

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2007/2008



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

DOCUMENTO DE TRABALHO

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 DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

A Eficácia da Liderança em Operações Conjuntas

José Carlos da Silva Mello de Almeida Loureiro
Major de Cavalaria



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A Eficácia da Liderança em Operações Conjuntas

José Carlos da Silva Mello de Almeida Loureiro
Major de Cavalaria

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2007/2008

Lisboa – 2008



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A Eficácia da Liderança em Operações Conjuntas

José Carlos da Silva Mello de Almeida Loureiro

Major de Cavalaria

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2007/2008

Orientador:

TCOR ART João Alberto Cabecinha Quaresma Furtado de Almeida

Lisboa – 2008



Agradecimentos

O presente trabalho resulta do esforço conjunto de várias pessoas que foram contribuindo com valiosos préstimos ao longo da elaboração do estudo, cabendo ao autor a singela tarefa de sistematizar um conjunto de saberes que enformam o tema em análise.

O primeiro agradecimento vai para o meu orientador, Tenente-Coronel Furtado de Almeida, pelos conselhos, disponibilidade, rigor e amizade dispensada.

Um agradecimento especial aos senhores Tenente-General Belchior Vieira, Major-General Martins Ribeiro, Coronel Barreiro dos Santos, Tenente-Coronel Rouco e Tenente-Coronel Rosinha, pelo importante contributo dado na limitação e estruturação do trabalho, bem como, na partilha de conhecimentos, contributos verdadeiramente decisivos para o resultado final do trabalho.

Uma palavra de reconhecimento a todos os entrevistados, cujo contributo serviu de estímulo para uma reflexão mais pragmática e assertiva.

Ao Tenente-Coronel João Leal pela amizade e pela forma dedicada e cuidada como fez a revisão do trabalho.

Ao meu Director de Curso, Coronel Xavier de Sousa e aos meus camaradas do CEM-C, por terem partilhado ideias, experiências e reflexões, tornando a elaboração deste trabalho, uma experiência intelectualmente estimulante.

À Zoca e ao Major Paulo Castro Ferreira, pela amizade incondicional e apoio prestado.

Por fim uma palavra de carinho para quem me deu o mimo necessário para encarar as dificuldades inerentes à realização deste TII, com um sorriso no rosto:

À Paula, porque percebeu que a tarefa não era fácil e empenhou-se para garantir o regular funcionamento do lar e a harmonia da família.

Às minhas princesas Leonor e Joana, pelo amor e carinho com que me brindaram diariamente, encontrando nelas a inspiração necessária para ir vencendo as dificuldades com que me fui deparando.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento conceptual. O “Estado da Arte”	6
a. Liderança. Fundamentos caracterizadores	6
(1) Conceito de liderança	6
(2) A formação do líder	7
(3) Liderança militar	8
(4) Liderança militar Indirecta	10
b. Eficácia	11
(1) Conceito de eficácia	11
(2) Eficácia na liderança militar	12
(3) Indicadores de eficácia	13
c. Operações Conjuntas	14
(1) A especificidade dos Ramos das Forças Armadas	14
(2) Forças Conjuntas	16
d. Síntese conclusiva	17
3. Liderança militar. Um caminho	19
a. O actual ambiente operacional	19
b. Competências a desenvolver	20
c. Linhas de actuação do líder	25
d. A experiência nacional	32
e. Síntese conclusiva	33
4. Contributos para uma liderança eficaz	35
a. A análise do desempenho do líder militar	35
b. Contributos para a eficácia da liderança nas Operações Conjuntas	37
c. Síntese conclusiva	39
6. Conclusões e Recomendações	40
Referências bibliográficas	43
Apêndices	47



Índice de Figuras

Figura 1 – Competências de Liderança.....	21
Figura 2 – Linhas de actuação do líder.....	25

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Corpo de Conceitos

Apêndice 2 - Resumo das entrevistas realizadas

Apêndice 3 - Contributos do líder para o desenvolvimento dos seus subordinados

Apêndice 4 - Lições aprendidas ao nível da Divisão

Apêndice 5 – Matriz de validação do Trabalho de Investigação



Resumo

As forças militares que participam nos novos Teatros de Operações são essencialmente conjuntas e cada vez mais combinadas, facto que merece a nossa atenção, uma vez que os líderes devem estar preparados para considerar este fenómeno. Assim, o tema “**A eficácia da liderança em operações conjuntas**”, surge como uma oportunidade para se sistematizar um conjunto de reflexões, que permita contribuir para a melhoria da *performance* do exercício de comando e liderança dos militares das Forças Armadas Portuguesas.

A definição dos conceitos enformadores deste estudo (a liderança, a eficácia e as operações conjuntas), serviu de ponto de partida para uma reflexão tão detalhada quanto possível da liderança e do grau de sucesso associado ao seu desempenho. Sendo a liderança um tema abrangente, limitámos a análise deste estudo à liderança militar conduzida ao nível organizacional e estratégico, por ser a que se encontra no espectro das operações conjuntas.

Para fazer face a um ambiente operacional volátil, incerto, complexo e ambíguo, o líder tem que desenvolver um conjunto de competências conceptuais, técnicas e interpessoais, que lhe permitam liderar nessas circunstâncias, conduzindo os seus subordinados a alcançarem os objectivos definidos e a terem sucesso, ou seja, a serem eficazes. Mas para que a eficácia seja uma realidade, o líder deve ainda ser assertivo na sua conduta e comportamento, procurando materializar a sua liderança através de um conjunto de procedimentos e linhas de acção, que respondam favoravelmente às necessidades impostas pela interdependência dos seguintes factores: ambiente operacional, missão e a sua relação de liderança com os seus seguidores.

Esta análise completa-se com uma reflexão sobre a forma como a Instituição Militar pode ajustar algumas dinâmicas associadas à formação e ao treino dos líderes militares, que comandam ou vão comandar Forças Nacionais Destacadas, ou outras forças conjuntas, que possam vir a representar o país em diversos locais do mundo. Esta reflexão é apresentada sobre a forma de contributo, constituindo um possível caminho a seguir pela instituição, sempre com o objectivo final de proporcionar melhores condições para os líderes militares aperfeiçoarem cada vez mais as suas qualidades de liderança.



Abstract

The fact that military forces, mainly joint and ever more combined, are conducting operations in new areas, calls for our attention, once their leaders should be prepared to deal with this phenomenon.

The efficiency of leadership in joint operations emerges as an opportunity to systematize a set of reflections, allowing a better performance in leadership and command of the Portuguese Armed Forces Officers.

The definition of the concepts that were the basis of this study (leadership, efficiency and joint operations) served as the starting point for as detailed reflexion of leadership as possible and the level of success associated with its performance.

As leadership is a broad subject, we limited the analysis of this work to military leadership, conducted on a strategic and organizational level, as it is the one used in joint operations.

To face this volatile, uncertain, complex and ambiguous operational environment, leaders have to develop a set of conceptual, technical and interpersonal skills, which allow them to lead in that operational environment, leading their subordinates to reach the predefined objectives and succeed, or in other words, to be efficient.

In order to make efficiency a reality, the leader has to be assertive in his conduct and behaviour, aiming to materialize his leadership through a set of procedures and lines of action, that answer positively to the needs imposed by the interdependency of the following factors: operational environment, mission and his leadership relationship with his followers.

This analysis is complemented with a reflection about the way the military institution can adjust some of its dynamics associated with the education and training of military leaders, who command or will command Deployed Forces out of the National Territory, or other joint forces, that may represent Portugal around the world.

This reflection is presented as a contribution, which represents a possible way to be followed by the military institution, and always bearing in mind the final aim of providing better conditions for the military leaders to continuously enhance their leadership skills.



Palavras-chave

- LIDERANÇA

- EFICÁCIA

- OPERAÇÕES

- CONJUNTO

- COMPETÊNCIAS

- COMPORTAMENTOS



Lista de abreviaturas, Siglas e Acrónimos

AWACS	-	<i>Airborne Warning and Control System</i>
CEDN	-	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	-	Chefe de Estado-Maior
CPAE	-	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CPSIFA	-	Centro de Psicologia da Força Aérea
EMGFA	-	Estado-Maior General das Forças Armadas
FND	-	Forças Nacionais Destacadas
FOPE	-	Força Operacional Permanente do Exército
GLOBE	-	<i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness</i>
IESM	-	Instituto de Estudos Superiores Militares
ISNG	-	Instituto Superior Naval de Guerra
LOBOFA	-	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
MDN	-	Ministério da Defesa Nacional
MIFA	-	Missões Específicas para as Forças Armadas
OIF	-	<i>Operation Iraqi Freedom</i>
ONG	-	Organização Não Governamental
ONU	-	Organização das Nações Unidas
OTAN	-	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PfP	-	<i>Partnership for Peace</i>
TACP	-	<i>Tactical Air Control Party</i>
TII	-	Trabalho de Investigação Individual
TO	-	Teatro de Operações
UE	-	União Europeia



1. Introdução

“Soldados,
O vosso Comandante despede-se do Kosovo com o coração apertado e a alma atravessada por sentimentos contraditórios. Uma coisa vos posso dizer, no entanto, que não me oferece dúvidas: sinto uma enorme honra em ter sido escolhido para vos comandar e um orgulho ainda maior em vos ter comandado”.

TCOR CAV José Calçada¹

Nota Introdutória

A abordagem ao tema da liderança militar é um desafio que abraçámos com entusiasmo e conscientes do muito que aprendemos ao longo da investigação, derivando o entusiasmo do facto de sermos parte integrante e activa deste processo, enquanto Oficiais das Forças Armadas. Estamos conscientes de estar a abordar um tema, que é simultaneamente uma Ciência e uma Arte, muito dependente do comportamento humano, como o atestam as investigações já realizadas, que no entanto, ainda não conseguiram tipificar a forma de actuação do líder perante o largo espectro de situações com que se pode deparar.

Enquanto militares inseridos numa organização que tem como um dos seus objectivos, assegurar a defesa militar do país, devemos interiorizar os valores que são cultivados na organização. Mais do que isso, devemos assumir esses valores e partilhá-los com os mais novos, para que a aprendizagem se faça vivendo o dia-a-dia da Instituição Militar. O conhecimento da Organização e dos seus valores, são decisivos para melhor se servir as Forças Armadas e o País, e se necessário for, para se morrer por ele. A Instituição Militar concede-nos a honra e a oportunidade de zelar pelo destino de homens e mulheres, cujas vidas, em situações extremas, dependem de nós enquanto líderes. Os líderes militares ao receberem esta prova de confiança do país que servem, devem desenvolver competências que lhes permitam fazer face às exigentes funções que desempenham.

O manual de liderança militar do Exército norte-americano², diz-nos que: “*Ser um bom subordinado contribui para ser um bom líder*”³. Esta afirmação ajuda-nos a compreender numa única frase todo o processo de construção de um líder. A vivência militar, assenta nas relações inter-pessoais que se vão estabelecendo entre os militares, e

¹ Extracto da mensagem do Comandante do Agrupamento BRAVO, TCOR CAV José Carlos Filipe Antunes Calçada, dirigida aos militares do Agrupamento no final da missão. O AGR BRAVO desempenhou a sua missão no Kosovo entre 05 de Agosto de 1999 e 12 de Fevereiro de 2000.

² FM 6-22, *Army Leadership*, 2006.

³ Esta tradução, bem como todas aquelas que forem sendo apresentadas ao longo do trabalho, foram efectuadas pelo autor.



esta realidade começa logo nos postos mais baixos (com a instrução que é ministrada a Soldados que estão a iniciar a sua vida militar) e vai-se desenvolvendo ao longo da carreira e vivendo, em permanência, duas realidades que contribuem para a sua aprendizagem: ser subordinado e ser líder.

Os militares, tal como a organização a que pertencem, sabem que a liderança desempenha um papel central na sua actividade enquanto comandantes, e que o processo de aprendizagem exige a aquisição de determinadas competências específicas.⁴ Este facto deve sugestionar a cada militar, que desenvolva o seu processo de auto-aprendizagem na área da liderança, cabendo à instituição que serve, o desenvolvimento de programas que permitam aos seus quadros, adquirir as competências necessárias de forma progressiva, para que se tornem líderes eficazes no desempenho das suas funções.

O General Belchior Vieira (2006: 63) identifica três pilares doutrinários da liderança militar: “*as características individuais; os conceitos e as técnicas; e a formação continuada dos líderes*”. É uma visão que abarca as várias vertentes da liderança militar. Esperemos que esta incursão pelos domínios da liderança seja frutuosa, e nos proporcione algumas reflexões que possam contribuir para clarificar um pouco mais os caminhos da liderança que o líder militar deve percorrer de modo a engrandecer e a notabilizar cada vez mais o seu desempenho.

Metodologia

A **finalidade** deste Trabalho de Investigação Individual (TII) consiste em responder à questão central elegida.

Como **objectivo de investigação** propomo-nos identificar as competências do líder militar e as melhores práticas a aplicar na liderança de uma Força Conjunta⁵ a fim de se atingir a eficácia.

A **importância do estudo** insere-se numa preocupação cada vez mais premente às questões da liderança. As Forças Armadas têm vindo a modernizar-se, a tornarem-se mais ágeis, interoperáveis⁶ e projectáveis⁷. Nesse sentido, somos frequentemente confrontados

⁴ As referências que forem sendo efectuadas ao comandante militar, inserem-se na perspectiva do líder militar e não estão associadas ao *comando* do ponto de vista conceptual. Entenda-se comando, como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos, a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares (Vieira, 2002; 13).

⁵ Força que integra dois ou mais Ramos das Forças Armadas (AAP-6, 2006; 2-J-1).

⁶ A capacidade de operar em sinergia na execução de tarefas atribuídas (AAP-6, 2006; 2-I-6).

⁷ Com capacidade de serem movimentadas para a área de operações (AAP-6, 2006; 2-D-4).



com a necessidade de articular Forças Conjuntas e Combinadas⁸ para o desempenho de determinadas missões, que contribuem para a segurança internacional e para o prestígio da política externa nacional. Este quadro de actuação exige que os militares dos três Ramos das Forças Armadas dominem os princípios da liderança e que os saibam aplicar quando nomeados para executar funções nos diferentes tipos de estruturas militares, quer em contexto operacional, quer de Estado-Maior.

Pela dimensão que esta investigação encerra, em prol de uma melhor objectividade e rigor científico, importa fazer uma **delimitação do objecto de estudo**. O tema da liderança pode ser analisado sob várias perspectivas, pelo que nos propomos limitar a abordagem, apenas à perspectiva militar da liderança. Dentro da liderança militar, vamos privilegiar aquela que é efectuada aos escalões mais elevados. Relativamente ao conceito de eficácia, iremos focar a nossa investigação no cumprimento dos objectivos estipulados, como resultado da liderança exercida.

A **metodologia de investigação** escolhida para a elaboração do TII foi a do método científico, com recurso ao modelo dedutivo. O processo de investigação iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica e documental centrada em autores nacionais e estrangeiros, que nos oferecessem reflexões sobre esta temática. As referências bibliográficas, leia-se obras literárias, em português, que existem disponíveis sobre liderança militar, resumem-se a publicações de apoio às disciplinas de liderança militar, ministradas nas escolas de formação dos Ramos das Forças Armadas. Ou seja, documentos que permitem ao jovem graduado, familiarizar-se com as competências necessárias para a liderança militar aos baixos escalões. Existe assim um *deficit* de literatura no que diz respeito aos escalões mais elevados da liderança militar, que procurámos colmatar com a investigação feita em referências bibliográficas anglo-saxónicas.

Merece destaque o esforço académico efectuado pelos dois principais centros que se dedicam à liderança militar nas Forças Armadas norte-americanas: o *Center of Strategic Leadership* do *United States Army War College* e o *Strategic Leadership Studies* do *United States Air War College*. A recolha de informação continuou com o trabalho de campo, sempre essencial num trabalho desta natureza, ouvindo líderes militares, cujos contributos foram muito importantes para esta investigação⁹.

⁸ Força que integra duas ou mais Nações (AAP-6, 2006; 2-C-7).

⁹ No trabalho de campo entrevistámos os seguintes militares: ALM Fernando Melo Gomes, TGEN Belchior Vieira, TGEN Nelson Santos, CORTIR CAV José Antunes Caçada, COR CAV Francisco Xavier de Sousa e COR PILAV Rafael Martins. Ver Apêndice 2 – Resumo das entrevistas realizadas.



É nossa intenção associar a conceptualidade da temática com os comportamentos dos diferentes comandantes que tiveram o privilégio de comandar forças nacionais em diversos Teatros de Operações (TO), no sentido de apurar os comportamentos mais assertivos e que mais têm contribuído para a eficácia da Organização. O método dedutivo pareceu-nos ser o que melhor responde à necessidade, de a partir de um quadro conceptual consolidado e de um conjunto de testemunhos de referência, podermos deduzir ou concluir quais as melhores práticas de liderança numa operação conjunta.

O tema pode suscitar um vasto número de questões, pelo que decidimos eleger a seguinte **questão central: *Quais as competências e melhores práticas de liderança que conduzem à obtenção da eficácia nas operações conjuntas?***

No sentido de obter resposta para a questão central abordada, procedeu-se à identificação de um conjunto de questões derivadas. Estas, serão a base da análise e será através das respostas obtidas, que se encontrará a solução para o problema colocado através da questão central. Indicam assim, caminhos de procura e mantêm a orientação, evitando a dispersão. As questões derivadas identificadas são:

QD1 – Quais os indicadores de eficácia que permitem medir a eficácia da liderança numa operação conjunta?

QD2 – Quais as competências de liderança a desenvolver que contribuem para uma liderança eficaz nas operações conjuntas?

QD3 – Quais as melhores práticas de liderança, que podem ser associadas à obtenção de eficácia nas operações conjuntas?

Como hipóteses¹⁰ orientadoras do estudo efectuado, concebidas de acordo com um pré-conhecimento adquirido, foram definidas as seguintes:

H1 – Se estabelecermos para as áreas em análise (liderança, eficácia e operações conjuntas), referências mensuráveis que permitam determinar o grau de eficácia da liderança nas operações conjuntas, identificamos os indicadores de eficácia.

H2 – Mediante a análise de referências académicas e militares que abordam as competências na liderança militar, é possível identificar, do universo das que se inserem no nível organizacional e estratégico da liderança, as que contribuem para a eficácia da liderança nas operações conjuntas.

H3 – Da análise do exercício da liderança em operações conjuntas, mediante a leitura

¹⁰ As hipóteses são possíveis respostas, provisórias, para a questão central, podendo ser refutadas ou testadas em qualquer altura, a partir de dados actuais, e confirmadas, ou não, pela observação (Quivy e Campenhoudt, 2005; 140).



de testemunhos e a realização de entrevistas, é possível identificar um conjunto de práticas de liderança, e de entre estas, seleccionar as que melhor se associam à obtenção de eficácia nas operações conjuntas.

Para dar resposta à questão central identificada, o TII apresenta uma *organização e conteúdo* estruturados com uma introdução seguida de três capítulos, terminando com as conclusões e recomendações.

Começamos por fazer um enquadramento conceptual e a apresentação do “Estado da Arte” sobre a liderança militar, bem como sobre a eficácia e as operações conjuntas. No final do segundo capítulo elegemos um conjunto de indicadores que vão medir o grau de eficácia nesta tipologia de operações, permitindo validar a primeira hipótese.

A reflexão prossegue com a abordagem à liderança militar, nomeadamente, sobre as competências que devem ser adquiridas e desenvolvidas no nível de liderança em estudo, bem como, as práticas de liderança que forem consideradas como as que contribuem para a liderança eficaz nesta tipologia de operações. Neste capítulo procuramos validar a segunda e terceira hipóteses.

Segue-se um capítulo destinado à análise, onde procuramos reflectir e fazer a integração do que foi abordado anteriormente. O paradigma conceptual existente, conjugado com as várias teses identificadas e com os contributos das entrevistas efectuadas, vai proporcionar-nos algumas reflexões que serão devidamente sintetizadas e partilhadas neste capítulo.

Finalizamos o TII com as conclusões mais importantes, apresentando as recomendações que entendemos serem oportunas. Esperamos que o contributo deste TII para a eficácia das operações conjuntas, seja importante. O tempo ajudará a responder a esta nossa intenção.



2. Enquadramento conceptual. O “Estado da Arte”

É nossa intenção fazer uma abordagem que caminhe do mais abrangente para o mais específico. Começamos com os conceitos associados à liderança e seus fundamentos, focando-nos de seguida na eficácia, procurando relacioná-la com o grau de sucesso que os líderes militares conseguem, ou não, alcançar no exercício do comando, e finalizando com a especificidade das operações conjuntas. Esta sistematização vai-nos apoiar na identificação dos indicadores de eficácia para este tipo de operações, e que hão-de servir de farol às reflexões subsequentes.

a. Liderança. Fundamentos caracterizadores

Ainda que os estudos preparatórios para a elaboração deste trabalho nos tenham conduzido a um conjunto de referências que consideramos importantes para as nossas reflexões, a verdade é que também nos confrontaram com o facto de a liderança ser uma ciência e uma arte, cuja análise e estudo se encontram em permanente actualização. Verificamos contudo, que existe um conjunto de processos que são comuns às diferentes análises feitas pelos principais estudiosos desta temática.

O facto de ser um processo de reflexão que tem como referências as melhores práticas de liderança, que por sua vez, têm por base o comportamento e competências do Homem, surgem-nos assim, um elevado número de definições para liderança, que espelham não só as várias formas como o tema pode ser abordado, mas também as poucas certezas quando à sua dimensão.

As principais abordagens académicas têm analisado a liderança no contexto empresarial, constituindo preciosos contributos para o trabalho em curso. Contudo, a nossa reflexão cinge-se à liderança militar, uma vez que é a perspectiva que nos vai ser útil para a continuação do estudo. Neste capítulo, propomo-nos fazer uma incursão pela conceptualização da liderança, tendo como farol as dinâmicas associadas à liderança militar.

(1) Conceito de liderança

O conceito de liderança é apresentado de forma diferenciada por diversos autores, em virtude da liderança ser um tema complexo, bem como pelo facto, de poder ser estudada a partir de diferentes pressupostos: situacionais, culturais, competências de liderança, entre outros.

O pensamento sociológico que tem sido desenvolvido ao longo dos tempos,



associado ao estudo da liderança, converge para uma caracterização de processos, em que se destacam como elementos principais: “*o exercício intencional do poder e influência por parte de um actor; a natureza colectiva do destinatário; a preocupação com os objectivos comuns; e a legitimação predominantemente psicológica.*” (Jesuíno, 2005: 14). Este contributo, pode ser enriquecido com três apontamentos que julgamos importantes: o General Belchior Vieira (2002: 15) especifica que o processo de influenciar, é conduzido “... *para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida,...*”; os professores Miguel Cunha e Arménio Rego (2005: 20) subscrevem a definição da *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE), que privilegia a motivação como um factor determinante; e os professores Lussier e Achua (2007: 6) valorizam a “*mudança*”, na perspectiva da melhoria da organização, associada aos processos de liderança.

Reconhecendo a mais valia dos contributos apresentados, entendemos adoptar o seguinte conceito de liderança: “*Liderança é o processo de influenciar as pessoas, mediante a atribuição de uma finalidade, direcções específicas e motivação, enquanto se procura cumprir a missão e contribuir para a melhoria da organização.*” (DA, 2006: 1-2). Este conceito consegue englobar o que de mais significativo deve caracterizar o processo de liderança. Gostaríamos de destacar três características fundamentais desta definição:

- A relação entre líder e seguidores, cada vez mais decisiva para o sucesso da liderança, devendo ser iniciativa do líder, identificar os pontos fortes e fracos dos seus seguidores e criar uma relação interpessoal com estes, no sentido de maximizar as potencialidades e minimizar as fragilidades;
- A motivação, na liderança militar reveste-se de contornos especiais. Pode-se levar ao extremo de pedir o sacrifício da própria vida para garantir o cumprimento da missão. Este factor só pode ser encarado com a frieza necessária, se todos os militares estiverem verdadeiramente imbuídos do espírito de grupo que envolve a força e se sentirem motivação para tal;
- A melhoria da organização, ou seja, o contributo para o cumprimento da missão, não se esgota no sucesso da operação. O mesmo deve ser alvo de uma análise à posteriori, no sentido de identificar detalhes que possam ser melhorados na conduta das operações militares subsequentes.

(2) A formação do líder

A formação de um líder nas Forças Armadas Portuguesas, sendo um tema abrangente e que merece uma reflexão mais aprofundada, não podia deixar de ser



abordado, pelo que apresentamos algumas ideias que julgamos importantes.

Consideramos que a formação do líder é conduzida segundo três vertentes: “*institucional, operacional e de auto-aprendizagem*” (Thomas, 2007: 50). Quanto à vertente **institucional**, consideramos que esta, actualmente, apenas está dimensionada para contribuir para formação dos líderes aos mais baixos escalões, familiarizando os jovens líderes com os fundamentos conceptuais da liderança, correspondente à formação ministrada nas escolas de ensino militar. A componente da actividade **operacional** é efectivamente aquela que permite ao líder adquirir, pela experiência, um conjunto de saberes que o tornam mais eficiente no exercício da liderança (Ulmer, 2004: 46)¹¹. Para que o líder desenvolva em pleno, todo o seu potencial de liderança, tem de completar os seus conhecimentos com a **auto-aprendizagem**. Esta forma de aprendizagem é a menos estruturada, mas contribui decisivamente para diferenciar o comportamento do líder. A auto-aprendizagem permite ao líder identificar os seus pontos fortes e fracos, procurando em permanência, potenciar os primeiros e minimizar ou anular os segundos.

É importante realçar que a formação do líder deve ser assegurada ao longo da sua carreira militar e deve privilegiar as componentes do “*ser, saber e fazer*” (Shambach, 2004: 55):

- O “*ser*”, é materializado pela aculturação dos valores da organização e pelo desenvolvimento de atributos mentais, físicos e emocionais;
- O “*saber*”, consiste em dotar o líder de um conjunto de saberes de ordem conceptual, técnica e interpessoal, que o preparem para o seu desempenho profissional;
- O “*fazer*”, permite ao líder desenvolver comportamentos que contribuam para o processo de liderança. O líder deve ir ajustando as suas competências, em conformidade com as exigências da função que está a desempenhar e o nível da liderança em que está inserido.

(3) Liderança militar

A nossa abordagem assenta na divisão da liderança em três níveis: “*directa, organizacional e estratégica*” (DA, 2006: 3-6), sendo as lideranças organizacional e estratégica de natureza indirecta. Estes níveis, enformam um conjunto de procedimentos e de comportamentos do líder, que lhe permite lidar com diferentes realidades, de acordo

¹¹ Esta obra tem como objecto de análise tropas americanas que prestaram serviço no Iraque, pelo que a actividade operacional indicada, reporta-se à liderança em operações militares. Contudo, parece-nos que também é válido, que o comando de tropas em tempo de paz, proporciona momentos de aprendizagem para o líder.



com o seu grau de intervenção na organização militar.

A liderança directa é a que se verifica aos mais baixos escalões. É a liderança de primeira linha em que os líderes praticam, quase exclusivamente, a liderança do “*faz como eu faço*” (Vieira, 2006: 67). O relacionamento entre líderes e seguidores é constante e intenso, havendo um grande conhecimento mútuo. Esquadra, Secção, Pelotão, Companhia e Batalhão, correspondem ao escalão de forças onde é exercido este tipo de liderança. Contudo, o Batalhão, por ter um Estado-Maior, encontra-se numa posição de charneira entre a liderança directa e a liderança organizacional.

A liderança organizacional já exerce influência sobre um número de seguidores mais alargado. O líder, a este nível, tem um Estado-Maior que o aconselha e que lhe permite fazer a gestão dos recursos de forma mais assertiva. Esta liderança é conduzida, em geral, através de vários níveis de comandos subordinados, o que condiciona a constatação imediata dos resultados alcançados. Os líderes organizacionais desenvolvem a sua actuação em “*ambientes complexos e incertos, definindo intenções, conceitos e abordagens sobre como fazer*” (Ribeiro, 2006: 5). Nas Forças Armadas Portuguesas, o escalão Batalhão e Brigada, parecem-nos ser os escalões, cujas características e formas de actuação melhor correspondem ao conceito deste nível de liderança¹².

A liderança estratégica é desenvolvida em grandes organizações militares e influencia um elevado número de efectivos. Nas Forças Armadas Portuguesas, a este nível, estão incluídas as Instituições que dependem directamente do Ministério da Defesa Nacional (MDN): o Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e os três Ramos das Forças Armadas¹³. Os líderes destas organizações estruturam a Força, atribuem recursos, difundem a sua visão, preparam os comandos subordinados e a organização como um todo para futuros empenhamentos. Desenvolvem ainda a sua actividade em ambiente incerto, lidando com questões que são afectadas por acontecimentos externos à organização que representam. Entendemos ainda oportuno referir, que o actual ambiente operacional em que decorrem as operações militares, pode exigir aos comandantes de nível organizacional, uma actuação de nível estratégico.

¹² A doutrina de referência que estamos a considerar para a elaboração deste trabalho, Field Manual 6-22 *Army Leadership*, indica como unidades de referência para este nível de liderança, as Brigadas e os Corpos de Exército.

¹³ Ao nível da Direcção Estratégica, parte das competências que estão atribuídas aos chefes dos Ramos, vão passar a ser da responsabilidade do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2008).



(4) Liderança militar indirecta

A liderança militar indirecta ocorre num patamar elevado da liderança, e inclui a liderança organizacional e estratégica. Este nível da liderança militar vai beneficiar de todos os ensinamentos proporcionados pelas experiências vividas nos escalões mais baixos da hierarquia militar, onde se privilegiava a liderança directa. Quando o líder assume responsabilidades de liderança organizacional ou estratégica, a sua preparação deve atender à necessidade de se tornar tão eclético quanto possível, de forma a sentir-se confortável a comandar em todos os níveis de liderança, bem como a aplicar os seus conhecimentos de forma assertiva ao longo do espectro das operações.

O líder deve dominar competências¹⁴ no âmbito da liderança militar indirecta que lhe permitam ter um desempenho de acordo com o que de si é esperado. Destacamos as seguintes competências (Shambach, 2004; 37):

- **Conceptuais**, que o ajudam a analisar e compreender o paradigma em que está inserido e a fazer uma correcta leitura dos acontecimentos que o rodeiam;
- **Técnicas**, que lhe permitem dimensionar as capacidades da sua organização e a relacioná-la com os factores externos;
- **Interpessoais**, que incluem a capacidade de criar consensos dentro da organização, de negociar com outras organizações ou entidades externas, e a capacidade de comunicar dentro e fora da organização.

Tendo as competências necessárias adquiridas, falta ao líder por em prática um conjunto de acções que o conduzirão a uma liderança de sucesso. Deve começar por criar condições para que o espírito de corpo se consolide dentro da força. Não há receitas, mas o sentimento de confiança dos seguidores pelo seu líder, pensamos ser um bom começo. Entendemos que as atitudes, acções e prioridades do líder definem as suas intenções e a forma como ele se dispõe para a difícil função militar que é comandar. A sua conduta de líder deve ainda privilegiar: linhas de acção simples e bem definidas, o acompanhamento permanente das operações, o investimento na formação dos quadros, colocar a si próprio elevados padrões de conduta moral, e finalmente, ser um exemplo para todos os militares que integrem a Força que comanda.

¹⁴ Competência enquanto conhecimento e habilidades técnicas e interpessoais, conforme definido por Stephen P. Robbins em *Comportamento Organizacional* (1999; 185). Ou ainda, como proficiência no desempenho de uma tarefa ou actividade em função de um nível prescrito e sob condições previamente determinadas (Glossário de termos de formação, educação e treino no Exército, Exército, 2004).



b. Eficácia

(1) Conceito de eficácia

Ao falarmos de eficácia, estamos a atribuir um determinado grau de sucesso a uma actividade que carece de ser quantificada. Quando se faz uma abordagem à *performance* de uma determinada organização, procura-se identificar os processos e procedimentos que essa organização pratica, bem como, os factores diferenciadores que a tornam mais ou menos competitiva em relação a outras organizações. A importância do conceito de eficácia, é vivido, diariamente no mundo empresarial, onde todas as tarefas executadas, decisões tomadas, e medidas de supervisão postas em prática têm um objectivo comum: a eficácia da empresa.

Associado ao conceito de eficácia surge ainda o de eficiência, embora não sejam iguais, por vezes são confundidos. Consideramos eficácia “*a medida normativa do alcance dos resultados globais da organização, enquanto a eficiência é considerada uma medida normativa da utilização dos recursos*” (Bilhim, 2004: 395). Podemos dizer que as organizações para conseguirem saber se os seus objectivos estão a ser alcançados, devem desenvolver mecanismos que lhe permitam avaliar a eficiência, mas sobretudo medir a eficácia. Por outras palavras, podemos dizer que “*a eficácia diz respeito ao grau em que a organização realiza os seus objectivos e a eficiência à redução de custos envolvidos nessa realização*” (Jesuino, 2005: 298).

Enquanto líderes, ao articularmos um grupo de indivíduos de uma organização com as suas tarefas e funções, bem como a definição dos respectivos papéis sociais, devidamente inseridos numa rede de relações, estamos a contribuir para a eficácia organizacional. A eficácia organizacional pode ser definida como “*o grau com que uma organização alcança os seus objectivos de curto, e as metas de longo prazo*” (Bilhim, 2004: 395). Parece-nos oportuno fazer uma referência à forma como o líder deve gerir o seu tempo disponível, a fim de assegurar um funcionamento eficaz da organização que lidera. Stephen Robbins¹⁵ identifica a “*comunicação interna*”, como a principal actividade desenvolvida pelo líder eficaz. Esta realidade materializa a necessidade do líder ter de fazer uma judiciosa utilização do seu tempo, para assegurar um funcionamento eficaz dos recursos humanos e materiais dos quais é responsável.

¹⁵ Stephen Robbins, na sua obra *Comportamento Organizacional*, apresenta-nos um estudo, que tem como fonte um trabalho de campo levado a cabo por F. Luthans, R. M. Hodgett e S. A. Rosenkrants, no qual se faz uma análise comparativa entre as actividades diárias dos líderes que são promovidos mais rapidamente e as dos líderes que são mais eficazes.



(2) Eficácia na liderança militar

Após termos conceptualizado sobre os conceitos de liderança e de eficácia, somos impulsionados para uma breve análise à eficácia na liderança militar. Ainda que devêssemos ser peritos em liderança militar, e não ter grandes dúvidas quanto aos caminhos a seguir para chegar a uma liderança eficaz, a verdade, é que nem todas as aprendizagens foram suficientemente interiorizadas para que esse desiderato seja uma realidade.

Julgamos adequado fazer um apontamento sobre esta temática. Qual será o caminho a seguir para se conseguir liderar uma organização militar de forma eficaz? As organizações eficazes têm objectivos claramente definidos, compõem-se de pessoal motivado para atingir os objectivos organizacionais através de processos claramente identificados e possuem programas que mantêm a sua eficácia com o passar do tempo. Vamos considerar que a liderança militar eficaz tem por base quatro funções principais: “*o objectivo, as linhas de acção, a motivação e a eficácia*” (Czege, 1993: 86).

O Líder eficaz deve estabelecer um objectivo claro, que permita aos seguidores saberem qual é o fim último para o qual estão determinantemente empenhados. Deve ter uma visão ampla para conduzir a organização, e a capacidade para transmitir aos subordinados o significado ou objectivo desta visão, que permitam o cumprimento das actividades da unidade. É dever do líder fazer com que os seus subordinados compreendam o objectivo a alcançar, relacionando missões, metas e objectivos da unidade com estratégias e objectivos mais globais.

Os líderes eficazes transmitem igualmente linhas de acção e orientações claras para as acções a realizar. Além de uma visão clara do que deve ser feito, devem saber o que é necessário para cumprir a missão e como seguir em frente. Cultivam a fomentação de valores, o estabelecimento padrões para o estabelecimento das tarefas, a garantia da disciplina, a determinação de procedimentos para as operações, e asseguram que a sua unidade é sujeita a uma instrução que a prepare convenientemente para as operações.

Os líderes eficazes motivam, aproveitando a vontade dos seguidores para a obtenção de metas, missões, objectivos e tarefas comuns. Em tempo de paz, é importante a motivação para que as tarefas sejam bem executadas. Em combate, os líderes devem incentivar os subordinados para o cumprimento de tarefas difíceis em circunstâncias



igualmente difíceis¹⁶. A confiança e o respeito mútuo entre líder e seguidores derivam das percepções da conduta ética e do êxito do passado, mas também é importante o facto de os seguidores saberem que o esforço do seu trabalho não será desperdiçado em tarefas desnecessárias, e que o líder reconheça o seu valor e importância para o resultado final da organização. *“Os colaboradores querem saber que o que fazem marca a diferença. Isso é motivante”* (Blanchard, 2007: 142).

Os líderes que vivem diariamente com a eficácia da sua organização, estão permanentemente atentos ao futuro da mesma. Ao estabelecerem um objectivo, darem linhas de acção claras e a motivação necessária aos seus subordinados, estão reunidas as condições para o sucesso; no entanto, os líderes também devem garantir a continuidade e o aperfeiçoamento da organização. Devem procurar manter a eficácia da organização ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças das condições em que se encontram.

(3) Indicadores de eficácia

Alcançar os resultados definidos no início de uma operação militar, é um passo importante para a eficácia de uma liderança. Contudo, o líder deve definir os indicadores de eficácia¹⁷ que lhe permitam ir validando a sua acção de comando no decurso da operação. A liderança eficaz assenta num planeamento rigoroso, na preparação afincada, na execução exemplar e numa avaliação permanente. Esta avaliação deve ser conduzida em primeira instância pelo próprio comandante. Para o efeito, deve estabelecer indicadores que lhe permitam validar se a organização de que é líder está a atingir os objectivos delineados, assim como, o seu contributo para esse resultado.

Para se conseguir uma avaliação detalhada, a identificação dos indicadores de eficácia deve ser rigorosa, específica e tão pragmática quanto possível, a fim de evitar dúvidas de interpretação. A tentação de generalizar, utilizando os mesmos indicadores de eficácia para conduzir avaliações em operações militares diferentes, parece-nos errada pois perde-se assim a especificidade própria de cada operação.

Pensamos ser possível elencar um conjunto de indicadores que permitem ao líder confrontar-se com a realidade do seu comando.

Indicadores externos à organização: os resultados das avaliações conduzidas por

¹⁶ É provavelmente aqui que reside a grande diferença entre a liderança militar e a liderança empresarial. O facto de o militar ter que motivar os seus seguidores para a eventualidade de terem de matar ou morrer em combate.

¹⁷ O indicador de eficácia deve ser mensurável.



organizações militares nacionais onde a organização militar em apreço está inserida¹⁸; as avaliações e/ou recomendações feitas por Comandos Multinacionais e/ou organizações internacionais¹⁹ que estejam de alguma forma ligadas ao desempenho de uma Unidade.

Indicadores operacionais: o cumprimento da missão²⁰; o nível de prontidão da unidade no final da preparação da Força; o estado de prontidão da Unidade no final da operação; o desgaste provocado ao material no decurso da operação; o número de baixas durante a operação; o cumprimento do planeamento feito para a operação; os acidentes ocorridos (viação, com armas); o nível de proficiência da unidade (tabelas de tiro, provas físicas) (DA, 2006: 9-6). Estes indicadores devem ser avaliados relativamente a valores *standards* que estejam disponíveis para aquele tipo de unidade e de missão.

Indicadores de relacionamento interpessoal: o relacionamento entre líder e seguidores; o grau de satisfação dos seguidores em relação ao cumprimento da missão; o grau de satisfação dos seguidores em trabalharem com o líder; o nível de confiança mútua estabelecido entre líder e seguidores; os índices de motivação com que os seguidores vivem o dia-a-dia da unidade; o moral dos seguidores, materializado no empenhamento e vontade de servir.

Os indicadores apresentados quando devidamente verificados, representam uma aproximação à liderança eficaz. A adequação dos mesmos à realidade, conduzirá à valorização de uns indicadores em detrimento de outros, bem como, o trazer à discussão outros indicadores que se tornem mais apropriados para uma correcta avaliação da acção de comando em cada momento e para cada operação militar. Mas é este o desafio que abraçámos na investigação em apreço.

c. Operações Conjuntas

(1) A especificidade dos Ramos das Forças Armadas

Os três Ramos das Forças Armadas dispõem de um conjunto de capacidades e doutrinas específicas, que são necessárias ao cumprimento das respectivas missões. Contudo, estas capacidades podem ser igualmente valorizadas quando integradas numa actuação conjunta, caso essa solução seja a que melhor responda às solicitações do poder político. Saliente-se o facto de as Missões Específicas para as Forças Armadas (MIFA) 2004, já consagrarem esta situação, ao definirem 19 missões às Forças Armadas no seu

¹⁸ Inspecções no âmbito dos Ramos, do EMGFA ou do MDN.

¹⁹ Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), União Europeia (UE), Organização das Nações Unidas (ONU), entre outras.

²⁰ Este indicador é o mais importante de todos e transversal a todo o tipo de operações.



conjunto, e apenas três missões particulares à Marinha, uma ao Exército e duas à Força Aérea.

A Marinha dispõe de um conjunto de capacidades proporcionadas por meios de superfície, sub-superfície, aéreos e anfíbios, que lhe permite actuar num espectro muito alargado de missões que vão das “*militares e diplomáticas às da Autoridade Marítima*”²¹. Tem ainda por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações navais.

O Exército, resultante de uma reestruturação, dispõe actualmente de capacidades de emprego de meios, que derivam da Força Operacional Permanente do Exército (FOPE), assente nas três Brigadas: Mecanizada, de Intervenção e de Reacção Rápida, que actuam de forma complementar. É um Exército permanentemente adaptado e adaptável aos desafios e evoluções do ambiente externo e interno, com o objectivo central da prontidão da FOPE, a qual se pretende cada vez mais projectável e pronta a ser empregue, através de uma combinação equilibrada dos meios ligeiros, médios e pesados que a constituem. O Exército tem por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações terrestres.

A Força Aérea caracteriza-se por dispor de sistemas de armas que lhe permitem estar dotada com capacidades de elevada especificidade, como sejam a velocidade, a mobilidade, o alcance e a flexibilidade de emprego, quer seja em operações com meios exclusivos, quer seja em operações conjuntas ou combinadas. Destacam-se os meios de luta aérea, patrulhamento marítimo e de apoio. A Força Aérea como parte integrante do sistema de forças nacional, tem por missão “*cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas, e na defesa aérea do espaço nacional*”²². Compete-lhe, ainda, satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais, bem como nas missões de interesse público que especificamente lhe forem consignadas.

Entendemos que as missões, capacidades e meios que os três Ramos dispõem, são essenciais para o regular funcionamento destas organizações. Contudo, a complementaridade destas capacidades, deve ser capitalizada numa perspectiva conjunta, no sentido de rentabilizar as três componentes. Quanto às especificidades próprias dos

²¹ Estado-Maior da Armada [em linha]. Disponível na Internet em: www.marinha.pt. Acedido a 10 de Fevereiro de 2008.

²² Estado-Maior da Força Aérea [em linha]. Disponível na Internet em: www.emfa.pt. Acedido a 10 de Fevereiro de 2008.



Ramos, estas conferem-lhes uma identidade própria, que os anos têm vindo a cimentar e que se reflectem num conjunto de tradições enformadoras quanto à forma de estar e de viver o meio castrense, que enriquecem o património cultural militar.

(2) Forças Conjuntas

A actuação conjunta em operações militares é uma realidade devidamente enquadrada do ponto de vista legislativo. Atente-se à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)²³, que nos seus princípios gerais de organização, apela à “*articulação e complementaridade entre os Ramos*”²⁴. O Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN)²⁵, após identificar as missões principais das Forças Armadas e elencar as capacidades necessárias para as cumprir²⁶, faz uma referência aos meios que devem estar disponíveis, indicando que as Forças Armadas devem dispor de uma “*organização flexível e modular adequada aos modernos requisitos de empenhamento operacional, conjunto e combinado, privilegiando a interoperabilidade dos meios e, desejavelmente, com capacidades crescentes de projecção e sustentação, protecção de forças e infra-estruturas, comando, controlo, comunicações e informações*” (CEDN, 2003).

Da transcrição feita extraímos um conjunto vasto de reflexões que por razões de limitação de espaço restringimos a apenas algumas notas: a organização flexível e modular é cada vez mais importante, uma vez que as forças são estruturadas de acordo com as exigências operacionais do TO e da missão que se vai cumprir²⁷; a interoperabilidade dos meios, de forma a permitir a actuação conjunta e combinada, em conformidade com os requisitos operacionais das organizações internacionais a que pertencemos, nomeadamente a OTAN e a UE; as capacidades de comando, controlo, comunicações e informações, pelo elevado grau tecnológico que os sistemas de apoio à decisão possuem hoje no campo de batalha, e que exigem a todas as forças que operam no terreno, o *know how* necessário para não se auto-marginalizarem do avanço tecnológico em curso.

A actuação de uma Força Conjunta deve ser conduzida com base numa doutrina militar conjunta²⁸, que contemple os conceitos básicos, princípios gerais, processos e

²³ Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) corresponde à Lei N.º 111/91.

²⁴ Alínea c), do N.º 2, do Artigo 4º, da LOBOFA.

²⁵ Resolução do Conselho de Ministros N.º 6/2003.

²⁶ Estas capacidades são conjuntas ainda que algumas delas serão disponibilizadas por apenas um ou dois Ramos.

²⁷ A expressão anglo-saxónica é *tailored*, ou seja, uma força feita à medida das necessidades operacionais.

²⁸ A OTAN tem a publicação AJP-01(C) *Allied Joint Doctrine* de Março de 2007, destinada a forças conjuntas e combinadas.



normas de comportamento, que sistematizam e consideram as actividades da actuação conjunta das Forças Armadas. A doutrina deve ser objectiva, delineada para um determinado espaço de tempo, de acordo com as capacidades nacionais, e responder às necessidades de emprego para fazer face às crises e aos conflitos contemporâneos.

Existem alguns factores que afectam a capacidade das Forças Conjuntas²⁹. Agora, vamos colocar o enfoque nos factores que podem afectar a capacidade de liderança do líder de uma força com estas características:

- O conhecimento que o líder tem dos meios, capacidades, táticas e técnicas das componentes é decisivo para o emprego assertivo dos mesmos;
- O tipo de relação de comando com as componentes é igualmente determinante, para evitar acções de comando concorrenciais exteriores à força;
- A interoperabilidade dos meios, com destaque para os sistemas de comunicações, informações, comando e controlo, apresenta-se como uma ferramenta essencial para a condução das operações e para a sincronização de acções ao nível das componentes;
- O conhecimento, por parte do líder, das tradições e especificidades próprias das componentes permite evitar ou minimizar acontecimentos marginais às operações em curso.

d. Síntese conclusiva

Neste capítulo conceptualizámos sobre os três pilares que enformam o nosso estudo: liderança, eficácia e operações conjuntas. O “Estado da Arte” por nós apresentado reflecte as leituras que realizámos, tendo presente que alguns dos conceitos, são mais facilmente compreendidos quando fizermos a integração destas componentes.

Da abordagem feita ao conceito de liderança julgamos importante reter as variáveis que estão relacionadas com a liderança: a capacidade de influenciar e motivar um grupo de seguidores; o cumprimento de objectivos definidos como o garante da missão cumprida; a necessidade do líder dar linhas de acção aos seguidores; a melhoria constante da organização; e a relação que se desenvolve entre o líder e os seguidores.

Realce ainda para a necessidade do líder, ao longo da sua carreira, procurar sistemática e continuamente melhorar os seus conhecimentos sobre liderança, nas três áreas de formação: “ser, saber e fazer”. Destacamos na liderança militar indirecta, quer a organizacional quer a estratégica, a importância dos domínios do “saber” e do “fazer”.

²⁹ Os quais serão apresentados no Apêndice 3 – Factores que afectam as capacidades das Forças Conjuntas.



Relativamente à eficácia, entendemos que o líder tem que fazer uma avaliação constante do desempenho da sua organização, no sentido de apurar em permanência a assertividade das suas decisões e da sua acção comando. Para o efeito, deve identificar quais os indicadores de eficácia adequados às suas áreas de intervenção enquanto líder, que possam validar a sua acção de comando. Estes indicadores vão ser a referência de avaliação que vai permitir testar a eficácia da sua liderança.

Quanto às operações conjuntas, fizemos um enquadramento conceptual do emprego de uma Força Conjunta e identificámos um conjunto de factores que podem afectar o exercício da liderança de uma força desta natureza. Uma rigorosa gestão desses factores, no sentido de valorizar as potencialidades e de colmatar ou minimizar as vulnerabilidades, permite ao líder efectuar uma liderança eficaz.

Julgamos assim, estar em condições de **validar a Hipótese 1**, que recordamos: **Se estabelecermos para as áreas em análise (liderança, eficácia e operações conjuntas), referências mensuráveis que permitam determinar o grau de eficácia da liderança nas operações conjuntas, identificamos os indicadores de eficácia.**

As referências mensuráveis identificadas que denominámos de indicadores de eficácia, permitem-nos responder à primeira questão derivada: *Quais os indicadores de eficácia que permitem medir a eficácia da liderança numa operação conjunta?*

Para esta questão apresentamos a seguinte resposta: as avaliações conduzidas por organizações militares nacionais; as avaliações e/ou recomendações feitas por organizações internacionais; o cumprimento da missão; o nível de prontidão da Unidade no final da preparação da força; o estado de prontidão da unidade no final da operação; o desgaste provocado ao material no decurso da operação; o número de baixas durante a operação; o cumprimento do planeamento feito para a operação; os acidentes ocorridos (viação, com armas); o nível de proficiência da unidade (tabelas de tiro, provas físicas); o relacionamento entre líder e seguidores; o grau de satisfação dos seguidores em relação ao cumprimento da missão; o grau de satisfação dos seguidores em trabalharem com o líder; o nível de confiança mútua estabelecido entre líder e seguidores; os índices de motivação com que os seguidores vivem o dia-a-dia da unidade; o moral dos seguidores; o nível de conhecimento que o líder tem dos meios, capacidades, tácticas e técnicas das componentes; o tipo de relação de comando que tem com as componentes; a interoperabilidade dos meios; e o conhecimento que o líder tem das tradições e especificidades próprias das componentes.



3. Liderança militar. Um caminho

A liderança militar, quando conduzida nos escalões mais elevados, pode tornar-se mais assertiva e eficaz se o líder se consciencializar que deve adquirir um conjunto de saberes e adoptar uma determinada conduta, que o vão ajudar a cumprir melhor os seus objectivos. Consideramos existirem três áreas, com as quais o líder deve procurar familiarizar-se: a natureza do ambiente operacional onde vai actuar; dominar as competências que deve desenvolver de acordo com o nível de liderança em que está inserido; e, interiorizar e praticar um conjunto de procedimentos adequados à conduta de um líder, que lhe permitam alcançar o sucesso.

a. O actual ambiente operacional

O ambiente operacional no qual decorre uma operação militar é um factor determinante do enquadramento e modo como se devem empregar e articular os meios disponíveis. O líder deve dedicar especial atenção à sua análise, de modo a aumentar as possibilidades de sucesso e potenciar as capacidades dos seus recursos. Segundo o Regulamento de Campanha Operações do Exército³⁰, os factores que determinam e condicionam o ambiente operacional são: os objectivos nacionais a alcançar pelos diversos vectores de poder nos quais está incluído o emprego de forças militares; os objectivos militares da operação; a ameaça; a área de operações; as informações; a tecnologia; e a unidade de esforço como componente fundamental para um emprego eficaz da força militar.

O actual ambiente operacional é caracterizado por ameaças e riscos difusos, multifacetados e multi-direccionais, apresentando ainda como cenários prováveis a globalização, a proliferação de manifestações regionais, associadas a alastramento de nacionalismos, radicalismos, e à crescente vulnerabilidade dos Estados. Paralelamente a estas tendências, assistimos a uma crescente preponderância das Organizações Não Governamentais (ONG), e ao aumento das assimetrias que determinam alterações na doutrina, organização e emprego do vector militar.

De acordo com Guillot (2004: 48), ao analisarmos como é que o ambiente operacional interage com a acção da liderança, identificamos as seguintes características do ambiente operacional:

³⁰ Utilizaremos a terminologia empregue no Regulamento de Campanha Operações, uma vez que esta não é específica do Ramo (EME, 2005: 2-1).



- A volatilidade do meio, que está relacionada com a frequente mudança da situação operacional, e tem como base a interacção entre os múltiplos actores que actuam na área de operações. A celeridade, volume e variedade de informações disponíveis, provocam rápidas e constantes mudanças no ambiente operacional, obrigando o líder a adaptar a sua tomada de decisão às novas situações;
- A incerteza, que deriva do facto do líder não ter toda a informação sobre o ambiente operacional, nomeadamente sobre os seus actores e respectivas intenções, o que lhe permitiria prever o impacto que determinadas acções iriam ter no futuro. Esta incerteza obriga os decisores a fazerem uma avaliação do risco mais detalhada, no seu processo de tomada de decisão;
- A complexidade, talvez a característica mais desafiadora, associada à interdependência das componentes do ambiente operacional. A análise integradora por parte do líder é essencial para mais facilmente reconhecer e prever os efeitos das suas decisões;
- A ambiguidade, que advém do facto de as pessoas terem sobre o mesmo acontecimento ou informação diferentes pontos de vista, perspectivas e interpretações do mesmo. O líder para minimizar esta realidade deve procurar, quando necessário e possível, perspectivas mais abrangentes (eventualmente através da consulta do seu Estado-Maior), que o ajudem a tomar as decisões de forma tão assertiva quanto possível.

A natureza do actual ambiente operacional é extremamente desafiadora para os líderes que comandam operações militares, pois deparam-se com um ambiente caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, sendo que os bons líderes aprendem a dominá-lo, adquirindo competências que o transformam num ambiente mais estável, certo, simples e claro.

b. Competências a desenvolver

A assunção de que um líder deve desenvolver um conjunto de competências para se tornar assertivo, tem merecido abordagens diferenciadas por parte de vários autores. John Adair refere que num determinado grupo, o líder emerge de acordo com a situação que estiverem a levar a cabo³¹. Por seu lado, Ken Blanchard entende associar as competências

³¹ Exemplifica com um grupo de sobreviventes de um naufrágio que desembarcam numa ilha tropical. “Um dos elementos é um soldado que, poderá tomar o comando se os nativos atacarem; outro elemento é um construtor, que poderá organizar o trabalho de erigir as casas; um terceiro elemento é um agricultor, que poderá dirigir o trabalho de produção de alimentos” (Adair, 1988; 25). Ou seja, a liderança passaria de elemento para elemento de acordo com a situação que estivessem a partilhar.



do líder às linhas de acção a desenvolver na sua acção de liderança³². A perspectiva que nos oferecem Miguel Cunha e Arménio Rego³³, privilegia as competências conceptuais, técnicas e interpessoais, sendo a abordagem que está mais próxima da que adoptámos.

A lista de competências que o líder deve cultivar e desenvolver, pode ser mais ou menos extensa, consoante os autores consultados. O General Belchior Vieira (2002; 89) elegeu: comunicação, supervisão, ensino e conselho, desenvolvimento do espírito de equipa, proficiência técnica e tática, tomada de decisão, planeamento, uso dos sistemas disponíveis e ética profissional. Apesar de estas e outras competências serem importantes para a conduta do líder, entendemos ser relevante salientar aquelas que consideramos essenciais para o líder militar cuja actuação se desenvolve aos escalões mais elevados da hierarquia militar. Para o efeito, vamos considerar como principal referência, as ideias coligidas por Shambach³⁴, seguindo o modelo apresentado na figura 1.

COMPETÊNCIAS		
CONCEPTUAIS Quadro de Referência Gestão de Problemas Visão do Futuro	TÉCNICAS Sistemas Organizacionais Relacionamento com o Exterior Avanço Tecnológico	INTER-PESSOAIS Formar Consensos Negociar Comunicar

Figura 1 – Competências de Liderança

Começamos por abordar as **competências conceptuais** que vão permitir ao líder aos escalões mais elevados da liderança, analisar e compreender a realidade em que está inserido, bem como a melhor percepção dos acontecimentos inerentes à sua liderança. Estas competências incluem:

- **O desenvolvimento de um quadro de referência.** Os líderes desenvolvem uma complexa estrutura de saberes, a partir dos conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação militar, pela experiência de comando e pela auto-aprendizagem. Para os militares que lideram nos escalões mais elevados da organização militar, esta estrutura de saberes, configura-se como que um mapa estratégico do ambiente que os rodeiam. É um quadro de referência que actua como uma base de observação e julgamento.

³² A sua abordagem visa essencialmente identificar quais os mecanismos de liderança que melhor contribuem para alcançar os objectivos definidos (Blanchard, 2007; 135).

³³ Ainda que a análise seja feita numa perspectiva empresarial, logo de contornos específicos, e que poderão ser de difícil analogismo, quando comparados com a liderança militar (Cunha e Rego, 2005; 238).

³⁴ O Coronel Stephen A. Shambach é *Director of Leader Development* no *Department of Command, Leadership and Management* do *United States Army War College*. A referência consultada é o *Strategic Leadership Primer 2nd Edition* (2004; 37). Esta temática foi igualmente analisada pelo General Belchior Vieira num artigo intitulado *Liderança estratégica* (2006; 71).



Três atributos são essenciais para desenvolver um quadro de referência útil à acção de comando: primeiro, o líder tem que estar receptivo a novas experiências e às sugestões dos outros, incluindo os seus subordinados; segundo, o líder deve desenvolver a autocrítica e reflexão, sem receio de analisar decisões e comportamentos tomados anteriormente; e, em terceiro lugar, o líder deve consciencializar-se de que nem tudo o que ocorre no ambiente operacional é passível de explicação ou justificação. Os líderes militares, quando têm um quadro de referência bem desenvolvido, estão mais aptos para interpretar e lidar com a situação real, assim como, prever a evolução dos acontecimentos;

- **Gestão de Problemas.** Aos líderes exige-se uma elevada capacidade para apresentar soluções, dominar conceitos, minimizar conflitos e decidir oportunamente, o que lhe permite solucionar problemas com base numa visão abrangente. Este processo envolve a aplicação de experiências passadas, identificação e criação de modelos, rejeição de dados não quantificáveis, previsão de efeitos colaterais, manutenção de alguma flexibilidade e saber o que é um resultado aceitável para o sistema como um todo. Também requer que o trabalho seja desenvolvido de forma interactiva e que os problemas não sejam resolvidos de forma fragmentada.

Os problemas devem ser geridos de forma a contribuírem para o resultado desejado, ou seja, fazendo ajustamentos, modificando a aproximação inicial e, afastando alternativas que inibam o progresso. Dos líderes aos mais elevados escalões requer-se apurada aptidão para reconhecer e evitar questões irrelevantes e marginais, que não contribuam decisivamente para a resolução de determinado problema;

- **Visão do futuro.** A capacidade de formular e articular objectivos é um atributo de liderança que não pode ser descurado³⁵. “*O líder primeiro tem que ter uma compreensão clara até onde quer que a sua organização chegue*” (Foglesong, 2005: 9). Esta visão estabelece a linha de partida para todo o projecto, sendo que o Estado-Maior pode então desenvolver e refinar possíveis caminhos a seguir, cabendo ao líder definir a direcção e o conceito, o que requer aptidão para visualizar o futuro, e capacidade para moldar o ambiente operacional de modo a permitir o cumprimento das metas previamente estabelecidas. Nos escalões mais elevados, as metas podem ser de alcance longínquo e devem ser formuladas de forma a contemplar eventuais contingências, que

³⁵ Esta capacidade é desenvolvida pelos líderes que têm um grande “*conhecimento da interacção de fins, caminhos e meios na formação de uma estratégia*” para a sua organização (Shambach, 2004; 72).



reflectam o relacionamento da organização com o ambiente em mudança.

As **competências técnicas**, incluem o conhecimento das capacidades da sua organização e a melhor forma de esta se relacionar com os factores externos à mesma, de modo a maximizar as potencialidades dos recursos que lidera. Estas competências incluem:

- **Sistemas organizacionais.** Os líderes devem desenvolver competências que lhe permitam dominar as valências e capacidades dos sistemas que compõe a sua organização, tornando-se proficientes na gestão dos recursos de que dispõem (DA, 2006: 11-8)³⁶. Só um conhecimento profundo da organização e das suas capacidades, permite ao líder fazer a sua integração no quadro global do ambiente operacional em que vai ser inserido.

Os sistemas organizacionais a estes níveis de liderança, têm complexas inter-relações com outras organizações e com o ambiente operacional. Os líderes podem ter que estabelecer algumas relações de coordenação com outras entidades, pelo que, enquanto líderes e decisores devem procurar situar-se na estrutura em que estão inseridos, de modo a desempenhar a sua liderança de forma eficaz;

- **Relacionamento com o exterior.** A projecção de forças nacionais para TO fora do território nacional, necessita de um profundo conhecimento da doutrina de operações conjuntas e combinadas. Diferentes países podem ter práticas operacionais e princípios com impacto nas operações de uma força conjunta e combinada que não sejam comuns às restantes forças³⁷.

O emprego conjunto e combinado de meios, obriga o líder a uma cuidada preparação, com o intuito de compreender as especificidades próprias de cada Ramo das Forças Armadas, assim como em definir qual a melhor forma de actuação num ambiente multinacional. Os líderes devem potenciar as diferentes valências das forças conjuntas e combinadas, no sentido de conseguirem um forte empenhamento dos seus subordinados;

- **Avanço tecnológico.** As Forças Armadas tendem a equipar-se com os melhores meios tecnológicos ao seu alcance. Essa tecnologia é uma ferramenta que os líderes não

³⁶ O manual de liderança do Exército dos Estados Unidos aponta duas áreas que o líder deve privilegiar nesta abordagem: “a necessidade do líder compreender e dominar os meios e conseguir fazer o emprego sincronizado dos sistemas tácticos” (DA, 2006: 11-9).

³⁷ Este factor em princípio é obviado entre países pertencentes à OTAN e com a participação de alguns países pertencentes ao *Partnership for Peace (PfP)*. O *PfP* é um programa de cooperação bilateral entre um país parceiro e a OTAN. Permite ao país parceiro construir uma relação individual com a OTAN, escolhendo as áreas de cooperação que mais lhe interessarem (NATO, 2008).



podem dispensar na sua acção de comando, pelo que devem ter capacidade para se irem adaptando às novas realidades tecnológicas, no sentido de tirarem o máximo partido das suas valências (Smitd, 1999; 27)³⁸. O avanço tecnológico proporciona vantagens na projecção da força, no comando e controlo e nas potencialidades dos sistemas de armas. Os seus efeitos fazem-se igualmente sentir no campo de batalha, com o aumento “*da velocidade de manobra, da precisão do poder de fogo e da velocidade com que a informação é processada*” (DA, 2006: 12-16).

Finalmente apresentamos as **competências interpessoais**, que incorporam os conhecimentos acerca do comportamento humano e dos processos de grupo, assim como a “*capacidade para compreender as atitudes, os sentimentos e os motivos de outras pessoas*” (Cunha e Rego, 2005; 238). Destaque ainda à capacidade de se relacionar com outras organizações ou entidades externas. Estas competências incluem:

- **Formar consensos**. Esta capacidade tem que estar sempre presente nos líderes militares que actuam num nível superior de decisão, uma vez que se relacionam com organizações externas, e com líderes de outros Ramos das Forças Armadas, inclusive de outras nações (Smitd, 1999; 27). O consenso pode ser a única solução, se houver a necessidade de conduzir uma acção coordenada e efectiva. O envolvimento de todos os interessados é fundamental para que as decisões sejam tomadas de forma partilhada. Quando o consenso é alcançado, líderes e organizações devem trabalhar de forma contínua, para assegurarem que o consenso se traduza em acções concretas;
- **Negociar**³⁹. O processo de negociação é uma realidade para a generalidade dos líderes militares. Uma negociação, entendida como “*um processo entre duas ou mais partes em conflito de interesses que procuram um entendimento*” (Lussier e Achua, 2007; 128), requer um conjunto de perícias interpessoais, destacando-se a aptidão para se manter firme nos pontos não negociáveis, ao mesmo tempo, que se deve transmitir respeito pelos restantes participantes. “*A essência da negociação é comunicar uma posição clara sobre a questão em causa e manter o silêncio sobre qualquer intenção ou compromisso*” (Shambach, 2004; 42);

³⁸ O Major Jonathan Smitd considera ainda que o “*avanço tecnológico é igualmente importante para diminuir o risco*” (1999, 27).

³⁹ Nem todos os líderes têm facilidade em lidar com o processo de negociação. Contudo, “*as técnicas de negociação podem ser devidamente aprendidas e treinadas*” de forma a que o líder se torne mais apto a lidar com esta temática (Lussiere e Achua, 2007; 129).



- **Comunicar**⁴⁰. A comunicação só é efectiva, quando todas as partes envolvidas compreendem a informação transmitida. Os líderes com apurada capacidade para comunicar, têm maior probabilidade de sucesso, se a explorarem convenientemente, pelo que devem comunicar dentro da organização, de forma directa ou indirecta. As suas comunicações são sempre alvo de atenção por parte dos subordinados, e reflectem as suas ideias, conceitos e orientações. Os líderes devem estar preparados para transmitirem ideias claras e objectivas para o exterior da organização, e que correspondam a posições adequadas às intenções das organizações que lideram.

c. Linhas de actuação do líder

Os líderes aos mais elevados escalões, planeiam e fazem o emprego dos sistemas de armas dos quais são os primeiros responsáveis, de modo a tirar o máximo rendimento dos recursos humanos e materiais que lideram, seja em operações, ou em tempo de paz.

Após termos identificado as competências que os líderes a este nível devem procurar desenvolver, vamos agora abordar possíveis linhas de actuação que os líderes devem procurar sistematizar, no sentido de tornarem a sua liderança eficaz.

LINHAS DE ACTUAÇÃO DO LÍDER		
INÍCIO DA LIDERANÇA Conhecer a Organização Criar um ambiente positivo Definir e comunicar uma Visão	RELACIONADAS COM A ORGANIZAÇÃO Avaliar o ambiente operacional Estabelecer Padrões de Excelência Desenvolver a Organização Estabelecer e desenvolver relações Conjuntas e Combinadas	RELACIONAMENTO INTER-PESSOAL Contribuir para o desenvolvimento dos subordinados Comunicar internamente Motivar Louvar e Punir
Auto-aprendizagem		Ser um Exemplo

Figura 2 – Linhas de actuação do líder

Quando o líder é nomeado para liderar uma organização, deve preocupar-se em materializar um conjunto de acções e procedimentos **relacionados com o início da sua liderança**. Esta preocupação é essencial, pois permite que os subordinados reconheçam no seu líder a vontade de servir a organização de forma empenhada e dedicada. Destacamos as seguintes linhas de actuação:

- **Conhecer a organização**. A liderança requer conhecimento detalhado dos sistemas de

⁴⁰ A aptidão para comunicar é uma capacidade reconhecida por todos os autores consultados como verdadeiramente essencial para a conduta do líder. Comunicação é o “*processo de transmitir informação*” (Lussier e Achua, 2007; 172).



armas, dos recursos, das instalações, do pessoal e principalmente do “espírito” que se vive dentro daquela força. Esta familiarização ainda deve contemplar o conhecimento dos principais problemas com que a força se depara e dos mecanismos em curso para os resolver;

- **Criar um ambiente positivo.** O clima de trabalho que se vive dentro de uma organização militar, depende em grande medida da liderança exercida, sobre tudo é influenciada pelo comportamento e atitudes do líder, ou pela forma como este estabelece as suas prioridades (DA, 2006: 11-4); Assim, o líder deve reconhecer os erros cometidos e transformá-los em oportunidades de aprendizagem, adoptar uma atitude permanentemente positiva, partilhando pensamentos positivos com os seus seguidores, e impulsionar o grupo a trabalhar em proveito da força de forma mais “*motivada e enérgica*” (Lussier e Achua, 2007; 48)⁴¹;

- **Definir e comunicar uma visão.** O Líder deve definir uma visão para a sua organização que seja alcançável e compreensível por todos. A visão é o primeiro passo a estabelecer; é a partir dela que se vai desenvolver todo o planeamento de determinada organização militar (Shambach, 2004; 44). A visão materializa-se num fim último a atingir, proporcionando uma direcção geral a seguir pela organização. A visão, após identificada, deve ser comunicada e explicada aos membros da organização, facilitando a compreensão dos objectivos, directrizes e orientações que vão ser determinadas posteriormente. Os militares, quando recebem orientações claras sobre o que têm para fazer, tendem a corresponder de forma mais empenhada (Kolenda, 2004; 37)⁴².

Entendemos agora ser importante analisar alguns procedimentos que o líder deve implementar, **relacionados com a organização** e com a forma de se articular e relacionar com outras organizações. A liderança, conduzida a este nível exige do líder que não se consuma apenas com dinâmicas internas, devendo também considerar algumas linhas de actuação que contemplem o exterior da sua organização. Destacamos as seguintes linhas de actuação:

⁴¹ Robert Lussier e Christopher Achua, dizem-nos ainda que esta postura positiva do líder, tem como primeiro resultado, o líder tornar-se numa mais valia para os outros e para o grupo. De seguida, esse comportamento vai mobilizar os seguidores a corresponderem de forma afirmativa a esse comportamento. Finalmente, quando o grupo interage de forma positiva e assertiva, estão criadas as condições para o trabalho ser efectuado de forma eficaz (2007; 48).

⁴² O Tenente Coronel Christopher Kolenda concretiza ainda que, “*quando se faz uma análise mais detalhada sobre o fracasso de um militar ou de uma Unidade em cumprir um determinado objectivo, a razão é, com frequência, o facto de que não existiam orientações claras, ou que as orientações eram escassas*” (2004; 37).



- **Avaliar o ambiente operacional.** O líder deve adoptar uma forma de liderar que esteja em conformidade com o meio no qual a sua organização está inserida. Ainda que internamente as diferenças possam não ser significativas, o relacionamento da organização com o exterior, é pautado pela forma como o líder conduz essas relações. É a vertente da liderança situacional, que os líderes militares estão habituados a viver ao longo da sua carreira (Yeakey, 2002: 50);

- **Estabelecer padrões de excelência.** Ainda que o líder tenha a noção que nem todos os militares têm condições de atingir padrões elevados de desempenho, a verdade é que os militares atingem “*níveis de produtividade que jamais imaginavam atingir*”, quando estão inseridos em organizações de quem se espera a excelência (Foglesong, 2005: 11). Nas Forças Armadas, os militares lidam com sistemas de armas, que exigem operadores proficientes e empenhados, cujos erros, podem comprometer a sua vida ou a de outros. Os líderes que se contentarem com padrões satisfatórios de exigência, rapidamente passarão essa imagem para a organização;

- **Desenvolver a organização.** Todas as organizações são passíveis de sofrerem processos de alterações que, contudo, devem ser encarados com rigor e responsabilidade, para que as mudanças não se transformem num obstáculo ao bom desempenho da organização. Nesse sentido, o líder deve identificar e incentivar dinâmicas favoráveis que estejam enraizadas na organização, assim como, clarificar os mecanismos que necessitam de uma nova metodologia ou direcção, estabelecendo novas linhas de actuação.

Este processo é facilitado quando o líder conjuga uma análise da situação cuidada e assertiva, com tomadas de decisão oportunas e eficazes⁴³. A liderança da organização é ainda maximizada, quando o líder estabelece objectivos intermédios, que estejam adequados aos sistemas e equipamentos disponíveis (Blanchard, 2007; 136)⁴⁴;

- **Estabelecer e desenvolver relações conjuntas e combinadas.** Aos escalões mais elevados, os líderes têm fortes possibilidades de participar em operações conjuntas e combinadas, pelo que devem familiarizar-se com equipamentos, sistemas de armas e especificidades dos outros Ramos e/ou nações com que tenham maiores possibilidades

⁴³ A tomada de decisão oportuna e atempada requer conhecimento da dinâmica da organização. Os líderes menos conhecedores da organização, têm tendência a decidir menos vezes e a fazê-lo de forma mais cuidada e sem riscos.

⁴⁴ Esta questão é igualmente apresentada pelo General Robert Foglesong. “*A primeira pergunta que um líder deve fazer quando as coisas não correm bem, é se o grupo em falha tinha ou não os equipamentos e treino necessário para efectuarem a tarefa*” e cumprirem o objectivo determinado (2005: 11).



de vir a conduzir operações militares, a fim de minimizar as divergências operacionais, quando estiverem a interoperar (DA, 2006: 11-10)⁴⁵.

Quando em operações, os líderes devem formar o consenso requerido para que uma acção conjunta e/ou combinada cumpra eficazmente as metas e objectivos estabelecidos, assim como, equipar, treinar e manter a organização num estado de prontidão que lhe permita cumprir a missão (Shambach, 2004; 45).

Uma outra área à qual o líder deve dedicar muito do seu tempo, é a forma como se relaciona com os subordinados, ou seja, o **relacionamento interpessoal**. Ken Blanchard (2007; 135) refere que 80% do trabalho produzido pelos membros de uma organização, depende directamente da forma como é exercida a liderança⁴⁶. As relações entre líder e seguidores têm sido amplamente estudadas, surgindo nos últimos vinte anos um conjunto de teses, que detalham com profundidade estas relações interpessoais⁴⁷. Destacamos as seguintes linhas de actuação:

- **Contribuir para o desenvolvimento dos subordinados**. Uma importante tarefa que o líder militar deve implementar dentro da sua organização, consiste em criar condições, para que os subordinados possam aprender e desenvolver as suas próprias qualidades de liderança. O líder tem que assumir a responsabilidade de contribuir para a formação dos líderes do futuro (DA, 2006: 11-5).

O processo de formação dos líderes aos mais baixos escalões, deve ter uma supervisão esclarecida, que permita aos mais novos irem criando mecanismos de liderança assertivos. O manual de liderança do Exército norte-americano, prevê algumas medidas conducentes a melhorar a aprendizagem: desenvolver o espírito de equipa, encorajar a iniciativa e a responsabilização, atribuir funções aos subordinados de acordo com as suas valências e sujeitar este processo de formação a uma avaliação⁴⁸.

Os líderes devem consciencializar-se que o trabalho de aconselhamento consome muito tempo e exige uma preparação cuidadosa das suas intervenções, para que os subordinados não se sintam defraudados com a liderança a que estão sujeitos (Kolenda,

⁴⁵ Os exemplos a dar para operações conjuntas e combinadas são numerosos, uma vez que os países, hoje em dia, participam em operações de guerra, de resposta a crises e de evacuação de não combatentes, normalmente, sob a alçada de uma organização colectiva de defesa em que estejam inseridos, ou sob a alçada da ONU.

⁴⁶ Apesar do universo analisado ser o meio empresarial, pensamos oportuno mencionar esta referência.

⁴⁷ As teorias transformacional e transaccional que exploram as diferentes formas de relacionamento (Lussier e Achua, 2007; 324). A liderança situacional, também amplamente estudada, requer do líder uma adaptação da sua liderança ao ambiente em que está inserido (Yeakey, 2002: 51).

⁴⁸ Esta questão é detalhada no Apêndice 3 – Contributos do líder para o desenvolvimento dos seus subordinados.



2004; 40)⁴⁹. John Adair (1988; 181) vai mais longe, ao propor uma “*formação para a liderança no terreno*”, na qual o líder vai identificando continuamente os pontos fortes e fracos dos seguidores, introduzindo medidas correctivas, através do aconselhamento e encorajamento, no sentido de melhorar o seu desempenho e aprendizagem;

- **Comunicar internamente.** O líder deve relacionar-se com os seus subordinados, privilegiando uma comunicação clara, objectiva, e bidireccional, o que lhe permite assegurar-se que a informação chega aos destinatários⁵⁰. Os líderes, normalmente, estão na posse de informações que lhes permitem saber a missão a cumprir, como fazê-lo, e com que meios a concretizar⁵¹. Devem ser criados mecanismos de partilha de informação, que possibilitem aos subordinados ter acesso à mesma, a analisem e critiquem, constituindo o seu contributo, uma ferramenta para o líder melhorar o seu desempenho e o da organização (DA, 2006: 11-4).

Mas desenvolver um mecanismo que permita a fluidez da informação, não é suficiente. O líder tem de garantir que esse mecanismo funciona de forma efectiva dentro da sua organização. Tem que se certificar que o último militar da cadeia de comando recebeu e percebeu a mensagem. “*Os seguidores precisam de compreender de maneira clara o que se espera deles*” (Foglesong, 2005: 10);

- **Motivar.** A motivação que os subordinados esperam receber dos seus líderes, é como que um “combustível”, que os faz trabalhar com mais determinação e empenho. “*Nós motivamo-nos quando sentimos que estamos a satisfazer certas necessidades pessoais*” (Adair, 1988; 45). Resta aos líderes identificar as necessidades individuais dos seus subordinados, de modo que estes possam trabalhar de acordo com a sua natureza humana⁵².

Uma outra dimensão da motivação, reside em envolver os subordinados no projecto

⁴⁹ O Tenente-Coronel Christopher Kolenda (2004; 40), refere ainda que o líder deve dedicar-se e demonstrar aos seus subordinados que eles são importantes para o grupo. “*Servir de mentor dá um sentimento de satisfação para as duas pessoas. Poucas coisas oferecem mais prazer do que ver alguém que ajudou ser bem sucedido.*”

⁵⁰ “*A comunicação é uma das maneiras como os líderes militares exercem a influência junto dos seus subordinados*” (Smidt, 1999: 24).

⁵¹ Os líderes antes de difundirem uma informação, devem estabelecer um plano de como essa informação vai chegar aos restantes militares: “*deve começar por definir qual a finalidade a atingir com aquela informação; definir se a mensagem é para ser acedida de igual forma por todos os subordinados; e como, quando e em que local deve ser transmitida.*” (Lussier e Achua, 2007; 173). Este processo depois de devidamente implementado, torna-se mais simples e, inclusive, deve ser agilizado para informações quotidianas, que não careçam de um tratamento diferenciado.

⁵² Estas necessidades estão devidamente hierarquizadas e agrupadas em cinco grupos, segundo uma ordem de predominância decrescente. Necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização pessoal (Adair, 1988; 46).



de sucesso, que se pretende implementar. Ou seja, fazê-los sentir como parte fundamental da organização. Neste sentido, vai “*proporcionar aos indivíduos a satisfação das suas necessidades de crescimento, sucesso, responsabilidade, reconhecimento, afiliação e segurança*” (Cunha e Rego, 2005; 109).

Quando falamos de motivação dentro de uma organização, podemos eleger várias formas de a conseguir: demonstrar interesse pelo trabalho de um subordinado e transmitir-lhe que o seu trabalho é importante para a organização; preocupar-se com a situação familiar de um subordinado; tratar um subordinado com respeito (Kolenda, 2004; 42). Ou seja, os caminhos para conseguir motivar os seguidores são vários, competindo ao líder em cada momento, avaliar a melhor forma de o fazer;

- **Louvar e punir.** A credibilidade de uma liderança também pode ser constatada pela forma como o líder actua quando se trata de louvar ou punir os seus subordinados. Julgar de forma correcta, exige atenção contínua ao desempenho dos subordinados, que só assim compreenderão e aceitarão uma avaliação, favorável ou desfavorável.

Entenda-se o louvor como um acto de justiça, em que se está a reconhecer o mérito de um colaborador. Além de “*reforçar positivamente o esforço desempenhado, simboliza o reconhecimento, pela organização, do investimento individual*” (Cunha e Rego, 2005; 109). A dinâmica de louvar não deve ser sujeita a prazos, nem a tempos de permanência nas Unidades⁵³. O louvor ou reconhecimento do bom desempenho pode e deve ser feito sempre que se justifique, independentemente do tempo de serviço ou do tipo de funções desempenhadas. Ken Blanchard (2007; 143), sugere que “*os elogios-minuto são uma das chaves mais importantes dos gestores*”, materializando-se em identificar pontualmente uma tarefa bem executada por um seguidor e elogiá-lo de forma pública e imediata, sem grandes formalidades.

Quanto à punição, não sendo uma tarefa que agrada ao líder, pode trazer tantos benefícios como um louvor. O líder que não puna, quando a situação o exige, sujeita-se a que os subordinados lhe retirem parte da confiança em si depositada. A punição feita de forma atempada e com as medidas de sancionamento ou de correcção adequadas, é um forte estímulo para os membros da organização, pois demonstra que a liderança é forte e atenta⁵⁴.

Além das tarefas elencadas como facilitadoras de uma liderança eficaz, o líder deve

⁵³ Ainda que na instituição militar, esse seja o modelo adoptado pela generalidade das chefias e comandos.

⁵⁴ Quando o líder estiver a punir, deve sempre mencionar o facto de que está a “*punir ou a repreender o comportamento e não a pessoa*” (Blanchard, 2007; 149).



procurar levar a cabo **outros procedimentos transversais à sua liderança** e que têm um forte impacto no sucesso e eficácia da mesma. Referimo-nos às seguintes linhas de acção:

- **Auto-aprendizagem.** Os líderes competentes e exigentes com os outros, normalmente também o são consigo próprios, procurando tornarem-se cada vez mais proficientes no desempenho da sua liderança. Uma excelente maneira de se auto-avaliarem, consiste em pedir aos seus subordinados que lhe dêem um *feedback* franco e sincero sobre o seu comportamento e desempenho (DA, 2006: 11-5). A decisão de ouvir os seus subordinados referirem-se ao seu desempenho, revela um líder humilde. “*A humildade e coragem são qualidades complementares e a admissão dos erros exige coragem*” (Kolenda, 2004; 39). Os líderes que não admitem os seus erros, ou que não escutam os outros, têm mais dificuldade em ser respeitados.

O aceitar o fracasso de uma decisão mal tomada ou de uma ideia menos conseguida, é igualmente, uma alavanca de aprendizagem e de melhoria do desempenho do líder. O Tenente-Coronel Christopher Kolenda (2004; 38), refere que “*quem não erra no dia-a-dia, significa que não se está a esforçar mais do que o espectável, ou seja, não está a contribuir com ideias novas para melhorar o desempenho da organização.*” Refere ainda que a percepção do erro, vai permitir melhorar outros projectos futuros⁵⁵;

- **Ser um exemplo.** Comportamento transversal a todos os níveis de liderança, assumindo na organização militar, uma importância vital para o bom desempenho de qualquer Unidade militar, em qualquer tipo de operação militar. O líder deve ter um comportamento e um desempenho de tal forma exemplares, que deve estar preparado para em qualquer altura, chegar perto de um subordinado e dizer: “*Faz como eu faço*” (Kolenda, 2004; 38).

Quando a liderança é exercida de forma presencial é mais efectiva e sentida pelos subordinados. O líder que quer estar próximo dos acontecimentos, deve estar na primeira linha, junto dos locais onde é necessário tomar decisões, mesmo correndo o risco de se expor a determinados riscos (DA, 2006: 11-3). Os subordinados gostam que o líder os acompanhe na linha da frente das exigências, sujeitando-se às situações mais incómodas. Esse facto, aproxima-os e facilita o aumento do respeito mútuo.

Estão assim identificadas as principais linhas de actuação que o líder deve procurar

⁵⁵ Esta dinâmica de aprendizagem entre o erro assumido e o sucesso, deve se possível, fazer-se com maior incidência durante a instrução militar e no aprontamento de forças, uma vez que aos erros cometidos em combate, podem estar associadas baixas (Kolenda, 2004: 38).



implementar, para que a sua acção de comando seja eficaz e lhe permita alcançar o seu objectivo principal, **cumprir a missão** que lhe foi atribuída.

d. A experiência nacional

A participação de forças nacionais em operações militares nos últimos 15 anos⁵⁶, tem abrangido um espectro significativo de ambientes operacionais e de missões, que reflectem o esforço de adaptação e de modernização das Forças Armadas Portuguesas a novas dinâmicas e realidades das operações conjuntas e combinadas. A participação de Portugal tem sido no âmbito de Missões de Paz, Interesse Público, Cooperação Técnico-Militar e Crises Internacionais (EMGFA, 2008)⁵⁷.

As operações em que as Forças Armadas Portuguesas têm participado de forma conjunta, não têm constituído uma referência em termos doutrinários, uma vez que, por razões diversas, têm sido conduzidas essencialmente na perspectiva de um dos Ramos presentes⁵⁸, ou têm actuado de forma co-localizada, mas não conjunta⁵⁹.

Das operações conjuntas mais significativas destacamos as operações de interesse nacional conduzidas na Guiné-Bissau (Crocodilo e Falcão), com a participação de elementos dos três Ramos das Forças Armadas; as operações na Bósnia e em Timor-Leste com a integração de Companhias de Fuzileiros na componente terrestre; e a Operação *Allied Force* na República Federal da Jugoslávia, com elementos das componentes naval e aérea.

Do ponto de vista da participação conjunta nacional, temos dificuldade em identificar pontos de convergência que nos conduzam às dinâmicas inter-Ramos, e consequentemente a uma doutrina de emprego. Essas mesmas dificuldades, fazem-se sentir quando falamos em identificar padrões de liderança conjunta aos mais elevados escalões. Pensamos que a forma de liderar uma força conjunta apresenta mais semelhanças do que diferenças, relativamente à liderança de outra força militar do mesmo escalão. O líder deve contudo, preparar-se para dominar as competências necessárias e desenvolver as linhas de actuação que melhor contribuam para o sucesso da sua liderança.

⁵⁶ Considerando a partir da participação de forças nacionais em Moçambique em 1993.

⁵⁷ EMGFA [em linha]. Disponível na Internet em: www.emgfa.pt. Acedido a 24 de Março de 2008.

⁵⁸ As Companhias de Fuzileiros que actuaram na Bósnia e em Timor, integraram e desempenharam tarefas da componente terrestre.

⁵⁹ Como é o caso do Tactical Air Control Party (TACP) na Bósnia, Kosovo e Afeganistão. Excepção para as recentes operações no Afeganistão, em que o TACP português tem conduzido operações de forma conjunta com a força da componente terrestre portuguesa (COFA, 2008).



e. Síntese conclusiva

A abordagem conduzida às três áreas de referência que o líder deve dominar: o ambiente operacional, as competências de liderança e os procedimentos de liderança, teve como objectivo, sistematizar um conjunto de informação dispersa por vários autores e que reflectem ideias e conceitos que consideramos úteis aos líderes.

Identificámos um ambiente operacional em permanente transformação, colocando ao líder militar um conjunto de novas situações, que exigem uma tomada de decisão rápida e oportuna. Esse mesmo ambiente operacional, no qual os comandantes militares têm que liderar as forças apresenta-se volátil, incerto, complexo e ambíguo, tornado a sua acção de comando extremamente desafiadora e estimulante.

O líder que procura a eficácia no seu comando, tem que fazer um esforço suplementar para se tornar um líder de excelência. Para o efeito, tem que desenvolver um conjunto de competências ao longo da carreira militar, que lhe permitam ajustar-se ao tipo de organização e ao nível de liderança em que estiver inserido. Elegemos para o efeito um conjunto de competências, que entendemos serem adequadas para o nível de liderança que estamos a analisar, a liderança aos escalões mais elevados da hierarquia militar. Desta forma, entendemos estar em condições de **validar a Hipótese 2**, que recordamos: **Mediante a análise de referências académicas e militares que abordam as competências na liderança militar, é possível identificar, do universo das que se inserem no nível organizacional e estratégico da liderança, as que contribuem para a eficácia da liderança nas operações conjuntas.**

A análise feita permite-nos responder à segunda questão derivada: *Quais as competências de liderança a desenvolver que contribuem para uma liderança eficaz nas operações conjuntas?*

As competências identificadas englobam: o desenvolvimento de um quadro de referência, a gestão de problemas, a visão do futuro, os sistemas organizacionais, o relacionamento com o exterior, o avanço tecnológico, a formação de consensos, negociar e comunicar.

Os procedimentos de liderança a implementar pelo líder, foram igualmente apresentados, permitindo-lhe criar dentro da organização, dinâmicas proactivas, que vão contribuir de forma decisiva para o sucesso da sua liderança. As orientações apresentadas, devem ser consideradas como pontos de partida, cabendo ao líder fazer a adaptação das mesmas, às suas características pessoais de liderança e à estrutura militar que estiver a servir. Esta análise permite-nos **validar a Hipótese 3**, que recordamos: **Da análise do**



exercício da liderança em operações conjuntas, mediante a leitura de testemunhos e a realização de entrevistas, é possível identificar um conjunto de práticas de liderança, e de entre estas, seleccionar as que melhor se associam à obtenção de eficácia nas operações conjuntas.

Dentro do contexto abordado e da análise feita ao longo do capítulo, consideramos igualmente, ser possível responder à terceira questão derivada: *Quais as melhores práticas de liderança, que podem ser associadas à obtenção de eficácia nas operações conjuntas?*

Identificámos as melhores práticas de liderança, que passamos a elencar: conhecer a organização, criar um ambiente positivo, definir e comunicar uma visão, avaliar o ambiente operacional, estabelecer padrões de excelência, desenvolver a organização, estabelecer e desenvolver relações conjuntas e combinadas, contribuir para o desenvolvimento dos subordinados, comunicar internamente, motivar, louvar e punir, auto-aprendizagem e ser um exemplo.

Finalmente, abordámos a participação nacional conjunta, identificando quais as principais operações de natureza conjunta e as forças que as integraram. Do exposto, entendemos não haver conteúdo suficiente, que nos permita identificar um determinado tipo ou padrão de liderança que seja próprio das operações conjuntas ao nível nacional.



4. Contributos para uma liderança eficaz

Pensamos ser oportuno nesta fase do trabalho, fazer algumas reflexões sobre a forma como podemos contribuir para a melhoria da *performance* dos líderes militares que servem nas fileiras das Forças Armadas Portuguesas. Consideramos ainda, que pode ser possível melhorar o contributo da Instituição Militar, enquanto entidade formadora, no sentido de convergir sinergias para que os seus quadros superiores, possam mais assertivamente alcançar os indicadores de eficácia identificados no primeiro capítulo.

Neste capítulo, começamos por abordar os mecanismos que a Instituição Militar dispõe para avaliar o desempenho dos seus líderes, procurando reflectir sobre a melhor forma de capitalizar a informação apurada sobre o exercício de liderança. De seguida, damos um contributo, quanto a possíveis caminhos a seguir, que optimizem os recursos da Instituição Militar, na formação dos seus líderes.

a. A análise do desempenho do líder militar

O líder militar, quando no desempenho das suas funções, procura conduzir a sua acção de comando de forma exemplar. Contudo, a verdade é que, nem sempre o líder consegue atingir os níveis de desempenho pretendidos por ele e pelos que dele dependem, leia-se, os seus seguidores. Norman Dixon (2005; 197), refere que os líderes que no seu comando não tiveram sucesso, ou eram “*brandos, delicados e pacíficos homens, ..., e pareciam absolutamente incapazes de melhorar a situação*”, ou então, eram “*dedicados a um único objectivo: a autopromoção*”⁶⁰. Tratando-se de uma observação algo redutora, a verdade é que deve haver um esforço contínuo, no sentido de identificar os pontos fortes e fracos dos líderes militares e, procurar capitalizar os fortes e corrigir e/ou minimizar os pontos fracos.

Para que, ao nível institucional, seja feita uma avaliação do desempenho do líder, deve haver um esforço sério no acompanhamento da sua conduta, quer em tempo de paz, quer em operações⁶¹. Identificam-se um conjunto de interrogações sobre como conduzir a avaliação de forma a aproximá-la da realidade:

- Contabilizam-se os resultados obtidos no final do Comando?
- Fazem-se inquéritos e/ou questionários aos comandantes no final do seu Comando?

⁶⁰ Norman Dixon, na sua análise histórica sobre a competência dos chefes militares para comandarem forças militares em operações militares, associa as perdas humanas em combate, quando em elevado número, a más decisões dos respectivos comandantes (Nixon, 2005; 197).

⁶¹ Entenda-se operações, como todas as operações conduzidas fora do território nacional, ou operações militares reais dentro do território nacional.



- Fazem-se inquéritos e/ou questionários de satisfação aos seguidores no final do comando do seu líder?
- Fazem-se inquéritos e/ou questionários aos seguidores, pares e comandantes do líder em apreciação no final do comando do seu líder?

Enfim, pensamos haver um conjunto significativo de processos, que estão ao alcance da estrutura militar e devem ser implementados, para que os líderes possam melhorar a sua forma de liderar, servindo cada vez melhor a instituição que representam.

Quando a avaliação do desempenho de um líder militar se esgotar nos resultados mensuráveis alcançados, estamos a valorizar exclusivamente a meta atingida, o que é próprio da competitividade empresarial, mas não espelha os princípios, valores e cultura militares.

Quando a apreciação resulta da análise de informações recolhidas dos líderes, esta abordagem pode estar condicionada à partida, uma vez que os líderes consideraram ter feito o mais correcto, logo, no seu entendimento, fizeram um bom comando. Esta metodologia pode e deve ser utilizada, mas sempre em complementaridade com outras.

Se a análise feita, resultar de informações recolhidas, sobre a forma de questionário ou inquérito junto dos seguidores, julgamos que o resultado encontrado, será mais próximo da realidade. Se a este universo, juntarmos os pares e superiores hierárquicos do líder a ser avaliado, entendemos estarem criadas condições para uma análise quase perfeita da liderança em apreço. *“Quando a avaliação é feita com base em diversas fontes é muito mais objectiva do que quando é feita exclusivamente pelo chefe directo”* (Lussier e Achua, 2007; 184).

O Exército norte-americano conduziu um estudo com oficiais superiores que integraram Divisões norte-americanas no Iraque na *“Operation Iraqi Freedom”* (OIF), no sentido de identificar as condutas de liderança mais apreciadas⁶². Este trabalho de reflexão, permitiu elencar os denominados, *“The Big 12”*, ou seja, os doze comportamentos, ou formas de actuação críticos, que são espectáveis que os líderes militares conduzam ou efectuem quando em operações militares⁶³. As reflexões produzidas neste estudo, foram consideradas na revisão do *Field Manual 6-22 Army Leadership. Competent, Confident, and Agile*, Manual de liderança militar do Exército norte-americano.

⁶² Este estudo foi liderado por Walther Ulmer, Jr., investigador no *United States Army War College* e colaborador regular em estudos académicos desta natureza (Ulmer, 2004).

⁶³ Este estudo e as suas conclusões, referem-se a um ambiente operacional específico, o Iraque. A lista dos comportamentos mais espectáveis, *“The Big 12”*, assim como as conclusões do estudo encontram-se sumariadas e comentadas no Apêndice 4 – Lições aprendidas ao nível da Divisão.



A nível nacional, o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), faz o acompanhamento das Forças Nacionais Destacadas (FND) nas fases de aprontamento, durante o cumprimento da missão, e numa fase posterior ao regresso da força ao território nacional. Este acompanhamento procura actuar em três áreas específicas: dotar os militares de mecanismos que lhes permitam lidar com o *stress*; identificar as motivações pessoais e colectivas que levam os militares a participar nestas operações; e, apurar o grau de satisfação dos militares no decorrer das operações. O Centro de Psicologia da Força Aérea (CPSIFA), faz igualmente um acompanhamento dos militares destacados em missões fora do território nacional, mas tem como área de actuação preferencial a gestão do *stress*.

Ainda que o objectivo do trabalho desenvolvido pelo CPAE e pelo CPSIFA não seja o de avaliar o desempenho dos líderes, o facto é que, a informação proveniente dos inquéritos e/ou questionários preenchidos pelos militares, permite tirar ilações respeitantes ao desempenho do líder, podendo constituir valioso contributo para a melhoria da sua *performance*, assim como de lição identificada⁶⁴ para a organização militar utilizar como referência positiva, capitalizando-a, ou no caso de ser negativa, introduzindo os factores de correcção entendidos como necessários a nível pessoal e ao nível da formação⁶⁵.

b. Contributos para a eficácia da liderança nas Operações Conjuntas

Estão assim reunidas as condições para podermos sistematizar um conjunto de ideias que podem ser úteis à Instituição Militar, no sentido de formar melhor os seus líderes. Julgamos oportuno que essa sistematização tenha como linha orientadora os três domínios que contribuem para o desenvolvimento do líder: o domínio institucional, o desempenho operacional e a auto-aprendizagem.

No domínio **Institucional**, que inclui as áreas da formação ao nível curricular e do treino operacional, consideramos oportuno:

- Criar um Centro de Estudos de Liderança com a missão de planear, programar e avaliar o desenvolvimento da liderança nos três Ramos, estabelecendo doutrina e orientando a formação contínua dos líderes⁶⁶;

⁶⁴ Lição identificada, enquanto fase inicial do processo de identificação das lições aprendidas.

⁶⁵ É de referir que os relatórios que são elaborados pelo CPAE, relativamente às FND, recebem a classificação de segurança de CONFIDENCIAL e são distribuídos apenas ao comandante da força. Facto que, decisivamente, não contribui para se fazer um correcto processamento das lições identificadas, e posteriormente das lições aprendidas.

⁶⁶ Proposta já efectuada pelo TGEN Belchior Vieira juntamente com outras propostas que tinham em vista melhorar as condições de aprendizagem e formação dos líderes militares das Forças Armadas Portuguesas (Vieira, 2006: 81).



- Utilizar os resultados de estudos feitos pelos CPAE e CPSIFA, com base no desempenho de unidades e de FND, para melhorar os programas curriculares dos módulos de liderança⁶⁷.

No domínio do **Desempenho Operacional**, que corresponde ao momento em que os líderes militares têm a oportunidade de por em prática os conhecimentos adquiridos na formação e no treino, entendemos oportuno:

- Desenvolver um sistema de avaliação dos líderes, que lhes permita ter *feedback* do seu desempenho. A recolha de informação que alimenta este sistema deve ter origem diversificada (subordinados, pares e superiores hierárquicos), proporcionando assim a selecção dos mais aptos para o comando de forças;
- Os líderes das FND ou Unidades territoriais devem ser alvo de actualizações, no sentido de se familiarizarem com alguns procedimentos de comando a desenvolver enquanto líderes militares, nomeadamente: a importância de construir e manter o espírito de equipa, e de criar um bom ambiente de trabalho, entre outros;
- Implementar uma dinâmica de *coaching*⁶⁸ dentro da organização, no sentido de envolver todos os escalões na formação contínua dos líderes subordinados;

Finalmente, no domínio da **Auto-aprendizagem**, entendemos que deve partir do líder a predisposição para aprender e acreditar que a diferença da sua liderança, tem como base o esforço de auto-aprendizagem. Entendemos oportuno que o líder deve:

- Quando no desempenho das funções de comando, desenvolver um modelo de auto-avaliação, que lhe permita ter *feedback* da sua conduta enquanto líder, e ir ajustando a sua liderança ao padrão de excelência que ele entender seguir;
- Estipular um calendário de aconselhamento para a sua Unidade. Além de contribuir para o desenvolvimento das competências de liderança dos subordinados, está a desenvolver e a aperfeiçoar as suas próprias *performances* de liderança;
- Actuar como mentor⁶⁹ de outros líderes mais jovens, obrigando-se a ser um exemplo para eles. Este factor obriga o líder a preparar-se de forma mais cuidadosa;
- Cultivar a vontade permanente de aprender, mantendo hábitos de leitura que lhe

⁶⁷ Consideramos fundamental que a informação recolhida e tratada ao nível do CPAE e CPSIFA, seja utilizada para melhorar a formação dos líderes militares.

⁶⁸ O *Coaching* é um processo no qual o *coach* apoia o militar a quem se destina o *coaching*, na tentativa de o ajudar a alcançar determinadas metas, mediante o correcto emprego das competências desenvolvidas, assim como o reconhecimento e superação de fragilidades identificadas (AR 600-100, 2007; 6).

⁶⁹ Mentor é um líder de grande experiência profissional que, voluntariamente ajuda um jovem líder com pouca experiência a desenvolver as suas competências de liderança (AR 600-100, 2007; 6).



permitam, ao longo da carreira, ir confrontando a sua experiência pessoal com a de outros líderes.

c. Síntese conclusiva

Eleitos os indicadores de eficácia, as competências a desenvolver pelos líderes organizacionais/estratégicos e as linhas de actuação que melhor servem a liderança eficaz, deixámos para este capítulo a reflexão, de como contribuir para a melhoria da *performance* do líder militar.

Sistematizámos um conjunto de iniciativas, que pensamos serem assertivas e contribuir para a reflexão dos decisores, no sentido de encontrar uma linha de acção que envolva todos os intervenientes ligados à formação, treino e avaliação do líder militar. As ideias apresentadas nos domínios: institucional, do desempenho operacional e da auto-aprendizagem, materializam a necessidade de atribuir às questões da liderança um maior relevo e maior atenção por parte de todos os agentes que lidam com esta temática.



5. Conclusões e Recomendações

Quando iniciámos este estudo, afirmámos que iria ser uma experiência enriquecedora, em virtude de estarmos a tratar uma matéria que é fundamental para o desempenho profissional de qualquer militar das Forças Armadas. A expectativa inicial quanto ao desenrolar do estudo, foi dando lugar à sistematização e ao agrupar de ideias, que foram sendo consolidadas ao longo da investigação. Agora que chegámos às conclusões, estamos em crer ter reunido um conjunto de informações, que encerram em si uma oportunidade para melhorar a forma como os líderes podem tornar-se mais proficientes no seu desempenho profissional. Recordamos que elegemos como questão central orientadora do nosso trabalho a seguinte: *Quais as competências e melhores práticas de liderança que conduzem à obtenção da eficácia nas operações conjuntas?*

Com base nesta questão central, elegemos três questões derivadas, às quais associámos três hipóteses. Hipóteses estas que foram sendo validadas no decorrer do TII.⁷⁰

A abordagem inicial deste estudo, consistiu em conceptualizar e sistematizar sobre as três realidades enformadoras desta investigação: a liderança, a eficácia e o conceito de operações conjuntas. Relativamente à eficácia da liderança nas operações conjuntas, apurámos que os indicadores de eficácia são uma ferramenta ao dispor do líder, que lhe permite testar a eficácia da sua liderança. Este facto permitiu-nos **validar a primeira hipótese**:

H1 – Se estabelecermos para as áreas em análise (liderança, eficácia e operações conjuntas), referências mensuráveis que permitam determinar o grau de eficácia da liderança nas operações conjuntas, identificamos os indicadores de eficácia. Face ao exposto, **concluimos** que:

- Devem ser estabelecidos indicadores de eficácia, que permitam ao líder identificar o grau de sucesso das suas acções e conduta no exercício da liderança;
- O líder deve ter capacidade para medir a sua liderança de acordo com os indicadores de eficácia definidos e ir ajustando as suas linhas de actuação e comportamentos de modo a torná-lo mais assertivo.

Seguidamente, verificámos que o líder militar, para melhor lidar com toda a imprevisibilidade do campo de batalha moderno, deve desenvolver um conjunto de competências que correspondam ao seu nível de liderança e à estrutura organizativa em

⁷⁰ Para verificar a validação do TII de forma global consultar o Apêndice 5 – Matriz de validação do Trabalho de Investigação.



que estiver inserido. Nesse sentido, identificámos as competências que julgamos serem determinantes para a eficácia do líder militar no comando de uma força conjunta e a constatação desse facto, permitiu-nos **validar a segunda hipótese**:

H2 – Mediante a análise de referências académicas e militares que abordam as competências na liderança militar, é possível identificar, do universo das que se inserem no nível organizacional e estratégico da liderança, as que contribuem para a eficácia da liderança nas operações conjuntas. Face ao exposto, **concluimos** que:

- Existe um conjunto de competências de liderança que o líder militar deve adquirir e desenvolver, que lhe vão permitir exercer a sua acção de liderança com maior assertividade e de forma eficaz.

A reflexão efectuada sobre as melhores práticas de liderança a que o líder deve recorrer na sua acção de comando, permitiu-nos identificar procedimentos e linhas de actuação conducentes a uma liderança eficaz, **validando** assim a **terceira hipótese**:

H3 – Da análise do exercício da liderança em operações conjuntas, mediante a leitura de testemunhos e a realização de entrevistas, é possível identificar um conjunto de práticas de liderança, e de entre estas, seleccionar as que melhor se associam à obtenção de eficácia nas operações conjuntas. Face ao exposto, **concluimos** que:

- O líder militar que quer ser eficaz no exercício da sua liderança, deve privilegiar a prática de procedimentos e/ou linhas de actuação considerados adequados, que lhe permitam capitalizar os recursos humanos e materiais à sua disposição.

Finalmente, reflectimos sobre a forma como a Instituição Militar conduz a formação dos seus quadros, e qual o tratamento que faz da informação recolhida pelo CPAE e pelo CPSIFA junto dos militares em missão no exterior. Nesta análise, **concluimos** que:

- Ao nível da formação e treino, há ainda algumas oportunidades de melhoria no que à liderança diz respeito, sendo apresentadas algumas linhas de acção nas recomendações finais que no nosso entender, contribuem para a melhoria da *performance* dos líderes militares das Forças Armadas Portuguesas.

Como **resposta à questão central** indicada, consideramos que o líder que desenvolva um quadro de referência, consiga gerir problemas, tenha visão do futuro, domine os sistemas organizacionais, as novas tecnologias, a negociação, a comunicação, seja consensual, se relacione com o exterior da organização, e que associe essas competências, à capacidade de conhecer a organização, criar um ambiente positivo, definir e comunicar uma visão, avaliar o ambiente operacional, estabelecer padrões de excelência,



desenvolver a organização, estabelecer e desenvolver relações conjuntas e combinadas, contribuir para o desenvolvimento dos subordinados, comunicar, motivar, louvar e punir, ter vontade de aprender e ser um exemplo, reúne condições para que a sua liderança em operações conjuntas seja eficaz.

Recomendações

Entendemos importante apresentar um conjunto de medidas que, isoladamente, pouca diferença podem fazer, mas em conjunto e implementadas de forma integrada, actuando concertada e interdependentemente, podem criar condições para que os líderes militares, tenham um desempenho mais assertivo. As medidas que recomendamos são as seguintes:

- Criar um Centro de Estudos de Liderança com a missão de planear, programar e avaliar o desenvolvimento da liderança nos três Ramos, estabelecendo doutrina e orientando a formação contínua dos líderes;
- Utilizar os resultados de estudos feitos pelo CPAE e CPSIFA, com base no desempenho de unidades e de FND, para melhorar os programas curriculares dos módulos de liderança;
- Desenvolver um sistema de avaliação dos líderes, que lhes permita ter *feedback* do seu desempenho;
- Implementar dinâmicas de *coaching*, aconselhamento e de mentoriação dentro da organização militar, no sentido de envolver todos os escalões na formação contínua dos líderes subordinados;
- Os líderes que comandam FND ou Unidades territoriais devem ser alvo de actualizações, no sentido de se familiarizarem com alguns procedimentos de comando a desenvolver enquanto líderes militares;
- Cultivar no líder vontade de aprender, mantendo hábitos de leitura que lhe permita ao longo da carreira, ir confrontando a sua experiência pessoal com a de outros líderes.

Terminamos assim com um conjunto de recomendações que, embora reconhecendo as limitações da profundidade do estudo, procuram reflectir as percepções consideradas mais pertinentes e ajustadas à realidade nacional, no que à liderança militar diz respeito.

Consideramos ainda ser oportuno sugerir, que este estudo poderá servir de ponto de partida, para uma nova investigação, que abordasse a **liderança situacional**, vertente igualmente estimulante da liderança, que obriga o líder militar a adaptar-se ao ambiente operacional em que estiver inserido. Tema que permite continuar a reflexão sobre uma área tão importante para os militares, como é a liderança militar.



Referências bibliográficas

Livros, Monografias e Teses

ADAIR, John (1988). *A liderança eficiente*, Lisboa: Publicações Europa-América, Lda.

ALBUQUERQUE, Fernando (1999), *Participação em Forças Operacionais Conjuntas e Combinadas. Implicações e incidências na formação do Oficial de Estado-Maior*, Lisboa; Trabalho Individual de Longa Duração – Instituto de Altos Estudos Militares.

BILHIM, João (2004). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa (UTL), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP).

BLANCHARD, Ken (2007). *Um nível superior de liderança*, Lisboa: Actual Editora.

BOTHWELL, Lin (1991). *A arte da liderança*, Lisboa: Editora Presença.

COURTOIS, Gaston (1956). *A arte de ser chefe*, Lisboa: Livraria Sampedro Editora.

CUNHA, Miguel, REGO, Arménio (2005). *Liderar*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

DA (2003). *Stability Operation and Support Operation*, FM 3-07, Washington: Headquarters, Department of the Army.

DA (2006). *Army Leadership. Competent, Confident, and Agile*, FM 6-22, Washington: Headquarters, Department of the Army.

DA (2007). *Army Leadership. Summary of change*, AR 600-100, Washington: Headquarters, Department of the Army.

DIXON, Norman (2005). *A Psicologia da Incompetência dos Militares*, 2ª Edição, Lisboa: Dom Quixote.

EME, (2004). *Glossário de Termos de Formação, Educação e Treino no Exército*, Lisboa: Estado-Maior do Exército.

EME, (2005). *Regulamento de Campanha – Operações*, Lisboa: Estado-Maior do Exército.

GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, McKEE, Annie (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*, Lisboa: Gradiva.

GREEN, John (1989). *Leadership in war and peace: a historical assessment for today*, Alabama: Air War College, Maxwell AFB.

JESUÍNO, Jorge (2005). *Processo de Liderança*, Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

KRAUSE, Donald (1999a). *A força de um líder*, São Paulo: Makron Books.

KRAUSE, Donald (1999b). *A arte da liderança para executivos*, Mem Martins: Lyon



Multimédia Edições, Lda.

LEITÃO, Manuel, ROSINHA, António (2007). *Ética e liderança. Uma visão militar e académica*, Lisboa: Academia Militar.

LUSSIER, Robert, ACHUA, Christopher (2007). *Effective Leadership*, Mason: Thomson.

MATTHEWS, Lloyd, BROWN, Dale (1989). *The challenge of military leadership*, Pergamon – Brassey's International Defense Publishers, Inc.

PIRES, Nuno (2000). *Contributos para a definição de uma estratégia militar estrutural que potencie as Operações Conjuntas e Combinadas*, Lisboa; Trabalho Individual de Longa Duração – Instituto de Altos Estudos Militares.

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc (2005). *Manual de investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

RIBEIRO, Martins (2006). *Liderança estratégica e eficácia organizacional: o caso do Exército Português*, Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.

ROBBINS, Stephen (1999). *Comportamento Organizacional*, Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

SHAMBACH, Stephen (2004). *Strategic Leadership Primer*, 2nd Edition, Pensilvania: Carlisle Barracks, Department of Command, Leadership, and Management, USA Army War College.

TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*, Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

ULMER, Walther, et al (2004). *Leadership Lessons at Division Command Level*, Pensilvania: Carlisle Barracks, USA Army War College.

VIEIRA, Belchior (2002). *Liderança Militar*, Lisboa: Edições Atena, Lda.

WONG, Leonard, et al (2003). *Strategic Leadership Competencies*, Pensilvania: Carlisle Barracks, USA Army War College.

WONG, Leonard (2004). *Developing adaptative leaders: the crucible experience of operation Iraqi Freedom*, Pensilvania: Carlisle Barracks, USA Army War College.

Artigos

BAZMI, Aslam (2007). “Uma revisão da liderança nas Forças Armadas” in *Air Space Power Journal*, 4^o trimestre.

BLACKWELL, Paul (1999). “Liderança para o novo milénio” in *Military Review*, 1st quarter, Edição Brasileira.



BURPO, John (2006). “Os grandes capitães do caos: Formando líderes flexíveis”, in *Military Review*, May-Jun, Edição Brasileira.

CHEN, Gilad, BLIESE, Paul (2002). “The role of different levels of leadership in predicting self and collective efficacy: evidence for discontinuity” in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, N° 3, 549-556.

CRUZ, Fernando (2004). “Estudo exploratório da auto-eficácia e eficácia colectiva nas Forças Nacionais Destacadas na Bósnia Herzegovina e Timor-Lorosae” in *Revista de Psicologia Militar*, N° 15, Lisboa.

CZEGE, Huba (1993). “Uma visão global de liderança”, in *Military Review*, 1st quarter, Edição Brasileira.

FOGLESONG, Robert (2005). “Reflexões sobre liderança no nível 390”, in *Air Space Power Journal*, 1º trimestre.

GUILLOT, Michael (2004). “Liderança estratégica” in *Air Space Power Journal*, 1º trimestre.

KOLENDA, Christopher (2004). “Dez maneiras como os grandes líderes lideram”, in *Military Review*, 4st quarter, Edição Brasileira.

LEITÃO, Villas (2005). “Matriz de liderança para o século XXI” in *Jornal do Exército*, N°536, Jan.

OREFICE, Horacio (2006). “Rumo a uma possível liderança” in *Military Review*, Jul-Ago, Edição Brasileira.

PAMPLONA, Aurélio (2002). “Liderança em tempo de mudança” in *Revista de Psicologia Militar*, N° 13, Lisboa.

PAMPLONA, Aurélio (2003). “A Aprendizagem, o Treino e o Desenvolvimento de Competências da Liderança: A Empatia” in *Revista de Psicologia Militar*, N° 14, Lisboa.

SANTO, Gabriel (2005). “O comando num Exército em mudança” in *Revista Militar*, N°2471, Lisboa.

SMIDT, Jonathan (1999). “Liderança no Exército: Doutrina e o novo FM 22-100” in *Military Review*, 2st quarter, Edição Brasileira.

THOMAS, Ted (2007). “Diário de combate da liderança: Uma abordagem prática para o auto-desenvolvimento de um líder” in *Military Review*, Jan-Fev, Edição Brasileira.

VELSOR, Ellen, McCAULEY, Cynthia (2003). “Our view of leadership development” in *Handbook of leadership development*.



VIEIRA, Belchior (1995). “Liderança de carácter” in *Revista Militar*, Nº 4, Lisboa.

VIEIRA, Belchior (2006). “Liderança estratégica” in *Boletim*, Nº 1, IESM.

YEAKEY, George (2002). “Liderança situacional” in *Military Review*, 3rd quarter, Edição Brasileira.

Documentos

Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA). Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto.

MDN (2004), *Missões Específicas das Forças Armadas*.

NATO (2006). *Nato Glossary of Terms and Definitions*.

NATO (2007). AJP-01(C) *Allied Joint Doctrine*.

Resolução do Conselho de Ministros, nº 39/2008, Reorganização da estrutura superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas.

Sítios da Internet

CEDN - Defesa [Em linha]. [Consul. 07 Abr 2008]. Disponível em www.portugal.gov.pt.

EMGFA [Em linha]. [Consul. 22 Nov 2007]. Disponível na Internet em: www.emgfa.pt.

EXÉRCITO [Em linha]. [Consul. 05 Fev. 2008]. Disponível na Internet em: www.exercito.pt.

FORÇA AÉREA [Em linha]. [Consul. 08 Fev. 2008]. Disponível na Internet em: www.emfa.pt.

MARINHA [Em linha]. [Consul. 10 Fev. 2008]. Disponível na Internet em: www.marinha.pt.

MDN [Em linha]. [Consul. 07 Fev. 2008]. Disponível na Internet em: www.mdn.gov.pt.

NATO [Em linha]. [Consul. 05 Mai. 2008]. Disponível na Internet em: www.nato.int.



APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CORPO DE CONCEITOS

Ambiente operacional

Conjunto de condições, circunstâncias e influências, que afectam o emprego das forças militares, a tomada de decisão e a unidade de comando. Estão tipificados os seguintes ambientes operacionais: permissivo, que se caracteriza pela não existência de resistência ou qualquer acção hostil na execução da operação; incerto, que se caracteriza pela situação em que as forças governamentais, quer receptivas ou em oposição à condução da operação, não detêm o controlo efectivo sobre a totalidade do território e população na área ou país onde se vai desenvolver a operação militar; e hostil, no qual as forças hostis têm o controlo, intenção e capacidade para se oporem à operação que a nossa força vai efectuar (FM 3-07, Stability Operations and Support Operations, 2003).

Aprendizagem

Qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado da experiência. Podemos dizer que mudanças no comportamento indicam que a aprendizagem aconteceu e que a aprendizagem é uma mudança no comportamento. O conceito é teórico e, portanto, não é observável directamente (Robbins, 1998: 45).

Competências

É o conhecimento e habilidades técnicas e interpessoais (Robbins, 1999: 185). Proporcionam um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança ao estabelecerem categorias de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder (Vieira, 2002: 89). Proficiência no desempenho de uma tarefa ou actividade em função de um nível prescrito e sob condições previamente determinadas (Glossário de termos de formação, educação e treino no Exército, Exército, 2004).

Força Combinada ou Multinacional

Força que integra duas ou mais nações (AAP-6 NATO Glossary of terms, 2006: 2-C-7).

Força Conjunta

Força que integra dois ou mais Ramos das Forças Armadas (AAP-6 NATO Glossary of terms, 2006: 2-J-1).

Eficácia

É a medida normativa do alcance dos resultados globais da organização (Bilhim, 2004: 395). Diz respeito ao grau em que a organização realiza os seus objectivos e a eficiência à redução de custos envolvidos nessa realização (Jesuino, 2005: 298). É a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos (Teixeira, 1998: 7).

Eficiência

É a medida normativa da utilização dos recursos (Bilhim, 2004: 395). É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a quantidade e a qualidade de *outputs* produzidos (Teixeira, 1998: 7).

Formação

Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo, ou profissão (Glossário de termos de formação, educação e treino no Exército, Exército, 2004).

Liderança

É o processo de influenciar as pessoas, mediante a atribuição de uma finalidade, direcções específicas e motivação, enquanto se procura cumprir a missão e contribuir para a melhoria da organização (DA, 2006: 1-2).

Liderança estratégica

A capacidade do líder de elevada hierarquia e experiente que tenha conhecimento e visão para criar e executar planos e tomar decisões que têm efeito no ambiente estratégico volátil, incerto, complexo e ambíguo (Guillot, 2004: 44).

Líder militar

Militar que pelas suas virtudes e no desempenho das suas funções, inspira e influência os outros a cumprirem os objectivos da organização em que estão inseridos (DA, 2006: 1-1).

Objectivo

É o resultado desejado numa qualquer actividade. Pode também ser definido por meta ou alvo. Deve ser explicado de forma bem concreta e deve ser escrito (Teixeira, 1998: 34).

Organização

É definida como uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos (Bilhim, 2004: 21).

APÊNDICE 2 – RESUMO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Com o objectivo de complementar a investigação realizada para a elaboração deste trabalho, procedeu-se a um conjunto de entrevistas a entidades com reconhecido conhecimento nas matérias estudadas, cuja relação se apresenta neste apêndice.

Entidade	Data	Cargo exercido
S.Exa ALM Fernando José Ribeiro de Melo Gomes	25 de Fevereiro de 2008	Chefe de Estado-Maior da Armada
TGen Luís Nelson Ferreira dos Santos	11 de Dezembro de 2007	Director do Instituto de Estudos Superiores Militares
TGen Guilherme de Sousa Belchior Vieira	16 de Janeiro de 2008	Situação de reforma
CORTIR CAV José Carlos Filipe Antunes Calçada	23 de Janeiro de 2008	Coordenador da Área de Ensino Específico do Exército
COR CAV Francisco Xavier Ferreira de Sousa	9 de Janeiro de 2008	Director do Curso de Estado-Maior Conjunto 2007/2008
COR PILAV Manuel Fernando Rafael Martins	9 de Janeiro de 2008	Director do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea

As entrevistas realizadas às entidades supracitadas tiveram como base um conjunto de questões relacionadas com o tema do trabalho, cujas respostas nos ajudaram a melhor perceber, como é que esta realidade da liderança militar é vivida nas Forças Armadas Portuguesas. Assim, foram formuladas as seguintes questões, correlacionadas com as questões derivadas inicialmente colocadas:

Q1. Partindo do pressuposto que a eficácia é mensurável através da análise de **indicadores de eficácia**, gostávamos que elegesse alguns indicadores que na sua opinião sejam adequados para medir a eficácia da liderança neste tipo de operações militares.

Q2. Uma Força de natureza conjunta apresenta realidades distintas enformadas por anos de tradições. Gostávamos de saber se entende que liderar uma Força/EM conjunta(o) tem **particularidades** próprias? Se sim, quais são?

Q3. No seu entender, quais são as **competências** específicas que um líder que comanda uma força desta natureza ao nível organizacional/estratégico deve privilegiar para ter sucesso no seu comando?

Q4. Gostávamos que desse alguns exemplos que julgue serem importantes na **conduta do líder**, ao nível organizacional e estratégico, que contribuam para o sucesso da liderança.

Q5. Para finalizar esta entrevista, gostávamos que fizesse um comentário à forma como a instituição militar forma os seus líderes organizacionais e estratégicos.

Os resumos que se apresentam de seguida, espelham as principais ideias que foram transmitidas ao longo das entrevistas efectuadas, salientando-se sempre que possível, os contributos com maior relevância para o estudo em apreço.

Entrevista a S.Exa Almirante Fernando José Ribeiro de Melo Gomes (CEMA)

Relativamente às questões colocadas, o Sr. Almirante Melo Gomes referiu que na sua perspectiva, não existe uma liderança específica para as operações conjuntas. Há eventualmente, a necessidade de adaptar a liderança que existe. Referiu ainda que a liderança para ser eficaz, requer que sejam alcançados os seguintes **indicadores de eficácia**:

- Que se atinjam os objectivos estabelecidos, e em que medida se cumpra a missão;
- A coesão do grupo. Ou seja, em que medida a coesão do grupo se mantém. O ser conjunto ou combinado, leva-nos ao encontro de militares com conhecimentos específicos que exige a identificação de pontos comuns que mantenham a coesão do grupo. O próprio planeamento operacional que hoje é feito em computador, à distância e exige ao líder a necessidade de criar mecanismos que permitam manter o grupo coeso;
- A satisfação de pertencer àquele grupo. O militar sentir-se compensado pode ter feito parte de uma equipa que desenvolveu um trabalho e que o trabalho correu bem. Não há assim uma especificidade para as operações conjuntas.

Resumindo: O grau de cumprimento dos objectivos, o grau de cumprimento da missão, a coesão do grupo, a confiança mútua, o moral do grupo e a satisfação e orgulho dos militares de pertencerem a um determinado grupo e conseguirem atingir os objectivos.

Quanto às **particularidades das operações conjuntas**, mencionou que considera haver efectivamente diferenças culturais significativas entre os Ramos, mas o sentido do dever próprio das instituições militares, assim como apego a valores comuns como o servir sem esperar recompensa, a honra e a justiça, entre outros, facilitam a liderança e propiciam um ambiente de coesão, de confiança e de respeito entre as pessoas. Referiu o facto de que o líder deve aproveitar estas diferenças culturais para que possam surgir ideias novas. Após estar criado um clima de confiança, deve-se dar a oportunidade às pessoas para dizerem aquilo que pensam e serem criativas. Entende que a vivência no Ramo, pode formatar o militar para pensar de uma determinada maneira, dificultando a sua percepção para se aperceber da mais valia que representa ouvir pessoas que pensam de maneira diferente.

Indicou que se deve ter em consideração que pessoas que têm culturas diferentes, reagem de maneira diferente às mesmas questões. Este facto deve ser considerado pelo líder para melhor gerir os seus recursos. Deve-se igualmente, promover o diálogo entre todos, mediante a realização de *brainstorm*, ou de uma

reunião sem agenda totalmente definida, permitindo assim ouvir as ideias de todos os colaboradores e ir-se criando imagens cada vez mais concretas dos que nos rodeiam. Essa interacção traz mais valias e potencia sinergias no grupo, permitindo que o resultado do todo seja superior ao somatório das partes. Dá muito trabalho, requer um acompanhamento diário, mas é muito importante.

Entende ainda ser fundamental conhecer as potencialidades das pessoas que nos rodeiam, de modo a que não se lhes exija mais do que as suas capacidades lhe permitem atingir, sob o risco das pessoas se retraírem. Ao ponto das pessoas passarem a fazer menos do que era espectável, por se sentirem violentadas na sua cultura básica e maneira de ver as coisas. A confiança mútua e o respeito aparecem assim como essenciais.

Quanto às **competências** que o líder deve desenvolver, entende que ao nível operacional, a experiência é essencial para ganhar a confiança dos seus subordinados. As pessoas esperam que o líder tenha a informação, o conhecimento, tome decisões acertadas e para isso tem que ter experiência e saber relacionar-se com os outros. A capacidade de liderar ao nível estratégico, e de ter raciocínio estratégico, consiste em relacionar os meios com as Modalidades de Acção que vão cumprir determinados objectivos. Exemplificou com situações do seu dia-a-dia, em que se debate com essa situação. Estabelece determinados objectivos, tem uma linha de acção, mas depois depara-se com a falta de meios, que o impedem de levar a efeito determinada acção/tarefa.

Referiu ainda, a capacidade de análise e de crítica como sendo essenciais a este nível, como medidas em que se tem necessidade de, constantemente, avaliar as decisões tomadas e o resultado das mesmas. Julga que nas operações conjuntas e combinadas também deve imperar a capacidade diplomática no sentido de levar as pessoas pelo caminho que se considera correcto. Deve-se ainda ter a capacidade de distinguir aquilo que é essencial do que é acessório. Para o efeito, é necessário ter um Estado-Maior que faça uma análise inicial da informação, de forma a impedir que o líder seja assoberbado com excesso de informação, que lhe retire a capacidade para decidir assertivamente. Ao nível operacional, deve ainda procurar juntar as pessoas e transmitir as suas ideias ao nível do Estado-Maior. As comunicações sem cunho pessoal, perdem a força que o líder transmite quando o faz de voz própria. Uma organização multinacional tem outras

dificuldades. A este nível deve-se dominar o jargão militar e ter conhecimento da língua de trabalho.

Relativamente à **conduta do líder** no exercício da liderança, considera que os momentos de liderança são transversais aos postos e funções que desempenhamos ao longo da vida militar. Referiu já ter passado por inúmeras situações que exigiram soluções imediatas (liderança directa), quer no comando de navios, com a queda de homens ao mar, em situações de mau tempo, por exemplo. Outras situações diferentes, quando comandou a STANAVFORLANT¹, também exigiram elevado empenho e dedicação.

A **formação** dos líderes militares ao nível organizacional e estratégico pode e deve ser potenciada no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM). Mencionou que a sua formação de liderança foi feita no Instituto Superior Naval de Guerra (ISNG), com base nos conhecimentos básicos de liderança. Pensa que ao nível da liderança directa os processos estão implementados. Relativamente à liderança aos escalões mais elevados, pensa que não progredimos muito e que ainda podemos melhorar. Referiu como exemplo, que após a sua formação no ISNG, onde adquiriu mais conhecimentos sobre liderança nos escalões mais elevados, foi através dos contactos internacionais que foi tendo, nomeadamente com ingleses e americanos, que têm esses conhecimentos adquiridos de forma mais consolidada.

¹ Standing Naval Force Atlantic.

Entrevista ao Tenente General Luís Nelson Ferreira dos Santos (Director IESM)

Relativamente às questões colocadas, o Sr. Tenente-General Nelson Santos, referiu a importância de o líder de uma força conjunta se familiarizar com as especificidades e particularidades próprias de cada Ramo, de forma a que pequenas sensibilidades não se transformassem em obstáculos para a resolução de questões do dia-a-dia. Referiu ainda que, liderar uma força do Exército e uma força conjunta, são realidades diferentes. Entende que o Exército, a Força Aérea e a Marinha são realidades distintas, às quais os líderes devem estar atentos e com as quais se devem familiarizar.

Quanto às **particularidades dos Ramos**, entende que estas derivam das necessidades operacionais e da sua própria vivência. A Força Aérea e a Marinha, dedicam maior importância à sistematização e organização dos sistemas de armas, dos quais dependem para a sua sobrevivência em combate. O Exército, que tem uma dependência maior do homem, dedica mais atenção às relações entre o líder e o subordinado. O Exército desenvolve uma capacidade de relacionamento diferente dos restantes Ramos.

Entende que as **competências** que o líder deve desenvolver, devem incluir o exemplo, como uma característica fundamental do líder. A coerência nas decisões e nas atitudes, é essencial para qualquer líder se afirmar perante os seus subordinados. Estabelecer e garantir um canal de confiança entre o líder e os subordinados. Uma base de confiança é igualmente essencial para o bom funcionamento de uma organização militar. Considera ainda a diplomacia e a negociação como competências que o líder deve procurar desenvolver, de modo a melhor conduzir a sua liderança.

Quanto às **experiências de liderança** que teve enquanto líder militar, destacou como Director do IESM, o consenso a que chegou, juntamente com os restantes oficiais, na distribuição das diversas funções a atribuir aos três Ramos. Realça ainda a forma positiva como a integração dos Ramos tem sido feita no IESM.

Na operação Concórdia, refere que a maior parte do seu tempo, era destinado a resolver questões relacionadas com a multinacionalidade, uma vez que alguns dos seus subordinados, não se imbuíam devidamente do espírito multinacional, mantendo estruturas de comando nacionais, informais, que normalmente conflituavam com a cadeia de comando oficial da operação.

Entrevista ao Tenente General Guilherme de Sousa Belchior Vieira

O Sr. Tenente-General Belchior Vieira entende que o líder militar deve privilegiar o desenvolvimento das **competências** conceptuais, técnicas, táticas e interpessoais, a saber: a competência profissional aliada a uma competência real que abrangendo o conhecimento de outras instituições, povos e culturas, lhe permita aprender e avaliar as situações na sua globalidade. Uma e outra competências desenvolvidas continuamente; Aptidão para, prudentemente, distribuir o exercício dos valores e atributos, que definem o carácter, em conformidade com a situação vivida e o meio humano em que ela decorre; Atenção permanente para a vertente da valorização do potencial humano da sua liderança, a par do cumprimento da missão ou tarefa atribuída; Domínio dos meios informáticos e, pelo menos, de uma língua estrangeira; Compreender o poder dos media e estar preparado para todos os níveis de relação com os profissionais da imprensa, incluindo as entrevistas; Suficientemente eclético para saber fazer-se aconselhar por especialistas, quando necessário; Aberto ao mundo e à sociedade; e exprimir-se com reserva, para não infringir a neutralidade das Forças Armadas em matéria filosófica, política e religiosa.

Quanto à **conduta do líder militar**, elegeu um conjunto de características que, na sua perspectiva todos os comandantes militares devem procurar cultivar e aperfeiçoar, no sentido de se tornarem líderes mais assertivos e eficazes: ser esclarecido na sua permanente prontidão para a defesa da Pátria e para a luta pela sua independência e liberdade, mesmo com o sacrifício da própria vida, para guardar e fazer guardar a Constituição da República; ser leal e fiel aos princípios e valores nacionais; ter disponibilidade total e alto grau de motivação; ser um líder e seguidor ágil, versátil e adaptável; ter gosto em ser responsável e a coragem de questionar e de falar claro, sem reticências; ter capacidade de relacionamento humano, encorajando e respeitando a franqueza e a liberdade de pensamento dos seus subordinados, que mantém permanentemente informados; ter agilidade mental para decidir correctamente em situações complexas e ambíguas; ter capacidade criativa para planear soluções exequíveis e força de vontade para as executar; ter vontade de aprender e empenhar-se incessantemente para alargar e aprofundar as suas competências, diversificar as suas experiências e confrontar os conhecimentos adquiridos com as realidades do exercício de responsabilidades; ser ousado, inovador, cooperativo e flexível; ter capacidade para ouvir e para comunicar, incluindo com outras organizações e culturas; ter um

empenhamento progressivo em acções inter-Ramos, multinacionais e internacionais; respeitar o adversário e preservar as populações; e obedecer às ordens no respeito das leis, dos costumes da guerra e das convenções internacionais.

Entrevista ao CORTIR CAV José Carlos Filipe Antunes Calçada (Chefe da AEEEx)

Relativamente às questões colocadas, o Sr. Coronel-Tirocinado Cav Calçada referiu que quanto aos **indicadores de eficácia**, entendia que o primeiro indicador de eficácia, independentemente do nível de liderança que se estivesse a tratar, era o **cumprimento da missão** e das tarefas que lhe estão associadas. Considera assim, que tal como num teste, onde se passa com dez ou com vinte valores, também aqui, se pode medir a eficácia da liderança no cumprimento de uma missão. O nível de cumprimento da missão, afirma, consegue ser diferente para melhor, se o líder conseguir inculcar nos seus subordinados motivação, se houver confiança mútua entre o líder e os seus subordinados e se os militares estiverem com o moral elevado. O moral elevado, considera, ser o empolgação metafísico, que está para além do palpável e que resulta do estado de espírito geral da unidade, da crença, da fé, da vontade de cumprir bem. A motivação, a confiança e o moral podem ser aferidos pelo nível de desempenho da Unidade, no cumprimento da missão e podem ser mensuráveis através de inquéritos, entrevistas e questionários, que vão dar uma imagem da forma como os subordinados avaliam a liderança do seu comandante, diferenciando assim entre uma liderança considerada normal e uma liderança excepcional.

Quanto às **particularidades** que podem e devem ser consideradas, entende que estas se prendem com os procedimentos técnicos e táticos de cada Ramo das Forças Armadas. No restante não deve haver diferenças, nem particularidades que tenham protagonismo no cumprimento da missão. Para o efeito, julga ser importante estabelecer uma pirâmide de fidelidades muito bem estabelecida, onde as diferenças culturais e de tradição inter-Ramos não podem ter um lugar de destaque. Nessa pirâmide das fidelidades, entende que em primeiro lugar deve aparecer a Pátria, como valor número um da pirâmide das fidelidades, simbolizado por um pedaço de pano, a que chamamos bandeira. De seguida, entende ser essencial contemplar a História, à qual se deve ser fiel; segue-se a memória dos nossos antepassados, inclusive directos, pais, avós, e outros; o líder; os camaradas de armas, independentemente da cor da boina; e finalmente, é que surgem as diferenças próprias dos Ramos, que do ponto de vista técnico, se fala dos procedimentos técnico-táticos, mas onde se inserem todas as outras diferenças culturais, tradições e vivências de cada Ramo.

Relativamente às **competências** específicas que o líder deve privilegiar, entende que num nível superior de liderança, o líder deve procurar desenvolver competências e saberes que sejam geradores de confiança entre o líder e os seus subordinados. Estas competências, devem ser desenvolvidas de acordo com as características do líder e do nível de liderança em que o líder estiver a actuar. Destacou como principais saberes: a cultura geral, que permite ao líder fazer uma leitura do mundo que o rodeia; os saberes tácticos, técnicos e interpessoais, todos eles presentes e essenciais para uma liderança eficaz. No entanto, menciona o facto de estes saberes poderem ter protagonismos diferenciados. O Comandante de Batalhão tem que ter um saber táctico e técnico mais detalhado. Se for o Chefe de Estado-Maior (CEM) de um Ramo, já deve privilegiar a cultura geral, em relação aos outros saberes. Relativamente aos saberes interpessoais, estes devem estar presentes em todos os escalões e em todas as situações. São eles que permitem transmitir a fé, a crença no que se está a fazer, de forma a que os subordinados atinjam a eficácia pretendida. Os saberes interpessoais têm uma carga inapta que pode ser melhorada. Contudo, isso só é possível se o líder, à partida, tiver uma crença inabalável naquilo que está a fazer e nos homens que comanda. É a fé no cumprimento da missão, nem que para isso tenha que mover montanhas. O líder deve associar este ponto de partida, com uma forma genuína de transmitir aos seus subordinados a sua mensagem, gerando confiança, motivação e moral elevado entre os subordinados.

A questão da **conduta do líder**, suscitou ao Sr. Coronel a seguinte reflexão. O líder deve ter sempre presente que é um exemplo para os seus subordinados. Ter presente que as suas dúvidas, se forem determinantes para a organização, não as deve fazer transparecer em público, procurando transmitir segurança para os subordinados. Deve ser assertivo nas suas decisões, uma vez que esse é mais um gerador de confiança. Muitas decisões erradas podem levar os subordinados a pensar que o líder vai errar outras vezes. O líder deve ser um transmissor de conhecimentos, partilhando com os seus subordinados os saberes acumulados. Dessa forma, permite que os seus subordinados, fiquem a saber mais e se tornem melhores militares. Esse comportamento deve ser diário, voluntário e o líder deve ter a preocupação de contribuir para a formação dos seus subordinados. O líder deve escolher a melhor forma de transmitir os seus conhecimentos, de acordo com a sua maneira de ser e de estar, e a relação que estabeleceu com os seus subordinados.

Relativamente à **formação** que é proporcionada pela Instituição Militar, pensa que a Instituição não dá a devida importância à análise da função de comando. Quando um líder finaliza a sua actividade de comando, não é feita uma análise detalhada aos indicadores de eficácia identificados a montante. Assim, a qualidade de um comando não é suficientemente analisada, não se dando o devido valor ao líder que teve uma liderança excepcional. Ou seja, de um modo geral não existe uma diferenciação entre o líder que cumpriu e o que cumpriu de forma excepcional.

Entrevista ao COR CAV Francisco Xavier Ferreira de Sousa (Director CEM-C)

Nas suas palavras de **enquadramento** ao tema, referiu que considera que os tipos de liderança devem ser adequados ao tipo de operações e de ambiente operacional em que se está inserido. O líder deve ainda ajustar a sua liderança, às especificidades próprias da força, sua dimensão e tipo. Indicou ainda, que nos comandos de forças que exerceu, sentiu a necessidade de adaptar o seu estilo de liderança às forças que comandava e à missão que tinha para cumprir. Ao nível da força conjunta, entende que o líder deve esclarecer e definir o que pretende com a sua liderança. Nomeadamente, explicar aos subordinados a sua forma de liderar e de se relacionar, no sentido de minimizar mal entendidos. Refere como exemplo, o facto de no Exército, o comandante de um Grupo ou Batalhão falar com as Praças, ou passar revista aos seus alojamentos, ser considerada uma atitude do agrado dos subordinados, enquanto que na Marinha, esse mesmo comportamento, pode ser encarado como uma advertência ou repreensão.

Relativamente à **preparação** que o líder deve conduzir quando vai comandar uma força conjunta, referiu a importância do líder se familiarizar com o ambiente operacional, os militares e as especificidades próprias das sub-unidades. Esta preparação deve ser conduzida de forma individual (auto-aprendizagem).

Entende que a forma como o líder conduz a sua acção de liderança, deve assentar num conjunto de conhecimentos conceptuais, que lhe permitam exercitar a sua forma de pensar, conducente à tomada de decisões assertivas. Entende ainda que na liderança, se deve valorizar mais a ciência do que a arte. Ou seja, na sua perspectiva, os líderes têm condições para se tornar cada vez melhores pela experiência de comando e pela auto-aprendizagem.

Quando questionado sobre as **particularidades** das operações conjuntas, referiu que a abordagem do líder militar quando está a comandar forças conjuntas deve atender às diferentes sensibilidades para alguns assuntos do quotidiano, aos diferentes procedimentos técnicos, a aspectos da cultura do Ramo, e inclusive, a tradições específicas que os Ramos foram desenvolvendo ao longo de anos, e cuja sub-avaliação, ainda que involuntária, pode constituir-se como um obstáculo ao cumprimento da missão. Além de salvaguardar estas questões, o comandante deve estabelecer uma liderança forte dentro da força, criando se possível, empatia com os seus subordinados.

Quando abordado sobre as **competências** que o líder deve procurar desenvolver, elencou as seguintes: a visão, de modo a perspectivar os acontecimentos com que a sua

organização vai ser confrontada, antecipando soluções e caminhos aos desafios que vão sendo colocados; o sentido da oportunidade, de modo a ter capacidade de actuar em tempo oportuno e com as medidas necessárias a cada momento; a pertinência, que permite ao líder visualizar a resposta correcta para fazer face a determinada circunstância; ter a capacidade de evoluir de um conhecimento técnico mais específico e detalhado, para um conhecimento mais abrangente e global; desenvolver relações interpessoais que lhe permitam lidar com as questões de forma mais diplomática; a esperança, como factor determinante, que permite ao líder acreditar que o amanhã será melhor e a sua organização no futuro vai ser mais proficiente e eficaz; referiu ainda a importância do líder ter uma grande capacidade para se adaptar à realidade em que estiver inserido, assim como o facto da sua maturidade ser determinante para que a sua liderança seja conduzida de forma sensata.

Entrevista ao CORPILAV Manuel Fernando Rafael Martins (Director do CPOS/FAP)

Relativamente às questões colocadas, o Sr. Coronel Rafael Martins começou por enaltecer o facto de o título do trabalho lhe sugerir a importância da eficácia na liderança, uma vez que permite testar o sucesso das operações militares nas quais os militares participam. Estende ainda este conceito às organizações, no sentido de considerar, que as organizações quando são eficazes contribuem para a eficácia das operações e dos militares que nelas servem. Neste particular, deu o exemplo da sua participação como piloto comandante de uma aeronave *Airborne Warning and Control System* (AWAC) ao serviço da OTAN, na qual tinha uma tripulação bastante heterogénea, mas que funcionava em pleno, devido ao extremo profissionalismo de todos os elementos da tripulação. Realçou ainda da sua experiência pessoal, a participação na Operação *Allied Force*, na qual a exigência física era elevada, não se respeitando por vezes as horas de repouso mínimas, e os pilotos tinham que conduzir operações de risco com o mínimo de atricção conforme estipulado no *mission statement*. A eficácia destas operações tinha como factor principal de sucesso, a elevada proficiência profissional de todos quantos participavam na estrutura operacional e de apoio.

No seu entender, qualquer militar que seja nomeado para comandar uma força conjunta, deve ter como preocupação preparar-se para o efeito, para que a sua acção de comando seja um sucesso. Deve conhecer com o detalhe necessário: as pessoas com quem vai trabalhar, o ambiente operacional em que vai estar inserido e os contornos da missão que vai desempenhar.

Relativamente às **competências** que o líder organizacional/estratégico deve privilegiar, entendeu importante mencionar: a sua capacidade de comunicação; o respeito pelos outros; e a inteligência.

Quando solicitado a partilhar algumas **condutas de liderança** que considerasse interessantes, considerou mencionar três momentos:

- Como momento de menor felicidade, mencionou um Comandante de Esquadra que quando tomou posse, iniciou uma campanha de sensibilização na Esquadra com a afixação de panfletos nas instalações onde circulavam os pilotos. Entende que aquela forma de sensibilizar foi prejudicial, uma vez que o universo a quem se destinavam as

mensagens, era um grupo de pilotos experientes, com um grande entrosamento e dinâmica, com quem era suposto haver uma relação mais frontal e directa;

- Como um forte exemplo de liderança, indicou algumas medidas tomadas por um antigo comandante seu, que no seguimento de mortes por acidentes, de pilotos seus camaradas, em A-7 Corsair, conseguiu unir os pilotos da Esquadra numa comunhão de sentimentos, através de momentos de recolhimento em grupo, que foram decisivos para, como que em respeito pelos seus camaradas, ganharem forças para continuarem a cumprir as suas missões;

- Um outro exemplo de liderança que o marcou de forma positiva, tinha como protagonista um comandante de Esquadra, que entendia que quando tinha uma missão de voo para cumprir, mas que esta poderia ser condicionada por condições meteorológicas não favoráveis, que o local de espera do *go/no go* dos meteorologistas devia ser feito dentro do avião e não em casa, como era habitual acontecer com outros comandantes.

APÊNDICE 3 – Contributos do líder para o desenvolvimento dos seus subordinados

A prestação do líder enquanto formador, é essencial para que os líderes do futuro, possam vir a desempenhar funções de comando e liderança, que prestigiem as Forças Armadas e o país. Para o efeito, os líderes de hoje, têm a obrigação de, através do seu contributo, facilitarem a aprendizagem dos mais novos, que desempenham funções na estrutura de base das Forças Armadas.

Os líderes devem ainda ter a consciência, que não basta esperar que os mais novos vejam pelo exemplo (apesar de o exemplo ser o melhor dos professores), é necessário, no nosso entendimento, que os líderes actuem de forma proactiva, no desenvolvimento das competências de liderança dos jovens líderes que se estão a afirmar dentro da Instituição Militar.

O Exército norte-americano sugere-nos uma metodologia, que julgamos oportuno partilhar¹. Compreende: o desenvolvimento do espírito de equipa, o encorajar a iniciativa e a responsabilização, a atribuição de funções aos subordinados de acordo com as suas valências e sujeitar este processo de formação a uma avaliação (DA, 2006: 11-5). Vamos detalhar um pouco mais estas ideias, de modo a melhor perceber a sua finalidade:

Desenvolver o espírito de equipa

O espírito de equipa é fundamental numa organização militar, em virtude de todas as tarefas que é necessário cumprir e todos os objectivos que é suposto alcançar, dependerem de uma coordenação efectiva do emprego de todos os meios e sistemas de armas ao dispor do líder, exigindo trabalho de equipa, sincronização das acções e entajuda entre todos, só ao alcance de um grupo coeso, proficiente e eficaz.

O líder, ao atribuir diversas tarefas aos seus subordinados, espera que estes atinjam determinadas metas, que concorrem para o objectivo final desejado. Nesse emprego dos meios, o líder pretende que o resultado do todo, seja superior à soma das partes. Para que isso seja verdade, a Unidade tem que ter um sentido de missão, só ao alcance de uma força que cultive um forte espírito de equipa.

¹ Pensamos que apesar da metodologia apresentada ser utilizada no Exército, ela tem cabimento numa perspectiva conjunta, ainda que, com as adaptações necessárias, que caberá aos comandantes fazer.

Os subordinados gostam de trabalhar arduamente em proveito da força que integram, quando sabem que o seu contributo é decisivo para o sucesso da operação. O treino colectivo, quando conduzido de forma intensa, proporciona momentos de rusticidade, dureza e sacrifício físico, que aproxima os militares, os torna mais fortes e mais coesos.

Encorajar a iniciativa e a responsabilização

Ao nível organizacional e estratégico, as missões a desempenhar por uma força militar, tornam-se mais complexas e envolvem esforços diversificados que o líder tem que coordenar e controlar. O líder pode mitigar este esforço adicional, encorajando os seus subordinados a terem mais iniciativa. Os líderes militares aos escalões mais elevados, devem apoiar os seus subordinados, quando estes se prontificam para assumir maiores responsabilidades dentro da organização.

À delegação de autoridade por parte do líder, está subjacente uma palavra de incentivo e de estímulo ao subordinado, transmitindo-lhe confiança e liberdade de acção, para que este possa agir de forma autónoma. Um subordinado a quem é dada a intenção do comandante, a missão e os meios necessários, compreende que a confiança em si depositada, exige dele o empenhamento necessário para cumprir a missão de forma eficaz, demonstrando ao seu líder, que está à altura de corresponder às suas expectativas.

Atribuir funções aos seus subordinados de acordo com as suas valências

Estamos conscientes que nem sempre é fácil para o líder colocar o homem certo no lugar certo. Contudo, deve ser feito um esforço no sentido de identificar as valências dos subordinados e atribuir-lhes funções onde eles melhor possam capitalizar os seus conhecimentos e capacidades. Esta opção, permite potenciar as sub-unidades, dotando-as com os comandantes mais válidos e ao nível do Estado-Maior, garantir um melhor desempenho do mesmo, no apoio à tomada de decisão.

Sujeitar este processo de formação a uma avaliação

O acompanhamento que o líder faz deste processo de formação dos jovens líderes militares apresenta-se sob duas formas distintas: avaliação contínua e a avaliação pós-missão. A avaliação contínua consiste no acompanhamento constante do

subordinado por parte do líder, de forma a que este tenha condições para intervir em tempo oportuno, permitindo ao subordinado ir ajustando a sua conduta, sem desvios significativos, da linha orientadora que lhe foi previamente definida. A avaliação pós-missão, é conduzida numa fase posterior à operação que foi efectuada, e visa corrigir eventuais desvios do padrão considerado correcto, permitindo assim ao subordinado, corrigir a sua conduta enquanto líder.

Os mecanismos apresentados são apenas uma referência, cabendo aos líderes organizacionais seleccionarem outras formas de partilhar conhecimentos e práticas de liderança, que proporcionem aos seus subordinados mecanismos, que lhes permitam desenvolver a sua forma de liderar forças militares, desde os escalões mais baixos até aos escalões mais elevados das Forças Armadas.

APÊNDICE 4 – LIÇÕES APRENDIDAS AO NÍVEL DA DIVISÃO

As reflexões que trazemos neste Apêndice, reportam-se a um estudo efectuado por investigadores do *Center of Strategic Leadership*, do *US Army War College*, do Exército norte-americano.¹ Este estudo, teve como alvo de investigação, um universo de 73 oficiais superiores que pertenciam a quatro Divisões norte-americanas que combateram na OIF por um período compreendido entre 12 e 15 meses. Estes militares, após regressarem da missão, contribuíram com os seus testemunhos, através da realização de entrevistas e inquéritos, que permitiram aos investigadores reunir um conjunto de informações sobre o comportamento dos líderes militares no Iraque.

Os comportamentos e as formas de actuação que foram considerados como os mais importantes na conduta do líder apresentam-se seguidamente pela ordem de preferência:

1. Manter a calma num ambiente de tensão e pressão;
2. Explicar claramente aos seus subordinados a missão, metas a alcançar e as prioridades;
3. Ter uma visão do todo, transmitindo aos seguidores o contexto em que estão inseridos e a sua perspectiva;
4. Decidir de forma oportuna;
5. Adaptar-se rapidamente a novas situações;
6. Ser audaz;
7. Gerir crises;
8. Ser um conselheiro dos líderes subordinados;
9. Ter uma conduta ética e moral irrepreensível;
10. Saber delegar quando necessário;
11. Promover o espírito de equipa dentro do Estado-Maior e das subunidades;
12. Ser optimista.

Gostaríamos de salientar o facto de o TO do Iraque ser completamente imprevisível, justificando-se a necessidade do líder ter capacidade para manter a calma nas inúmeras situações de tensão e pressão com que tem de lidar durante o exercício das suas funções de comando no Iraque.

¹ O responsável por este estudo foi Walther F. Ulmer, Jr., investigador do Center for Leadership, do US Army War College.

Merece ainda uma referência a segunda prioridade considerada pelos oficiais que contribuíram para este estudo. O facto dos seguidores quererem saber com exatidão a missão, as metas a alcançar e as prioridades, reflecte um maior protagonismo dos líderes subordinados na resolução dos conflitos. Nomeadamente no Iraque, onde os combates são protagonizados por forças de escalões mais baixos: Companhia e Batalhão.

Relativamente às conclusões que este estudo apresenta, consideramos oportuno referir as seguintes:

- A liderança exercida pelos líderes norte-americanos tem demonstrado proficiência e eficácia, fruto de uma formação assertiva com base em competências táticas, técnicas, interpessoais e conceptuais desenvolvidas ao longo da sua carreira;
- Existem procedimentos ao nível do comando de uma divisão em operações que contribuem decisivamente para que a liderança seja mais ou menos eficaz;
- Há líderes que têm aptidões pessoais que podem conduzir o seu desempenho a níveis de proficiência e eficácia muito elevados. Como por exemplo, a capacidade de promover e incentivar o trabalho de equipa e o espírito de corpo dentro da sua unidade; ser um excelente mentor dos seus subordinados, ajudando-os a desenvolver de forma mais célere e assertivamente as competências necessárias ao bom desempenho enquanto líderes militares;
- O desenvolvimento das competências de liderança é mais intenso e efectivo quando os oficiais desempenham funções de comando ou de Estado-Maior;
- Um bom ambiente de trabalho e de relações interpessoais é essencial para uma liderança proficiente. Os líderes que não conseguirem essas condições, devem procurar seguir linhas de acção que os ajudem a construir e manter esse desiderato;
- Todos os participantes consideraram que este estudo os tinha ajudado a reflectir sobre a sua forma de liderar, assim como sobre as competências de liderança que deviam aperfeiçoar. Concluíram ainda que estudos como este, teriam sido muito proveitosos em fases anteriores das suas carreiras militares.

APÊNDICE 5 – MATRIZ DE VALIDAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

QUESTÃO CENTRAL: Quais as competências e melhores práticas de liderança que conduzem à obtenção da eficácia nas operações conjuntas?		
QUESTÃO DERIVADA 1:	QUESTÃO DERIVADA 2:	QUESTÃO DERIVADA 3:
Quais os indicadores de eficácia que nos permitem medir a eficácia da liderança numa operação conjunta?	Quais as competências de liderança a desenvolver que contribuem para uma liderança eficaz nas operações conjuntas?	Quais as melhores práticas de liderança, que podem ser associadas à obtenção de eficácia nas operações conjuntas?
HIPÓTESES CONSIDERADAS:		
H1 – Se estabelecermos para as áreas em análise (liderança, eficácia e operações conjuntas), referências mensuráveis que permitam determinar o grau de eficácia da liderança nas operações conjuntas, identificamos os indicadores de eficácia.	H2 – Mediante a análise de referências académicas e militares que abordam as competências na liderança militar, é possível identificar, do universo das que se inserem no nível organizacional e estratégico da liderança, as que contribuem para a eficácia da liderança nas operações conjuntas.	H3 – Da análise do exercício da liderança em operações conjuntas, mediante a leitura de testemunhos e a realização de entrevistas, é possível identificar um conjunto de práticas de liderança, e de entre estas, seleccionar as que melhor se associam à obtenção de eficácia nas operações conjuntas.
VALIDADA NO 2º CAPÍTULO	VALIDADA NO 3º CAPÍTULO	VALIDADA NO 3º CAPÍTULO
RESPOSTA À QD 1:	RESPOSTA À QD 2:	RESPOSTA À QD 3:
As avaliações conduzidas por organizações militares nacionais; as avaliações e/ou recomendações feitas por organizações internacionais; o cumprimento da missão; o nível de prontidão da Unidade no final da preparação da força; o estado de prontidão da unidade no final da operação; o desgaste provocado ao material no decurso da operação; o número de baixas durante a operação; o cumprimento do planeamento feito para a operação; os acidentes ocorridos (viação, com armas); o nível de proficiência da unidade (tabelas de tiro, provas físicas); o relacionamento entre líder e seguidores; o grau de satisfação dos seguidores em relação ao cumprimento da missão; o grau de satisfação dos seguidores em trabalharem com o líder; o nível de confiança mútua estabelecido entre líder e seguidores; os índices de motivação com que os seguidores vivem o dia-a-dia da unidade; o moral dos seguidores; o nível de conhecimento que o líder tem dos meios, capacidades, tácticas e técnicas das componentes; o tipo de relação de comando que tem com as componentes; a interoperabilidade dos meios; e o conhecimento que o líder tem das tradições e especificidades próprias das componentes.	O desenvolvimento de um quadro de referência, a gestão de problemas, a visão do futuro, os sistemas organizacionais, o relacionamento com o exterior, o avanço tecnológico, a formação de consensos, negociar e comunicar.	Conhecer a organização, criar um ambiente positivo, definir e comunicar uma visão, avaliar o ambiente operacional, estabelecer padrões de excelência, desenvolver a organização, estabelecer e desenvolver relações conjuntas e combinadas, contribuir para o desenvolvimento dos subordinados, comunicar internamente, motivar, louvar e punir, auto-aprendizagem e ser um exemplo.