciências militares e de especialização militar, comando e liderança, formação militar, treino físico e militar e língua inglesa.

⁵¹ Os programas de voo na AFA englobam: um Estágio de Selecção para o Voo; as Actividade Aérea Curricular e o Voo à Vela (planador).



(4) Formação de Liderança

Ao nível da **Estrutura**, toda a formação militar na AFA é direccionada para a fisionomia moral do aluno, para a consolidação e afirmação do seu carácter como fundamentação de um comportamento pessoal exemplar, vinculado ao cumprimento do dever e das virtudes que o código de honra do aluno consagra. É neste firme propósito que encoraja a responsabilidade, disciplina, autonomia e iniciativa, habilitações essas essenciais a um desempenho competente.

No âmbito das actividades de Formação Militar destacamos ainda, que os alunos do 4º ano são chamados a exercer funções de monitores dos alunos dos 3 primeiros anos da licenciatura, sendo avaliados nesse desempenho.

Na AFA, o **curso de liderança**, está inserido na formação da área de Comando e Liderança no Departamento de Formação Militar, que se encontra integrado no Corpo de Alunos. Mas face às actuais reformas, relativas à integração no processo de Bolonha a AFA encontra-se a reformular todo o modelo de ensino. Por esse motivo está previsto que a formação de liderança transite para a dependência do Departamento de Ciências Militares da Direcção de Ensino (Lopes, 2008).

O curso procura para além da componente teórica, ser essencialmente prático, com o objectivo de potenciar habilidades, atributos e a modelação de comportamentos de líder e comandante, essenciais ao desempenho das funções do Oficial da FA.

A área de Comando e Liderança enquadra-se num plano curricular que se constitui pelas seguintes disciplinas: Comando e Liderança, Sociologia, Psicologia, Ética, Deontologia Militar e Metodologia da Comunicação (Fernandes, 2008). São programas⁵² que garantem o desenvolvimento de competências em comunicação, processos de tomada de decisão, segurança e defesa, gestão de conflitos, liderança e comportamento individual (atitudes e personalidade).

Os objectivos da disciplina de Comando e Liderança consistem em definir a acção de comando e transmitir os principais conceitos que estão subjacentes ao estudo da liderança, identificando e caracterizando o seu conteúdo específico, como função de grupo; analisar e compreender as diferentes abordagens teóricas da liderança, de modo a desenvolver o seu entendimento multidimensional e de ajustamento de factores pessoais, comportamentais e situacionais; consolidar o conhecimento e a operacionalização das funções de liderança com recurso a exercícios práticos de sala e de campo.

As restantes disciplinas da área de Comando e Liderança complementam o processo de formação de liderança, constituem esforços pedagógicos integrados e convergentes na intenção

⁵² Apêndice O - Programas das disciplinas do plano curricular de Comando e Liderança.



de oferecer uma visão sistemática e global do homem e do militar, bem como das instituições e sociedade que produz. A disciplina de Ética e Deontologia Militar desenvolve os conceitos relacionados com os valores, a compreensão do que é a ética e a moral, os eixos de referência à volta dos quais gira a decisão ética, assim como o modo de reflectir acerca das grandes problemáticas éticas actuais. Analisa também, as questões relacionadas com a deontologia militar, quer em tempo de paz, quer em tempo de guerra. As disciplinas de Psicologia e Sociologia procuram sensibilizar os alunos para a temática, sobretudo no campo Militar.

O **treino de liderança no terreno** também é desenvolvido através dos exercícios práticos de campo de liderança no 3º ano, com a duração de 3 a 4 dias. Consta de um programa de exercícios avaliados no qual todos os alunos são indigitados a liderar uma equipa na prossecução de uma determinada tarefa, visando o treino e o desenvolvimento de capacidades para aplicação dos conhecimentos teóricos apreendidos (Lopes, 2008).

A **formação de pessoal instrutor** é uma das dificuldades da AFA face as limitações ao nível do quadro de pessoal de docentes da academia. No entanto, constata-se a preocupação nesta área, estando actualmente, o Capitão de Administração Aeronáutica Paulo Sousa a desenvolver a sua tese de mestrado sobre a formação de líderes nas Escolas Militares e Policia de ensino superior em Portugal (Fernandes, 2008).

Quanto aos **órgãos de apoio em investigação e aconselhamento**, sem dúvida que a AFA tem consciência da sua importância e tem, por isso mesmo, procurado efectuar contactos de forma a estabelecer intercâmbios com os restantes EMEU e garantir o apoio na investigação e no aconselhamento para melhorar o processo de formação de liderança. Uma das perspectivas na área da investigação será de que a partir do próximo ano lectivo, irá iniciar-se as primeiras teses de mestrado, estas poderão criar uma oportunidade para se desenvolver a investigação na área da liderança, sobretudo nos cursos dos pilotos alunos (Fernandes, 2008).

A AFA tem procurado introduzir pequenos ajustamentos, numa óptica da dinâmica do processo de formação, através de mudanças de alguns métodos que possam dinamizar as aulas teórico práticas, como por exemplo meios audiovisuais ou introduzindo novos exercícios. Mas fundamentalmente, pretendendo pelo menos manter o controlo do que se tem desenvolvido internamente e ir introduzindo gradualmente novas ideias que surjam de novas investigações (Lopes, 2008).



"A liderança não é uma maratona,
é uma estafeta." – Ichak Adizes

4. Análise dos dados e interpretação dos resultados

Com base nas cinco áreas chave do processo de formação de John Adair (Estrutura, Curso e Treino de Liderança, Formação de Docentes e Órgãos de Apoio em Investigação e Aconselhamento) que nos servem de instrumento de análise, iremos de seguida efectuar a comparação e interpretação do conteúdo dos dados recolhidos.

a. Estrutura

Sendo esta uma parte intangível que engloba o ambiente que circunda a formação em liderança, o espaço físico e cultural da organização, consideramos existir uma aproximação muito grande entre os EMEU, face às normas e regras disciplinares comuns à instituição militar onde se inserem.

A vivência nos EMEU permite, através do relacionamento entre cadetes e das diversas actividades, inúmeras oportunidades para os formandos praticarem a liderança, existindo muitas situações em que os alunos são colocados em situação de chefia.

No entanto, cada um dos EMEU dispõe de uma cultura e identidade colectiva, com valores, símbolos, cerimonial e rituais próprios, inerente a cada Ramo, que acabam por influenciar e diferenciar a forma como a Instituição militar é encarada.

Verifica-se que o enquadramento dado pela estrutura dos EMEU cria excelentes condições para garantir uma formação que desenvolve valores, atributos e comportamentos que acabam por ser fundamentais para o processo de formação em liderança.

Foram identificados, conforme o quadro seguinte, um conjunto de elementos que compõem a estrutura dos EMEU.

QUADRO 1 - ELEMENTOS IDENTIFICADOS NA ESTRUTURA DOS EMEU

Escola Naval	Academia Militar	Academia da Força Aérea
–Regime de internato –Código de conduta dos Cadetes –Tradições Socioculturais e cerimoniais próprias –Actividades desportivas		
–Desempenho de funções de comando pelos alunos com melhores cota de mérito –Projecto de enquadramento e socialização estruturado –Especificidade técnica dos estágios e tirocínios Navais	–Funções de comando com a rotatividade dos alunos no enquadramento do dia a dia, em acções de formação desenvolvidas no campo e em exercícios tácticos. –Especificidade técnica dos exercícios desenvolvidos no campo	–Funções de comando com a rotatividade dos alunos no enquadramento do dia a dia e os alunos do 4º ano exercem funções de monitores em exercícios –Especificidade do Programa de Actividade Aérea



Destes elementos verifica-se que alguns são comuns como por exemplo o regime de internato, o código de conduta dos alunos, as actividades desportivas, socioculturais e cerimoniais próprios que permitem desenvolver experiências interpessoais e a integração na cultura da instituição militar.

Esta é uma área do processo que pode ser mais desenvolvida, pois já existem determinadas acções em curso que poderiam ser aproveitadas, se estivessem devidamente estruturadas de forma a serem utilizadas para apoiar a formação de liderança dos alunos.

Para a AM e a AFA toda a vivência ao longo dos anos nos EMEU, através das diversas actividades desenvolvidas durante os exercícios específicos realizados, estágios ou tirocínios, é tida em conta por dar alguma experiência aos alunos na forma como deve ser exercida a componente de liderança (Rouco e Lopes, 2008). Contudo a EN não atribui grande relevância a este aspecto, considera que não se reúnem as condições ideais para desenvolver o processo de liderança, porque as tarefas exercidas estão perfeitamente definidas, não é necessário influenciar a forma de actuação, nem existem problemas para resolver (Santos, 2008).

b. Curso de Liderança

Este é o principal pilar do processo de formação, porque consiste na transmissão de conhecimentos teóricos sobre a temática da liderança.

Como vimos os programas teóricos sobre liderança são variados, os conteúdos e métodos pedagógicos são diversificados, no entanto verifica-se uma interacção entre a teoria e a prática, procurando a experimentação das situações práticas, quer através da análise de situações passadas ou de exemplos conhecidos.

Os elementos identificados para os cursos de liderança são os que constam no seguinte quadro:

QUADRO 2 - ELEMENTOS IDENTIFICADOS NOS CURSOS DE LIDERANÇA DOS EMEU

Escola Naval	Academia Militar	Academia da Força Aérea
–Comportamento Organizacional –Abordagem funcional –Método da liderança militar e civil idênticos	–Ética e liderança –As competências técnicas, interpessoais e conceptuais que concorrem para a formação de liderança são transversais: •Corpo de Alunos; •As várias áreas científicas; •Disciplina de Liderança.	–Comando e liderança –Modelo transversal agrupa um conjunto de disciplinas para o desenvolvimento de competências: •Comando e Liderança; •Sociologia e Psicologia; •Ética e Deontologia Militar; •Metodologia da Comunicação

Em todos os EMEU verifica-se a mesma tendência em colocar as disciplinas da



formação de liderança na área da formação militar.

Atendendo aos diferentes programas teóricos aplicados pelos três EMEU verificou-se que existem vários pontos em comum, mas prevalece a diferença nas abordagens. A própria designação das disciplinas indicia logo estas diferenças, existindo o Comportamento Organizacional na EN, a Ética e Liderança na AM, e o Comando e Liderança na AFA.

No que concerne à interacção constante entre a teoria e a prática, também se apurou que existe um planeamento de diversas actividades práticas a acompanhar os pontos teóricos.

No fundo o objectivo final é idêntico, dar as competências necessárias para serem bons comandantes ou chefes, seguindo métodos diferentes para atingir a mesma finalidade.

A EN utiliza a área científica do CO, e através dela, procura explicar e estabelecer modos de actuação nas organizações, ao nível da liderança do trabalho em grupo, gestão de conflitos, comunicação do poder entre outros, sendo ilustrado com casos genéricos, que não são necessariamente situações militares. A componente prática é relativamente reduzida, sendo concentrada nos exercícios de campo (Santos, 2008).

A AM considera que concorrem para o desenvolvimento da formação de liderança, para além das actividades ao nível do Corpo de Alunos como vimos no ponto anterior, todas as cadeiras dos vários departamentos de ensino, contribuindo para as competências cognitivas, sendo estas transversais para a formação de liderança. Assim, durante o 4º ano, a cadeira de Ética e Liderança termina com a integração das várias experiências e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos na academia, apresentando uma sustentação teórica e académica, que permite dar aos alunos o fundamento da prática que foi sendo sucessivamente recebida (Monteiro, 2008).

A AFA por seu lado estabeleceu um conjunto de disciplinas que concorrem para a formação de liderança e no final faz, à semelhança da AM, a integração, através da cadeira de Comando e Liderança. No entanto, provavelmente pelo facto de existir uma dupla dependência destas disciplinas, identificamos alguma dificuldade de ligação entre elas, nomeadamente com repetição de conteúdos dos programas (Lopes, 2008).

c. Treino de Liderança no Terreno

Esta parte do processo visa criar oportunidades aos alunos para praticarem situações muito próximas da realidade. Durante o treino os formandos são avaliados através da observação directa de instrutores qualificados, o que permite corrigir ou melhorar o desempenho em termos de liderança em várias situações, servindo também de exemplo aos restantes formandos.

Esta será uma das áreas de maior diferença entre os estabelecimentos de ensino em estudo, como pudemos observar no Quadro 3. Embora todos incluam treino de liderança no terreno, a sua forma e aplicação ao longo do curso difere substancialmente.



QUADRO 3 - ELEMENTOS IDENTIFICADOS DO TREINO DE LIDERANÇA NO TERRENO NOS EMEU

Escola Naval	Academia Militar	Academia da Força Aérea
–Estágio de liderança na Escola de Fuzileiros (5º ano)	–Exercício de Formação militar (2º Ano) –Comando de tropas no tirocínio (5º ano)	–Exercícios práticos de campo de liderança (3º ano)

A AM desenvolve, no 2º ano, um exercício de dois dias, no qual só alguns alunos exercem uma função de liderança. Neste caso, apenas uma pequena parte dos formandos tem a possibilidade de exercer funções de líder, sobrando para os restantes elementos, a formação através do exemplo e dos comentários aos líderes que foram nomeados. É dada primazia à avaliação do grupo como um todo e à forma como resolvem determinada tarefa. Esta componente prática da formação de liderança da AM é complementada no 5º ano de formação, nas Escolas Práticas durante o tirocínio, onde se aplicam os conhecimentos adquiridos durante o Comando de tropas. Nesta fase do curso recebem um grupo de indivíduos⁵³, e com base na formação técnica adquirida, têm a tarefa e a responsabilidade de transformar os novos militares, aplicando necessariamente as competências de liderança.

A AFA desenvolve um programa de exercícios, com a duração de 3 a 4 dias, no qual todos os alunos são indigitados e avaliados em situações de liderança numa equipa, na prossecução de uma tarefa.

Na EN a situação é semelhante à praticada na AFA, diferindo na duração, que é de uma semana, e no facto de ser realizada no Centro de Liderança situado na Escola de Fuzileiros que se dedica exclusivamente a ministrar cursos práticos de liderança com pessoal especializado.

d. Formação do Pessoal instrutor

A aplicação dos programas de formação de liderança depende, em grande parte, do corpo docente desta área. Por isso, o pessoal docente deve possuir uma formação específica, sendo também importante possuir uma aptidão natural, vocação, dedicação e experiência como líder. Deve ter o domínio do conhecimento e do saber como aplicar as teorias de liderança a um elevado nível e conhecer aprofundadamente uma variedade de métodos educativos.

Tendo por base o Quadro 4, verifica-se que existe nos EMEU a percepção da necessidade de formar os respectivos corpos docentes.

A EN assegura-o através da nomeação de pessoal para frequentar uma formação específica em CO de forma a garantir a substituição e continuação dos docentes, existindo também psicólogos que apoiam a formação em determinadas matérias. Além disso, possui o

⁵³ Pelotão de Recrutas.



centro de liderança onde agrega um conjunto de especialistas que, para além de garantir um acompanhamento especializado do ensino prático, permite o desenvolvimento da investigação nesta área (Santos, 2008).

QUADRO 4 - ELEMENTOS IDENTIFICADOS NA FORMAÇÃO DO PESSOAL INSTRUTOR NOS EMEU

Escola Naval	Academia Militar	Academia da Força Aérea
– Professores detentores de atributos curriculares específicos na área académica de CO. – Nomeação de pessoal para a frequência de mestrados na área do CO. – Psicólogos também ligados à formação. – Centro de Liderança.	– Professores detentores de atributos curriculares nas áreas da liderança, sociologia ou psicologia. – Sobreposição nas posições de docência. – A preparação dos professores com mestrado e doutoramento nesta área. – Manual de instrutores de liderança. – Apoio de docentes da área de psicologia e sociologia.	– Procura garantir professores detentores de atributos curriculares nas áreas da liderança.

A AM tem feito um esforço no sentido de garantir pessoal com formação específica nesta área e para que haja sobreposição dos docentes responsáveis pela cadeira de liderança, de forma a dar a continuidade necessária ao processo de formação. Possui ainda limitações na formação dos formadores que enquadram os exercícios práticos e por isso está a desenvolver um curso destinado a dar esta formação aos professores da AM (Monteiro, 2008).

Para a AFA esta é uma das maiores lacunas pois não tem neste momento, nenhum docente com formação académica específica nesta área. Contudo, tem procurado garantir apoios e incentivos aos seus docentes para se especializarem nesta área. Actualmente e para colmatar esta limitação existe um professor a desenvolver uma tese de mestrado (Fernandes, 2008).

Constata-se que, tanto a AM como a AFA têm algumas limitações na formação dos seus formadores que supervisionam os exercícios de liderança. Estas limitações têm vindo a ser superadas através da experiência dos docentes. No que concerne à EN esta apoia-se no pessoal do seu centro de liderança.

e. Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento

Os projectos de investigação são muito importantes, até porque as organizações evoluem mediante os trabalhos que desenvolvem para melhorar a sua componente académica, permitindo acompanhar a produção científica com relevância em termos de liderança e de métodos de formação. Mas uma instituição universitária deve ter também a preocupação de monitorizar e melhorar as áreas, avaliar resultados, com o propósito, de actualizar e melhorar constantemente o processo.



A implementação de um Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento, responsável por acompanhar todo o processo de formação e propor os ajustamentos necessários requer recursos humanos. Como foi anteriormente referido a escassez destes recursos faz com que seja esta a área menos desenvolvida.

Os elementos identificados como Órgãos de Apoio em Investigação e Aconselhamento nos EMEU são os que constam no Quadro 5, que se segue:

QUADRO 5 - ELEMENTOS IDENTIFICADOS COMO ÓRGÃOS DE APOIO EM INVESTIGAÇÃO E ACONSELHAMENTO NOS EMEU

Escola Naval	Academia Militar	Academia da Força Aérea
– Intercâmbios e Protocolos com entidades civis – Avaliação interna relativa a aquisição de conhecimentos e ao grau de satisfação dos alunos		
– Desenvolvimento de projectos de Mestrados e Doutoramentos – Centro de formação de Liderança	– Desenvolvimento de projectos de Mestrados e Doutoramentos - Projecto líder – Doutrina americana serve como base de referência – Episódios de comando – Trabalhos de investigação dos docentes e alunos	– Desenvolvimento de projectos de Mestrados – Prevê possível utilização trabalhos de investigação dos alunos

Os intercâmbios e protocolos estabelecidos com entidades civis são considerados pelos EMEU como um facto que exige um certo domínio do desenvolvimento e acompanhamento da evolução da liderança.

Para a Marinha o intercâmbio científico entre órgãos de ensino superior é desejável e deve ser promovido, fazendo parte das suas intenções⁵⁴. Embora a Marinha não esteja fechada ao relacionamento e à troca de experiências com os outros Ramos, existe contudo um certo cuidado em centralizar toda a informação desenvolvida, o seu “*know-how*” adquirido. Considera ter trilhado um caminho próprio, procurando estabelecer gradualmente novos objectivos, que não se cinjam a ministrar cursos, mas sim em criar um pólo de excelência na investigação e desenvolvimento da liderança, continuando a trabalhar internamente para se manter na linha da frente nesta área (Santos, 2008). Por seu lado, a AM exerce também o seu esforço no sentido de procurar ser uma escola de referência neste domínio ao nível universitário nacional, mantendo diversos protocolos com estabelecimentos universitários⁵⁵, aos quais garante cursos para a formação de liderança. No entanto existe alguma debilidade em conseguir manter um núcleo de pessoas para poder garantir a continuidade da implementação

⁵⁴ A EN tem um protocolo com o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, pelo qual é responsável pela formação e treino de liderança do seu Master in Business Administration (MBA).

⁵⁵ Universidade do Minho, Universidade de Évora e Instituto Superior Técnico.



destes projectos e de novos projectos de investigação (Monteiro, 2008). A AFA para além da formação curricular dos cursos dispõe de um protocolo com o Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, no qual é responsável por ministrar a formação de liderança do seu MBA (Fernandes 2008).

Face às dificuldades existentes em recursos humanos, são os próprios docentes que desenvolvem a investigação nos EMEU. A EN recorre também ao pessoal especializado do seu centro de liderança para este efeito. Tanto a AM como a AFA fazem um aproveitamento dos trabalhos de investigação elaborados pelos alunos.

Todos os EMEU efectuem a sua avaliação interna relativa à aquisição de conhecimentos e ao grau de satisfação dos alunos. A avaliação do impacto que o processo de treino tem nos indivíduos para adquirir competências para a sua aplicação na vida real, só é efectuada parcialmente, através de algumas teses de mestrados e de doutoramento que avaliam algumas mudanças de comportamentos. Em qualquer processo de treino de liderança é relativamente complicado efectuar uma avaliação de uma situação real. Na generalidade não é feito, pois existem demasiados factores que influenciam este processo (Santos e Rouco, 2008).

O conjunto de variáveis⁵⁶ afectada a situação é muito vasto por isso, para se poder explicar porque é um determinado indicador de desempenho (sejam eles de satisfação ou desempenho do grupo, de crescimento da produção, ou da tomada de decisão), que se torna inviável, face ao tempo e aos custos que têm para a organização, criarem as condições necessárias para o efectuar (Santos, 2008).

Na AM não existem estudos para validar o actual processo, que é bastante recente (dois anos). Para isso necessitaria da recolha de uma amostra ao longo de um ciclo completo desde a entrada até a saída dos indivíduos. Além disso, este processo tem vindo a sofrer melhorias ano após ano. Actualmente existem apenas projectos de investigação internos, como o projecto líder, que pretende definir as competências do líder num contexto militar, este projecto encontra-se em fase de conclusão (Rouco, 2008).

Os indicadores que parecem ser mais evidentes quanto à eficiência e eficácia dos processos de formação de liderança nos EMEU são: o reconhecimento e confiança demonstrada por parte das instituições civis de ensino universitário, ao recorrer a estes estabelecimentos para ministrar a sua formação nesta área, assim como os resultados obtidos pelo desempenho dos nossos oficiais durante o cumprimento das suas missões quer em Portugal, quer no exterior do território nacional.

⁵⁶ A tarefa, os comportamentos do líder e as relações interpessoais no grupo.



"A chave do êxito está em encontrar homens capazes de liderar." – Murray G. Ross

5. Conclusões e Recomendações

O objectivo deste trabalho que é o de efectuar a caracterização e análise dos actuais processos de formação de liderança nos EMEU, e identificar necessárias alterações que possam permitir o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino da liderança nestes estabelecimentos. A questão central presente ao longo do estudo e que se constituiu no “fio condutor” de toda a investigação foi elaborada com o intuito de procurar clarificar - “Em que medida podem os actuais processos de formação de liderança ser complementados e desenvolvidos nos EMEU?” – estabelecemos as questões derivadas e as hipóteses de investigação. Para validarmos estas hipóteses procedemos a uma análise documental, recorrendo a fontes abertas, como os sítios oficiais da *Internet* dos EMEU. As entrevistas concedidas por personalidades especialistas sobre a temática da liderança nos EMEU, constituíram um importante contributo para este trabalho. O processo de formação de Jonh Adair serviu de referência, como instrumento de análise para comparar os EMEU. Assim, vamos tentar de seguida responder às questões derivadas e confirmar ou refutar as hipóteses de investigação formuladas.

a. QD 1 - Quais os actuais processos de formação de liderança nos EMEU?

Houve, desde o início, alguma dificuldade para caracterizar os actuais processos, por existir uma certa falta de sistematização dos mesmos, isto porque nenhum dos EMEU dispunha de um documento no qual estivesse descrito como se desenvolve a formação ou como é conduzido o processo, dispondo apenas de um programa curricular e de exercícios, estando esses devidamente estruturados. Contudo, verificamos que os actuais processos de formação de liderança nos EMEU integravam outros elementos para além dos seus programas e exercícios, relacionados com a própria estrutura dos EMEU, a formação de docentes e outros órgãos de apoio e investigação.

Considera-se assim validada a **1ª hipótese** que considerava que os processos de formação de liderança assentam fundamentalmente nos conteúdos programáticos e exercícios, faltando uma sistematização de outros elementos que concorrem para a formação nesta área.

b. QD 2 - Existem diferenças nos processos de formação de liderança dos EMEU?

Cada um dos EMEU possui princípios ou fundamentos diferenciados no âmbito da formação de liderança, de acordo com a forma como é desenvolvida a aprendizagem. Desde logo, a própria designação das disciplinas é diferente, existindo o Comportamento Organizacional na EN, a Ética e Liderança na AM, e Comando e Liderança na AFA.



Embora os conteúdos dos programas dos cursos sejam distintos, abrangem na generalidade, as mesmas matérias e visam atingir os mesmos objectivos. Todos tratam os mesmos conteúdos durante o processo, mudando apenas a metodologia e a forma de abordagem.

Também vimos que, relativamente aos exercícios práticos de campo de liderança realizados, existe um afastamento entre os estabelecimentos de ensino em estudo. Embora todos incluam um treino de liderança no terreno, a sua forma e período de aplicação são diferentes.

O que realmente difere no processo de formação dos vários EMEU e que é inevitável, são as competências técnicas e a cultura própria de cada Ramo.

Considera-se assim validada a **2ª hipótese** que estabelecia que os processos de formação embora sejam diferentes, utilizam conteúdos que permitem atingirem as mesmas competências.

c. QD 3 - Poderão perspectivar-se alterações nos processos de formação?

Estes processos não carecem de alterações de fundo, apenas se verifica a necessidade de pequenos reajustamentos, como a existência de mais pessoal especializado, sobretudo na área da investigação, que é fundamental para garantir a evolução dos processos. Além disso, consideramos que será muito difícil implementar mudanças de fundo a processos que demoraram anos a desenvolver e a aperfeiçoar. O processo de formação é dinâmico e as alterações que iremos apresentar nas nossas recomendações, para o necessário desenvolvimento dos processos, deverão ser efectuadas gradualmente, com segurança, para não criar grandes perturbações.

Desta forma, considera-se parcialmente validada a **3ª hipótese** que estabelece que os processos de formação de liderança nos EMEU carecem de recursos humanos especializados para implementar alterações. Esta situação verifica-se fundamentalmente para a AFA. Em relação à AM, existem apenas dificuldades em pessoal especializado para efectuar o acompanhamento dos exercícios de campo e quanto à EN, esta dispõe do seu centro de Liderança que lhe garante a permanência de pessoal especializado, permitindo-lhe maior flexibilidade nesta área.

d. QD 4 - Qual a investigação desenvolvida nesta área nos EMEU?

Embora os estabelecimentos estejam a desenvolver alguma investigação, ela é bastante reduzida, não só pela falta de pessoal nomeado para estas áreas, situação verificada sobretudo na AFA, pois não tem nenhum docente com uma formação académica específica. A AM, para além do projecto líder, desenvolve investigação através dos



trabalhos realizados pelos discentes e docentes. A Marinha mostrou ser o Ramo que apresenta um sistema mais consistente de gestão dos seus recursos humanos, com formação específica em CO para os docentes na área da liderança, o que lhe tem permitido desenvolver mais alguma investigação, sobretudo complementado com o pessoal existente no seu centro de liderança. Existem intercâmbios com diversos estabelecimentos de ensino Universitário, mas estes são orientados para ministrar cursos de liderança, não exigindo uma componente de desenvolvimento da investigação.

Considera-se assim validada a **4ª hipótese** onde se estabelecia que a realização de projectos de investigação era limitada aos trabalhos realizados internamente, sobretudo pelos docentes responsáveis pela formação de liderança.

Relativamente à **questão central**, formulada no início do estudo concluímos o seguinte:

(1) A formação inicial dos futuros Oficiais do QP é uma responsabilidade dos EMEU e a aplicação dos programas de formação de liderança depende, em grande parte, do corpo docente desta área em cada um dos estabelecimentos. Mas em qualquer um deles o objectivo final é idêntico: dar as competências necessárias aos formandos para serem bons comandantes ou chefes. Os EMEU têm procurado criar as melhores condições, para que esta formação de liderança possa ser desenvolvida através dum processo o mais ajustado possível. Neste sentido, denotou-se um esforço enorme para que o ajuste destes processos de formação de liderança fosse o mais adequado para fazer face às reais necessidades de evolução de cada Ramo.

(2) Os processos de formação são fruto de uma longa evolução e desenvolvimento que tem vindo a ser feito ao longo das duas últimas décadas. Os actuais processos de formação de liderança nos EMEU integram-se, quase na totalidade, nos cinco pilares do processo de John Adair, que nos serviu de instrumento de comparação. A organização dos EMEU garante uma estrutura adequada à formação de liderança e permite ter programas de curso e treino prático de campo bastante desenvolvidos.

(3) A maior dificuldade detectada prende-se com a formação dos corpos docentes e com a investigação. Contudo, existe preocupação em colmatar estas situações, mas a falta de recursos nos EMEU é um obstáculo que falta contornar. Por esse motivo, julgamos que poderia ser uma mais valia nestas áreas estreitar o intercâmbio entre EMEU, que não existe ou é praticamente nulo, só a AFA, face à sua necessidade de rever o processo de formação tem estabelecido contactos com os outros estabelecimentos, procurando visualizar outros modelos que possam estar mais consolidados ou possam trazer novos conhecimentos.



(4) Embora existam algumas dificuldades por parte dos EMEU em avaliar os processos de formação de liderança, eles têm demonstrado ser eficazes e eficientes não só pelo reconhecimento e confiança demonstrados por parte das instituições civis de ensino universitário, como pelos resultados obtidos com o desempenho dos nossos oficiais durante o cumprimento das suas missões quer em Portugal, quer no exterior do território nacional.

Atendendo a que todos os processos se enquadram no instrumento de comparação utilizado, não existindo a necessidade de grandes alterações de fundo, julgamos no entanto, ser pertinente efectuar as seguintes **recomendações**:

- Continuar a manter actualizados os **conteúdos dos programas**;
- Seria importante para o Exército e para a FA que existisse uma maior preocupação das respectivas Direcções de Pessoal em criar as condições necessárias à **nomeação de pessoal** para a frequência de formações específicas nesta área, à semelhança do que é feito na Marinha. Assim, deve-se, pelo menos, continuar a manter o esforço interno destes EMEU na formação dos seus docentes, para garantir a continuidade dos seus quadros especializados.
- Devido à diversidade das novas missões, a formação académica não deverá favorecer apenas as competências técnicas ou científicas, mas também a vertente cultural e de Ciências Sociais, permitindo aos futuros líderes adaptarem-se melhor à mudança de situações e responder à dimensão humana dessas novas missões. Por isso pensamos que o aproveitamento de toda a envolvente do dia a dia e das restantes áreas de ensino dos EMEU é extremamente importante para desenvolver a formação de liderança, que pode ser ainda mais dinamizado mediante uma melhoria na formação de “Coaching” e “Mentoring” dos alunos mais antigos, permitindo-lhes melhorar o enquadramento e aconselhamento dos mais modernos. Será necessária a aplicação de tarefas que permitam a responsabilização dos alunos perante a própria **estrutura dos EMEU** e uma maior responsabilização quer nas actividades diárias, quer nos exercícios específicos, participando como tutores das diversas actividades. O Projecto de Enquadramento e Socialização da EN é um bom exemplo para este tipo de actividade, mas para tal deveria abranger todos os alunos, atribuindo-lhes maior responsabilização às tarefas no âmbito do enquadramento aos alunos mais modernos. O mesmo se passa com as funções de comando exercidas pelos alunos, às quais falta também atribuir uma maior responsabilidade às tarefas desempenhadas, como seja no planeamento, no controlo, na disciplina e na supervisão, ou seja ir mais além do simples exemplo nestas funções de comando exercidas em formaturas, que acabam apenas por desenvolver perícia na



condução do comando.

- Relativamente à **investigação** julgamos que o exemplo desenvolvido pela Marinha com a criação de um centro de formação de liderança, proporciona as condições necessárias para desenvolver projectos significativos de investigação e criação de doutrina, bem como as iniciativas da AM, com o desenvolvimento do projecto líder e por fim através do apoio às próprias investigações desenvolvidas pelos alunos.
- O **intercâmbio entre os EMEU** e outras entidades civis deve ser um aspecto a explorar. Para além das palestras que se realizam entre elementos dos Ramos, seria importante criar sinergias de cooperação com vista à troca de conhecimentos na área da liderança, sobretudo em contexto militar. Estas sinergias poderiam criar condições para o desenvolvimento de projectos de investigação comuns ou jornadas de reflexão, sendo apenas necessário garantir que cada EMEU mantivesse o seu protagonismo e o seu “Know How” no seu próprio espaço.

Uma recomendação final, vai no sentido de que a formação de liderança não termina com a formação académica de base, consideramos por isso, que seria importante na continuidade deste trabalho aprofundar o estudo *da evolução da formação de liderança ao longo da carreira dos oficiais nas FFAA*. Com o objectivo de verificar se é garantido um encadeamento dos conhecimentos de liderança e se são adequados aos diferentes níveis da organização, durante a formação contínua ministrada ao longo dos cursos de promoção ou através de formações específicas.



Referências Bibliográficas

Livros, Manuais e Monografias

ADAIR, John (1968), *Training for leadership*, Great Britain, Gower Press;

BASSAN, Jaqueline Santa Lúcia (2007), Liderança e comprometimento: uma relação possível?, dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil, [em linha] [Consultado em 30Nov07]. Disponível em: <http://www.ufsm.br/adm/mestrado/Dissertacoes/Jaqueline/jaqueline.bassan.pdf>;

BOTHWELL, Lin (1991), A arte da Liderança - Lisboa : Editorial Presença,- 1Vol. Biblioteca de Gestão Moderna; nº49;

CHIAVENATO, Idalberto (1983). Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill;

CUNHA, Miguel Pina e et al. (2005), Liderar - Lisboa : Publicações Dom Quixote;

CUNHA, Miguel Pina, Arménio Rego e et al. (2006), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão - Lisboa : Editora RH;

DRUCKER, Peter F. et al. (2000), Liderança para o século XXI , - 1Vol., São Paulo : Editora Futura;

FERREIRA, J.M. Carvalho et al. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Amadora: Editora McGraw-Hill de Portugal. ISBN: 972-773-105-8;

FM 22-100 (1999), ARMY LEADERSHIP: BE, KNOW, DO – USA : Headquarters, Department of the Army;

FM 6-22 (2006), Army Leadership:Competent, Confident, and Agile – USA : Headquarters, Department of the Army;

JESUÍNO, Jorge Correia (2005), Processos de Liderança, Lisboa: Livros Horizonte;

LEITÃO, Cor Inf Desidério Manuel Vilas e Maj Art António Palma Rosinha (2007), Ética e Liderança: Uma visão Militar e Académica, Lisboa: Academia Militar;

Escola Naval (2007), Anuário da Escola Naval 2005-2006, Marinha;



REGO, Arménio e Miguel Pina e cunha (2004), A essência da liderança – Lisboa: Editora RH;

ROUCO, José Carlos Dias (2006), Caracterização dos comportamentos de liderança e da coesão nos grupos Desportivos em contexto de Ensino Militar, Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa;

VIEIRA, Belchior et al. (2002), Manual de liderança militar, Lisboa, Edições Atena;

GRUBER, Lucianne Secco (2001), Liderança - habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso, dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, Brasil, [em linha] [Consultado em 30Nov07]. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7616.pdf>;

CID, (2004) – Regulamento Geral Instrução do Exército, Glossário de Termos de Formação, Educação e Treino no Exército – Comando da Instrução e Dourina, Versão 01.

Legislação

EMFAR, *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*, 2003;

DL 74/2006, “Regulamento da lei de Bases dos sistemas educativos”, de 24 de Março;

Artigos de publicações em série

ABRAHAMSON, David S., (2007). A inteligência emocional e a liderança no Exército. Military Review, 2007, p. 83-92.

ALVES, Carlos Manuel Soares, (2000), Tipos de liderança : sua importância dentro das organizações: Atoleiros. - Constância. - Ano II, Nº 4 pág 14;

BALZA, Martin António, (1998), Liderança: um prémio em si mesmo, Revista do Exército Brasileiro. - Brasília. - Vol.135, 2ºTrimestre, pág 37-38;

CAJARABILLE, Victor Manuel Bento e Lopo et als. (1984), O ensino da liderança e as forças armadas portuguesas: Baluarte. - Lisboa. - Nº 4, pág 8-13;

FERREIRA, Brandão (2004), Comando e Liderança : uma perspectiva sempre actual: Jornal do Exército - Lisboa. - Nº 533, pág 48 – 53;

JESUINO, Jorge Correia, (1990), Formação em liderança: cenários e contextos: Anais do



Clube Militar Naval. - Lisboa. - Nº10-12, pág 701-719;

LEITÃO, Desidério Manuel Vilas, Do comando à liderança: Jornal do Exército - Lisboa. - Nº 522 (Outubro 2003), pág 22 – 27;

LEITÃO, Vilas, (2005), Matriz de Liderança para o século XXI: Jornal do Exército - Lisboa. - Nº 536, pág 10 – 16;

SMIDT, Maj Jonathan J. ,(1999), Liderança no Exército: doutrina e o novo FM 22-100: Military Review - Fort Leavenworth. - Nº2, 2nd Quarter, pág 23-27;

MADEIRA, Isabel e Ten RC António Ideias Cardoso, (2003), A Formação nas Forças Armadas: um desafio e um compromisso, Lisboa, CPAE, Revista de Psicologia Militar, Nº14, Pág 99-115,

PAMPLONA, Cor Inf Aurélio, (2003), A Aprendizagem, o Treino e o desenvolvimento de Competências da Liderança: A Empatia, Lisboa, CPAE, Revista de Psicologia Militar, Nº14, Pág 125-149,

PAMPLONA, Cor Inf Aurélio, (1999/2000), Liderança em Tempo de Mudança, Lisboa, CPAE, Revista de Psicologia Militar, Nº12, Pág 67-90,

PAMPLONA, Cor Inf Aurélio, (2002), Liderança em Tempos de Mudança, 2ªParte, Lisboa, CPAE, Revista de Psicologia Militar, Nº13, Pág 121-143,

REIS, Cor Eng Carlos, Cor Inf M. Macedo e Cor Art Pinto Ramalho, (1999), A Importância da Comunicação e da Liderança no Processo da Tomada de Decisão, Lisboa, IAEM, Boletim formação investigação e doutrina, Nº50, pág 41-58,

SEQUEIRA, Cor AM Luís Augusto, (1999), O «Valor» do Factor Humano no Exército numa perspectiva de eficácia, Lisboa, IAEM, Boletim formação investigação e doutrina, Nº50, pág 9-26,

VALENTE, Cor Inf Monteiro, Cor Cav Velasco Martins e Cor AM Luis Sequeira, (1999), O Comando e Chefia Militar e os desafios da Sociedade Moderna, Lisboa, IAEM, Boletim formação investigação e doutrina, Nº50, pág 29-40,

VIEIRA, Belchior, (2006), Liderar na pós - modernidade militar : líderes ágeis, versáteis e



adaptáveis: Revista de Artilharia- Lisboa.- Nº 965 a 967, pág 9 – 16;

Trabalhos

CALDEIRA, COR CAV Mourato (coord), (2006), CMG M Robalo Cabral ,CMG M Monteiro Montenegro ,COR MED Pinto Calixto, Avaliação da Performance do Líder, Trabalho de Aplicação de Grupo, ano lectivo 2005/ 2006 do CPOG, Lisboa;

AVELAR, Maj Marques e al, (2006), Subsídios para um modelo de formação/ desenvolvimento em liderança dos Oficiais dos quadros permanentes do Exército: da formação académica ao desenvolvimento em contexto de trabalho; Trabalho de Investigação de Grupo, ano lectivo 2005/ 2007 do CEME, Lisboa.

Sites na Internet

AM, *ACADEMIA MILITAR*, [em linha] [Consultado em 28Nov07]. Disponível em: <<http://www.academiamilitar.pt/index.php?t=0&tp=151>>;

EN, *ESCOLA NAVAL*, [em linha] [Consultado em 10Dez07]. Disponível em: <<http://escolanaval.marinha.pt/>>;

AFA, *ACADEMIA DA FORÇA AÉREA*, [em linha] [Consultado em 05Dez07]. Disponível em: <<http://www.emfa.pt/www/po/afa/>>.

LIDERANÇA FUNCIONAL, [em linha] [Consultado em 08Jan08]. Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/Functional_leadership_model;

FUNCTIONAL LEADERSHIP [em linha] [Consultado em 05Jan08]. Disponível em: <<http://www.leadership501.com/node/22/functional-leadership-model>>

Entrevistas

MONTEIRO, TGEN Fernando Manuel Paiva, - Comandante da Academia Militar, Entrevista realizada em Março de 2008;

FERNANDES, MGEN José Manuel Pinheiro Serôdio, - Comandante da Academia da Força Aérea, Entrevista realizada em Março de 2008;



SANTOS, CFR FZ Joaquim José Assis Pacheco dos, - Professor de Comportamento Organizacional, desempenha funções no Gabinete de Psicologia da EN, Entrevista realizada em Abril de 2008;

ROUCO, TCOR INF José Carlos Dias, - Regente da cadeira de Ética e Liderança da AM, Entrevista realizada em Abril de 2008;

LOPES, TCOR TMMA Carlos, - Chefe do Gabinete de Comando e Liderança da AFA, Entrevista realizada em Março de 2008.

Apêndice A

Corpo de Conceitos



Apêndice A – Corpo de Conceitos

Administração	Administrar vem do latim administrare, que significa, «tomar conta de, cuidar, dirigir»; a palavra administração usa-se relativamente «ao emprego eficiente dos recursos colocados à disposição, tendo em vista a satisfação das necessidades».
Aluno	Designação dos militares que frequentam cursos no Exército, nas componentes Ensino e Formação (ver instruendo, formando, discente) (CID; 2004).
Aprendizagem	Processo integrado em que um indivíduo se mobiliza no sentido de uma mudança, nos domínios cognitivo, psicomotor e/ou afectivo (CID; 2004).
Atitude	Valores e conceitos que estando directamente relacionados com a postura do instruendo/aluno para com o trabalho que irá desempenhar, permitirão a obtenção dos melhores resultados.
Aula Prática	Método de ensino onde os instruendos/alunos executam e aplicam sob condições controladas e estreita supervisão, as competências demonstradas pelo instrutor/professor e que se pretende que os primeiros adquiram ou desenvolvam (CID; 2004).
Autoridade	Direito ou poder de se fazer obedecer no seio da organização.
Carisma	Os líderes carismáticos possuem qualidades pessoais que lhes dão um potencial que lhes permite terem uma extraordinária influência sobre os outros. Têm tendência para comandar com forte lealdade e devoção. Em troca, inspiram dedicação entusiástica e comprometimento para com o líder e a sua missão. A dedicação inspira-se num empenhamento emocional e os subordinados confiam e identificam-se com o líder. Os carismáticos tendem a possuir todas as qualidades acima referidas, e alguns autores argumentam que o carisma constitui em si mesmo, um estilo de liderança.
Chefia	Exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar Estabelecimentos e Órgãos Militares. É acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável. «Arte de influenciar e dirigir os indivíduos, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, duma maneira tal que se consiga da parte daquele a obediência, a confiança, o respeito e a cooperação leal. Tal consegue-se através duma combinação judiciosa do exemplo, da persuasão, da motivação e da compulsão».(RC 130 - 1)



Comando	Autoridade conferida a um indivíduo para dirigir, coordenar e controlar forças militares. Esta autoridade, conferida pela lei e pelos regulamentos, é acompanhada por consequente responsabilidade que não pode ser delegada (RC 130 – 1). Autoridade legal que um chefe exerce sobre os seus subordinados por virtude do seu posto ou função. Por isso o comandante é a cabeça formal designada de uma unidade. Noções Gerais de Administração (Lisboa, IAEM/EME, 1976, pg. 138) A palavra comandar provém do latim <i>commandare</i> que significa «mandar com autoridade, ordenar, dirigir superiormente, empregando-se especialmente com referência a militares»; comando, é a «acção de comandar ou acção que um comandante exerce sobre as suas tropas ou militares que lhe estão subordinados»; comandante «é aquele que tem um comando militar ou o chefe de tropas ou de qualquer força armada». (VALENTE, 1999:34)
Competência	Conjunto de comportamentos observáveis, relacionados e aplicados numa dada situação, que resultam dos aspectos subjacentes da pessoa e que são determinantes no sucesso profissional. Os aspectos subjacentes da pessoa são os conhecimentos, as aptidões e as atitudes.
Conhecimento	Informação que inclui a aprendizagem de nomes, factos, componentes ou outros, necessários à execução de uma dada acção e à capacidade de memorizar essa acção(CID; 2004).
Corpo Docente	Conjunto de professores de um estabelecimento de ensino (CID; 2004).
Cultura Organizacional	É um conjunto de crenças e valores partilhados e interiorizados por um grupo para a resolução das situações colocadas e que funcionaram convenientemente e como tal consideradas válidas e que são ensinadas aos novos membros como o modo correcto de pensar, analisar e sentir relativamente a essas situações e que orienta o comportamento dos seus membros.
Curso	Conjunto de conteúdos programáticos, cronologicamente ordenados, necessários para a aprendizagem, através da selecção mais adequada de técnicas, métodos e meios de ensino, visando objectivos previamente definidos(CID; 2004).
Curso de formação inicial	Acção de formação que visa a aquisição de competências requeridas para o acesso à profissão(CID; 2004).



Direcção	Dirigir provém do latim dirigire, significando «dar direcção determinada, guiar, definir uma linha recta, alinhar»; direcção será, pois, «a acção ou função de um chefe que exerce autoridade ou superintende em determinados serviços, em administração, repartição ou organismo superior».
Discente	Designação para o elemento que aprende (ver aluno, formando, instruendo, recruta) (CID; 2004).
Discussão	Método de ensino que constitui uma versão informal da lição, onde o assunto é dirigido e controlado através da colocação de perguntas. Este método consiste no intercâmbio de ideias entre o instrutor/professor e instruendos/alunos e vice-versa, a fim de analisarem e /ou debaterem um assunto, decisão, tópico ou problema.
Docente	Designação para o elemento que exerce a actividade de ensinar (ver professor, formador, instrutor) (CID; 2004).
Domínio afectivo	Atitudes, afectos, sentimentos, propósitos e despropósitos, relações interpessoais, saber estar.
Domínio cognitivo	Conhecimentos, articulações conceptuais, quadros teóricos, saber.
Domínio psicomotor	Perícias, manuseamentos, saberes ligados à prática, saber fazer.
Educação	Actividades que têm por finalidade o desenvolvimento do conhecimento, de valores e do raciocínio como formação geral, em vez de proporcionarem conhecimentos e capacidades práticas relacionadas com uma área específica da actividade humana (CID; 2004).
Eficácia	“É uma medida do alcance dos resultados, ou seja, a capacidade de atingir objectivos e alcançar resultados. Em termos globais, significa a capacidade de uma organização satisfazer necessidades do ambiente ou do mercado. Relaciona-se com os fins almejados”. (Chiavenato)
Eficiência	“É uma relação entre os custos e benefícios, entre entradas e saídas, ou seja, a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido. Significa fazer correctamente as coisas e enfatizar os meios pelos quais elas são executadas. Relaciona-se com os meios, isto é, com os métodos utilizados. Corresponde a 100% do tempo padrão estabelecido pelo estudo de tempos e movimentos”. (Chiavenato)
Ensino	Processo de organização das situações de aprendizagem destinadas a produzir resultados a longo prazo, traduzindo-se num desenvolvimento mental do indivíduo, incutindo no mesmo a capacidade de perceber e interpretar factos. É da mesma forma utilizado para descrever a actividade efectuada pelo professor (CID; 2004).



Ensino Presencial	Ensino que se realiza mediante o contacto directo entre professor e aluno (CID; 2004).
Ensino Superior	O ensino superior compreende o ensino universitário e o ensino politécnico (CID; 2004).
Ensino Universitário	Componente do Ensino Superior que visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de actividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades de concepção, inovação e análise crítica (CID; 2004).
Estabelecimento Militar de Ensino	Estabelecimento militar cuja finalidade primária é ministrar actividades de ensino aos seus diversos níveis (CID; 2004).
Estrutura Curricular	Documento que integra de forma estruturada as unidades de formação, as componentes de formação e as cargas horárias, da acção de formação (CID; 2004).
Ética	Ciência que estuda as leis ideais da verdade moral, fixa as regras adequadas à direcção e governo da vida e procura definir, na prática, os deveres aplicáveis às diversas situações da vida e da profissão de harmonia com as várias circunstâncias supervenientes.
Formação	Processo de organização das situações de aprendizagem cuja finalidade é conferir perícias / capacidades / conhecimentos e/ou inculcar atitudes apropriadas, para o desempenho de uma função específica. Compreende a Instrução Militar, Formação Contínua e Formação Profissional (CID; 2004).
Formação Presencial	Formação que se realiza mediante o contacto directo entre o formador e o formando (CID; 2004).
Gestão	O processo de planear, organizar, dirigir e controlar os recursos na consecução dos objectivos organizacionais. O termo gestão tem origem no latim gestione, significando, “levar uma coisa, encarregar-se dela, fazer, executar, realizar”. É um termo equivalente, na linguagem corrente, a administração, embora mais utilizada nas ciências sociais e humanas e na literatura organizacional em geral, enquanto que o último tem uma conotação mais jurídica e institucional.
Instrutores militares	Designação atribuída aos Oficiais que dão instrução/formação no âmbito da formação militar (CID; 2004).



Lição	Método de ensino, compreendendo um conjunto de técnicas, concebido para assegurar que um grupo de instruendos/alunos, a quem é dirigido, atinja os objectivos comportamentais especificados. São usadas as técnicas que garantam ao instrutor/professor a necessária realimentação, habilitando-o com os elementos que lhe permitam aperceber-se da forma como a matéria está sendo assimilada e da necessidade de medidas correctivas pontuais (CID; 2004).
Liderança	processo de influenciar pessoas pela atribuição de um objectivo, de uma direcção e de uma motivação, actuando para o cumprimento da missão e para o aperfeiçoamento da organização. (FM 6-22)
Método de ensino	Forma planeada de transmissão da informação pelo instrutor/professor, que leva os instruendos/alunos a atingirem os objectivos.
Método dedutivo	Procedimento lógico seguido na investigação científica que parte do geral para atingir o particular. (Sebenta de Metodologia da Investigação Científica, IESM)
Método indutivo	Procedimento lógico seguido na investigação científica que parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de colecta de dados particulares (Sebenta de Metodologia da Investigação Científica, IESM)
Multimédia	Utilização de computadores para controlar a entrega de informação produzida através de uma variada gama de fontes audio ou vídeo e, em particular, a partir de disquetes ou CD.
Organização	Estrutura/dispositivo criado para alcançar um determinado fim (geralmente económico e (ou) social). A sua principal característica é a coordenação estável de recursos humanos e materiais com vista à produção de determinados resultados.
Palestra	Método de ensino que consiste na exposição oral, preferencialmente com recurso a ajudas audio ou vídeo, onde a informação flui apenas num sentido, não havendo lugar à participação da classe, à excepção da colocação de dúvidas ou questões após o final da exposição (CID; 2004).
Professor	Designação para os militares e civis que desempenham funções de docência na componente de Ensino dos Estabelecimentos Militares de Ensino (CID; 2004).
Treino	Processo de organização das situações de aprendizagem que consiste na aplicação prática e sistemática dos conhecimentos adquiridos e cuja finalidade é a manutenção e aperfeiçoamento das capacidades obtidas. Compreende o Treino na Função, o Treino Orientado e o Treino Operacional (CID; 2004).

Apêndice B

Definições de Liderança



Apêndice B – Definições de Liderança

Face ao enorme número de definições de liderança apresentamos aqui algumas outras possíveis definições de liderança:

Liderança é a capacidade em levar um homem a fazer o que queremos que ele faça, da forma que queremos que seja feito, porque ele o quer fazer (Gen Eisenhower, cito por McNeil & Clemmer, 1988).

Liderança é a iniciação e manutenção da estrutura em expectativa e interacção (Stogdill 1974).

Liderança é visão, motivação organização e acção. A liderança dá às pessoas um sentido de poder, esperança, e faz as coisas acontecerem. Liderança cria o futuro, fornece orientação, direcção, inspiração e qualifica as pessoas para empregar o seu potencial de influência (Brown, 1990).

Liderança é influenciar as pessoas - fornecendo-lhes um objectivo, direcção, e motivação - ao mesmo tempo que se cumpre a missão e se melhora a organização (FM 22-100,1999).

Liderança é ... dar um bom exemplo ... inspirar confiança e lealdade .. insistir em padrões elevados manter as equipas a trabalhar harmoniosamente com uma finalidade comum consistente/justa ... concordar com os objectivos ... manter os colaboradores informados ... contratar os colaboradores (Coleman & Barrie, 1990).

Liderança é o papel de influenciar os subordinados (Syms & Lorenzi, 1992).

Liderança é um processo que depende fundamentalmente da vontade dos subordinados para realizar o objectivo estabelecido pelos líderes (Ulmer, 1989).

Liderança consiste na habilidade em sentir, identificar e obter a confiança das grandes forças que lutam nos bastidores, e assumir a representação da que tenha mais probabilidade de êxito para empreender a sua defesa e encontrar o grupo capaz de realizar o trabalho de execução (Faria, 1982).

Liderança é conseguir atingir um objectivo recorrendo a auxílio humano (William Prentice, cito McNeil & Clemmer; 1988).

Liderança é o processo em que um ou mais indivíduos obtêm sucesso na tentativa de enquadrar e definir a realidade dos outros (Hunf, 1991).

A **Liderança** é uma responsabilidade compartilhada (Kouzes & Posner, 1988).

Apêndice C

O “Coaching” e o “Mentoring”



Apêndice C – O “Coaching” e o “Mentoring”

1. Coaching

Poderemos definir “coaching” como o acompanhamento individualizado de um colaborador com o objectivo de o ajudar a formar, crescer e a mudar. Corresponde a uma “buzzword” recente no domínio da liderança, mas a sua prática, no entanto, é antiga. Este conceito e o seu processo têm a sua génese na década de 70 a par de um novo modelo de liderança – o modelo situacional desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth Blanchard (J. Hunt, 1999:3)¹.

Segundo Pina e Cunha² o “coaching” corresponde a actuações do líder norteadas por um valor supremo, o de ajudar os outros a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento. Estamos, portanto, perante um entendimento da liderança baseado numa relação “adulto-adulto”. Já não é ao líder que compete descobrir o que é melhor para os subordinados, isso é algo que compete a cada um deles. Cabe-lhe ajudar cada colaborador a descobrir a forma de expressar melhor os seus talentos. Dois significados do termo “coaching” ajudam a compreender a sua aplicação ao mundo das organizações: por um lado, “coach” é o treinador, aquele que ajuda os seus pupilos a desenvolverem as suas capacidades. Por outro, é um meio de transporte, o que explica o processo de autodesenvolvimento como uma viagem de descoberta e melhoria.

O “coaching” pode ser tomado como um processo que visa fomentar no colaborador o conhecimento de si mesmo e impulsionar o desejo de melhorar ao longo do tempo, bem como a orientação necessária para que a mudança se produza.

Em princípio, o “coaching” é desempenhado pelo superior hierárquico imediato, apesar de indivíduos ao mesmo nível, entre si, poderem assumir estas funções (Bass, 1990)³. Contudo, o “coaching” pode ser um processo moroso e difícil, não sendo garantidos os resultados. Requer, por um lado, a extrema capacidade de observação, juízos sensatos e a capacidade de tomar a acção adequada, e por outro, pessoas capazes de transmitir da forma e na medida exactas os ensinamentos adequados, preparando nomeadamente os designados líderes seguidores.

¹ HUNT J. & WEITRAUNB J. (1999). *Developmental Coaching*. Babson Executive Education, Vol 5.

² No seu artigo “*O que é o coaching*” disponível em: http://dn.sapo.pt/2006/03/24/economia/o_e_o_coaching.html.

³ BASS, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications*. s.l.s. ed., pág. 834.



2. Mentoring

O “mentoring” é um processo de acompanhamento e aconselhamento de um determinado indivíduo, ao longo da sua carreira pessoal. O mentor é normalmente uma pessoa experiente que visa ajudar o colaborador no seu desenvolvimento no âmbito técnico, emocional e na forma como deve efectuar a sua progressão no seio da organização, para atingir resultados com a maior eficiência e eficácia possível.

O “mentoring” ou tutoria, é um método muito utilizado para efectivar uma interacção pedagógica. São considerados dois tipos de “mentoring”: o informal e o formal. O “mentoring” informal é desenvolvido entre pares de forma não estruturada. Por outro lado, o “mentoring” formal, refere-se a uma tarefa atribuída, normalmente associada a programas organizacionais de “mentoring”, a fim de promover o desenvolvimento de colaboradores.

Há muitas relações de “mentoring”. Por exemplo, alguns programas prevêem que os novos membros de uma organização passem a ser acompanhados por pessoas mais experientes (mentores ou tutores) de forma a obterem conhecimento, boas práticas e aconselhamento à medida que se integram. De uma forma geral, observa-se que os novos colaboradores de uma organização, quando acompanhados por um mentor têm uma maior probabilidade de se adaptarem e permanecerem na organização, relativamente aos que não têm esse acompanhamento.

Outro conceito recente de “mentoring”, o “High-potential mentorship” ou tutoria de alto-potencial, é uma técnica adequada ao desenvolvimento de colaboradores entendidos pela organização como possuindo o potencial para desempenhar funções de liderança. Neste caso, o colaborador (protegido), é acompanhado por um quadro (ou quadros) de nível médio e alto através de uma série de interacções ao nível do aconselhamento da progressão da sua carreira.

Apêndice D

Evolução do estudo da liderança



Apêndice D – Evolução do estudo da liderança

Na evolução histórica das abordagens da liderança é possível distinguir a aproximação pela **teoria dos traços** (i.e., liderança como capacidade inata), em que "*se imitar um grande líder, também eu posso ser um grande líder*", decorrente da teoria do *Grande Homem* avançada por Thomas Carlyle (1841), que defendia a tese de que "*grandes homens*" com qualidades dinâmicas e carismáticas modelam os acontecimentos da História. Mas a conclusão de Stogdill (1948), fundamentada numa exaustiva revisão de estudos de liderança, de que "*uma pessoa não se torna líder em virtude de possuir uma determinada combinação de traços*", veio demonstrar, inequivocamente, que outros factores intervêm no processo de liderança (Vieira, 2002:16).

Nas investigações realizadas, na procura das características mensuráveis da liderança, utilizaram-se duas abordagens, uma que consistia em comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas normais, e outra em que se comparavam as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes. Deste modo, a abordagem baseada nos traços mostrou-se pouco útil, já que nenhuma combinação de características distinguia consistentemente os líderes dos não líderes, ou os eficazes dos não eficazes. Esta abordagem falhou ao não levar em consideração a influência e a reacção dos subordinados e a situação em que a liderança se efectivou.

Embora as investigações tenham permanecido desprezadas durante muitos anos, a abordagem dos traços voltou a ser utilizada a partir da década de 1980, em especial nas pesquisas que estudavam traços relacionados com a eficácia e o sucesso em situações organizacionais específicas. Neste período, destacaram-se, também, os estudos sobre líderes corporativos fortes e a sua capacidade de desenvolver um senso compartilhado de valores e da missão entre os seus subordinados.

À medida que se evidenciava a dificuldade em isolar traços ou características que permitissem distinguir os líderes eficazes, os investigadores passaram a tentar identificar os comportamentos que pudessem determinar o seu sucesso (Gruber, 2001:14).

Verifica-se assim que os resultados dos diferentes estudos apontam para algumas limitações na abordagem dos traços. Ou seja, a capacidade de prever e portanto seleccionar líderes e gestores que sejam eficazes nas mais diversas situações é relativamente modesta (Mitchell & Larson, 1987). A teoria dos traços ignorava o efeito dos subordinados nos líderes, ignorava o meio envolvente e a situação (Szilagyi & Wallace, 1990) (Pamplona, 2002:125).



A **abordagem comportamental**, que surgiu após a 2ª Guerra Mundial, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança. Os investigadores descobriram que tanto as funções relativas às tarefas, quanto as funções de manutenção do grupo devem ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que este funcione bem. Estudos sobre os estilos de liderança distinguem, por um lado, uma estrutura orientada para a direcção e a produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado, democrático ou participativo, dando apoio às necessidades deste e às necessidades de manutenção do grupo. Dessa forma, deduzia-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos. Assim, pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados seriam capazes de liderar com maior eficácia.

Embora a abordagem comportamental parecesse ir além da abordagem dos traços, a diferença fundamental é que oferecia uma lista de estilos ou comportamentos, ao invés de uma lista de traços pessoais. Alguns estudos passam a sugerir, que a eficácia de um estilo de liderança, em particular, depende das circunstâncias em que ele é usado. (Gruber, 2001:15).

O ***estilo de liderança*** (i.e., a eficácia da liderança tem a ver com a forma como os líderes se comportam) é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interacção directa do líder com os seus subordinados. Os estilos de liderança variam consoante a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação. Em última análise, o estilo apropriado para qualquer líder será aquele que lhe proporciona uma melhor liderança. O estilo de Liderança tem a ver com o que o líder faz (ou deixa de fazer) e como o faz. Baseia-se na premissa que os líderes eficientes utilizam um estilo ou conjunto de comportamentos particulares para levar o indivíduo e o grupo a atingir certos objectivos, de que resulta a maior produtividade ou eficácia e elevado moral (Szilagyi & Wallace, 1990) (Pamplona, 2002:125).

Durante muito tempo apenas se consideraram dois estilos de liderança: o *autoritário* e o *democrático*. Os líderes *autoritários* usavam a sua autoridade legítima e o poder inerente à sua posição para conseguirem resultados, enquanto os líderes *democráticos* usavam a sua personalidade para persuadir e empenhar os subordinados na realização das suas tarefas. Não se considerava, a possibilidade de um líder usar diferentes estilos e ser suficientemente flexível para ser *autoritário* umas vezes e *democrático* noutras, ou ainda combinar os dois estilos extremos. Hoje, consideram-se, geralmente, três estilos básicos de liderança militar: o estilo *directivo*, o estilo *participativo* e o estilo *por delegação*.



Um líder usa o **estilo directivo** quando transmite aos subordinados aquilo que pretende que seja executado, como deverá ser executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar, para depois supervisionar de perto os subordinados a fim de se assegurar que eles seguem as suas ordens. Este estilo é claramente adequado a muitas situações.

Quando o tempo disponível é reduzido e apenas o líder sabe o que é necessário executar e como executá-lo, este estilo será o mais adequado para cumprir a missão. Quando os subordinados carecem de experiência ou competência para a execução de uma determinada tarefa, o líder terá que os dirigir e orientar usando esse estilo. Os subordinados não se ressentirão se o líder sobre eles exercer uma supervisão apertada, dado que reconhecem a sua necessidade. Há quem pense que um líder usa o estilo directivo quando grita, recorre a uma linguagem desprezível e intimida os seus subordinados. Não se trata, obviamente, de um estilo directivo, mas sim de um modo abusivo, não profissional de tratar os subordinados.

Um líder usa o **estilo participativo** quando envolve os subordinados na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo. O líder recebe informação e recomendações, mas é ele quem decide. Como sucede com o estilo directivo, este estilo é adequado a muitas situações de liderança. Se os subordinados têm alguma competência e se encontram perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar, o ser-lhes permitido participar pode constituir um importante impulso para o processo de desenvolvimento do seu estilo de equipa. Cria neles confiança e aumenta o seu apoio a um plano que ajudaram a desenvolver.

O líder não deve considerar um sinal de fraqueza o facto de ouvir a opinião de um subordinado ou de utilizar uma boa ideia por ele sugerida. Pelo contrário, uma tal atitude é um sinal de confiança que os subordinados saberão respeitar. Por outro lado, só o líder é responsável pela qualidade dos seus planos e decisões.

Um líder usa o **estilo** de liderança **por delegação** quando delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seu subordinado ou num grupo de subordinados. Este estilo é adequado quando a delegação é feita em subordinados experientes, perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar, competentes e motivados para a execução da tarefa delegada. Sempre responsável perante o líder superior pelos resultados de qualquer tarefa que delegue, o líder tem que manter os seus subordinados responsáveis perante ele pelos resultados alcançados nas tarefas delegadas.

Certas tarefas são compatíveis com a delegação, outras não. O princípio a seguir



deverá ser libertar a capacidade de resolução de problemas dos subordinados, enquanto o líder determina quais os problemas que eles poderão resolver e os prepara para a sua resolução.

A *escolha do estilo de liderança* mais adequado requer o conhecimento dos quatro factores¹ da liderança: o liderado, o líder, a situação e a comunicação (Vieira, 2002:25). O líder deve apreciar cuidadosamente as situações e os subordinados de forma a escolher melhor qual o estilo a usar. Deve ter em especial atenção o grau de competência, motivação e empenhamento daqueles que lidera na execução de uma determinada tarefa. “Executaram eles esta tarefa anteriormente?”, “Tiveram sucesso?”, “Necessitam da supervisão, direcção e apoio do líder para cumprirem a missão?” As respostas a estas questões ajudarão o líder na escolha do estilo mais correcto e a melhor maneira de comunicar para que os subordinados compreendam a sua intenção e se empenhem decisivamente no cumprimento da missão.

O estilo de liderança por delegação é o mais eficiente e requer menos tempo e energia. Contudo, antes de usar este estilo, o líder terá que preparar e treinar os seus subordinados.

Quando as missões mudam, ou novas tarefas são atribuídas, o líder deve continuar a ser flexível no estilo de liderança a adoptar. Pela avaliação das necessidades de liderança dos subordinados o líder pode determinar qual o estilo mais apropriado.

“Não há um estilo de liderança melhor do que os outros. O estilo que resulta numa determinada situação pode falhar numa outra. O líder tem que ser flexível para usar os três estilos; mais! ... tem que desenvolver a sua capacidade de ponderação para poder escolher o estilo que melhor corresponda à situação e às necessidades dos subordinados” (Vieira, 2002:93).

A **abordagem funcional**, embora não seja referida numa forma destacada em muita da literatura, ganha um papel de destaque para este trabalho. Esta abordagem tem sido vivamente defendida por Adair, que a apresenta como estando na base do processo do caso de estudo que nos vai servir de instrumento de análise.

A abordagem funcional baseia-se na análise das necessidades de grupo. Assim John Adair constituiu três círculos (Fig 1), para representar estas necessidades que se relacionam entre si. Os três círculos representam as áreas relativas à *Tarefa*, ao *Grupo* e aos *Indivíduos* (que constituem o Grupo), ou seja, onde as funções de liderança ocorrem. Na

¹Estes factores estão sempre presentes em qualquer acção de liderança, antes e durante o seu desenvolvimento, mas a sua influência ou importância relativa é variável.

generalidade, as funções de liderança satisfazem necessidades nestas três áreas. Para ser eficaz, o chefe deve ter em conta estes três grandes tipos de exigências ou necessidades.

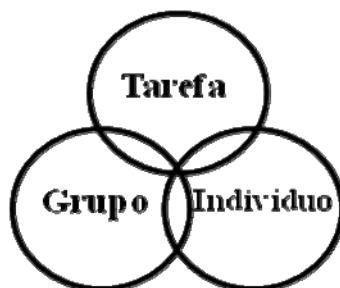


Figura 1 - Os três círculos de John Adair

Na Tarefa necessita que se saiba exactamente o que se pretende fazer e como fazer, dispor de certos recursos (material e pessoal), verificar a execução e se deve intervir para melhorá-la.

No Grupo necessita de se garantir o sentido do objectivo e identidade de grupo, confiança entre os elementos e no chefe, assim como saber quando este actuou bem ou mal e, neste caso, como corrigir os defeitos.

No que diz respeito ao Indivíduo é necessário saber se está bem equipado e alimentado, o que tem exactamente de fazer, manter o entusiasmo pelo trabalho a realizar.

Na abordagem funcional, a formação da ideia de liderança não é centrada na pessoa, mas mais como um jogo de comportamentos que ajudam um grupo a executar as suas tarefas ou a alcançar os seus objectivos. A Liderança funcional efectua uma aproximação concentrando-se no como surge a liderança, em vez de se focalizar em quem faz a liderança. Define os tipos de comportamentos de liderança que conduzem uma organização e depois observa como é que esses comportamentos acontecem.

Neste tipo de modelo, a liderança é uma função distribuída, o indivíduo a qualquer dos níveis pode participar na condução da organização. Uma das bases deste modelo de liderança centrada no COMO em vez do QUEM.

A abordagem funcional da liderança coloca mais ênfase em como a organização está a sendo conduzida, do que quem foi formalmente nomeado para o papel de líder. Esta condição permite efectuar uma análise perdendo menos tempo na observação da pessoa que foi nomeada com autoridade formal, e por outro lado, permite concentrar a atenção em como a função de liderança está a acontecer de facto.

A abordagem funcional parte do princípio que é possível aperfeiçoar, através



da formação, muitos dos componentes da capacidade de liderança (i.e., a eficiência da comunicação, o autodomínio, o sentido da responsabilidade). O próprio treino de liderança, enquadrado num ambiente favorável, ajudará a desenvolver várias qualidades por vezes consideradas como intrínsecas dos indivíduos (i.e., o senso comum, a coragem, a perseverança). Por outro lado, o modelo adapta-se fundamentalmente às funções de chefia², pois oferece uma orientação básica para a execução de tarefas bastante concretas, ou seja, a condução de homens em acções normalmente da responsabilidade daquele nível de chefia (Cajarabille, 1984:10).

A **abordagem situacional/contingencial** (i.e., tudo depende de tudo, ou seja, a liderança eficaz é afectada pela situação) partem do princípio de que cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente, adaptada ao contexto, para se alcançar a eficácia dos subordinados (Chiavenato, 1983:194). A abordagem situacional permite ao líder adaptar os seus padrões de liderança à mudança das variáveis do *macroambiente* (i.e., sociais, tecnológicas, políticas, ecológicas) sobre as quais não detém capacidade de controlo pessoal, mas também do *ambiente de tarefa* específico da organização (i.e., concorrência, clientes, fornecedores, consumidores) (Caldeira, 2006:4). Desta forma, as teorias situacionais, ao considerarem que a liderança é um processo que varia tanto com a personalidade do líder como com as características da situação, procuraram explicar os efeitos dos diferentes tipos de variáveis constituídos pela tarefa, pelo líder e pelas relações entre o líder e os membros.

Surge assim como um contraponto da abordagem comportamental, preconizando que os aspectos situacionais são determinantes para a eficácia dos líderes e das organizações que eles lideram: "*virtualmente, qualquer pessoa pode ser um líder num apropriado quadro de circunstâncias*". Mas, tal como a abordagem dos traços, uma aproximação puramente situacionista depara com dificuldades para explicar as razões de uma liderança eficaz ou ineficaz.

A teoria contingencial de Fiedler (1967), a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977) e o modelo normativo de tomada de decisão de Vroom e Yetton (1974) são alguns exemplos de abordagens com esta preocupação (Rouco, 2006:34).

A teoria contingencial de Fiedler assentou precisamente no pressuposto de que a eficácia da liderança é um produto do estilo de liderança em interacção com os subordinados e a da situação mais favorável. Este investigador, definiu este último

² Nível de liderança directa ou seja a faixa dos Oficiais Subalternos.



conceito com a qualidade da relação líder membros que engloba dois aspectos: o grau de coesão entre os subordinados e o grau em que o líder tem o seu apoio e lealdade.

A teoria situacional de Hersey e Blanchard abordou a liderança em função da maturidade dos subordinados. Este modelo é uma das mais conhecidas teorias situacionais de liderança. É definida pelos autores como a capacidade de estabelecer objectivos elevados, mas atingíveis, pela vontade e capacidade de responsabilização e pela formação ou experiência do indivíduo ou do grupo. Fundamentalmente, o modelo baseou-se na interacção entre as directrizes que o líder fornece, no apoio socio-afectivo prestado pelo líder e no nível de maturidade dos subordinados numa tarefa específica.

O modelo contingencial de Vroom e Yetton aborda o ajustamento do processo decisório às situações. A aceitação da decisão pelos subordinados é o grau em que eles se empenham na sua implementação eficaz. Tenderá, obviamente, a ser mais forte quando o líder age participativamente do que quando decide autocraticamente. Em determinadas situações, a aceitação da decisão não é importante, pois o líder pode ser eficaz sem o acordo dos subordinados. As situações são definidas em função de vários aspectos:

- O montante de informação relevante possuída pelo líder e subordinados;
- A probabilidade dos subordinados aceitarem, ou não, uma decisão autocrática;
- A compatibilidade entre os objectivos do líder e os subordinados;
- A importância da qualidade da decisão e da aceitação da decisão pelos subordinados;
- A importância do desacordo entre os subordinados acerca de qual é a melhor decisão;
- O grau em que o problema decisório não é estruturado.

Em meados da década de 80, surge a aproximação pela **teoria da interacção**, já face à não satisfação de qualquer das aproximações anteriores quando consideradas isoladamente, preconiza a necessidade de identificar a personalidade relevante ou as características de comportamento com a situação na qual elas produzem uma liderança eficaz.

Desde o fim da II Guerra Mundial até aos anos 80, os teóricos e investigadores da liderança concentraram a sua atenção nas teorias gerais de liderança anteriormente referidas. Porém, muito influenciadas pelo movimento "behaviorist" (comportamentalista) da psicologia norte-americana no comportamento organizacional, estas teorias baseavam-se na noção de observação e mudança de comportamento, e são hoje apontadas como **teorias transaccionais**, dado que elas consideram a liderança essencialmente como uma transacção entre os subordinados e o líder.



A abordagem da liderança transaccional atribui ao líder a definição e comunicação dos objectivos, a orientação sobre a forma de os atingir e quais as recompensas que os subordinados receberão se as expectativas forem satisfeitas. Estas teorias embora clarifiquem e orientem a acção para os objectivos e satisfaçam as necessidades de reconhecimento dos liderados, não conseguem explicar o porquê de alguns líderes procurarem moldar os valores e níveis de comprometimento dos subordinados para com o líder e a organização, independentemente dos aspectos compensatórios (Caldeira, 2006:4).

Em contraponto com as abordagens transaccionais, surgiram, ainda nos anos 80, as **abordagens transformacionais** que preconizam a necessidade de transformar as atitudes e valores (o "coração" da liderança) de qualquer comportamento. O líder *transformacional* consegue que os subordinados transcendam os seus próprios interesses em atenção ao líder, à equipa, à unidade ou organização. O líder transformacional obtém dos seus subordinados mais do que mudanças superficiais nas suas atitudes ou acréscimos mínimos nos seus níveis temporários de motivação³ (Vieira, 2002:16).

Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores, conseguem implementar grandes mudanças nas suas atitudes e comportamentos, e obtêm deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos. Procuram elevar as consciências dos seguidores apelando a ideais elevados e valores morais como a liberdade, justiça, igualdade, paz, humanitarismo. Contrariamente com a liderança transaccional em que motiva os seguidores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse. Por sua vez os líderes transaccionais baseiam o seu poder na autoridade que lhes advém da posição hierárquica, assim como no respeito pelas regras e tradição.

A base da liderança transformacional é o descontentamento geral com o “*status quo*”, em que os líderes preocupam-se com a criação de uma nova ordem e objectivos para a organização. No processo, o líder apresenta uma visão, inspira os seguidores da viabilidade da visão e expressa confiança nas capacidades dos seguidores para a realização dessa visão, procurando que os seguidores a tomem como sua.

Como se viu, as teorias tradicionais procuram descrever a liderança segundo modelos focados nas características e estilos dos líderes, no ambiente ou nos comportamentos orientados para as pessoas. As teorias transformacionais, correspondendo a uma expansão das transaccionais, descrevem os líderes em termos de concentração numa visão da organização, apresentando aos seguidores expectativas desafiantes que os leva a

³ Segundo Kevin S. Donohue e Leonard Wong, "Understanding and Applying Transformational Leadership", Colégio de Comando e Estado-Maior Geral do Exército dos EUA (1994).



transcenderem-se. Este modelo gera melhorias de desempenho porque motiva os funcionários a excederem-se, a serem mais produtivos, a aceitar maiores responsabilidades e a dedicarem-se à organização.

Aliás, é curioso notar que na língua inglesa o vocábulo *Leadership* provém do inglês arcaico *lithan*, o qual significa literalmente “to go”, ou seja, encerra a noção de mudança. É exactamente na mudança que radica a diferença entre a gestão e a liderança. Enquanto a primeira consiste num processo cuja finalidade é produzir resultados mantendo o sistema existente, a liderança é sobretudo um processo cuja função é mudar os sistemas, as estruturas, os métodos e as atitudes das pessoas num processo contínuo de transformação.

No paradigma actual o “líder antecipa o futuro, cria uma imagem do resultado a alcançar e, para ser seguido, partilha a sua visão com os colaboradores e motiva-os para a alcançar”(Caldeira, 2006:4).

O termo **Inteligência emocional** (IE) foi formalmente definido, pela primeira vez, no início da década de 90, por Salovey e Mayer. Todavia, as suas raízes situam-se no conceito de “inteligência social” identificado por Thorndike (1920): “*capacidade de compreender e gerir, homens e mulheres, rapazes e raparigas - actuando sabiamente nas relações humanas*”. Ao preconizar a teoria das inteligências múltiplas, Gardner (1983) viria a considerar esta forma divulgada por Thorndike como uma das sete inteligências, tendo-lhe identificado duas vertentes: a **intrapessoal** é a capacidade de auto-avaliação e de conhecimento dos próprios sentimentos e a **interpessoal** envolve a capacidade de compreender os “estados de espírito” e os desejos dos outros, e de agir com base nestes conhecimentos. (Cunha, 2006:134)

Para que o líder exerça uma **influência idealizada**⁴ nos seus seguidores, é importante que tenha auto-consciência das suas emoções e dos seus valores, demonstre fortes convicções nas suas crenças, e mantenha um elevado nível de autoconfiança. É igualmente fundamental que compreenda as necessidades emocionais das pessoas que com ele colaboram.

A **motivação inspiracional** pode ser facilitada se o líder for emocionalmente inteligente no que concerne ao optimismo, confiança e pendor entusiasmante mesmo perante os contratempos. A competência em ler as emoções dos seus colaboradores também pode auxiliá-lo a articular mais eficazmente uma visão apelativa.

⁴ Com carisma ou seja sendo para eles um modelo de actuação.



Um dos modos mais eficazes de um líder proceder à **estimulação intelectual** dos seus seguidores é o **criticismo construtivo**. Para tal, é necessário que possua tacto emocional para fazer críticas de um modo que não suscite reacções defensivas e receios entre os visados.

A **consideração individualizada** pelos seus colaboradores implica que o líder compreenda os respectivos estados de espírito, seja empático, saiba ouvir, trate as pessoas como indivíduos idiossincráticos (i.e., com necessidades, capacidades e aspirações peculiares) (Cunha, 2006:141).

Segundo Goleman (2001) *"os comportamentos e estados de espírito dos líderes influenciam os estados de espírito e comportamentos de todas as pessoas em seu redor"* (Cunha, 2006:143).

Por razões de moda, pelo seu valor apelativo, mas também pela sua valia heurística, a IE granjeou atenções de múltiplos sectores da vida social, política, económica e empresarial. A IE representa *"a capacidade para conciliar eficazmente as emoções e a razão, usando as emoções para facilitar a razão e raciocinando inteligentemente acerca das emoções"*, é tanto mais desenvolvida quanto mais as capacidades cognitivas do indivíduo são inspiradas pelas emoções, e quanto mais as emoções são geridas cognitivamente.

Devido ao potencial de influência interpessoal contido nas latentes competências pessoais da IE, o tema emigrou também para o terreno da liderança.

O modelo proposto por Goleman, presume que a eficácia de liderança se alicerça em diversas características de personalidade e competências, isto é, na IE. O modelo tem duas particularidades adicionais que abonam em seu favor: 1) concilia traços e comportamentos; 2) advoga uma lógica contingencial segundo a qual diferentes traços e perfis de liderança podem ser eficazes em diferentes situações.

Pese embora exista uma escassez de pesquisas empíricas relacionando IE e eficácia de liderança, os dados disponíveis permitem supor que *"no mínimo, as emoções e a inteligência emocional merecem ser consideradas no domínio da liderança"*. Havendo razões para pensar que a liderança transformacional, visionária e baseada em valores deve uma parcelada sua existência e efeitos às "qualidades" emocionais dos líderes (Cunha, 2006:346).

Apêndice E

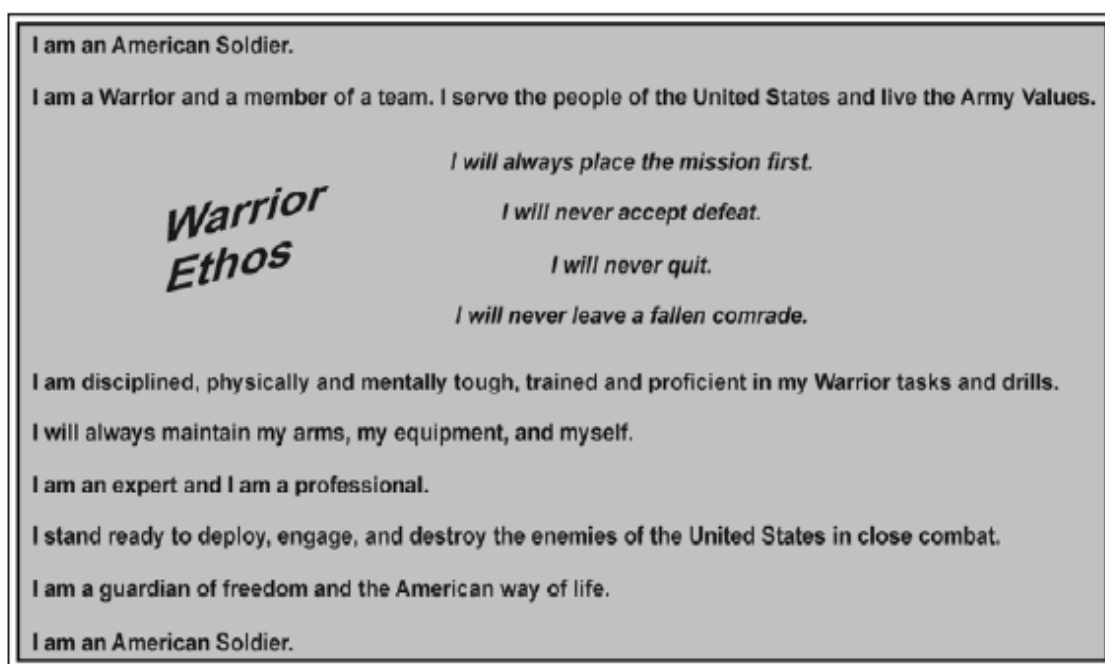
O Credo do Soldado americano

“Soldiers Creed”



Apêndice E – O Credo do Soldado americano - “Soldiers Creed”

Apresentamos o exemplo do credo do soldado americano “*SOLDIERS CREED*”, cujo o *ethos* do guerreiro está no conjunto de crenças que qualquer soldado americano deve ter presente.



Fonte: Manual do Exército dos Estados Unidos FM 6-22 (22-100) – *Army Leadership*, pág. 44

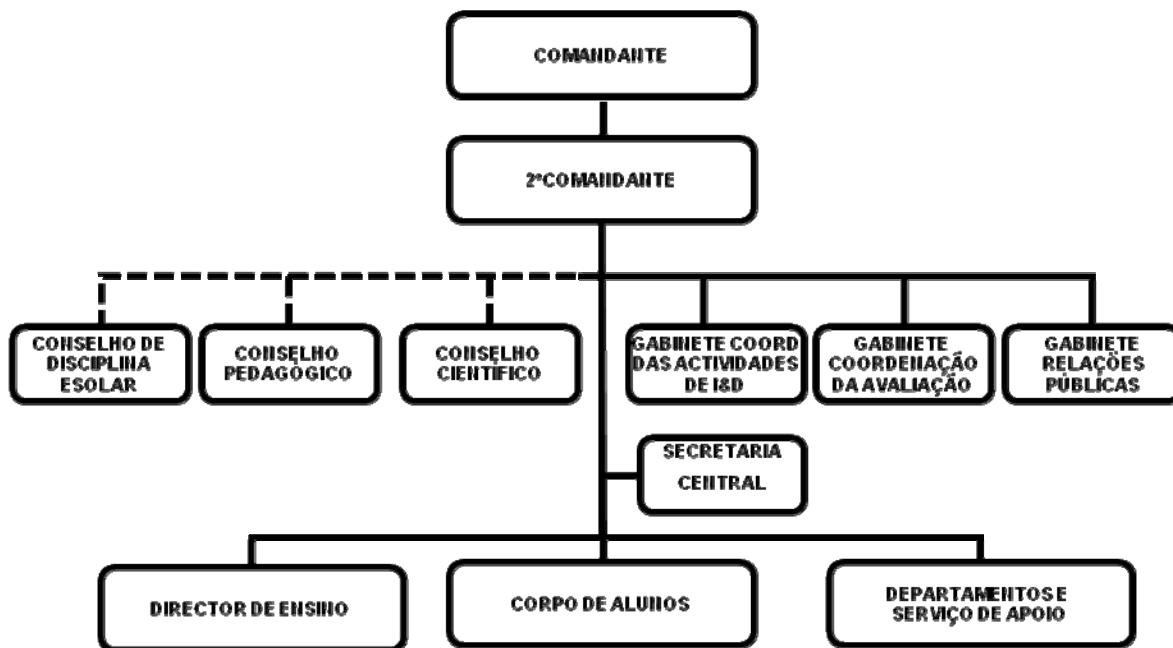
Apêndice F

Organização da Escola Naval

Apêndice F – Organização da Escola Naval

1. Estrutura de Comando

A Escola Naval é superiormente dirigida por um contra-almirante da classe de Marinha, responsável pela sua direcção e administração. O Comandante é coadjuvado pelo 2º Comandante, um capitão-de-mar-e-guerra da classe de Marinha, com as competências por ele delegadas e substituindo-o nas suas ausências e impedimentos.



A Escola Naval constitui órgãos de conselho para emitir pareceres e aconselhar o comando em matérias específicas da seguinte forma:

- Ao Conselho Científico, Presidido pelo Comandante, incumbindo-lhe emitir pareceres e aconselhar em matérias relacionadas com a orientação científica e técnica do ensino;
- Ao Conselho Pedagógico, Presidido pelo Comandante ou, por sua delegação, pelo Director de Ensino, incumbindo-lhe emitir pareceres e aconselhar em matérias directamente relacionadas com o processo de ensino – aprendizagem;
- Ao Conselho de Disciplina Escolar, Presidido pelo Comandante ou, por sua delegação, pelo 2º Comandante, incumbindo-lhe aconselhar em assuntos de natureza militar e disciplinar relativos aos alunos.

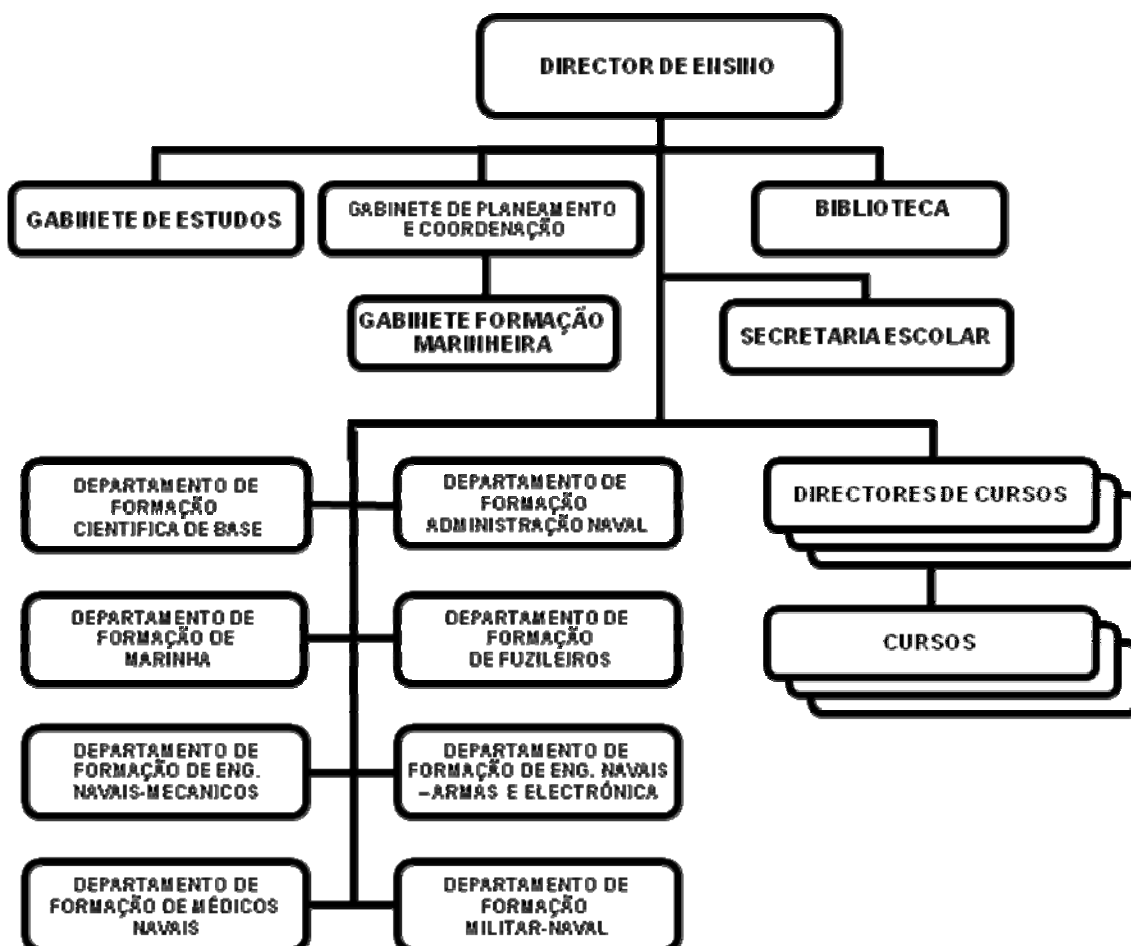
O Gabinete Coordenador das Actividades de Investigação e desenvolvimento, tem como incumbência coordenar, apoiar e fomentar actividades de investigação e desenvolvimento.



O Gabinete de Coordenação da Avaliação é responsável pelo tratamento dos assuntos respeitantes ao sistema de avaliação e acompanhamento do ensino superior universitário, competindo-lhe nomeadamente propor medidas e desenvolver acções tendentes à concretização da auto-avaliação e apoiar a avaliação externa do ensino ministrado na Escola Naval.

2. Estrutura da Direcção de Ensino

À Direcção de Ensino compete o planeamento, a coordenação e o controlo do ensino ministrado na Escola Naval. Nela estão as várias áreas científicas e técnicas ministradas aos diversos cursos, além de outros gabinetes de apoio e a Biblioteca da Escola. Destacamos o departamento de formação naval, onde se insere a disciplina de Comportamento organizacional, que tem a finalidade de desenvolver os comportamentos de liderança aos alunos da Escola Naval.



3. Estrutura do Corpo de Alunos

O Corpo de Alunos é responsável pela integração dos alunos na Escola Naval e a execução de acções complementares de preparação militar, moral, cultural e física.



4. Estrutura dos Departamentos e Serviços de Apoio

A Escola Naval dispõe ainda de um departamento administrativo e financeiro, um departamento de pessoal e um departamento de material.

Apêndice G

Conteúdos do programa da disciplina
Comportamento Organizacional da Escola Naval



Apêndice G – Conteúdos do programa da disciplina Comportamento Organizacional da Escola Naval

1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL I

a. OBJECTIVOS

- 1) Fornecer uma introdução geral às causas do comportamento humano, a fim de se conhecerem as limitações e as capacidades das pessoas.
- 2) Conhecer os mecanismos da aprendizagem, por ser um processo fundamental da mudança de comportamento dos membros das organizações.
- 3) Conhecer a natureza das organizações na perspectiva da sua evolução histórica, das suas características sociais e das características das tarefas que desempenham, tendo em conta as diferentes envolventes.
- 4) Descrever as capacidades requeridas para a liderança efectiva, bem como a adopção de diferentes estilos de liderança.
- 5) Conhecer as diferenças entre Poder e Autoridade e a sua aplicação prática.
- 6) Conhecer os modelos de Motivação e desempenho, relacionando as teorias de motivação com as suas aplicações práticas nos contextos organizacionais.
- 7) Examinar as capacidades de Delegação.
- 8) Examinar as capacidades de Tomada de Decisão.
- 9) Demonstrar e desenvolver capacidades de Comunicação em ambientes formais e informais, reconhecer a importância dos diferentes tipos de redes de comunicação na eficácia organizacional e conhecer as causas que impedem uma comunicação eficaz.
- 10) Demonstrar a improvisação de poderes de Comunicação Verbal num ambiente informal, aplicando os princípios da Assertividade e da Informação de retorno.
- 11) Assimilar os conceitos de Criatividade e Inovação.
- 12) Desenvolver a improvisação de poderes de Comunicação Escrita.
- 13) Assimilar as técnicas para a Resolução de Conflitos.



b. PROGRAMA DETALHADO DA DISCIPLINA

		TEMPOS	PRÁTICA	TOTAIS
CO 01 -	Teoria das Organizações. Evolução Histórica	2	-	2
CO 02 -	Compreender as Pessoas: - A singularidade dos seres humanos; - As características ambientais e das pessoas; - Os determinantes internos versus externos do comportamento; - As limitações humanas; - A aprendizagem.	6	-	6
CO 03 -	Teorias de Liderança	2	-	2
CO 04 -	Poder e Autoridade	2	-	2
CO 05 -	Motivação	2	-	2
CO 06 -	Delegação	2	-	2
CO 07 -	Tomada de Decisão	2	-	2
CO 08 -	Comunicação oral e escrita	6	-	6
CO 09 -	Assertividade	2	-	2
CO 10 -	Criatividade e Inovação - Trabalho de "Role Play"	3	3	6
CO 11 -	Negociação de Conflitos	3	-	3
	Trabalhos de aplicação	-	3	3
	Avaliação de conhecimentos	-	-	4

As lições serão complementadas, sempre que existir disponibilidade de tempo, com os seguintes filmes:

- 1) CO 03 - "O Gestor Desorganizado I"
- 2) CO 04 - "Quem manda aqui"
- 3) CO 05 - "Querer é Poder"
- 4) CO 06 - "O Gestor Desorganizado II"
- 5) CO 07 - "Decisões Decisões"
- 6) CO 08 - "O Poder das Palavras"
- 7) CO 09 - "Do não ao sim"
- 8) CO 11 - "Gestão de Conflitos" e "A Arte de Negociar"

Fonte: Anexo H ao PEESTNA da EN (Jul98)



2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL II

a. OBJECTIVOS

- 1) Conhecer as dinâmicas internas que ocorrem nos Grupos e a sua influência no desempenho individual.
- 2) Assimilar os conceitos básicos de conduções de Reuniões, desenvolvendo a improvisação de poderes de comunicação verbal em ambientes formais.
- 3) Interpretar o funcionamento de uma organização como sistema aberto, através da sua concepção, funcionamento, configuração e contingência.
- 4) Conhecer e desenvolver técnicas de coordenação e controlo das organizações, através da análise da sua estrutura.

b. PROGRAMA DETALHADO DA DISCIPLINA

		TEMPOS	PRÁTICA	TOTAIS
CO 01 -	Dinâmica de Grupos. A liderança nos Grupos	6	-	6
CO 02 -	Condução de Reuniões	5	1	6
CO 03 -	Teoria das Organizações. Concepção, funcionamento, configurações e contingências	6	-	6
CO 04 -	Mecanismos de coordenação e controlo	3	-	3
	Trabalhos de aplicação	-	3	3
	Avaliação de conhecimentos	-	-	4

As lições serão complementadas, sempre que existir disponibilidade de tempo, com os seguintes filmes:

- 1) CO 01 - "Você acha que vai conseguir?"
- 2) CO 02 - "Reuniões e mais reuniões" e "Ainda mais reuniões"

Fonte: Anexo M ao PEESTNA da EN (Jul98)



3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL III

a. OBJECTIVOS

- 1) Interpretar o funcionamento duma organização como sistema aberto, através da interacção dos vários elementos que a constituem, bem como do processo da avaliação das pessoas face ao seu comportamento.
- 2) Assimilar os conceitos relativos à Gestão da Cultura Organizacional, tendo em vista o normativo, o simbólico e a ética.
- 3) Assimilar os conceitos básicos relativos à Gestão de Recursos Humanos.
- 4) Examinar a necessidade da Disciplina Militar, bem como discutir as causas e comportamentos do “Stress” no trabalho.

b. PROGRAMA DETALHADO DA DISCIPLINA

		TEMPOS	PRÁTICA	TOTAIS
CO 01 -	Papéis, Normas e Estatutos	2	-	2
CO 02 -	A Gestão da Cultura: O normativo, o simbólico e a ética	8	-	8
CO 03 -	A Gestão de Recursos Humanos	6	-	6
CO 04 -	Disciplina e Stress no Trabalho	4	-	4
	Trabalhos de aplicação		4	4
	Avaliação de conhecimentos			4

As lições serão complementadas, sempre que existir disponibilidade de tempo, com os seguintes filmes:

- 1) CO 02 - “A Gestão do tempo”
- 2) CO 04 - “Disciplina sem punição”

Fonte: Anexo H ao PEESTNA 113 da EN (Jul98)



4. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL IV

a. OBJECTIVOS

- 1) Discutir a abordagem sistémica às organizações, tendo em vista o estudo das organizações como um todo.
- 2) Conhecer a problemática da Mudança Organizacional e saber resolver os problemas da resistência à mudança.
- 3) Conhecer a diferença entre Liderança e Gestão no contexto organizacional.
- 4) Assimilar os conceitos relativos à Liderança Transformacional.
- 5) Conhecer os princípios básicos relativos ao Controlo de Gestão.
- 6) Fornecer uma introdução à Gestão Estratégica das organizações.

b. PROGRAMA DETALHADO DA DISCIPLINA

		TEMPOS	PRÁTICA	TOTAIS
CO 01 -	Teoria Sistémica das Organizações (As Organizações vistas como sistemas).	4	-	4
CO 02 -	A Mudança nas Organizações	4	-	4
CO 03 -	A Liderança e Gestão no contexto Organizacional	3	-	3
CO 04 -	A Liderança Transformacional	3	-	3
CO 05 -	O Controlo de Gestão	2	-	2
CO 06 -	A Gestão Estratégica	-	4	4
	Trabalhos de aplicação	-	4	4
	Avaliação de conhecimentos	-	-	4

As lições serão complementadas, sempre que existir disponibilidade de tempo, com os seguintes filmes:

CO2 - “Assumir a mudança”.

Fonte: Anexo V ao PEESTNA 113 da EN (Jul98)

Apêndice H

Lista dos cursos ministrados na Academia Militar



Apêndice H –Lista dos Cursos ministrados na Academia Militar

1. Lista de Cursos

Os cursos da Academia Militar encontram-se em fase de adequação ao Processo de Bolonha, prevendo-se que a partir do Ano Lectivo de 2007/2008 passem a conferir o grau de mestre.

Actualmente a Academia Militar ministra os cursos que a seguir se discriminam:

a. Exército

- (1) Ciências Militares – Infantaria
- (2) Ciências Militares – Artilharia
- (3) Ciências Militares – Cavalaria
- (4) Administração Militar
- (5) Engenharia Militar
- (6) Engenharia Electrotécnica Militar – Transmissões
- (7) Engenharia Electrotécnica Militar – Material
- (8) Engenharia Mecânica Militar
- (9) Medicina
- (10) Medicina Dentária
- (11) Medicina Veterinária
- (12) Ciências Farmacêuticas

b. Guarda Nacional Republicana

- (1) Ciências Militares – Infantaria
- (2) Ciências Militares – Cavalaria
- (3) Administração
- (4) Engenharia Militar
- (5) Engenharia Electrotécnica Militar – Transmissões
- (6) Engenharia Electrotécnica Militar – Material
- (7) Engenharia Mecânica Militar
- (8) Medicina
- (9) Medicina Veterinária
- (10) Ciências Farmacêuticas



2. Organização dos cursos

Os cursos são organizados, na sua área estritamente académica, em moldes idênticos aos estabelecimentos de ensino universitários, e nas áreas de formação comportamental, militar e de instrução, de acordo com as directivas do Chefe de Estado-Maior do Exército.

No último ano do curso, é frequentado um Tirocínio¹, que assume um carácter de estágio de formação, de índole eminentemente prática.

Quanto aos cursos que conferem o grau de licenciatura em Engenharia Militar, Engenharia Electrotécnica Militar e Engenharia Mecânica Militar, parte das cadeiras conducentes à respectiva licenciatura são frequentadas no Instituto Superior Técnico.

Relativamente aos cursos de Medicina, Medicina Veterinária e Ciências Farmacêuticas, a totalidade das cadeiras conducentes à respectiva licenciatura, são frequentadas na Faculdade de Ciências Médicas da Universidade de Lisboa, Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade Técnica de Lisboa e Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa.

Os alunos finalistas dos cursos nas áreas da Engenharia, Medicina e Administração têm a possibilidade de ingresso directo nas respectivas ordens profissionais: Engenheiros, Médicos, Veterinários, Farmacêuticos e Economistas. Os finalistas dos cursos da área de Administração têm também a possibilidade de ingresso na Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.

¹ O tirocínio para Oficiais é o equivalente ao estágio final de curso para os alunos do ensino superior e que é frequentado nas Escolas Práticas das Armas e Serviços.

Apêndice I

Organização da Academia Militar



Apêndice I – Organização da Academia Militar

1. Infra-Estruturas

A Academia Militar tem, presentemente, as suas instalações distribuídas por dois locais:

- a. O *campus* de Lisboa, onde se encontra o Comando da Academia Militar e onde estão instaladas as infra-estruturas destinadas à vida e formação dos alunos dos últimos anos dos cursos de Engenharia e dos alunos dos cursos de Medicina, Medicina Dentária, Medicina Veterinária e Ciências Farmacêuticas.
- b. O *campus* da Amadora, onde estão instaladas as infra-estruturas destinadas à vida e formação dos alunos dos outros cursos.

2. Estrutura de Comando

De seguida apresentamos a estrutura de comando da AM, que contem os seguintes órgãos:



- a. O Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL) é uma estrutura de investigação científica e desenvolvimento tecnológico do Exército Português, enquadrado na hierarquia de comando da Academia Militar, sendo responsável pela coordenação das actividades de I&D do Exército. O CINAMIL congrega os docentes da Academia Militar, Oficiais e Civis pertencentes a outras unidades do Exército Português e outras individualidades militares e civis que por afinidade, por interesse, e pelas suas capacidades se lhe associaram nos termos dos estatutos aprovados.

- b. O Gabinete de Apoio ao Comando tem por missão garantir o apoio ao comando nas áreas dos estudos, qualidade (avaliação e inspecção), informação interna, relações públicas, protocolo, actividades culturais e apoio pessoal ao Comandante.
- c. A Direcção de Ensino tem por missão planear, coordenar e controlar as actividades de ensino, instrução e investigação, com vista a obter a melhor orientação pedagógica e o melhor rendimento do ensino.



A disciplina de Ética e Liderança está integrada no Grupo Disciplinar de Comando e Estratégia Militar, pertencendo ao Departamento de Ciências e Tecnologia militares.

- d. O Corpo de Alunos tem por missão enquadrar militar e administrativamente os alunos dos cursos de formação de oficiais e ministrar-lhes adequada preparação militar, moral, cívica e física.





Para além dos três Batalhões de Alunos o Corpo de Alunos, que garantem o enquadramento militar e administrativo, O Departamento de Formação Militar garante a Instrução de Preparação e Treino Militar¹, para isso dispõe dos seguintes órgãos:

- (1) O Grupo Disciplinar de formação Geral Militar tem como responsabilidade dar cumprimento ao programa da disciplina de Instrução Militar, tendo como objectivo final promover a integração dos alunos na Instituição Militar, assumindo as atitudes e os comportamentos inerentes à condição militar e desenvolver neles qualidades cívicas, o alto sentido do dever e da honra, o patriotismo e os atributos de carácter indispensáveis ao exercício da função de Oficial do Quadro Permanente do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana.
- (2) O Grupo Disciplinar de Educação Física e Desportos tem como responsabilidade dar cumprimento ao programa da disciplina de Educação Física e Desportos
As sessões curriculares de Educação Física e Desportos compreendem o Treino Físico Base e o Treino Físico de Aplicação Militar .

Por último, o Grupo de Acção Cultural dos Alunos da Academia Militar, em coordenação com o Comando do Corpo de Alunos, tem por missão apoiar e coordenar internamente as actividades das diversas secções culturais e externamente a ligação às entidades civis promotoras deste tipo de actividades.

As secções são compostas exclusivamente por alunos, sendo coordenadas por militares ou civis especialistas na área. Existem também Módulos de Acção Cultural no âmbito da Música e Canto Coral, do Património Cultural e da Imagem e Protocolo, sendo as sessões também ministradas por militares ou civis especialistas na área.

¹ Visa habilitar os Alunos do Exército com a formação militar necessária ao exercício, como Oficiais Subalternos, das funções de "Comandante" e "Instrutor", bem como ao seu enquadramento em serviço não especializado, em tempo de paz ou em campanha, compreendendo a Instrução Teórica e a Instrução Prática, de acordo com uma Carga Horária previamente definida.

Apêndice J

**Programa da disciplina de Ética e Liderança
da Academia Militar**



Apêndice J – Programa da disciplina de Ética e Liderança da Academia Militar

1. Requisitos Prévios

A vivência na Academia Militar durante os três primeiros anos lectivos confere aos alunos uma razoável perspectiva da cultura organizacional militar que lhes facilita a abordagem deontológica do comportamento humano na dinâmica de grupo.

Considera-se que o desempenho anterior em diferentes papéis de liderança formal nos pequenos grupos militares e desportivos, desenvolveu aos alunos as aptidões e competências necessárias para a compreensão dos diferentes comportamentos organizacionais no âmbito dos conceitos teóricos, nomeadamente os de liderança.

A capacidade de expressão, a iniciativa, o empreendedorismo e o domínio de uma língua internacional – em particular o Inglês – e os conhecimentos no âmbito das Ciências Sociais e Humanas, favorecem os alunos na pesquisa bibliográfica e na aprendizagem dos conteúdos enunciados no presente Programa.

2. Objectivos

Adquirir competências necessárias à análise crítica e compreensão do comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização militar – sob o ponto de vista das ciências humanas e das experiências vividas pelos militares nas diferentes situações – que proporcionem aos alunos integrar o contexto e os processos que determinam a dinâmica organizacional militar e o seu enquadramento com o ambiente de acordo com os valores universais que os habilitem na tomada de decisão e liderança de pequenos grupos. Visam-se, em particular, os seguintes objectivos:

- a. Enunciar os conceitos de Comando, Chefia e Direcção militares procurando definir o campo de actuação da liderança como arte e ciência;
- b. Identificar a influência da moral e da ética nos códigos deontológicos no contexto do trabalho, em particular nos profissionais Militares;
- c. Analisar o ordenamento jurídico do militar profissional, nomeadamente o que se refere ao enquadramento nacional e internacional da sua conduta;
- d. Desenvolver a tomada de decisão, individualmente e em grupo, através do estudo e debate de *casos* em contexto (militar) diversificado;
- e. Indicar os processos de comunicação e de aconselhamento na interacção líder e seguidor no exercício das suas funções;



- f. Referir a importância da gestão e do controlo do *stress* nas organizações de cariz militar e enumerar o papel do líder na motivação dos seguidores;
- g. Fornecer bases teóricas e práticas para o desenvolvimento da aptidão para liderar e formar equipas eficazes;
- h. Construir e testar abordagens pedagógicas adequadas à formação no domínio da liderança.

3. Competências

Através da aprendizagem dos vários conteúdos e de acordo com o programa da cadeira desenvolvem-se as seguintes competências no âmbito do ensino:

- a. Competências Sistémica/Organizacional
 - (1) Visão;
 - (2) Envolvimento e Comprometimento com a Organização;
 - (3) Valorização Pessoal;
 - (4) Conhecimento Técnico e Tático;
 - (5) Planeamento e Análise;
 - (6) Autonomia e Iniciativa;
 - (7) Supervisão.
- b. Competências Cognitivas
 - (1) Inteligência Geral;
 - (2) Pensamento Criativo;
 - (3) Raciocínio Crítico;
 - (4) Tomada Decisão.
- c. Competências Emocionais
 - (1) Equilíbrio e Estabilidade Emocional;
 - (2) Adaptação/Flexibilidade.
- d. Competências de Comando e Liderança
 - (1) Comando e Direcção;
 - (2) Execução e Implementação.

4. Métodos de Ensino e Aprendizagem

- a. A disciplina é constituída por aulas teóricas, teórico-práticas e práticas.
- b. Nas sessões teóricas são apresentados os conceitos fundamentais, recorrendo sempre que possível, a demonstrações e/ou situações reais onde aqueles conceitos, teorias e



modelos se tornem mais evidentes para que o aluno possa definir, enumerar, referir e distinguir a matéria que for objecto de processo de aprendizagem. Procura-se suscitar a discussão como forma de clarificar as questões que os conceitos mais complexos levantam, como sejam as especificidades dos saberes insertos na cultura militar e dos desenvolvidos noutros estabelecimentos de ensino superior.

- c. As sessões teórico-práticas serão objecto de apresentação de um trabalho de curta investigação desenvolvido pelo aluno.
- d. Nas sessões práticas será efectuada a projecção de um filme, aplicado a um estudo de caso ou mesmo, desenhada uma prova de projecto e planeamento, com o objectivo do aluno desenvolver, criar e inovar desempenhos aplicáveis ao desempenho das suas futuras funções de Oficial do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

5. **Conteúdo**

a. Moral, Ética e Deontologia Militar.

- (1) Abordagem histórica e filosófica dos conceitos. Grandes pensadores;
- (2) A Ética individual na Sociedade, nas Organizações e nas Relações Internacionais;
- (3) Deontologia Militar, Sociedade e Globalização;
- (4) Responsabilidade ética e moral do Comandante (Director ou Chefe).

b. Ordenamento jurídico e cultural da Deontologia Militar.

- (1) Constituição da República Portuguesa; Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas; Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar; Regulamentos de Disciplina; Códigos de Justiça; Estatutos Profissionais.
- (2) Cultura: Normas, Tradições, Heróis, Tabus, Símbolos e Valores.
- (3) Direito Internacional Público. Tratados, Convenções e Acordos Internacionais no âmbito da Segurança e Defesa.
- (4) Carta da Nações Unidas, Declaração Universal dos Direitos do Homem e Convenção de Genebra.
- (5) Crimes de Guerra e Contra a Humanidade. Tribunais.

c. Dinâmica na Instituição Militar. Processos.

- (1) O Processo de Aconselhamento e Decisão: percepção, memória e aprendizagem; Processar informação; Resolver problemas; Pensamento crítico e criativo.
- (2) *Stress* e combate: conceito, mecanismos, *stress* e performance, *stress* organizacional, influência na tomada de decisão. Gestão do *stress*.



- (3) Grupos: estádios de desenvolvimento dos grupos; Fenómenos de pensamento de grupo; Modelo de tomada de decisão em grupo.
 - (4) As perícias clássicas: definir objectivos, estruturar tarefas e atribuir recursos.
 - (5) Construção de equipas: desenvolvimento de normas, papéis e redes de comunicação.
 - (6) O Processo de Comunicação: factores, canais formais e informais; Ordens e Directivas.
 - (7) A Avaliação do Desempenho. Motivação. Punir e Recompensar. Necessidades de Formação. Carreira.
 - (8) A Gestão de Conflitos Interpessoais. Aconselhamento.
 - (9) A Mudança e Desenvolvimento nas Organizações: O processo e as consequências da Mudança. Desenvolvimento Organizacional.
- d. Liderança, Comando e Chefia Militar.
- (1) A liderança como arte e como ciência. Processos de liderança.
 - (2) Novos Paradigmas da Liderança: Universal, Contingencial, Valores, Transaccional e Transformacional.
 - (3) Liderança e inteligência emocional.
 - (4) Poder e Autoridade. Fontes de Poder.
 - (5) Comando, Direcção e Chefia militares.
 - (6) Comando de guarnição e em combate. Coesão e Espírito de Corpo.
 - (7) Planeamento da Optimização da Liderança em Pequenas Unidades do Exército.
- e. Desenvolvimento da Aptidão para Liderar.
- (1) Identificação de aptidões e formação inicial.
 - (2) Desenvolvimento em contexto militar. O subordinado. Relações Comandante *versus* Subordinado. Deveres de Obediência e de Tutela.
 - (3) Motivação do Líder e dos Seguidores. Processo, Necessidades e Expectativas.
 - (4) Equipas de liderança. Desenvolver novos líderes. Descentralização e Delegação.
 - (5) A Instrução e o Treino Militar. Ponderação de riscos.

6. Método de Avaliação

O plano de avaliação incorpora uma metodologia de ensino e avaliação com três fases distintas, procurando integrar métodos pedagógicos complementares:



- a. Orientação para o saber através de sessões teóricas que despertem nos alunos o interesse pela investigação através das “fontes” mais adequadas, nomeadamente, as existentes em Instituições que promovam o conhecimento em segurança e defesa;
- b. Aprendizagem através da participação, individual e de grupo, em sessões práticas em que se pretende a intervenção interactiva e assertiva dos alunos e o apelo ao seu espírito crítico e independente;
- c. Elaboração de um trabalho de investigação individual intitulado “*experiência de comando*”, em que se procura levar os alunos ao contacto com a faceta didáctica da experiência profissional dos Oficiais mais antigos das respectivas Armas e Serviços (do Exército e da GNR), e a análise pelo aluno utilizando os conhecimentos teóricos aprendidos;
- d. Realização de um trabalho de grupo, com 4 ou 5 alunos, em que se procurará levar a cabo trabalhos de investigação com maior profundidade em temas do comportamento das pessoas nas organizações, a apresentar formalmente em suporte escrito e oralmente.
- e. Neste contexto, o plano de avaliação é conduzido da forma seguinte:
 - (1) Realização de duas Prova de Avaliação Individual.
 - (2) Trabalho de Investigação Individual sobre uma situação vivida por um Oficial do Exército/GNR, da Arma ou Serviço do Curso que o aluno frequenta, que elucide de forma relevante o Comando Militar em qualquer das suas vertentes. Propõe-se a coordenação dentro dos Cursos e o pedido de apoio aos Directores de Curso de forma a fomentar e estimular o espírito de corpo e o estudo de sub-culturas das Armas e Serviços. Sugere-se ainda que sejam invocados militares não falecidos.
 - (3) Trabalho de Investigação de Grupo.
 - (4) A participação individual.

Fonte: PLESMIL 103 da AM de 12Março 2007.

Apêndice L

Modelo conceptual das competências do líder



Apêndice L – Modelo conceptual das competências do líder

Competências	Incluem	Pertinência das competências
Técnicas	Conhecimento acerca do modo de realizar as tarefas especializadas da unidade organizacional. Capacidade para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar tais actividades.	- Permitem conhecer as técnicas e equipamentos que os subordinados usam para executar o trabalho; - Ajudam a planear e organizar o trabalho; - Permitem compreender e dirigir os subordinados com funções especializadas; - Facultam o conhecimento dos produtos e processos da concorrência, de modo a compreender as próprias forças e fraquezas e, assim, fazer melhor planeamento estratégico.
Interpessoais	Conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo; capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação.	- A empatia, perspicácia social, charme, tacto, diplomacia, fluência verbal e persuasão são essenciais para desenvolver e manter relações de cooperação com pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores; - A perceptividade social permite identificar as necessidades, objectivos e exigências dos vários “stakeholders”¹ e, assim, tomar decisões integradoras e implementáveis; - São igualmente relevantes para seleccionar e usar as estratégias de influência mais adequadas a cada alvo; - São também essenciais para a capacidade de ouvir com atenção, empatia e cortesia nos problemas pessoais, queixas e críticas; - São ainda importantes para a negociação e a resolução bem sucedida de conflitos; - Ajudam a lidar com pessoas de diferentes culturas.
Conceptuais	Capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento indutivo e dedutivo.	- Permitem analisar eventos, reconhecer tendências, detectar oportunidades e problemas potenciais, antecipar mudanças, decifrar constrangimentos; - Ajudam a identificar relações complexas e a desenvolver soluções criativas para problemas inéditos e complexos; - Permitem compreender como se interrelacionam as diversas partes da organização e, assim, decifrar modos eficazes de coordenação; - Ajudam a identificar factores críticos de sucesso; - Permitem tornar decisões em ambiente ambíguo (incertezas, informação escassa).

Fonte: (Cunha, 2006:343)

¹ Participantes ou pares da organização.

Apêndice M

Áreas de formação académica na Academia Militar



Apêndice M – Áreas de formação académica na Academia Militar

Formação científica base	- Servindo de suporte que ao desenvolvimento e compreensão das matérias ministradas quer, futuramente, à aquisição de novos conhecimentos decorrentes da acelerada evolução do conhecimento.
Formação científica de índole técnica e tecnológica	- Destina-se a satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho de funções técnicas.
Formação militar	Funções de Comando e Chefia - Carácter. - Alto sentido do dever. - Cultura da ordem. - Disciplina.
	Ciências do comportamento - Compreensão dos valores culturais e patrióticos.
	Cidadão - Comportamentos de cidadania. - Padrões morais. - Realidade do país. - História. - Cultura. - Enquadramento do mundo.
Educação Física	- Conferir ao aluno a aptidão e desembaraço físico ao cumprimento das suas futuras missões. - Cultivar, para além das qualidades físicas, qualidades de carácter, como sejam o gosto pela acção e o desejo de vencer. - Educar o indivíduo no aspecto social, inculcando-lhe o espírito de que não há desporto sem desportivismo. - Respeito pelas regras e pelas decisões do árbitro, pelos adversários e companheiros de equipa. - Pelo trabalho colectivo em detrimento do esforço individualista. - Contributo para a formação militar e para a prontidão para o combate.
Adestramento militar	- Acções no campo e Exercícios conjuntos. - Enquadramento nas Unidades do Exército e na Guarda Nacional Republicana.
Actividades socioculturais	Cultural - Literatura; Cinema; Fotografia; Jornalismo; Canto; Coral; Teatro; Património Cultural; Imagem e Protocolo; Conferências e Seminários. Social - Bailes e Festas. - Cerimónias. - Semanas Académicas das Universidades. - Intercâmbios com outras Academias Militares Nacionais e Estrangeiras

Fonte: (Rouco; 2006:17)

Apêndice N

Organização da Academia da Força Aérea



Apêndice N – Organização da Academia da Força Aérea

1. Estrutura de Comando

A Academia da Força Aérea é uma unidade independente da Força Aérea. O Comandante é um Major-General piloto-aviador, sob a dependência directa do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, perante quem responde pelo cumprimento da missão atribuída à AFA.



O Comandante dispõe dos seguintes órgãos de conselho, a que preside:

- Conselho Científico;
- Conselho Pedagógico;
- Conselho de Disciplina Escolar.

O Centro de Estudos Avançados é Chefiado por um Coronel ou Tenente-Coronel, tem por finalidade ministrar os cursos de promoção a Capitão, estágios para Comandantes, bem como cursos monográficos e outros.

O Gabinete de Estudos e Planeamento é Chefiado por um Coronel, é responsável pelo planeamento e pela coordenação geral das actividades desenvolvidas no âmbito das duas Escolas.

Para além da Direcção de ensino da Escola Superior de Tecnologias Militares Aeronáuticas da qual é responsável, dispõe do Grupo de Apoio, responsável pelo normal funcionamento das actividades de carácter logístico e administrativo, pela segurança e defesa das instalações, garantindo a eficiência dos serviços próprios e a prontidão dos recursos disponíveis.



2. Estrutura da Direcção de Ensino

A Direcção de Ensino da AFA é dirigida por um Coronel, competindo-lhe o planeamento, a programação e o controlo da execução das actividades escolares do ensino académico. A Direcção de Ensino tem ainda a seu cargo a preparação e a gestão de acordos, convénios e protocolos de cooperação com outras instituições de ensino superior ou de investigação.



Responsável pelo conjunto dos laboratórios, pelo Centro de Informática e pela Secretaria Escolar, articula-se nos seguintes 8 departamentos, órgãos de orientação e coordenação do ensino e da investigação, organizados por áreas científicas e agrupando as respectivas disciplinas:

- Ciências de Base;
- Ciências Militares;
- Ciências Pilotagem Aeronáutica;
- Ciências Equipamentos de Aeronáutica;
- Ciências de Gestão e Administração;
- Ciências de Infra-estruturas;
- Ciências de Electrotecnia;
- Ciências Sociais e Humanas.



3. Estrutura do Corpo de Alunos

Comandado por um Coronel Piloto Aviador, ao Corpo de Alunos compete o enquadramento militar dos alunos, o planeamento, execução e controlo da formação militar, educação física e das actividades aéreas, em coordenação com a educação científica e técnica. Para dar cumprimento às suas competências o Corpo de Alunos possui a seguinte estrutura orgânica:



Para além da sua própria secretaria e do serviço de internato, o Corpo de Alunos é constituído pelo Grupo de Alunos, pelo Centro de Actividades Aéreas, pelos Gabinetes de Actividades Circum-Escolares e de Acompanhamento dos Alunos e pelos departamentos de Formação Militar e de Educação Física e Desportos.

A actividade aérea da AFA é da responsabilidade do Centro de Actividades Aéreas, que depende do Comandante do Corpo de Alunos. Compreende a instrução de voo – Actividade Aérea Curricular e a actividade de voo complementar.

Apêndice O

**Programas das disciplinas
do Plano Curricular de Comando e Liderança**



Apêndice O – Programas das disciplinas do Plano Curricular de Comando e Liderança

1. Programa da disciplina de Comando e Liderança (32 Tempos escolares do 3º Ano)

a. Organização

Conceito e componentes, exigências elementares e objectivo geral.

b. Comando

c. Liderança caracterização

- Conceito, definições e abrangência;
- Elementos, perspectivas, fundamentos e dimensões;
- Papéis a desempenhar pelo líder.

d. Análise do conceito de equipa

- Definição, características e vantagens;
- Estádios de desenvolvimento e liderança de equipas.

e. Delegação

- Conceito, definição e enquadramento conceptual;
- Características, exigências e vantagens;
- Etapas do processo de delegar e condições de eficácia
- Processos de controlo e limites

f. Teorias de liderança

- Teoria dos traços;
- Teoria comportamental de Blake Mouton;
- Teoria contingencial de Fred Fiedler;
- Teoria situacional de Hersey e Blanchard

g. Funções de liderança (adequação aos exercícios práticos)

- Comunicação, categorias comunicacionais e efeitos comportamentais;
- Planeamento, elementos, controlo e técnicas;
- Decisão e Processo decisório.

A Metodologia e Avaliação utilizadas:

Apresentação teórica, expositiva e demonstrativa. Interacção com os alunos a nível individual e em grupo através de análise e discussão de textos. Exercícios práticos de sala e de campo. Quanto à avaliação é efectuada através de teste de avaliação (sem consulta), da participação nas aulas e em exercícios práticos, e pelo desempenho de coordenação de equipa nos exercícios práticos.



2. Programa da disciplina de Ética Militar (16 Tempos escolares do 1ºAno)

- a. Ética e moral;
- b. A lei moral interior. O exemplo de Antígona;
- c. A virtude como excelência. A actualidade da ética de Aristóteles;
- d. A busca ética da felicidade;
- e. A amizade como virtude. Características primárias e secundárias;
- f. A ética do dever. O pensamento do dever na teoria de Kant;
- g. Ética, moral e sabedoria prática. A ética nas instituições, segundo a perspectiva de Paul Ricoeur.
- h. Problemas concretos:
 - A presença do corpo na ética.
 - Ética e afectividade.
 - A ética na vida privada e na vida pública,
 - A dignidade, a solidariedade, a justiça.

3. Programa da disciplina de Deontologia Militar (16 Tempos escolares do 1ºAno)

- a. Deontologia versus Ética e sabedoria prática;
- b. A dignidade da pessoa;
- c. O Estado, a cidadania e a justiça;
- d. A guerra e as formas de guerra. Os conflitos e a saída dos conflitos. A guerra justa e os dilemas éticos em situações extremas;
- e. As virtudes específicas na vida militar;
- f. Os códigos deontológicos e de disciplina militar;
- g. Tolerância, Intolerância, Intolerável.
- h. Problemas concretos:
 - Dissuasão militar, o Terrorismo.
 - Crimes de guerra.
 - Prisioneiros de guerra.
 - Ética, liderança e deontologia militar.



4. Programa da disciplina Metodologias da Comunicação (64 Tempos escolares do 1º Ano)

a. Apresentação.

- Normas de funcionamento e de avaliação.
- Sondagem de conhecimentos e expectativas.
- Estabelecimento de bases para o diálogo continuado aula a aula.

b. O desenvolvimento das competências comunicacionais.

- As apresentações em público.
- Linguagem escrita versus oral.
- A preparação de apresentações e Auxiliares audiovisuais.

c. A comunicação informativa.

- Estrutura e organização do discurso informativo.
- Apresentação individual de discursos informativos.
- O “briefing” militar.

d. Introdução ao estudo das Ciências da Comunicação.

- A emergência do paradigma comunicacional.
- Níveis da comunicação.
- Barreiras à comunicação humana.

e. Modelos da comunicação.

- A teoria da Informação.
- A Escola Processual e a Escola Semiótica.

f. A comunicação de massas.

- A sociedade de massas.
- A Teoria Hipodérmica.
- Harold Lasswell e Paul Lazarsfeld.
- Teoria Funcionalista.
- A Teoria Crítica (Escola de Frankfurt).
- Os efeitos cognitivos da comunicação de massas.

g. Interdisciplinaridade e alargamento do conceito de comunicação.

- A Escola de Palo Alto.
- A comunicação de crise.
- Questões finais sobre a “sociedade da comunicação”.



5. Programa da disciplina de Psicologia Militar (32 Tempos escolares do 1º Ano)

- a. O conceito de Psicologia.
 - Apresentação da cadeira e dos docentes;
 - Apresentação do modelo de Avaliação;
 - Noções básicas de Psicologia;
 - Objecto e áreas de intervenção da Psicologia.
- b. A Psicologia e o Contexto Militar.
 - As exigências particulares da AFA/ESTMA;
 - Inserção no contexto de Ensino Superior Militar.
- c. A Psicologia e os Métodos de Trabalho.
 - Bases biológicas do comportamento. Motivação;
 - A atitude psicológica do Indivíduo;
 - Aprender a aprender.
- d. Psicologia Aplicada.
 - Psicologia Organizacional;
 - Psicologia Educacional;
 - Psicologia Clínica.
- e. Mecanismos de Auto-Controlo e Estratégias Comportamentais: Gestão de Competências Sociais.
 - Liderança;
 - Comunicação;
 - Resolução de Problemas: Conflitos e Tomada de Decisão;
 - Trabalho em Equipa;
 - Mudança;
 - Stress Organizacional;
 - Stress Pós-Traumático.



6. Programa da disciplina de Sociologia Militar (32 Tempos escolares do 2º Ano)

a. Introdução

- O método e o objecto de estudo;
- As Ciências Sociais e a Sociologia;
- Génese e objecto da Sociologia;
- A Sociologia Militar como ramo da Sociologia.

b. A Guerra Como Fenómeno Social

- Agressividade e violência;
- A sociedade e a guerra. Estratificação social;
- O papel da guerra no desenvolvimento das sociedades.

c. A Sociedade

- Cultura e normas sociais;
- Interação social. Processos sociais;
- Estatutos e papéis sociais. Elites e Líderes;
- O papel das Mulheres nas Forças Armadas.

d. A Sociedade Civil e as Forças Armadas

- Poder político e Forças Armadas;
- Relação civil – militar;
- A Instituição Militar e as operações de paz;
- Novas tendências.

e. A Instituição Militar

- Caracterização;
- Profissão militar. Aspectos organizacionais e institucionais;
- Especificidades e servidões da profissão militar.