

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2008/2009



TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A LIDERANÇA NAS FORÇAS ARMADAS
ANGOLANAS**

**ALVES ALFREDO
MAJ/TMAA**



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A LIDERANÇA NAS FORÇAS ARMADAS
ANGOLANAS**

MAJ/TMAA Alves Alfredo

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2008/2009

Lisboa 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A LIDERANÇA NAS FORÇAS ARMADAS
ANGOLANAS**

MAJ/TMAA Alves Alfredo

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2008/2009

Orientador: MAJ/ENGAER João Nogueira

Lisboa 2009



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

Agradecimentos

Aproveito este espaço para agradecer em primeiro lugar a Deus pela vida e saúde, em segundo lugar à direcção do IESM, à direcção do curso da força aérea, aos maravilhosos oficiais alunos do curso de promoção a oficial superior da força aérea 2008/2009 porque sem a sua prestável ajuda em momentos que precisei não teria sido possível chegar ao fim.

Os meus agradecimentos são extensivos ao meu Orientador, Major João Nogueira, pela sua permanente disponibilidade para esclarecer todas as minhas dúvidas e à minha família, que mesmo a distância foi dando encorajamento e permitiu ter a disponibilidade necessária para me dedicar à procura de novos saberes.



Índice

Introdução	6
1. O Conceito de Liderança	8
2. Qualidades de um Líder	8
3. Liderança Militar	10
4. Liderança Tática.....	12
5. Características de um Líder Militar	13
6. A Liderança na Força Aérea Angolana – o caminho.....	16
Conclusão.....	18
Bibliografia	19



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

Resumo

A conjuntura actual, onde as organizações se inserem, coloca novos desafios aos líderes, impondo-lhes agir de forma mais eficiente e eficaz.

A pesquisa efectuada, que teve como referencia o método de investigação científica de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, aborda a liderança militar e a liderança nas organizações. O trabalho parte de uma questão central e duas perguntas derivadas e formuladas três hipóteses.

Identificou-se como objectivo identificar qual a liderança pretendida na Forças Armadas Angolanas para fazer face aos novos desafios, sobretudo na Força Aérea. Tratou-se em especial o ensino e aprendizagem da liderança e recomendou-se a incentivo destas acções.



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

Abstract

The current situation where organizations fall, poses new challenges for leaders requiring it to act more efficiently and effectively.

A search made, that reference was to the method of scientific research of Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt leadership and military leadership in organizations. Work part of a central question and one question derived and formulated two hypotheses.

It was identified as objective identify desired leadership in which the FAA to meet the new challenge especially in FANA, this was especially the teaching and learning of leadership and recommended to encourage these actions.



Lista de Abreviaturas

MDN- Ministério Da Defesa Nacional

FAA- Forças Armadas Angolanas

FANA- Força Aérea Nacional Angolana

ONU- Organização das Nações Unida

UA- União Africana



Introdução

As Forças Armadas Angolanas (FAA) perspectivam formar militares, profissionais dotados de iniciativa, criatividade, adaptabilidade e motivação para o auto-aperfeiçoamento e trabalho de equipa, garantindo, desta forma, eficiência no cumprimento das múltiplas missões em que estejam envolvidas. O contexto actual impõe que as FAA, e especialmente a Força Aérea Nacional Angolana (FANA), desenvolvam capacidades específicas de forma a estarem aptas a fazer frente a um amplo leque de actividades. Estas podem variar desde a guerra convencional, as missões de manutenção da paz ou humanitárias e incluir ainda o combate às novas ameaças.

O governo estabeleceu um vasto programa de medidas de reorganização das Forças Armadas Angolanas e, neste sentido, o Ministro da Defesa Nacional (MDN) Angolano determinou um conjunto de acções com vista a dotar os efectivos de uma formação adequada e contínua, capacitando-os para manuseamento de meios tecnológicos avançados. Estas iniciativas visam contribuir para a garantia da soberania nacional, bem como para responder as responsabilidades no âmbito das organizações regionais onde Angola esta inserida e em outra missões no contexto da União Africana (UA) e da Organização das Nações Unidas (ONU).

Dentro deste panorama, o presente trabalho vai abordar as diversas formas de liderança exercidas na Força Aérea Angolana e qual a sua contribuição na obtenção de êxito no cumprimento destas nobres missões.

Assim importa caracterizar o modo pela qual os líderes comandam ou dirigem uma organização. Eles precisam de ter estratégia e necessitam de pensar com antecipação para que seja mais fácil resolver as grandes questões, quando estas se colocam. Se os líderes se dão ao cuidado de desenvolver um plano de jogo antes começarem as tarefas, não reagindo apenas aos acontecimentos, as medidas que por si são tomadas poderão ajudar a dirigir, com êxito, as suas organizações.

A elaboração deste trabalho seguiu o método científico, numa fase na pesquisa bibliográfica de publicações que abordam conceptualmente questões relacionadas com a liderança e a sua formação.



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

Nesta conformidade, tendo em conta os objectivos propostos, a investigação terá como eixo central a seguinte questão:

Em que medida uma liderança mais partilhada, transparente e centrada nos resultados, irá conflitar com uma visão hierarquizada e com níveis de autoridade bem definidos da organização militar?

Desta pergunta decorre a seguinte questão derivada que se julga pertinente e a que a investigação irá tentar responder:

Que formas de liderança existem na Força Aérea Angolana?

Deste modo, seguindo a orientação descrita no objecto de estudo e de forma a atingir o objectivo geral proposto foram formuladas duas hipóteses que, de acordo com o modelo de análise, serão testadas ao longo do trabalho.

- **H1**- A Liderança Tática constitui a principal via para o sucesso da Liderança militar.
- **H2**- Existirá uma característica determinante para o surgimento de um Líder Militar.



1. O Conceito de Liderança

Liderança significa coisas diferentes em diferentes contextos, correspondente ao desconcertante espectro de teorias e métodos que vão surgindo na procura da melhor forma de liderar. Cada estudioso sério do assunto tem uma opinião pessoal a respeito de liderança. Há numerosos livros e artigos que discutem extensivamente o tema de liderança. Portanto, a Liderança é caracterizada como um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado (Vieira 2002:15). Cunha e Rego (2005) referem a liderança como a “capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoa ou grupos “.

O progresso rápido no seio das forças armadas angolanas no que diz respeito à formação do homem e às tecnologias modernas, exige que os líderes usem inteligência, capacidade e atitude para superar a polaridade entre a vaidade do poder humano e a negligência dos valores mais puros das forças armadas. Por isso, a Liderança militar tem dois tipos de condicionalismos fundamentais: os que decorrem da aplicação dos princípios da ética e os dos princípio da hierarquia. O líder militar deve condicionar os seus comportamentos e atitudes às regras da relação com a sociedade a quem presta o seu serviço, particularmente quanto ao requisito de obediência e seguimento das ordens.

2. Qualidades de um Líder

Os melhores líderes não começam com perguntas: “o que é melhor para mim?”. Em vez disso, eles perguntam: o que devo e posso fazer para representar uma diferença positiva? Esses líderes, o tempo todo, perguntam-se e perguntam aos seus seguidores: “quais são as missões e as metas da organização? Elas precisam ser modificadas? Que surpresas nos podem surgir que precisemos de prever? O que constitui o desempenho vitorioso neste ambiente fluido? “ Neste tempo desafiador, os líderes preparam as organizações para as mudanças auxiliando-as a ajustarem-se. Os líderes jamais apresentam uma contrafacção e não há atalhos que possam apanhar ao descobrirem inicialmente tudo o que podem a respeito da situação, inclusive recursos e obstáculos, tendências e necessidades não atendidas, bem como potenciais ocultos e equívocos solidificados. Entretanto, o melhor líder não é aquele que sabe agir frequentemente como ditador ou tirano. Os que estão sob a direcção do líder têm necessidades humanas e, nos tempos



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

modernos, em muitas situações da vida, estão acostumados a ser tratados com dignidade, respeito e talvez com luvas de pelica.

Hoje, as pessoas querem saber – exigem saber – que o líder se preocupa com elas e fará o máximo que poder para ajudá-las a realizar o trabalho que têm de fazer. Flexibilidade, sensibilidade e determinação de entrar em empatia são mais adequadas ao local de trabalho do século XXI do que o antigo paradigma da liderança pela intimidação. Assim como as pessoas não podem liderar a partir da retaguarda, não podem liderar apenas metendo as solas na retaguarda. Mas é uma lição difícil. Técnica esta que talvez tenha funcionado há algumas décadas. Provavelmente, elas precisarão de grandes correções antes de podermos incluí-las num estilo de liderança contemporâneo. Princípio da incerteza é a analogia mais próxima. A verdadeira questão é as pessoas e as pessoas mudam sempre. O líder que não souber disso, ou não queira saber disso, pode descobrir que ninguém segue a sua liderança, o Huno? (3)

Como o nosso sistema educacional se transformou - com ênfase muito menor na aprendizagem de factos, na memorização e no que costumava ser o ensino elementar da leitura, escrita, matemática ortografia, gramática, lógica e outras disciplinas – os nossos graduados exigem muito mais pensamento crítico, instrução e treino antes que possam desempenhar mais tarefas num nível aceitável. É o líder que tem de dar essa educação e treino. Um ambiente intelectual progressista só se torna possível quando é o pensamento crítico que serve de fundamento à organização. Por quê? Porque quando os estudantes aprendem a pensar através das competências centrais que lhe são ministradas, estão em melhor posição para aplicar esta aprendizagem às suas vidas e ao trabalho quotidiano. Num mundo caracterizado pela mudança constante e complexidade crescente, as pessoas precisam do pensamento crítico para a sobrevivência económica, social, política, militar e educacional. Hoje em dia, os jovens graduados têm muito mais sofisticação tecnológica do que as antigas gerações de novos empregados e geralmente podem ensinar aos seus líderes uma ou mais coisas relacionadas com computadores, software, hardware e um conjunto de outros poderosos instrumentos modernos. Podem operar uma diversidade de telecomunicações e métodos computadorizados de alta velocidade com uma facilidade que deixa muitos líderes dos velhos tempos em clara desvantagem, pelo menos tecnológica. As pessoas têm uma profunda e arraigada necessidade de realizar coisas e ter êxito. Esta necessidade, que não pode ser arrancada delas, mas o líder moderno precisa de ser encontrada pelo líder moderno para que possa ter acesso a esse potencial latente de cada



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

indivíduo. Isto, frequentemente, acarreta considerável ensino e volta ao mais básico treino de habilidade no local de trabalho. Gritos, ameaças e exclamações periódicas do estilo “está despedido” ou “você não serve”, não vão compensar décadas de inculturação e prioridades educacionais que estão um pouco fora da linha do que o líder quer para o seu pessoal. Ensinar e aprender permanece ao longo de todo o ciclo vital de seu relacionamento com o seu pessoal.

3. Liderança Militar

A liderança no meio militar diferencia-se da que pode ser praticada na sociedade civil, em particular ao nível da liberdade, e na exigência requerida aos chefes militares na sua execução. Como afirma Stokesbury (1998), se o líder no meio militar tem mais vantagens por possuir seguidores disciplinados e treinados, eles tem também a desvantagem da na sua profissão envolver muito mais riscos. Portanto, o nível de exigência pode ser extremo, visto considerar a concordância dos militares no cumprimento do dever, que nada tem a ver com a possibilidade de perder o emprego, situação que poderá acontecer em instituições ou empresas civis.

Esta doutrina parte do princípio que é possível aperfeiçoar, através da instrução, muito dos componentes da capacidade de liderança, tais como a eficiência da comunicação, o autodomínio, o sentido da responsabilidade, etc. O próprio treino de liderança, enquadrado num ambiente favorável, ajudará a desenvolver varias qualidades, por vezes consideradas como intrínsecas dos indivíduos, como por exemplo: o senso comum, a coragem e a perseverança. A diferença entre a liderança no meio civil e no meio militar é de nível qualitativo e não só de nível quantitativo.

Cada nível de uma organização requer uma mistura de qualidades de liderança, conhecimentos e atitudes. Considerando uma estrutura organizacional como das FAA, identifica-se a exigência de três níveis inter-relacionados de liderança: Liderança Directa, Liderança organizacional e Liderança Estratégica.

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

Quando à Liderança Directa, esta acontece em organizações onde os níveis dos subordinados vêem constantemente os seus líderes, necessariamente nos escalões mais baixos da organização militar.



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

A Liderança Organizacional é definida como a que influencia um grande número de indivíduos, mas através de níveis intermédios de liderança em casos muito excepcionais. As suas tarefas fundamentais são a definição de políticas e do clima organizacional que permite apoiar os seus níveis subordinados. Apesar de estes líderes terem que possuir as mesmas competências que os que exercem a liderança directa, estas são aplicadas com uma intensidade diferente.

Na Liderança Estratégica, incluem-se militares e civis que operam nos níveis mais elevados das hierarquias militares. Os líderes estratégicos são responsáveis por grandes organizações e por influenciar milhares de pessoas. Estabelecem a estrutura de forças, atribuem recursos, determinam a sua visão estratégica e preparam os respectivos comandos e as FAA, como um todo, para as suas missões futuras.

A liderança é complexa e tem diversas facetas, tais como: o exemplo, o respeito, a experiência, a força emocional, a aptidão das pessoas, a disciplina, a visão e o sentido da oportunidade. Por isso os líderes precisam de tantos para serem eficazes.

O estudo da liderança ao longo dos séculos propiciou o desenvolvimento de diversas teorias, as quais foram acompanhadas pelo estudo das organizações e do comportamento organizacional. Em conformidade com grande parte da literatura que versa sobre esta matéria, será pertinente associar em grupos homogéneos os diferentes paradigmas na abordagem à liderança.

Existem inúmeras teorias, considerando serem mais significativas para o nosso estudo as seguintes:

- Abordagem dos troços;
- Abordagem comportamental e funcional;
- Abordagem situacional;
- Abordagem transaccional e transformacional

Nenhuma destas abordagens se pode considerar como sendo a melhor, pois todas elas de, algum modo, contribuem para compreender como se pode tornar a liderança eficaz. Estas diferentes abordagens servem de orientação ao estudo da liderança, constituindo-se como elementos estruturantes dos programas de formação dos diferentes cursos de liderança.



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

4. Liderança Tática

Uma liderança tática efectiva é necessária para garantir que a missão é executada eficientemente, na base do quotidiano. A Liderança tática baseada no exemplo e na demonstração gera a coesão do grupo. Os líderes exercem uma influência imediata que premeia os que estão sob seu comando. Para servirem como bons exemplos para seus subordinados precisam, portanto, de estabelecer, para eles próprios, um código moral restrito e um código disciplinar se desejarem conquistar o respeito e lealdade dos seguidores. Precisam corrigir meticulosamente a sua própria atitude, tanto para com os superiores quanto para com os subordinados.

Todos líderes precisam estabelecer a sua própria credibilidade de maneira independente. Eles precisam saber o seu trabalho e demonstrar esse conhecimento. Os oficiais subalternos observam, rigorosamente, o modo pela qual os seus superiores falam e se comportam. Eles discutem entre si as idiossincrasias dos seus líderes, comparando-os e contrastando-os com outros oficiais e, finalmente, chegando a uma conclusão. Em grande medida, a eficiência ou desempenho deficiente de uma unidade ou secção depende dessa avaliação popular. Portanto, todo oficial deverá manter-se extremamente cioso da sua conduta.

A reputação de firmeza, competência e isenção que a liderança possui é o antídoto eficaz para a perniciosa síndrome do “colapso da confiança”, pela disponibilidade para fazer sacrifício, para assumir riscos em benefício da missão e dos soldados e por uma visão penetrante que descubra o que realmente motiva as pessoas. O líder pode cultivar e manter o clima de confiança mútua. Sem doutrina ou liderança, a actividade militar é um vento apontado em direcção ao ermo, sujeito às falhas institucionais e à derrota no campo de batalha. Os exemplos relacionados com a liderança e doutrina traduzem a indispensável interdependência que esses dois instrumentos devem ter para o sucesso da Força Aérea Angolana.

Sendo a doutrina aquele modo de tratar as coisas que a experiência repetida tem mostrado que geralmente funciona melhor, fica evidente o seu carácter dinâmico, sofrendo a influência da tecnologia e da teoria. Para que produza o efeito esperado, precisa ser correctamente entendida compreendida e aplicada por todos líderes e seus seguidores.

A reflexão efectuada permitiu perceber a importância que a liderança tática tem numa organização militar e toda a sua cadeia de comando sendo assim possível validar a primeira hipótese formulada neste trabalho.



5. Características de um Líder Militar

Os líderes estão, e devem, dar o melhor de si, estabelecendo metas específicas. As medidas pelas quais avaliam se estão ou não a aproximar-se daquilo que pretendem realizar. Pode ser que os líderes não tenham todas as suas metas quando começam uma determinada missão, mas tal poderá acontecer e não será necessariamente mau. Eles devem manter um grau saudável de flexibilidade quando formulam as metas.

As metas dos líderes irão desenvolver-se e transformar-se ao longo do tempo, à medida que eles recolham a necessária retro-alimentação dos seus grupos. Os bons líderes também precisam de estar seguros de que não estabelecem metas que não correspondam à sua missão. No ambiente de hoje, alguns líderes tendem a abandonar as considerações éticas. Ao fazê-lo, começam a perder não apenas confiança e o respeito de seus seguidores, mas também, a própria auto-estima. A principal qualidade que os seguidores vêem num líder é a integridade.

A integridade ética e intelectual exigem coragem moral, bem como auto-análise e autocrítica. Entre todas as virtudes, a honestidade será porventura a mais importante mas, uma vez dominada, os outros aceitam-na como desculpa para um desempenho deficiente. A análise dessas desculpas revelaria que, embora verdadeira em certa medida, as pessoas as exageram para justificarem as suas condutas perante eles próprias, se forem honestas com os outros. Alguns líderes das nossas Forças Armadas Angolanas, dotados de integridade, são directos e destemidos. Talvez não seja especialistas em relações públicas, mas certamente são confiáveis. Não necessitam de reforçar-se com exclamações como “Por amor de Deus”, para ganharem credibilidade. As pessoas simplesmente gostam de trabalhar sob seu comando.

Por temperamento, o líder precisa estar pronto para aceitar responsabilidades. No actual ambiente de especialização, as pessoas tendem a confinar-se ao seu campo profissional, tratando as tarefas adicionais, mais necessárias, como uma carga que não é bem-vinda. Na verdade, essas obrigações adicionais normalmente conferem às pessoas uma boa base, bem como oportunidades para desenvolverem plenamente o sentido de responsabilidade. Um dos princípios fundamentais para o envolvimento dos recursos humanos implica fazer os militares perceberem que qualquer missão, por mais pequena ou insignificante que possa parecer, é importante e relaciona-se de maneira vital com o resultado final. Esta compreensão dará a estes militares um sentimento de importância da



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

actividade que desenvolvem na missão e, em última análise, orgulho pelo que realizaram. Se todos sectores forem perfeitos haverá eficiência geral, da qual dependem a eficiência e a própria sobrevivência das Forças Armadas e em particular da Força Aérea Angolana.

O líder caracteriza-se pela sua procura intensa de responsabilidades e de realização de tarefas, vigor e persistência para atingir os objectivos, aceitação do risco e procura da originalidade na resolução de problemas e iniciativa em situações sociais de decisão e acção. Este líder assumirá prontidão para absorver o stress interpessoal, tolerância à frustração e ao atraso, capacidade para influenciar o comportamento dos outros e capacidade para estruturar sistemas de interacção social dirigidos para o fim em vista. Para além dos atributos pessoais, que têm a ver com o carácter, é melhor líder aquele que melhor souber reflectir sobre a essência de liderança e que conduza a sua acção de chefia de acordo com esses parâmetros.

Um pouco de egoísmo tem um valor de motivação determinado em todos os seres humanos. Não devemos, porém, permitir que a paixão do poder fuja de controlo. É natural que todos nós aspiremos a desenvolver um determinado sentido de individualidade. A posição de autoridade propicia uma oportunidade especial de satisfazer este impulso. Um oficial descuidado pode exigir excessiva adulação e lealdade pessoal. É possível que eles desejem demais e com frequência que as coisas sejam como eles querem, podendo tornar-se excessivamente temperamentais e obstinados quando se trata de receber conselhos de pares e subordinados. Em alguns casos podem, conscientemente, experimentar um sentimento de superioridade e de indiferença, que se manifestam como vaidade, desprezo pelos outros e orgulho.

Embora legítimo, o gosto pelo poder e pela autoridade não deve marcar, e influenciar indevidamente, o comportamento dos oficiais. Deverá o oficial dizer ao mais moderno que “tenho mais tempo nesta especialidade do que tu. Vai-me ensinar alguma coisa?” A aprendizagem dura a vida inteira.

É aspecto reconhecido por todos que as Forças Armadas, para que tenham êxitos, precisam de instrumentos e recursos. A primeira questão que o líder deve colocar a si próprio quando as coisas não estão a correr bem, é se o grupo teve ou não o equipamento e a preparação adequada para o cumprimento da missão. Poderá, eventualmente, não ter as competências ou recursos de que precisava para ter êxitos. Às vezes isto significa trabalhar mais na preparação dos efectivos porque as Forças Armadas preparam-se melhor em tempo de Paz e a Força Aérea Angolana não foge desta lógica. Mas os líderes devem fazer o que



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

for necessário para preparar o caminho do êxito. Também devem estimular o auto-aperfeiçoamento e conceder o tempo adequado para que o seu pessoal o desenvolva. Quando melhores forem as pessoas individualmente, melhor será o grupo colectivamente. Não interessa técnica moderna sem primeiro preparar o homem que a vai manejar.

Estabelecer e sustentar boas comunicações é difícil mas essencial para o êxito. Os líderes precisam de ser capazes de recolher o que têm na cabeça e transferir isto para as pessoas que os seguem. Os seguidores precisam de compreender, de maneira clara, o que se espera deles. Os líderes têm que garantir que a ultima pessoa do organograma compreende a mensagem. Certamente, os chefes principais ou líderes de grupo precisam de saber quais são as expectativas. Mas isso não basta. Os líderes têm de instrumentar a comunicação de modo a ter certeza de que as mensagens circulam por toda a Unidade e subunidades. Eles não podem parar no escalão imediatamente inferior, isto tira tempo e energia. Os líderes precisam de ser cautelosos para não serem levados a perderem-se em minúcias, esquecendo de transmitir a sua principal mensagem à organização. Têm de fazer com que o seu pessoal saiba o que eles pensam a respeito das mudanças, missões e tarefas que lhes esperam. Os membros das unidades têm de sentir que os seus liderem não estão sozinhos nisso.

O líder é responsável pelo clima da organização. Os quartéis não funcionarão, e não terá êxitos, se os seus membros se sentirem ameaçados, desconfortáveis ou maltratados. Não há espaço no local de trabalho, ou em qualquer outro lugar, para a intolerância. Os líderes têm de falar com o seu efectivo, repetidamente, sobre igualdade de oportunidades, honestidade, bem como sobre comportamentos impróprios, evitando que todos seguirão mas condutas. É preciso que eles sejam lembrados disto regularmente. Isto é especialmente importante numa organização com alta rotatividade, em vez de considerar que os valores já são conhecidos.

Os líderes devem avaliar o seu pessoal, no sentido de lhes atribuir responsabilidades crescentes, baseados na sua capacidade, em vez de personalidade. Isto é um acto pouco natural, porque geralmente gostamos de trabalhar com pessoas que se pareçam connosco, e sentimo-nos mais confortáveis. A ligação entre as subunidades da Força aérea Angolana e líderes só funciona se funcionar a confiança mútua. E a confiança obtêm-se quando a relação é estabelecida com honestidade, clareza e frontalidade. Os militares sabem que os líderes têm uma missão a cumprir com o grupo, que são o seu porta-voz e defensores dos seus interesses. Os líderes sabem que o grupo o acompanha e que vai responder aos seus comandos. Os militares exigem do líder integridade de carácter, sentido de



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

responsabilidade, competência profissional, estabilidade, autoconfiança e determinação. Neste ambiente de alta tecnologia que nos acompanha, o contacto entre o líder e os subordinados pode estreitar-se ainda mais e as responsabilidades individualmente assumidas podem reforçar a liderança.

Como pudemos verificar não existe uma característica que se possa destacar num bom líder e, em particular, num líder militar. Existem um conjunto de características que devem andar lado a lado e que mediante determinadas circunstâncias devem ser exploradas. A refutação da segunda hipótese que aqui foi efectuada permitiu perceber que o acto de liderar não se afigura fácil. Existem pessoas que possuem um conjunto de características inatas que as tornam mais aptas para o exercício da liderança, mas também é verdade que essas características têm de ser complementadas por um conjunto de outras que se ganham com a experiência e especialmente com a formação.

6. A Liderança na Força Aérea Angolana – o caminho.

Todos os líderes passam por adversidades. Eles vão meter os pés pelas mãos. Também vão mentir (sem perceber) ao seu pessoal. Quando isso acontece, os bons líderes chamam-nos de parte e corrigem. Eles admitem que erraram e pedem desculpas. Isto não é sinal fraqueza. Em suma, a capacidade de liderar não é um traço genético ou capacidade accidental. As pessoas não nasceram para serem bons líderes. Alguns indivíduos serão sempre seguidos por causa da sua personalidade ou disposição natural. Todavia algumas pessoas têm potencial inapto para liderar. Muito jamais têm a oportunidade, outros jamais arriscam.

Entretanto, para aqueles que estão dispostos a arriscar, a liderança oferece a oportunidade de realizar grandes coisas. É recompensadora, tanto pessoal quanto profissionalmente. A liderança é criticamente importante. As instituições elevam-se e caem devido a qualidade dos seus líderes. É uma tarefa complexa. Entretanto, não é preciso ser um cientista. É preciso ser inteligente!

A liderança tática e estratégica exige um intenso esforço. Mas quando os líderes descobrem isto, não há tarefas que dêem mais satisfação. É incrivelmente agradável. Também o líder necessita ter fé, e esta fé deve obter-se através da força espiritual. Os líderes devem reservar algum tempo para pensar em Deus porque a meditação em horas iniciais da noite e ao amanhecer acalmará as suas mentes e almas. Na adversidade, os líderes não devem desanimar nem ficar desalentados. Em vez de se tornarem impacientes,



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

devem trabalhar muito, plantando e deixando que a semente cresça, deixando a Deus o benefício da colheita. Quem tem fé em Deus permanece sempre feliz e pacífico.

A potência inaudita das armas, a diversidade da técnica, a variedade de competências aliadas à procura de coerência e de convergência, de esforços na acção, diálogo e o apelo à obediência activa, abertura de espírito e à criatividade e iniciativa, exigem, sem dúvida, da instituição militar, uma organização mais flexível, uma cultura participativa e uma liderança que assuma a descentralização das responsabilidades.

Para tal a instituição militar não poderá nunca identificar-se com as instituições civis. A prontidão e a credibilidade dissuasiva dependem, em definitivo, da coesão das tropas, que assenta na disciplina e na hierarquia, e de que é corolário, o espírito de corpo, na elevação moral e no sentimento de dever. Esses valores dão a capacidade operacional a todo o organismo militar e é onde este encontra fundamento.

Feito este percurso ao longo deste trabalho fica claro que não existem receitas para produzir o estilo de liderança ideal. Este pode mudar em função das circunstâncias. No entanto não deixa de ser claro que existiram alguns aspectos a salientar que, uma vez interiorizados e aplicados, tornarão a Liderança no seio das Forças Armadas de Angola e especialmente a FAN mais presente, eficaz e sucedida. Esses aspectos passam por uma Liderança em que as decisões são explicadas e comunicadas através de toda a cadeia de comando. Assim, será possível obter uma Liderança participativa, que delega e que, por via da presença e sentido de responsabilidade, controla. Este estilo de Liderança, que se procurará centrar nos resultados, não colidirá com a visão hierarquizada e com níveis de autoridade bem definidos da organização militar.



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

Conclusão

Desta investigação concluiu que, analisou-se actuais processos de aprendizagem da liderança nas forças armadas, e identificar as necessidades que possam permitir o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos Líderes da Força Aérea de Angola. A questão central presente, ao longo da investigação se constituiu na condução e elaboração deste trabalho com intuito de procurar clarificar a Liderança nas Forças Armadas Angolana e estabeleceu-se a questão derivada e duas hipóteses de investigação.

Para validar estas hipóteses realizou-se uma análise documental, recorrendo as fontes tais como bibliografias que aborda temáticas de lideranças militares e organizacionais. Como tal o calar das armas que se observa em todo território nacional Angolano, e com a consolidação da Paz efectiva, as atenções continuam a estar viradas para as questões de reorganização, estruturação, modernização a formação adequada e permanente do efectivo das Forças Armadas Angolanas e, em particular, da Força Aérea Angolana. Naturalmente estas tarefas requerem grandes esforços colectivos, onde a consciência individual será, sem dúvida, a condição “sine qua non” para obtenção da consciência social. Não obstante as dificuldades que o País venha viver, no caminho da globalização, a Força Aérea Angolana é parte integrante. Ela só poderá trilhar melhores caminhos se tiver líderes à altura para responderem, desenvolverem e a aproveitarem ao máximo as habilidades e potencialidade dos seus subordinados, motivações mais adequadas para manter elevada a disciplina e a prontidão operacional das Forças Armadas Angolanas.

E recomenda-se que a formação dos oficiais em liderança associada à arte de bem comandar é essencial. O objectivo desta formação deverá incidir necessariamente no oficial subalterno que comanda pequenos grupos e onde se constata mais problemas. Esta será, sem dúvida, a ferramenta para auxiliar oficiais a serem bons líderes de forma a permitir a sua reflexão sobre os seus deveres patrióticos.

Por outro lado, e não é demais salientar, a reedificação das forças armadas segue o seu programa pré-estabelecido, que é programa estratégico de defesa nacional. E a liderança tem um papel fundamental nesta reedificação.



A liderança nas Forças Armadas Angolanas

Bibliografia

- (a) Revista Águia da Força Aérea Angolana, 4ª Edição e a 5ª Edição, impar@impar.info/www.impar.info
- (b) Comportamento organizacional de Carlos Alves Marques e Miguel P. Cunha.
- (c) Revista da Força Aérea Portuguesa, publicação Bimestral Setembro/Outubro 1991.
- (d) Revista da Força Aérea da Americana do 2º trimestre 2007.
- (e) Revista de Artilharia –Lisboa- 965ª 967(2006) de Vieira Belchior.
- (f) Revista Baluarte propriedades das FFAAP (1984).