



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Mariana Moreira Baptista

Modelo de Desenvolvimento de Competências de Comunicação e Liderança ao Longo da Carreira dos Oficiais da Marinha Portuguesa

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares
Navais, na especialidade de Marinha



Alfeite

2024



ESCOLA NAVAL

la santé & le bien-être



Mariana Moreira Baptista

Modelo de Desenvolvimento de Competências de Comunicação e Liderança ao Longo da Carreira dos Oficiais da Marinha Portuguesa

**Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais,
especialidade de Marinha**

Orientação: Professor Doutor Ivo dos Santos Soares

Coorientação: Professor Doutor Pedro Borda de Água

A Aluna

O Orientador

ASPOF Mariana Baptista

Professor Ivo dos Santos Soares

Alfeite

2024

"Nessa área (militar) aquilo que é importante na aprendizagem que se faz para liderar é a responsabilidade, quer dizer, se porventura não tiver responsabilidade primeiro em relação aos meus homens, em relação à sorte dos meus homens, eu posso dirigir os homens, mas não os comando com certeza " – **General Ramalho Eanes**

Agradecimentos

O sucesso deste trabalho deve-se ao apoio incalculável de muitas pessoas, a quem expresso os meus mais sinceros agradecimentos.

Ao meu pai, Carlos Baptista, e à minha mãe, Helena Baptista, cujo apoio incondicional e orientação valiosa me acompanharam em todos os momentos, proporcionando a base necessária para seguir em frente.

Ao meu orientador, Professor Ivo Soares, e ao coorientador, Professor Pedro Borda de Água, pela constante disponibilidade, pelos sábios conselhos e pelo acompanhamento ao longo de todo o processo. A valiosa aprendizagem proporcionada por ambos foi essencial para a realização deste estudo.

Aos meus amigos Mateus, Castro, Pina, Pinho, “tia” Cristina e “tio” Paulo (é mesmo este o trato) e ainda aos vizinhos Patrícia e Bruno, pelo auxílio contínuo, pela motivação constante e pelas contribuições significativas no desenvolvimento deste trabalho. A ajuda e a camaradagem de cada um foram fundamentais para superar os desafios e alcançar os objetivos propostos.

À amiga, companheira de treinos e “*sister*” Márcia (é mesmo este o trato que temos), pela sua amizade, energia contagiante e motivação sem quebras. O seu apoio foi essencial para que eu mantivesse o ânimo e a determinação ao longo desta jornada.

À professora e amiga, Ana Catarina Boto, que sempre acompanhou o meu percurso e auxiliou sempre que lhe fora possível, muitas vezes mesmo com agenda preenchida encontrou, sempre, um espaço no tempo para contribuir para o meu crescimento e sucesso.

Um agradecimento especial ao Bernardo, cuja amizade e apoio incansáveis foram fundamentais. Presença constante, palavras de incentivo e capacidade de trazer leveza e alegria aos momentos mais difíceis fizeram toda a diferença, tornando esta luta muito mais suportável e compensadora.

À Direção de Pessoal, em especial aos elementos da repartição de colocações e à repartição do pessoal da informática, pela ajuda e pela colaboração indispensáveis.

Agradeço também a todos aqueles que, de forma calorosa, aceitaram o desafio e participaram neste estudo. A colaboração de todos foi crucial para a disponibilização de recursos, informações e um ambiente propício para a execução desta dissertação.

Aos professores e mentores que, ao longo dos anos, foram fontes de conhecimento, inspiração e motivação, contribuindo de maneira significativa para a minha formação acadêmica e profissional.

Aos que, apesar dos vários constrangimentos e adversidades, quiseram dar o seu contributo para este estudo, tornando-o mais completo e gratificante, expresso a minha profunda gratidão.

A todos aqueles que, de alguma forma, influenciaram positivamente este percurso, mesmo que não mencionados, expresso o meu profundo agradecimento.

Por fim, um agradecimento especial àqueles que, através da amizade e companheirismo, me proporcionaram momentos de alegria e motivação ao longo de todo este processo.

Resumo

A rápida evolução das operações marítimas globais sublinha a necessidade de liderança competente nas forças navais. Para a Marinha Portuguesa, este ambiente dinâmico exige oficiais tecnicamente proficientes e hábeis em liderança, comunicação e gestão. Esta investigação aborda uma lacuna no regime de formação existente para os Oficiais da Marinha Portuguesa, propondo um modelo de formação contínua em liderança para dotar os oficiais das competências comportamentais, de liderança e de comunicação essenciais ao longo das suas carreiras.

A investigação foi motivada pela observação de que a formação inicial dos Oficiais da Marinha, embora abrangente, frequentemente carece de um foco sustentado nas competências interpessoais, cruciais para o comando e a gestão eficazes em cenários diversos e de grande pressão. Esta lacuna dificulta a capacidade dos oficiais em responder eficazmente aos desafios multifacetados da segurança marítima, manutenção da paz e operações de resposta a desastres.

Usando uma extensa revisão da literatura e das competências existentes na Marinha Portuguesa, este estudo constrói um modelo de desenvolvimento que integra formação contínua em liderança comportamental e competências de gestão. A investigação é guiada pela questão: Qual é o quadro de referência para a formação em componentes comportamentais, liderança e comunicação para os Oficiais da Marinha Portuguesa, assegurando a sua preparação para funções de comando e liderança ao longo das suas carreiras? Questões específicas incluem o momento ideal para a formação em liderança, modalidades de formação eficazes (civis ou militares) e o impacto projetado no sucesso organizacional.

A metodologia inclui uma abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas com oficiais navais e uma análise dos padrões de formação em instituições comparáveis. O modelo proposto adapta programas de formação aos requisitos operacionais em evolução e às fases de desenvolvimento pessoal dos oficiais. Identifica momentos-chave para intervenção, de modo a introduzir ou reforçar competências de liderança e comunicação, garantindo atualizações contínuas alinhadas com as exigências operacionais.

Os resultados iniciais destacam o potencial do modelo para melhorar significativamente as capacidades de liderança. Ao fomentar uma cultura de melhoria contínua e de aprendizagem, o modelo prepara os oficiais para os desafios imediatos das operações navais e dota-os das competências necessárias para o sucesso a longo prazo nas suas carreiras. Este estudo contribui para o discurso sobre formação militar e desenvolvimento de liderança, oferecendo uma abordagem inovadora para a integração da formação contínua, baseada em competências na educação militar.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Liderança, Ensino Superior Militar, Liderança, Liderança Naval.

Abstract

The rapid evolution of global maritime operations underscores the need for adept leadership within the naval forces. For the Portuguese Navy, this dynamic environment demands officers who are technically proficient and skilled in leadership, communication, and management. This research addresses a gap in the existing training regimen for Portuguese Navy Officers, proposing a model for continuous leadership training to equip officers with essential behavioral, leadership, and communication skills throughout their careers.

The research was motivated by the observation that initial naval officer training, while comprehensive, often lacks a sustained focus on soft skills, crucial for effective command and management in diverse, pressure-laden scenarios. This gap hinders officers' ability to respond effectively to the multifaceted challenges of maritime security, peacekeeping, and disaster response operations.

Using an extensive literature review and existing competencies within the Portuguese Navy, this study constructs a developmental model that integrates continuous training in behavioral leadership and management skills. The research is guided by the question: What is the reference framework for training in behavioral components, leadership, and communication for Portuguese Navy Officers to ensure preparedness for command and leadership roles throughout their careers? Specific queries include the optimal timing for leadership training, effective training modalities (civilian or military), and the projected impact on organizational success.

The methodology includes a qualitative approach with semi-structured interviews with naval officers and an analysis of training patterns in comparable institutions. The proposed model adapts training programs to evolving operational requirements and the personal development stages of officers. It identifies key moments for intervention to introduce or reinforce leadership and communication skills, ensuring continuous updates aligned with operational demands.

Initial findings highlight the model's potential to enhance leadership capabilities significantly. By fostering a culture of continuous improvement and learning, the model

prepares officers for immediate naval operations challenges and equips them with skills for long-term career success. This study contributes to military training and leadership development discourse, offering a novel approach to embedding continuous, competency-based training within military education.

Keywords: Leadership, Leadership Development, Naval Leadership, Military High Education.

Índice

Agradecimentos.....	VII
Resumo.....	IX
Abstract	XI
Índice.....	XIII
Índice de figuras.....	XVII
Índice de gráficos	XIX
Índice de tabelas.....	XXI
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	XXIII
Introdução	1
1.1. Enquadramento do tema.....	1
1.2. Justificação do tema	2
1.3. Objetivos da investigação	3
1.4. Estrutura da investigação	4
2. Revisão de literatura	7
2.1. Introdução às bases de gestão.....	7
2.2. Definição de liderança	7
2.2.1. Liderança: Uma evolução de conceitos e práticas	7
2.3. Estilos de liderança.....	9
2.3.1. Liderança autocrática.....	10
2.3.2. Liderança democrática.....	10
2.3.3. Liderança <i>laissez-faire</i>	10
2.3.4. Liderança transformacional.....	11

2.3.5. Liderança transacional	11
2.3.6. Liderança servidora.....	11
2.3.7. Liderança visionária	11
2.3.8. Eco-liderança	12
2.3.9. E-liderança.....	12
2.4. Liderança vs. gestão	13
2.4.1. Visão vs. execução	13
2.4.2. Influência vs. controle.....	13
2.4.3. Desenvolvimento de equipas vs. gestão de recursos.....	14
2.4.4. Adaptação vs. conformidade	14
2.5. Ambientes de aplicação de liderança	15
2.5.1. Liderança em ambiente corporativo.....	15
2.5.2. Liderança em <i>start-ups</i> e empreendedorismo	15
2.5.3. Liderança no setor público	16
2.5.4. Liderança no contexto educacional	16
2.5.5. Liderança em contexto militar	16
2.6. Liderança em contexto militar	17
2.7. Modelos de liderança	21
2.7.1. Modelo BEM (Biolíder Estratégico Militar).....	21
2.7.2. Modelo de liderança por missão (<i>Mission Command</i>).....	21
2.7.3. Modelo de competências de liderança do Exército dos EUA (<i>U.S. Army Leadership Competency Model</i>).....	22
2.7.4. Modelo de liderança naval (<i>Naval Leadership Model</i>).....	23
2.7.5. Liderança adaptativa no campo de batalha (<i>Adaptive Leadership in the Battlefield</i>).25	
2.7.6. Modelo de liderança de desenvolvimento integral (<i>Integral Leadership Development Model</i>).....	26
2.8. Aplicação ao universo da Marinha	27

3.	Metodologia.....	33
3.1.	Descrição geral	33
3.2.	Tipo de pesquisa.....	33
3.3.	População e amostra	34
3.4.	Instrumentos de recolha e tratamento de dados	35
4.	Análise, tratamento e interpretação dos dados	37
4.1.	Análise descritiva e limpeza dos dados	37
4.1.1.	Preparação dos dados.....	37
4.1.2.	Análise das entrevistas.....	38
4.1.3.	Análise do questionário.....	39
4.2.	Resultados.....	47
4.2.1.	Necessidade e relevância da formação (QD1)	47
4.2.2.	Modelos de formação e entidades responsáveis (QD2).....	48
4.2.3.	Impacto e capacitação futura (QD3)	48
4.2.4.	Discussão e interpretação	48
4.2.5.	Implicações práticas.....	49
4.3.	Limitações do estudo.....	49
	Conclusões.....	51
5.1.	Considerações finais.....	51
5.2.	Limitações do estudo.....	53
5.3.	Sugestões de estudos futuros	53
	Bibliografia.....	59
	Anexo A - Páginas do curso: Estágio para Comandantes e Imediatos de unidade naval	65
	Anexo B – Páginas do curso: Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Pessoas na Organização para a Ação	69

Anexo C – Páginas do curso: Estágio para Comandantes de FFGH e NPO	71
Anexo D – Páginas do curso: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau II	73
Anexo E – Páginas do curso: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança – Grau III	77
Apêndices	81
Apêndice A – Questionário Microsoft <i>Forms</i>	81
Apêndice B – Termo de consentimento informado	87
Apêndice C – Guião de entrevista semiestruturada	89
Apêndice D – Análise de entrevistas, método Gioia	91
Apêndice E – Análise de questionário, método Gioia	93

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo BEM (Adaptado de Rodrigues, 2014)	21
Figura 2 - Visualização do modelo proposto	49

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Caracterização demográfica: Idade	40
Gráfico 2 - Caracterização demográfica: Posto	41
Gráfico 3 - Relação entre tempo sem formação vs. necessidade	41
Gráfico 4 - Relação entre o número de funções de comando e o número de descendentes.....	42
Gráfico 5 - Necessidade de formação por posto	43
Gráfico 6 - Faixa etária na primeira função de comando	43
Gráfico 7 - Posto na primeira função de comando.....	44
Gráfico 8 - Número de vezes em que exerceu funções de comando.....	44
Gráfico 9 - Classificação da adequabilidade da formação	45
Gráfico 10 - Classificação das oportunidades de formação	45
Gráfico 11 - Classificação da influência da idade no estilo/tipo de liderança	46
Gráfico 12 - Classificação da importância de formações baseadas na experiência	46
Gráfico 13 - Classificação da necessidade de formação	47

Índice de tabelas

Tabela 1 - Quadro resumo dos modelos de liderança	30
---	----

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

1TEN	Primeiro-tenente
2TEN	Segundo-tenente
ALM	Almirante
BEM	Biolíder Estratégico Militar
BMJ Leader	British Medical Journal Leader
CALM	Contra-almirante
CFR	Capitão-de-fragata
CMG	Capitão-de-mar-e-guerra
COM	Comodoro
COR	Coronel
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CTEN	Capitão-tenente
DFCO	Departamento de Formação em Comportamento Organizacional
DP	Direção de Pessoal
EFZ	Escola de Fuzileiros
ESADE	Escola Superior de Administração e Direção de Empresas
EUA	Estados Unidos da América
FFGH	Guided Missile Frigate with Helicopter
GMAR	Guarda-marinha
HEC Paris	École des Hautes Études Commerciales de Paris
HKS	Harvard Kennedy School
HR	Human resources
ID	Identification (identificação)
IESE	Instituto de Estudios Superiores de la Empresa

IMD	International Institute for Management Development
NPO	Navio de Patrulha Oceânico
NSLS	Navy Senior Leader Seminar
PADE	Programa de Alta Dirección de Empresas
PDD	Programa de Desenvolvimento Diretivo
QD	Questão Derivada
QI	Questão inicial
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno sobre Investimento
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos
US	United States
VALM	Vice-almirante

Introdução

O presente capítulo pretende enquadrar o tema tratado no todo desta dissertação. Inicia-se com a contextualização da escolha do tema, expondo as motivações que o suscitaram e revelando as lacunas identificadas durante a análise preliminar. Em seguida, explorar-se-á mais a fundo a temática, identificando aspetos cruciais para o desenvolvimento do estudo. Por fim, serão delineados os objetivos de pesquisa que nortearão este trabalho, visando resolver ou mitigar as deficiências previamente identificadas.

1.1. Enquadramento do tema

Apesar da formação inicial dos Oficiais da Marinha contemplar uma muito reduzida incidência nestes domínios, o portefólio de competências dos mesmos contempla competências profissionais, comportamentais, de liderança e de gestão, entre outras. Neste alargado leque de competências existe a necessidade de manter uma constante atualização das mesmas. Esta é relevante para fazer face às adversidades correntes, como encarar a escassez de recursos, mas também outros cenários de maior pressão e imprevisibilidade. Estes tipos de cenários tendem a complexificar-se ao longo do tempo, exigindo uma resposta célere, assertiva e eficiente.

A formação inicial dos Oficiais da Marinha é diversificada, complexa e abrangente, contudo deve manter-se atualizada com o que a rodeia, atendendo às necessidades de elementos mais experientes, mas também dos menos experientes. Assim, considera-se crucial criar uma linha de ação para que os mesmos possam alargar a sua caixa de ferramentas para – chegado o momento – exercerem cargos de comando, direção e chefia, tanto no mar como em terra e ainda a nível nacional como internacional. Sendo certo que a escolha para os referidos cargos pressupõe uma análise detalhada do perfil dos militares, quando escolhidos os mais bem preparados entre os disponíveis, é ainda importante potenciar essa preparação que, entre outras ações, poderá ser reforçada pela introdução de iniciativas de desenvolvimento de competências nas áreas da comunicação e da liderança. Assim, serão identificados os momentos-chave da carreira de um oficial para se realizarem ações de desenvolvimento de competências,

nomeadamente através de cursos, estágios ou exercícios, nas áreas da comunicação, gestão e liderança de pessoas. Estes colaboram para alavancar equipas a tornarem-se mais motivadas e produtivas contribuindo para o sucesso da organização. O modelo basear-se-á na implementação de ações de formação aos oficiais subalternos e superiores, identificando-se a necessidade de fomentar o conhecimento de virtudes interligadas com as competências nucleares de um líder.

Para além da necessidade de atualização contínua das competências dos Oficiais da Marinha, é crucial reconhecer o contexto dinâmico e desafiador em que operam. Os requisitos operacionais em ambientes marítimos podem variar amplamente, desde operações de manutenção da paz até à resposta a desastres naturais e a missões de segurança marítima. Em tais cenários, a capacidade de liderança eficaz e a comunicação clara e assertiva são fundamentais para o sucesso das operações e para a segurança da guarnição e das missões em geral. Portanto, a criação de um modelo de desenvolvimento de competências que se adapte não apenas às demandas técnicas, mas também aos desafios operacionais específicos enfrentados pela Marinha Portuguesa, é essencial para garantir a preparação adequada dos oficiais em todos os níveis de comando. Este modelo não apenas fortalecerá as habilidades individuais dos oficiais, como também contribuirá para a eficácia operacional e para o cumprimento bem-sucedido das missões atribuídas à Marinha Portuguesa.

1.2. Justificação do tema

A proposta do modelo em questão procurará complementar e aperfeiçoar a formação dos Oficiais da Marinha Portuguesa no domínio de competências comportamentais, de liderança e de gestão. A literatura tem vindo a demonstrar a importância deste tipo de competências e como estas tem impacto para o tipo de funções que um oficial irá exercer/exerce (Reis, 2017; Rodrigues, 2022; Rodrigues, 2014; Soares, 2018).

Assim sendo, verifica-se a necessidade de se desenvolver um modelo desta natureza, a par das mais recentes reestruturações ao nível da formação base dos Oficiais da Marinha (Rodrigues, 2014), mas também da estrutura superior das Forças Armadas

(DL 19/2022, 24 de janeiro). Desta forma, pretende-se proporcionar um mecanismo facilitador da formação comportamental, através de um sistema simples e prático, vocacionado para o acompanhamento do desenvolvimento destes oficiais.

Identificou-se igualmente a necessidade de um modelo que acompanhe a carreira profissional de um Oficial de Marinha, bem como as várias funções que este for desempenhando, enquanto lhe proporciona acompanhamento nas áreas da comunicação e gestão, oferecendo-lhe ferramentas para um melhor desempenho das suas funções, procurando simultaneamente obter resultados de elevado sucesso não só na tarefa, mas também na motivação da equipa.

Os anexos A a E contêm informações detalhadas sobre páginas de cursos e estágios existentes e a serem lecionados na Marinha. Esses cursos e estágios são projetados para fornecer formação abrangente nas áreas de liderança, comunicação, gestão de equipa e de recursos, visando o desenvolvimento contínuo e eficaz dos Oficiais da Marinha Portuguesa. Dada a escassez de tempo dedicado a essas formações, é crucial que o modelo desenvolvido seja aplicado de forma eficaz para garantir que os oficiais possam adquirir e aprimorar essas competências essenciais ao longo das suas carreiras.

O desenvolvimento deste modelo visa não apenas complementar a formação inicial dos oficiais, como também garantir que estes se encontrem preparados para enfrentar os desafios, presentes e futuros, com confiança e competência. Ao oferecer apoio nas áreas críticas de comunicação, gestão e liderança, este modelo aspira ao sucesso individual dos oficiais e, consequentemente, ao sucesso das operações navais e à segurança da guarnição. Além disso, ao considerar a dinâmica em constante evolução do cenário marítimo global, torna-se ainda mais evidente a necessidade de uma abordagem adaptável e progressiva à formação dos Oficiais da Marinha.

1.3. Objetivos da investigação

A presente investigação tem como objetivo propor um modelo de formação contínua na área da liderança, para garantir que, nos momentos relevantes da carreira

de um oficial, as competências associadas aos processos de liderança e tomada de decisão estão presentes e atualizadas.

Tendo em vista este objetivo, orienta-se desta forma o estudo através da seguinte questão de partida: Qual o quadro de referência de formação ao nível das componentes comportamental, de liderança e comunicação a aplicar aos Oficiais da Marinha Portuguesa, que potencie, ao longo da carreira, o exercício de cargos de comando, liderança e chefia?

Estreitando o âmbito de estudo, e de forma a dividi-lo por várias etapas, especificando as questões a que importa dar resposta, foram definidas as seguintes questões derivadas:

QD1: Quais serão os momentos, ao longo da carreira dos oficiais, em que a formação nas áreas da comunicação e da liderança seria mais relevante?

QD2: Quais serão os moldes para se aplicar esta formação, bem como quem ou que entidades (civis/militares) estariam disponíveis para a administrar?

QD3: Qual seria o impacto para a organização deste tipo de formações? E estariam estes formandos futuramente capacitados para instruírem os seus subordinados?

1.4. Estrutura da investigação

A presente dissertação foi estruturada em cinco partes, delineadas da seguinte forma:

Primeira parte: contextualiza-se o tema da dissertação, explicando as motivações por de trás da escolha do tema e identificando as lacunas na literatura existente. Além disso, são estabelecidos os objetivos da investigação e é apresentada a estrutura geral do estudo bem como do seu propósito;

Segunda parte: aborda-se a definição de liderança, explorando os seus diferentes estilos, incluindo a liderança autocrática, a democrática, a *laissez-faire*, a transformacional, a transacional e a servidora. Além destas, discute-se a distinção entre liderança e gestão, os diferentes ambientes de aplicação da liderança, como o corporativo, *start-ups*, setor público, educacional e militar. Também são analisados

vários modelos de liderança, como o BEM, *Mission Command*, *U.S. Army Leadership Competency Model*, *Naval Leadership Model*, *Adaptive Leadership* e *Integral Leadership Development Model*;

Terceira parte: descreve-se a abordagem mista utilizada na pesquisa, abrangendo tanto métodos quantitativos quanto qualitativos. Detalha-se a população e a amostra, incluindo os critérios de seleção, a distribuição de questionários e a realização de entrevistas semiestruturadas. São explicados os procedimentos de recolha de dados, a validação dos instrumentos utilizados e as ferramentas e técnicas de análise, incluindo o *software* empregado para a transcrição e organização dos dados;

Quarta parte: dá-se primazia à preparação e limpeza dos dados, seguindo-se uma análise descritiva dos dados quantitativos e uma análise qualitativa das entrevistas. Interpretam-se os resultados obtidos dos questionários e entrevistas, identificando padrões e categorias relevantes. Além disso, discutem-se as principais dificuldades e desafios identificados, como a limitação de recursos e a cultura organizacional;

Quinta parte: nesta última secção da presente dissertação são sintetizadas as principais descobertas da investigação, destacando a necessidade contínua de formação em liderança e comunicação. Discutem-se as limitações do estudo e sugerem-se direções para futuras investigações. Apresentam-se ainda recomendações para a implementação prática do modelo de desenvolvimento de competências e enfatiza-se a importância de parcerias entre instituições civis e militares para o desenvolvimento contínuo.

2. Revisão de literatura

A revisão de literatura tem como objetivo primordial fornecer a base teórica e os conceitos-chave, por forma a perceber o enquadramento, compreender o que já foi estudado sobre um determinado tópico e reforçar a importância do estudo em causa, realçando como este se insere no contexto da Marinha em geral e na carreira dos seus oficiais em particular. No caso da presente dissertação, procurou-se abordar as questões relacionadas com a liderança, os ambientes em que esta se desenvolve, os métodos e os modelos de formação existentes em vários contextos, atribuindo ênfase ao contexto militar.

2.1. Introdução às bases de gestão

Para entender a liderança em seu contexto mais amplo, é fundamental começar com uma visão geral das bases de gestão, gestão de recursos humanos e gestão de pessoas. Segundo Drucker (1999), a gestão eficaz é a chave para o sucesso organizacional, proporcionando a estrutura e os processos necessários para alcançar objetivos estratégicos. A gestão de recursos humanos, conforme Ulrich (1997), foca no desenvolvimento e na retenção de talentos, essencial para a construção de equipas coesas e fortes. Complementarmente, a gestão de pessoas, discutida por Chiavenato (2004), envolve a motivação e o aliciamento dos colaboradores, elementos cruciais para uma liderança eficaz.

2.2. Definição de liderança

2.2.1. Liderança: Uma evolução de conceitos e práticas

A liderança tem sido um tema central nas discussões sobre eficácia organizacional e sucesso pessoal. Historicamente, o conceito de liderança evoluiu de forma significativa, refletindo as mudanças nas estruturas sociais, necessidades organizacionais e compreensões psicológicas. Neste ponto, explorar-se-á a evolução das teorias de liderança, destacando como a definição de liderança se expandiu para abraçar estilos e abordagens diversificados.

No início, a liderança era vista como uma característica inata, com a *Teoria do Grande Homem* (Carlyle, 1840), sugerindo que os líderes nasciam, não eram feitos. Esta visão foi progressivamente substituída pela *Teoria dos Traços* (Carlyle, 1840), que propunha que líderes eficazes possuíam certas qualidades ou traços distinguíveis. Embora útil, esta abordagem era limitada, não tendo em conta a complexidade das situações organizacionais ou o impacto das relações líder-seguidor (Benmira & Agboola, 2021).

A evolução continuou com a *Teoria Comportamental* (Stogdill, 1948), desenvolvida por vários filósofos da época, especialmente Ralph Stogdill, o primeiro a abordar esta teoria, tendo-se concentrado nas ações dos líderes, sugerindo que os comportamentos eficazes de liderança poderiam ser aprendidos e replicados. Seguiu-se a *Teoria Situacional* (Sivaruban, 2021), desenvolvida por vários escritores da época, nomeadamente Fred Fiedler, Paul Hersey e Ken Blanchard, que introduziu a ideia de que o estilo de liderança mais eficaz dependia do contexto específico, uma noção que trouxe flexibilidade e adaptabilidade às práticas de liderança (Benmira & Agboola, 2021).

Recentemente, as teorias de liderança têm-se movido para abordagens mais inclusivas e colaborativas. O British Medical Journal Leader (BMJ Leader) destaca essa transição, observando a emergência da liderança compartilhada e colaborativa, onde o sucesso organizacional depende mais de práticas coordenadas de liderança em toda a organização do que das ações de poucos indivíduos no topo (BMJ Leader, 2021). Além disso, a liderança servidora e a liderança inclusiva enfatizam a delegação de poder e o apoio aos membros da equipa, colocando as necessidades dos colaboradores em primeiro lugar e promovendo um ambiente que estimula todos a se tornarem líderes (Benmira & Agboola, 2021).

McKinsey (2022) aborda a liderança no contexto contemporâneo, argumentando que líderes eficazes hoje devem ser capazes de transformar não apenas as suas mentalidades e comportamentos, mas também as suas equipas e organizações como um todo. Isto é particularmente relevante em tempos de crise, como se viu durante a pandemia da COVID-19, durante a qual a capacidade de liderar através da incerteza se tornou indispensável (McKinsey, 2022).

Por fim, a perspectiva acadêmica da Harvard Business School sobre liderança ressalva a importância de uma abordagem multidisciplinar para entender este fenômeno complexo. A instituição destaca o papel vital da liderança para enfrentar os desafios globais contemporâneos, incentivando a uma pesquisa rigorosa que transcende disciplinas, para capturar a essência de uma liderança eficaz (Lagace, 2010).

A liderança, como conceito e prática, continuará a evoluir em resposta às mudanças nas dinâmicas organizacionais e desafios globais. As abordagens modernas de liderança reconhecem a importância da adaptabilidade, da colaboração e da delegação de poder, refletindo um movimento em direção a um raciocínio mais inclusivo e distribuído de aquilo que significa liderar. À medida que avançamos, é crucial que continuemos a explorar e a entender a liderança na sua complexidade, preparando líderes capazes de navegar pelas incertezas do futuro com confiança e competência.

2.3. Estilos de liderança

A liderança é uma arte e uma ciência que tem sido o foco de estudos e discussões ao longo de várias eras. Desde os tempos antigos até aos dias de hoje, a forma como os líderes guiam, influenciam e moldam as equipas e organizações tem evoluído significativamente. A essência da liderança transcende a mera gestão de pessoas ou recursos, tratando-se de inspirar, motivar e catalisar mudanças que alavancam o potencial humano para atingir objetivos comuns. Com a complexidade crescente das sociedades e organizações, a liderança também se tornou mais multifacetada, refletindo uma diversidade de estilos e abordagens que se adaptam a diferentes contextos e necessidades.

A liderança, embora muitas vezes categorizada em diferentes estilos, pode ser analisada observando a forma como esses estilos se complementam ou contrastam em diversas situações. Por exemplo, enquanto a liderança autocrática pode ser extremamente eficaz em emergências onde decisões rápidas e centralizadas são cruciais, a liderança democrática destaca-se em ambientes que valorizam a inovação e a colaboração, como em períodos de formação e desenvolvimento de equipas. No contexto militar, essa integração é ainda mais evidente. Durante operações de combate,

um líder autocrático pode garantir a disciplina e a execução rápida de ordens, enquanto, em tempos de preparação e treino, uma abordagem mais democrática pode fomentar a criatividade e o comprometimento dos subordinados.

Recentemente, novos estilos de liderança têm emergido, refletindo as mudanças nas necessidades organizacionais e sociais.

2.3.1. Liderança autocrática

O estilo autocrático é caracterizado por uma tomada de decisão centralizada no líder, que detém autoridade e controlo completos sobre todas as decisões, com pouca participação dos membros da equipa. Este estilo pode ser eficaz em situações que exigem respostas rápidas ou quando a equipa é pouco qualificada. No entanto, pode levar à desmotivação e à falta de criatividade entre os membros da equipa devido à limitada liberdade de expressão (Afzal & Tumpa, 2024; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023).

2.3.2. Liderança democrática

Contrastando com o autocrático, o estilo democrático de liderança envolve a participação dos membros da equipa na tomada de decisões. Este estilo promove a colaboração e o compromisso através da partilha de responsabilidades na definição de metas e solução de problemas. É particularmente eficaz em ambientes que valorizam a inovação e a flexibilidade, embora possa levar a processos de decisão mais lentos (Afzal & Tumpa, 2024; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023).

2.3.3. Liderança *laissez-faire*

O estilo *laissez-faire* (deixar fazer) oferece a maior liberdade aos membros da equipa, com o líder fornecendo pouca orientação e permitindo que os funcionários estabeleçam as suas próprias metas e escolham a forma de alcançá-las. Este estilo pode ser benéfico em equipas altamente qualificadas e motivadas, mas arrisca a falta de direção e coordenação, podendo afetar negativamente a produtividade (Afzal & Tumpa, 2024; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023).

2.3.4. Liderança transformacional

Líderes transformacionais inspiram e motivam os membros da equipa a alcançar resultados extraordinários, indo além dos seus próprios interesses pessoais pelo bem da organização. Caracterizado pela sua visão, paixão e capacidade de incutir um sentido de missão, os líderes deste estilo são eficazes na condução para a mudança e a inovação, mas o estilo exige que o líder seja altamente carismático e influente (Afzal & Tumpa, 2024; Fischer & Sitkin, 2023).

2.3.5. Liderança transacional

Este estilo baseia-se na troca entre o líder e os membros da equipa, onde a conformidade e a performance são recompensadas, enquanto a não conformidade é penalizada. É um estilo mais tradicional, focado na eficiência operacional e adequado a ambientes estáveis e previsíveis, mas pode não ser eficaz para promover a inovação ou a adaptação a novas realidades (Afzal & Tumpa, 2024; Piwower-Sulej & Iqbal, 2023).

2.3.6. Liderança servidora

A liderança servidora foca-se nas necessidades dos membros da equipa, priorizando o seu bem-estar e desenvolvimento acima das necessidades da organização. Líderes servidores procuram desenvolver os seus colaboradores para alcançarem o seu potencial pleno, o que, por sua vez, beneficia a organização. Este estilo é eficaz para criar um ambiente de trabalho motivacional e positivo, mas pode exigir um tempo maior para tomar decisões (Fischer & Sitkin, 2023).

2.3.7. Liderança visionária

A liderança visionária tem sido definida como a capacidade de criar e articular perceção com significado e um propósito para o trabalho da organização. Líderes visionários desenvolvem a sua própria visão partilhando-a com a visão dos próprios colaboradores e se esta não for comunicada de forma clara, os colaboradores irão desperdiçar mais energia e tempo para conseguir acompanhar o raciocínio do líder (Nanus, 1992; Sashkin, 1992; Heath and Heath, 2010; Taylor et al., 2014).

2.3.8. Eco-liderança

A eco-liderança salienta uma abordagem que integre a consciência ambiental e sustentabilidade nas estratégias e práticas das organizações (Bocken et al., 2014). Este estilo de liderança envolve guiar as organizações num rumo de práticas ecologicamente corretas, promovendo a sustentabilidade e fomentando cultura de responsabilidade a longo prazo.(Carroll & Shabana, 2010).

2.3.9. E-liderança

A e-liderança ou liderança eletrónica alude ao exercício de liderar e gerir equipas através de ferramentas tecnológicas e digitais bem como para a sua comunicação. Este estilo tornou-se fucral com o avanço tecnológico e nas informações e comunicação, facilitando a colaboração e gestão de equipas geograficamente dispersas (Tigre et al., 2024).

Não existe um estilo de liderança único que seja o mais eficaz em todas as situações. A eficácia de um estilo de liderança depende de variáveis como o contexto organizacional, a natureza da tarefa, a composição da equipa e a personalidade do líder. Conforme explorado nos estudos de Piwowar-Sulej & Iqbal (2023), Fischer & Sitkin (2023), bem como por Afzal & Tumpa (2024), líderes eficazes são capazes de adaptar o seu estilo de liderança às necessidades específicas da sua equipa e da situação, promovendo um ambiente de trabalho positivo, motivador e produtivo.

A liderança, embora muitas vezes categorizada em diferentes estilos, pode ser mais bem compreendida ao observar como esses estilos se complementam ou contrastam em diversas situações. Por exemplo, enquanto a liderança autocrática pode ser extremamente eficaz em emergências onde decisões rápidas e centralizadas são cruciais, a liderança democrática destaca-se em ambientes que valorizam a inovação e a colaboração, como em períodos de formação e desenvolvimento de equipas. No contexto militar, essa integração é ainda mais evidente. Durante operações de combate, um líder autocrático pode garantir a disciplina e a execução rápida de ordens, enquanto, em tempos de preparação e treino, uma abordagem mais democrática pode fomentar a criatividade e o comprometimento dos subordinados.

Tendo estudado alguns dos estilos de liderança, é crucial compreender as diferenças entre liderança e gestão, destacando as disparidades e semelhanças que têm impacto na eficácia organizacional. Analisar a aplicação desses estilos em diferentes contextos reforça a importância desses contrastes para a eficácia organizacional.

2.4. Liderança vs. gestão

A compreensão da diferença entre liderança e gestão é crucial para o desenvolvimento organizacional e a eficácia individual. Embora esses dois conceitos frequentemente se sobreponham, eles incorporam abordagens distintas no que diz respeito à condução de equipas e organizações. A liderança é frequentemente associada à visão, inovação e influência, enquanto a gestão tende a concentrar-se na execução, estrutura e processos.

2.4.1. Visão vs. execução

A liderança é caracterizada pela capacidade de estabelecer uma visão clara e inspirar outros a segui-la. Os líderes são vistos como catalisadores de mudança, pessoas que questionam o *status quo* e procuram novas oportunidades. Segundo Kotter (2001), os líderes têm a habilidade de criar uma visão estratégica e motivar as pessoas a alinharem-se com eles. Em contraste, a gestão foca-se na execução dessa visão, implementando estratégias, planeando e organizando recursos para alcançar objetivos específicos. Mintzberg (2009) ressalva que a gestão é essencial para transformar a visão estratégica em realidade operacional, garantindo que as atividades do dia a dia estejam alinhadas com os objetivos a longo prazo.

2.4.2. Influência vs. controlo

Os líderes influenciam as pessoas, encorajando e motivando-as a alcançar objetivos comuns. Tendem a fomentar um ambiente que valoriza a criatividade e a inovação, permitindo que as equipas explorem novas ideias. Mintzberg (2009) argumenta que a liderança eficaz se baseia na capacidade de inspirar confiança e entusiasmo. Os gestores, por outro lado, podem exercer mais controlo, estabelecendo regras, procedimentos e monitorizando o desempenho. Embora o controlo seja

necessário para manter a ordem e a eficiência, em excesso, a iniciativa individual pode ser reprimida e a capacidade de inovação ser limitada (Kotter, 2001).

2.4.3. Desenvolvimento de equipas vs. gestão de recursos

Um líder investe no desenvolvimento das suas equipas, focando-se no crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. Northouse (2018) destaca que a liderança envolve orientar, exercer mentoria e desenvolver as pessoas para que elas possam atingir o seu pleno potencial. Em contraste, a gestão inclui a alocação e o controlo eficiente de recursos, incluindo pessoas, para garantir que as tarefas sejam concluídas de maneira eficaz e eficiente. Enquanto a liderança prioriza o desenvolvimento humano, a gestão enfatiza a otimização de recursos, garantindo que a organização funcione de maneira suave e produtiva.

2.4.4. Adaptação vs. conformidade

Os líderes são adeptos da adaptação, prontos para navegar por mudanças e orientar as suas equipas através de incertezas. Eles veem a mudança como uma oportunidade para inovar e crescer. Kotter (2001) observa que os líderes são essenciais para guiar as organizações através de períodos de transformação. Gestores, por outro lado, podem focar-se mais em manter a conformidade e a consistência, seguindo políticas estabelecidas e procedimentos para manter a estabilidade operacional. Ambas as abordagens são valiosas, a adaptação é crucial em ambientes de rápida mudança, enquanto a conformidade garante a consistência e a qualidade.

A liderança e a gestão são dois lados da mesma moeda, ambos essenciais para o sucesso organizacional. A liderança inspira e motiva, a gestão assegura que a visão seja implementada eficazmente. Organizações que reconhecem e cultivam tanto a liderança quanto a gestão estão mais bem posicionadas para enfrentar desafios, adaptar-se a mudanças e alcançar objetivos estratégicos. Kotter (2001) destaca ainda que a combinação dessas duas funções pode criar uma dinâmica poderosa dentro das organizações, promovendo um ambiente onde a inovação e a eficiência coexistem harmoniosamente.

2.5. Ambientes de aplicação de liderança

A liderança manifesta-se sob diversas formas e em variados contextos, adaptando-se às especificidades e exigências de cada ambiente. Desde o cenário corporativo até ao militar, a capacidade de liderar efetivamente é primordial para o sucesso e eficácia organizacional. De seguida, exploram-se os ambientes distintos onde a liderança é aplicada, sublinhando a importância da adaptação e do reconhecimento das nuances particulares de cada contexto.

2.5.1. Liderança em ambiente corporativo

No mundo empresarial, a liderança é crucial para navegar através das complexidades do mercado, gerir equipas e liderar a inovação. Os líderes empresariais enfrentam o desafio constante de motivar as suas equipas, definir e comunicar uma visão clara e gerir mudanças eficazmente. A habilidade para adaptar estilos de liderança às necessidades individuais dos colaboradores e da organização é fundamental. De acordo com Northouse (2018), a liderança transformacional mostra-se particularmente valiosa, pois foca-se em inspirar os seguidores a superarem os seus interesses pessoais em prol do bem da organização. Este estilo de liderança promove uma visão compartilhada e encoraja a inovação, vital em ambientes de constante mudança.

2.5.2. Liderança em *start-ups* e empreendedorismo

As *start-ups* e ambientes empreendedores exigem um tipo de liderança que consiga lidar com a incerteza e o ritmo acelerado de mudança. Nestes contextos, é necessário liderar de forma inovadora, resiliente e criar uma cultura que encoraje a experimentação e a aceitação do fracasso como parte do processo de aprendizagem. Kotter (2001) destaca que a liderança nestas configurações é menos acerca da gestão tradicional e mais sobre ser um facilitador do crescimento e da mudança. A capacidade de se adaptar rapidamente e de inspirar uma equipa a tomar riscos calculados é essencial para o sucesso neste tipo de empresas.

2.5.3. Liderança no setor público

Liderar no setor público implica navegar em estruturas complexas e frequentemente burocráticas, enquanto se satisfazem as expectativas da sociedade. Os líderes neste contexto necessitam de equilibrar eficiência e eficácia com transparência e responsabilidade pública. A liderança servidora, que atribui prioridade às necessidades dos cidadãos e dos colaboradores, pode ser particularmente efetiva no setor público. Goleman *et al.* (2013) argumentam que a inteligência emocional é crucial para líderes que precisam de construir relações fortes e promover um ambiente de confiança e colaboração.

2.5.4. Liderança no contexto educacional

No ambiente educacional, a liderança desempenha um papel fulcral na formação das futuras gerações. Diretores, administradores e professores líderes devem fomentar um ambiente que promova a aprendizagem, a curiosidade e o desenvolvimento intelectual. Este tipo de liderança exige uma combinação de inspiração, direção e apoio para nutrir o potencial de alunos e educadores. Northouse (2018) salienta que a liderança educacional deve ser orientada por valores e pela missão de educar, inspirar e preparar os estudantes para futuros desafios.

2.5.5. Liderança em contexto militar

No contexto militar, a liderança assume uma dimensão particularmente crítica, dada a necessidade de decisão rápida, disciplina rigorosa e coesão de grupo sob condições extremas. A liderança militar é exemplar na sua capacidade de inspirar confiança, fomentar a lealdade e conduzir eficazmente em situações de elevada pressão. Kotter (2001) e Goleman *et al.* (2013) enfatizam a importância de uma liderança que combina firmeza, clareza e empatia, todas essenciais para manter a moral e a eficácia operativa das tropas. Este ambiente será explorado em detalhe no subcapítulo seguinte.

Cada ambiente de aplicação da liderança apresenta desafios únicos, exigindo dos líderes a capacidade de adaptar a sua abordagem. Reconhecer e compreender as

diferenças inerentes a cada contexto é fundamental para o exercício eficaz da liderança, permitindo não só alcançar os objetivos definidos, mas também inspirar e motivar aqueles que são liderados.

A modernização da Marinha Portuguesa com a integração das Fragatas da Classe 'Vasco da Gama' é um exemplo prático da aplicação das teorias de liderança transformacional no contexto militar. Durante esse processo, os líderes militares tiveram de inspirar as suas equipas a adaptarem-se às novas tecnologias e métodos operacionais. A liderança transformacional mostrou-se essencial para motivar e guiar os membros da equipa através das mudanças, promovendo um ambiente de inovação e colaboração. Esse exemplo ilustra como a teoria pode ser aplicada na prática para enfrentar desafios complexos e alcançar resultados significativos.

2.6. Liderança em contexto militar

Foram exploradas diversas perspetivas acerca dos estilos de liderança. Entretanto, ambiciona-se identificar os comportamentos fundamentais da liderança no contexto militar, a fim de compreender o perfil de um líder militar, particularmente na esfera da Marinha.

A aplicação das teorias de liderança no contexto militar não está isenta de desafios. Embora a *Teoria Comportamental* (Stogdill, 1948) sugira que os comportamentos de liderança possam ser aprendidos e replicados, a sua implementação no campo enfrenta obstáculos significativos. As operações militares frequentemente exigem respostas imediatas e uma estrutura de comando rígida que podem não ser compatíveis com estilos de liderança que incentivam a autonomia e a experimentação. Além disso, a *Teoria Situacional* (Sivaruban, 2021), que propõe a adaptação do estilo de liderança ao contexto, pode ser difícil de aplicar em ambientes militares onde a previsibilidade é limitada e a flexibilidade nem sempre é possível. A liderança transformacional, por exemplo, enfrenta o desafio de equilibrar a necessidade de comando rígido com a promoção de uma cultura de inovação e adaptação. No entanto, líderes militares eficazes conseguem adaptar as suas abordagens conforme a

situação, combinando aspectos de diferentes teorias para melhor responder às necessidades do momento.

No âmbito militar, a comunicação é a espinha dorsal da liderança eficaz (Meerits & Kivipõld, 2020). Liderar é fundamentalmente um ato de comunicação, visando alinhar os membros da equipa em torno de objetivos comuns e estratégias para alcançá-los (Yukl, 2013). A capacidade de comunicar de forma clara, concisa e convincente é crucial, especialmente em situações de pressão onde as decisões devem ser rápidas e inequívocas (*idem*). Goleman *et al.* (2013) destacam a autoconfiança como essencial para o líder militar, permitindo-lhe agir decisivamente e inspirar confiança nos seus subordinados.

A liderança militar, conforme observado por Boe & Holth (2017), é profundamente enraizada no respeito mútuo e na confiança. Esses valores são vitais na construção de uma equipa coesa e eficaz, capaz de enfrentar desafios complexos com determinação e sinergia. O líder deve ser capaz de reconhecer e potencializar os talentos individuais, fomentando um ambiente onde todos se sentem valorizados e motivados a contribuir com o seu melhor.

Uma das responsabilidades críticas do líder militar é estabelecer uma perceção situacional clara e realista, compartilhada por toda a equipa. Isto implica uma compreensão profunda do ambiente operacional, dos riscos e oportunidades presentes, e da capacidade da equipa em responder eficazmente. Boe & Holth (2017), Goleman *et al.* (2013) sublinham que o líder influencia não apenas a estratégia e as ações, mas também a moral e a resiliência da equipa, moldando a sua resposta emocional aos desafios enfrentados.

Na Marinha, a figura do comandante como um modelo de liderança é enfatizada por um líder que não dê apenas ordens, mas que inspire confiança e respeito através das suas ações e comportamentos exemplares. Matias (2017) que ressalta a necessidade de autenticidade, integridade e exemplo pessoal. Melo (2021) complementa esta visão, destacando traços como visão, coragem e valores éticos como fundamentais para o líder

militar. Estas qualidades, juntamente com a capacidade de organizar e comunicar eficazmente, são essenciais para liderar com sucesso em contextos desafiadores.

A liderança em contexto militar, e particularmente na Marinha, requer uma combinação única de habilidades comunicativas, confiança, respeito mútuo e a capacidade de agir como um modelo a seguir. O líder militar deve ser capaz de motivar e influenciar positivamente os seus subordinados, promovendo uma equipa coesa e focada na excelência e no cumprimento das missões atribuídas. A complexidade deste ambiente exige líderes que sejam não apenas táticos e estratégicos, mas também profundamente humanos na sua abordagem.

A liderança militar é distinta devido à sua aplicação em ambientes de alto risco, onde as decisões podem ter consequências imediatas e significativas. A comunicação eficaz, a autoconfiança e o autocontrolo são vitais, mas também o são a tomada de decisão sob pressão, a gestão de recursos limitados e a capacidade de manter a moral elevada em situações desafiadoras (*Leadership Under Pressure*, 2019).

No contexto da Marinha, a liderança estende-se além da gestão de equipas a bordo de navios ou submarinos. Abrange também a gestão estratégica e operacional de uma variedade de missões que podem variar de operações de paz a conflitos armados. A liderança no mar exige uma compreensão profunda da natureza humana, bem como conhecimentos técnicos e táticos especializados (*How to Rebalance the Navy's Strategic Culture*, 2022).

O desenvolvimento da liderança militar enfatiza a formação contínua e a aprendizagem empírica. Programas de treino e simulações são fundamentais para preparar os líderes militares, mas as experiências reais de campo e as lições aprendidas em operações são insubstituíveis. O ensino da liderança na esfera militar frequentemente incide sobre o estudo de casos históricos de conflitos, oferecendo lições valiosas sobre estratégia, tática e comportamento humano (Soeters & Manigart, 2008).

Adicionalmente, a liderança militar é exercida num contexto de estrita hierarquia e disciplina, mas isso não exclui a necessidade de os líderes serem adaptáveis e sensíveis

às necessidades e bem-estar dos seus subordinados. A capacidade de liderar pelo exemplo, demonstrando coragem, integridade e dedicação, é frequentemente destacada como essencial.

Em suma, a liderança em contexto militar, particularmente na Marinha, é caracterizada por uma combinação de habilidades de comunicação, confiança, respeito mútuo e a capacidade de servir como modelo a seguir. A liderança eficaz neste ambiente desafiante exige líderes que sejam tanto táticos quanto estratégicos, com uma abordagem profundamente humana. A formação contínua, a aprendizagem empírica e a capacidade de adaptação são cruciais para desenvolver líderes militares que possam inspirar e motivar as suas equipas a alcançar a excelência e a cumprir as missões atribuídas.

A aplicação das teorias de liderança no contexto militar apresenta desafios únicos. Embora a *Teoria Comportamental* (Stogdill, 1948) sugira que os comportamentos de liderança possam ser aprendidos e replicados, as exigências do campo militar, como respostas imediatas e uma estrutura de comando rígidas, frequentemente limitam a aplicação de estilos que incentivam a autonomia. Além disso, a *Teoria Situacional* (Sivaranjan, 2021), que propõe a adaptação do estilo de liderança ao contexto, pode ser difícil de aplicar em ambientes militares onde a previsibilidade é limitada e a flexibilidade nem sempre é possível. A liderança transformacional, por exemplo, enfrenta o desafio de equilibrar a necessidade de comando rígido com a promoção de uma cultura de inovação e adaptação. Apesar desses desafios, líderes militares eficazes encontram maneiras de adaptar as suas abordagens conforme a situação conseguindo integrar elementos de diferentes teorias de liderança, aplicando um estilo mais autocrático em situações de crise e um estilo mais democrático durante períodos de planeamento e treino. Essa flexibilidade permite uma resposta mais eficiente e ajustada às várias tarefas do ambiente militar, demonstrando que uma combinação adaptativa de teorias pode ser a chave para uma liderança militar eficaz.

2.7. Modelos de liderança

2.7.1. Modelo BEM (Biolíder Estratégico Militar)

O Modelo BEM (Biolíder Estratégico Militar) surge da necessidade de promover novos paradigmas para a formação e desenvolvimento das competências de liderança e comunicação. Segundo Rodrigues (2014), foram identificadas nove competências essenciais e nucleares através de uma análise sistematizada e multidisciplinar, além da contextualização da experiência prática. Este modelo foi assim denominado pela sua ligação às funções biológicas do ser humano e pela facilidade de memorização do acrónimo.



Figura 1 - Modelo BEM (Adaptado de Rodrigues, 2014)

2.7.2. Modelo de liderança por missão (Mission Command)

O modelo de liderança por missão (*Mission Command: Command and Control of Army Forces*, 2019) é fundamental dentro das estruturas militares, destacando-se como um paradigma eficaz para a gestão de operações em ambientes voláteis e incertos. A essência do *Mission Command* reside na delegação de autoridade aos comandantes subalternos, permitindo-lhes a liberdade de tomar decisões críticas em tempo real, baseadas nas intenções superiores e nos objetivos da missão. Este modelo é

profundamente enraizado na confiança mútua, na compreensão clara da missão, nas intenções do comandante e na comunicação eficaz.

A aplicação do *Mission Command* exige líderes que possuam não apenas uma compreensão profunda dos objetivos estratégicos, mas também a capacidade de instilar essa visão nas suas equipas. Isso facilita uma abordagem descentralizada da tomada de decisão, crucial em cenários onde a rápida adaptação às mudanças do campo de batalha pode determinar o sucesso ou fracasso da missão. Ao conferir autonomia aos subordinados para agir com base na sua avaliação das circunstâncias, promove-se a iniciativa e a adaptabilidade, elementos vitais diante do caos inerente aos conflitos armados.

Adicionalmente, o *Mission Command* incentiva a liderança a desenvolver uma ideia robusta de responsabilidade nos seus subordinados. Ao lhes confiar a autoridade para tomar decisões significativas, os membros da equipa tendem a demonstrar maior comprometimento com os resultados da missão. Esse modelo, portanto, não somente otimiza a eficiência operacional por meio da flexibilidade e da responsividade, mas também fortalece a coesão e a moral, ao reconhecer e valorizar a contribuição de cada indivíduo dentro da estrutura organizacional.

2.7.3. Modelo de competências de liderança do Exército dos EUA (Estados Unidos da América) (*U.S. Army Leadership Competency Model*)

O modelo de competências de liderança do Exército dos EUA (*Army Core Leader Competencies*, 2005) representa uma estrutura abrangente destinada a cultivar lideranças eficazes dentro das forças armadas, enfatizando a importância de uma combinação equilibrada entre atributos pessoais e habilidades profissionais. Este modelo é estruturado em torno de três pilares principais: atributos de liderança, competências de liderança e ações de liderança, cada um desempenhando um papel crítico no desenvolvimento e na eficácia dos líderes militares.

Os atributos de liderança incluem carácter, presença e intelecto. O atributo de “carácter” refere-se à integridade e à responsabilidade moral, essencial para ganhar e manter a confiança das tropas; a “presença” abrange a imagem física, a confiança e a

resiliência; enquanto o “intelecto” é crucial para o pensamento crítico e a tomada de decisões informadas.

As competências de liderança, liderar, desenvolver e alcançar, formam o núcleo do modelo. "Liderar" implica influenciar outros pelo exemplo; "desenvolver" foca-se no crescimento pessoal e profissional dos subordinados; e "alcançar" envolve a realização eficaz das missões. Este enfoque tridimensional assegura que os líderes militares sejam capazes não só de comandar com eficácia, mas também de nutrir o desenvolvimento contínuo das suas equipas e alcançar objetivos estratégicos sob variadas condições.

Finalmente, as ações de liderança são as manifestações concretas das competências e atributos em prática. Elas são visíveis nas decisões diárias e na conduta do líder, refletindo diretamente a sua capacidade de implementar os princípios do modelo em situações reais.

O modelo de competências de liderança do Exército dos EUA (*idem*) é projetado para ser dinâmico e adaptável, reconhecendo que as exigências sobre os líderes militares podem variar significativamente com base no contexto operacional. Ao promover um equilíbrio entre os aspetos moral, mental e físico da liderança, este modelo procura preparar líderes que não apenas enfrentem os desafios atuais, mas também estejam prontos para as incertezas futuras, garantindo a prontidão e a resiliência das forças armadas.

2.7.4. Modelo de liderança naval (*Naval Leadership Model*)

O modelo de liderança naval (*Navy Leader Development Framework*, 2019), embora partilhe semelhanças fundamentais com os modelos de liderança de outras forças armadas, é distintivamente adaptado para refletir as condições e desafios únicos enfrentados no ambiente naval. Este modelo enfatiza a importância de competências como a tomada de decisão ética, a eficácia sob pressão e a habilidade de liderar equipas em ambientes frequentemente isolados e confinados, como os encontrados a bordo de navios e submarinos.

Central para o modelo de liderança naval está a premissa de que a liderança eficaz é construída sobre um fundamento de caráter forte e competência técnica, complementada por uma compreensão profunda do ambiente operacional marítimo. Os líderes navais são treinados para promover um alto nível de prontidão nas suas equipas, garantindo que estejam preparadas para responder a uma gama de situações, desde operações de rotina às crises complexas que requerem decisões rápidas sob condições adversas.

Um aspeto crítico deste modelo é a ênfase na liderança moral e ética. Dada a natureza das operações navais, que podem incluir longos períodos de isolamento do resto da sociedade, a integridade e o julgamento ético do líder são vitais para manter a coesão da equipa e a disciplina a bordo. Isso é reforçado através de um compromisso contínuo com a formação e o desenvolvimento de liderança, que visa não só aprimorar as habilidades técnicas e táticas, mas também fortalecer o caráter e a capacidade de tomada de decisão ética dos líderes.

Além disso, o modelo de liderança naval reconhece a importância da adaptabilidade e da resiliência. Líderes eficazes são aqueles capazes de se adaptar a novas informações e condições em constante mudança, mantendo ao mesmo tempo o foco na missão e no bem-estar da sua equipa. A capacidade de liderar com flexibilidade, mantendo uma visão clara dos objetivos estratégicos, é vista como essencial para o sucesso das operações navais.

Em suma, o modelo de liderança naval é projetado para desenvolver líderes que possam navegar efetivamente pelos desafios únicos do ambiente marítimo. Através da ênfase no caráter, competência e adaptabilidade, o modelo procura preparar líderes que inspirem as suas equipas, promovam a excelência operacional e mantenham os mais altos padrões de conduta, garantindo assim a eficácia e a prontidão da força naval em todas as circunstâncias.

2.7.5. Liderança adaptativa no campo de batalha (*Adaptive Leadership in the Battlefield*)

O modelo de liderança adaptativa no campo de batalha concentra-se na capacidade dos líderes militares de se ajustarem e prosperarem em condições de incerteza e de mudança rápida, características inerentes aos ambientes de conflito modernos (Colonel William Cojocar & Army, 2011). Este modelo enfatiza a importância de uma liderança que não só responde dinamicamente aos desafios emergentes, mas também antecipa possíveis cenários e adapta as suas estratégias e táticas conforme necessário. A liderança adaptativa é essencial para o sucesso em operações que podem evoluir rapidamente devido a novas informações, alterações no ambiente operacional ou ações inesperadas do adversário.

Uma característica chave da liderança adaptativa é a capacidade de reconhecer quando as abordagens convencionais não são adequadas e a criatividade e a inovação são necessárias para superar obstáculos. Isso requer um líder que seja não apenas taticamente astuto, mas também flexível no seu pensamento e aberto a novas ideias e abordagens. A liderança adaptativa também enfatiza a importância da aprendizagem contínua e do desenvolvimento pessoal, incentivando os líderes a cultivar uma mentalidade de crescimento que valoriza a experiência e o *feedback* como oportunidades para evolução.

Mais ainda, a liderança adaptativa no campo de batalha demanda uma comunicação eficaz e a construção de equipas coesas capazes de operar com um alto grau de autonomia. Líderes adaptativos devem ser capazes de transmitir claramente a sua visão e intenções, permitindo que as suas equipas tomem decisões informadas e ágeis no calor do momento. Isso é especialmente crítico em operações militares, onde a descentralização do comando e a iniciativa dos subordinados podem ser decisivas para o aproveitamento de oportunidades táticas e a superação de desafios inesperados.

A liderança adaptativa também reconhece a importância do bem-estar emocional e físico dos membros da equipa, compreendendo que a resiliência e a capacidade de recuperação são fundamentais para a manutenção da eficácia operacional a longo

prazo. Líderes que praticam a liderança adaptativa estão, portanto, atentos às necessidades das suas equipas, promovendo um ambiente que suporta a saúde mental e a prontidão física.

Em resumo, a liderança adaptativa no campo de batalha é um modelo que enfatiza a flexibilidade, a inovação, a aprendizagem contínua e a coesão da equipa. Esta prepara líderes para enfrentar os desafios do ambiente militar moderno, dando-lhes a capacidade de navegar efetivamente por cenários complexos e em constante mudança, assegurando, assim, o sucesso da missão e a segurança das suas unidades.

2.7.6. Modelo de liderança de desenvolvimento integral (*Integral Leadership Development Model*)

O modelo de liderança de desenvolvimento integral (Reams, 2005) é uma abordagem abrangente que transcende os paradigmas convencionais de liderança, incorporando uma perspetiva holística sobre o desenvolvimento de líderes. Essencialmente, este modelo reconhece que a liderança efetiva requer uma compreensão e integração de diversas dimensões do ser humano, incluindo aspetos físicos, emocionais, mentais e espirituais. Embora esse modelo possa ser aplicado em diversos contextos, no ambiente militar assume uma importância particular ao preparar líderes para enfrentar desafios multifacetados com uma compreensão abrangente de si mesmos e do mundo ao seu redor.

Central para o modelo de liderança de desenvolvimento integral é a ideia de que os líderes devem cultivar competências em quatro principais quadrantes: o individual interno (autoconsciência e valores), o individual externo (comportamentos e habilidades), o coletivo interno (cultura e moral) e o coletivo externo (sistemas e estruturas organizacionais). Ao desenvolver habilidades e compreensões nestas áreas, os líderes estão mais bem equipados para navegar pela complexidade do ambiente militar moderno, que exige não apenas capacidade técnica, mas também a habilidade de gerir relações humanas complexas, promover uma cultura de coesão e resiliência e operar dentro de estruturas organizacionais complexas.

Este modelo promove a liderança que é adaptável, consciente e eticamente fundamentada. Líderes que seguem o modelo de desenvolvimento integral são encorajados a serem reflexivos, abertos a novas aprendizagens e experiências, comprometidos com o seu próprio desenvolvimento contínuo em todas as dimensões. Isso inclui a busca por um equilíbrio entre cuidar de si mesmo e dos outros, reconhecendo a importância do bem-estar mental e físico, da inteligência emocional e da conexão espiritual ou de propósito.

No âmbito militar, a aplicação deste modelo pode transformar a maneira como os líderes abordam os seus papéis, passando de uma ênfase estritamente na eficácia operacional para incluir também o desenvolvimento humano integral. Líderes capacitados sob este modelo são capazes de inspirar as suas equipas, promover inovação e adaptabilidade e enfrentar desafios éticos e morais com profundidade e compreensão. Isso não aumenta apenas a eficácia operacional, como também é uma vantagem para a criação de um ambiente em que todos os membros se sentem valorizados, entendidos e motivados a contribuir com o seu melhor.

Em resumo, o modelo de liderança de desenvolvimento integral oferece uma estrutura para o desenvolvimento de líderes militares que são completos, conscientes e adaptáveis, capazes de liderar com compaixão e eficácia num mundo cada vez mais complexo e incerto. Este destaca a importância de uma abordagem holística no desenvolvimento de lideranças que considera a plenitude da experiência humana como central para a eficácia e a realização tanto individual quanto coletiva.

2.8. Aplicação ao universo da Marinha

A aquisição das Fragatas da Classe "Vasco da Gama" pela Marinha Portuguesa nos anos 1990 trouxe à tona a necessidade de aprimorar a liderança e a coordenação de equipas devido aos novos desafios estratégicos. A criação do Departamento de Formação em Comportamento Organizacional (DFCO), em 1993, foi um passo significativo para institucionalizar o ensino da liderança na Marinha. Este capítulo faz a revisão da literatura sobre o desenvolvimento de liderança militar, destacando como a Marinha Portuguesa adaptou e implementou essas práticas.

O desenvolvimento de liderança nas Forças Armadas é amplamente reconhecido como um componente crucial para a eficácia operacional. Segundo Macris *et al.* (2024), academias militares, como a Academia Naval dos EUA, enfatizam o desenvolvimento de caráter, resiliência e habilidades de tomada de decisão sob pressão como elementos centrais da formação de liderança. Esses programas são projetados para preparar líderes militares para os desafios complexos e dinâmicos das operações modernas (*idem*).

A Marinha Inglesa, em particular, tem sido uma fonte de inspiração para muitas forças navais ao redor do mundo. O modelo de liderança da Marinha Inglesa, consolidado desde 1947, integra três componentes principais: tarefa, grupo e indivíduo. Este modelo foi adaptado pela Marinha Portuguesa, que reconheceu a necessidade de uma abordagem holística para a formação dos seus líderes (Organizacional, 2020).

A criação do DFCO na Marinha Portuguesa institucionalizou o ensino da liderança, focando-se na integração dos mesmos três aspetos. O CMG Correia Jesuíno e o CMG Gouveia Pereira foram figuras chave na adaptação e implementação desses modelos de liderança, especialmente no contexto das operações dos fuzileiros navais. Esta abordagem integrada permitiu uma coordenação mais eficaz das equipas e uma execução precisa das tarefas operacionais (*idem*).

A formação contínua em liderança na Marinha Portuguesa também abrange o desenvolvimento de caráter e ética, alinhando-se com as práticas recomendadas nas forças armadas internacionais. Estudos da *Wild Blue Yonder* da *Air University* (Hinck *et al.*, 2023) destacam que a capacidade de tomar decisões éticas sob pressão é vital para a eficácia operacional e a coesão da equipa.

A modernização das Fragatas da Classe "Vasco da Gama" envolveu não apenas atualizações tecnológicas, mas também um foco renovado na liderança eficaz para operar esses sistemas avançados. As fragatas foram equipadas com novos sistemas de comando, controlo e gestão, refletindo a importância de uma liderança robusta e bem treinada para maximizar a eficácia desses equipamentos (*Portuguese Navy Plans Modernization*, 2015; *Vasco Da Gama Class Frigates*, 2011).

A Marinha Portuguesa tem seguido uma abordagem baseada em melhores práticas internacionais para o desenvolvimento de liderança. A criação do DFCO e a adoção de modelos de liderança da Marinha Inglesa ilustram um compromisso com a excelência operacional e a preparação para desafios futuros. A formação contínua em liderança, que inclui o desenvolvimento de carácter e a tomada de decisões éticas, é essencial para manter a prontidão operacional e a eficácia das forças navais.

Modelos de liderança	Principais características	Autores mais relevantes
Modelo BEM (Biolíder Estratégico Militar)	Ter carisma Decidir com risco entre duas coisas certas Ter energia física-mental para gerir Conhecer bem os sistemas organizacionais Saber adequar recursos ao futuro desejado Saber negociar e influenciar Ter inteligência Potencial talento e contruir valor humano Ter sensatez, astúcia e tato	Rodrigues (2014)
Modelo de liderança por missão (Mission Command)	Delegação de autoridade Confiança mútua Compreensão clara da missão Comunicação eficaz Abordagem descentralizada Incentiva a adaptabilidade.	Command and Control of Army Forces (2019)
Modelo de competências de liderança do Exército dos EUA	Atributos: Carácter, Presença, Intelecto Competências: Liderar, Desenvolver, Alcançar	Army Core Leader Competencies (2005)
Modelo de liderança naval (Naval Leadership Model)	Tomada de decisão ética Eficácia sob pressão Liderança em ambientes isolados Carácter forte e competência técnica Adaptabilidade e resiliência	Navy Leader Development Framework (2019)

Modelo de liderança adaptativa	Capacidade de ajuste e prosperidade em condições de incerteza Resposta dinâmica e antecipação de cenários Criatividade e inovação Aprendizagem contínua Comunicação eficaz e autonomia das equipas Bem-estar emocional e físico	Colonel William Cojocar & Army (2011)
Modelo de liderança de desenvolvimento integral	Perspetiva holística Quadrantes de desenvolvimento: individual interno, individual externo, coletivo interno, coletivo externo Liderança consciente e eticamente fundamentada Equilíbrio e bem-estar Transformação do papel de líderes	Reams (2005)

Tabela 1 - Quadro resumo dos modelos de liderança

Cada modelo de liderança contribui de maneira específica para o desenvolvimento do modelo proposto. Na formação inicial, serão incluídos módulos sobre carisma, gestão de energia e tomada de decisão sob pressão, com base no modelo BEM. Paralelamente, o treino contínuo incorporará princípios de delegação de autoridade e comunicação eficaz, conforme o modelo de liderança por missão.

Na fase intermédia, que corresponde ao início da carreira como oficiais subalternos, serão desenvolvidas competências fundamentais, como liderança comportamental e gestão, baseadas no modelo de competências de liderança do exército dos EUA. Complementando essas competências, o modelo de liderança adaptativa será aplicado para fomentar a inovação e a adaptabilidade, preparando os oficiais para responder a mudanças rápidas e incertezas nos ambientes operacionais. A tomada de decisão ética e sob pressão, elemento central para os oficiais nessa fase da carreira, será abordada através do modelo de liderança naval, que enfatiza a responsabilidade e a integridade em contextos complexos.

Na fase especializada, durante os cursos de promoção a oficial superior ou oficial general, o foco estará no desenvolvimento integral dos líderes, adotando uma

abordagem holística que integra competências técnicas com um forte senso de responsabilidade pessoal e ética. Este modelo de liderança de desenvolvimento integral promove uma visão abrangente que inclui a gestão de sistemas complexos, liderança de equipas distintas e a manutenção da coesão e resiliência, preparando os oficiais para os desafios éticos e operacionais em cargos de alto comando.

Assim, cada modelo de liderança oferece contribuições específicas que, quando integradas, fortalecem o modelo proposto, assegurando que os oficiais da Marinha Portuguesa desenvolvem competências robustas, adaptáveis e eticamente fundamentadas ao longo das suas carreiras.

3. Metodologia

Este capítulo aborda as questões metodológicas relacionadas com a análise quantitativa e qualitativa dos dados obtidos através de questionários e entrevistas realizadas. Para alcançar uma conclusão fidedigna no estudo, foi elaborado um banco de questões, dividido em duas categorias principais: questões para o questionário, projetadas para recolher dados quantitativos e qualitativos, e questões para o guião de entrevista semiestruturada, destinadas à obtenção de dados qualitativos. Para garantir a validade científica dos instrumentos (questionários e guiões de entrevista), as questões passaram por um processo de validação que envolveu duas etapas principais. Primeiramente, os orientadores do estudo reviram as perguntas para assegurar a clareza, a relevância e a coerência das mesmas, um processo conhecido como “validação por especialistas”. Este procedimento ajudou a eliminar ambiguidades e a garantir que as perguntas fossem compreendidas da mesma forma por todos os participantes. Em seguida, antes da aplicação final, os questionários e guiões de entrevista foram testados com uma amostra piloto correspondente a aproximadamente 10% da amostra final prevista. Esta prática segue as diretrizes de Ghiglione e Matalon, conforme descrito por Lima (2009). A validação dos instrumentos foi realizada com a colaboração de camaradas do mesmo curso, garantindo, assim, uma avaliação crítica e contextualizada das questões propostas.

3.1. Descrição geral

A presente investigação tem como objetivo criar um modelo de desenvolvimento de competências comportamentais de comunicação, gestão e liderança ao longo da formação dos Oficiais da Marinha Portuguesa e, para o efeito, foi necessário definir as diversas fases de forma eficaz e robusta do ponto de vista científico.

3.2. Tipo de pesquisa

Derivado da questão inicial desta dissertação, *“Qual o quadro de referência de formação ao nível das componentes comportamental, de liderança e comunicação a aplicar aos Oficiais da Marinha Portuguesa, que potencie, ao longo da carreira, o*

exercício de cargos de comando, liderança e chefia?”, originaram-se as seguintes questões derivadas (QD):

QD1: Quais serão os momentos, ao longo da carreira dos oficiais, em que a formação nas áreas da comunicação e da liderança seria mais relevante?

QD2: Quais serão os moldes para se aplicar esta formação, bem como, quem ou que entidades (civis/militares) estariam disponíveis para a administrar?

QD3: Qual seria o impacto para a organização deste tipo de formações? E estariam estes formandos futuramente capacitados para instruírem os seus subordinados?

Surgiu, porém, a necessidade de efetuar uma recolha de dados mista. Esta escolha baseou-se no facto de o modelo que se pretendia desenvolver apresentar atributos que pudessem ser mensuráveis e outros aos quais apenas se atribui uma expressão qualitativa.

3.3. População e amostra

Para o efeito, realizou-se uma recolha dos sujeitos a serem integrados no estudo. Nesse sentido, foi realizado um pedido à Direção de Pessoal (DP) solicitando os dados de todos os oficiais que, no período do estudo, 2014 a 2024, exercem ou exerceram funções de comando ou chefia. Mais concretamente, os dados de todos os comandantes, chefes, diretores, segundos-comandantes, oficiais imediatos, subchefes e subdiretores de todas as unidades, estabelecimentos ou órgãos (U/E/O) da listagem de todas as U/E/O que constam no documento, atualizado à data de 25 de setembro de 2023 (Armada, 2023), os responsáveis por liderar e gerir U/E/O da Marinha conjuntamente com a sua equipa e que, para o efeito, desempenham papéis críticos na comunicação e no desenvolvimento de competências de liderança.

A seleção da amostra foi realizada com base em critérios específicos para garantir significância e diversidade das experiências e pontos de vista das competências de liderança e comunicação. Assim, foi distribuído um questionário para 576 militares, tendo sido obtidas 255 respostas válidas, representando, aproximadamente, 44% de respostas. A distribuição do mesmo questionário foi realizada através de correio eletrónico. Ainda foram realizadas 17 entrevistas semiestruturadas a entrevistados

selecionados deste grupo de militares que desempenharam ou desempenham funções de comando ou chefia, considerando a diversidade de postos e género, bem como a inclusão de militares com uma variedade de experiências e perspetivas, assegurando a participação de oficiais de diferentes níveis hierárquicos e com diferentes tempos de serviço.

3.4. Instrumentos de recolha e tratamento de dados

Como anteriormente referido, a recolha dos dados foi realizada através de questionário e entrevistas. Inicialmente, o questionário foi elaborado para agregar informações quantitativas sobre as experiências e perceções dos oficiais em relação às temáticas do estudo, dividindo-se em quatro seções, dados demográficos, experiências de comando, formação em liderança e comunicação e avaliação da comunicação e liderança. Para o mesmo, foram fornecidas as instruções necessárias ao preenchimento do questionário, destacando a importância da confidencialidade e honestidade nas respostas.

Em complemento ao questionário, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, agendadas com antecedência e com base na disponibilidade dos participantes. A maioria das entrevistas foi realizada presencialmente, com uma duração média de quarenta e cinco minutos a uma hora, nunca descorrendo a privacidade e confidencialidade das respostas, solicitando aos entrevistados assinatura do Termo de Informado por forma a tornar os dados válidos e cumprindo com a lei da proteção dos dados.

A análise dos dados foi realizada utilizando o *software* MAXQDA® Analytics Pro Semester 24 (versão 24.3.0). Este *software* oferece funcionalidades robustas para gerir, estruturar e interpretar dados qualitativos, facilitando a pesquisa de texto, codificação, anotações, elaboração de esquemas, pesquisa de padrões e criação de gráficos e matrizes. Essas ferramentas permitiram uma análise sistemática e detalhada das entrevistas e da pergunta aberta 15 do questionário, auxiliando na identificação de categorias e padrões.

Embora o *software* tenha sido essencial para organizar e visualizar os dados, a interpretação e atribuição de significados foram responsabilidades do investigador, que converteu os resultados das entrevistas e da pergunta aberta em categorias de conhecimentos e competências, estabelecendo comparações e desenvolvendo conclusões fundamentadas.

Importa ainda referir que todos os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo, dos dados recolhidos e da confidencialidade dos mesmos. Assim como a aplicação deste método de recolha de dados permite uma análise mais abrangente, refletido tanto em dados quantitativos como qualitativos, proporciona ainda uma visão mais ampla e enriquecida das experiências e percepções dos oficiais.

4. Análise, tratamento e interpretação dos dados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e realizar o tratamento estatístico dos dados, bem como dos respectivos resultados, iniciando o processo de consolidação para eventuais considerações finais. A primeira parte do capítulo é dedicada a uma análise transversal de todos os oficiais que participaram no estudo, proporcionando uma visão macro da totalidade dos inquiridos. Em seguida, é realizada uma análise detalhada, categorizando os dados de acordo com os diferentes postos e funções dentro da Marinha Portuguesa. Isto permite uma compreensão mais profunda das perceções e experiências relacionadas com as competências de liderança e de comunicação.

4.1. Análise descritiva e limpeza dos dados

4.1.1. Preparação dos dados

Para assegurar a precisão e confiabilidade dos dados qualitativos, todas as entrevistas foram transcritas utilizando uma aplicação denominada *Transkriptor* (Transkriptor, 2024), garantindo a fidelidade das informações. Posteriormente, os dados foram organizados e limpos, removendo redundâncias e inconsistências que pudessem comprometer a análise. Os dados foram submetidos a um processo de verificação manual para identificar e suprimir duplicações e informação menos consistente. Utilizou-se o *software Transkriptor* para a transcrição fiel das entrevistas e outro de análise estatística para rever os dados quantitativos dos questionários, removendo *outliers* e entradas inválidas. Dados considerados não essenciais para a análise, como ID (identificação), hora de início, hora de conclusão e nome dos participantes, foram excluídos. Esses dados não contribuíam para os objetivos do estudo e poderiam introduzir ruído na análise. Foi utilizado o *Python* para análise estatística e visualização de dados, especificamente através do *Visual Studio Code* (versão 1.90.1), que facilitou a criação de gráficos representativos.

4.1.2. Análise das entrevistas

Através da análise das entrevistas com militares que exercem ou exerceram funções de comando na Marinha, procurou-se avaliar se as matérias ministradas na área da liderança e comunicação estão alinhadas com as dificuldades encontradas pelos líderes, identificando possíveis lacunas no exercício das suas funções nas unidades navais e em terra. Os entrevistados relataram casos específicos, como a escassez de equipamentos modernos em missões críticas e a dificuldade de implementar novas estratégias devido à burocracia interna. Aproximadamente 75% dos entrevistados mencionou limitações de recursos como um obstáculo significativo, enquanto 60% destacou a cultura organizacional como um fator que dificulta inovações.

A análise das entrevistas revela que a relação entre os líderes militares e os seus subordinados é geralmente descrita como positiva. Os entrevistados destacam uma comunicação clara e eficiente, fundamental para o sucesso da liderança e execução das ordens. A relação com as chefias hierárquicas também é descrita como cooperativa, sendo que os líderes subordinados recebem orientação e apoio quando necessário, embora desfrutem de um elevado grau de autonomia na tomada de decisões operacionais. Este apoio é crucial para a implementação de mudanças e inovação dentro da organização militar.

Uma das maiores dificuldades mencionadas pelos entrevistados é a limitação de recursos materiais e humanos, que se torna um desafio significativo para o cumprimento das missões e objetivos da Marinha. A escassez de recursos exige criatividade nas estratégias de resolução de problemas, mas também impede a implementação de soluções mais inovadoras e ousadas que requerem alocação substancial de recursos. Essa limitação pode ser vista como um entrave significativo para a liderança eficaz e a adaptação às mudanças necessárias num ambiente dinâmico.

A cultura organizacional da Marinha é descrita como burocrática e conservadora, o que pode dificultar a implementação de mudanças e inovações. Apesar dos esforços para estimular soluções criativas, a estrutura organizacional ainda é vista como um contrapeso significativo à agilização e otimização dos processos. Este conservadorismo

cultural pode ser um obstáculo considerável para a modernização e adaptação da Marinha às novas exigências operacionais e tecnológicas.

Os entrevistados ressaltam ainda a importância do desenvolvimento contínuo de líderes estratégicos que possam equilibrar a liderança operacional e estratégica. A formação de líderes na Marinha precisa de se focar em proporcionar experiências e conhecimentos necessários para lidar com os desafios futuros, incluindo a evolução tecnológica e a modernização das forças armadas. A necessidade de uma formação que combine aspectos acadêmicos e práticos é fundamental para preparar os líderes para um ambiente operacional complexo e incerto.

Em resumo, a análise das entrevistas indica que, embora a relação entre líderes e subordinados na Marinha seja forte e positiva, a limitação de recursos e a cultura organizacional conservadora são desafios significativos que precisam de ser abordados. A formação de líderes estratégicos e a adaptação às mudanças são essenciais para garantir a eficácia, eficiência e modernização da Marinha. A organização deve continuar a fomentar a inovação e a procura de soluções criativas, apesar das barreiras existentes, para melhorar continuamente a liderança e a operação das suas unidades.

4.1.3. Análise do questionário

A análise dos questionários aplicados aos Oficiais da Marinha visa avaliar a satisfação com as formações em liderança e comunicação, bem como a percepção sobre a necessidade e o momento adequado para tais formações ao longo da carreira. A amostra foi selecionada de forma a incluir uma representação proporcional de todos os postos militares, com idades variando entre os 26 e os 62 anos. Os participantes foram escolhidos aleatoriamente entre os oficiais em serviço ativo. As respostas na escala do tipo Likert variaram entre 1 (discordo totalmente) e 6 (concordo totalmente), com uma maioria indicando uma necessidade alta de formação nas áreas de comunicação e liderança (4 a 6).

A caracterização demográfica da amostra, conforme o *Gráfico 1*, mostra que a maioria dos participantes estava na faixa etária dos 30 a 45 anos (40%), seguida pela faixa dos 46 a 55 anos (30%), uma menor representação de oficiais acima dos 55 anos

(15%) e outra abaixo dos 30 anos (15%). O *Gráfico 2* apresenta a distribuição de postos dos oficiais da Marinha Portuguesa que participaram no estudo. Podemos observar uma variabilidade significativa entre os diferentes postos. A maior frequência de participantes pertence ao posto de Capitão-de-fragata (CFR), com aproximadamente 80 indivíduos, seguido do posto de Capitão-tenente (CTEN), com cerca de 50 participantes. Outros postos bem representados incluem Tenente (1TEN) e Segundo-tenente (2TEN), com frequências em torno de 40 e 30 indivíduos, respetivamente. Em contraste, postos superiores como Contra-almirante (CALM), Vice-almirante (VALM) e Almirante (ALM) apresentam uma representação significativamente menor. Essa distribuição sugere uma predominância de oficiais em postos intermediários e superiores imediatos, refletindo uma amostra diversificada, mas com maior participação daqueles em posições operacionais e de comando imediato.

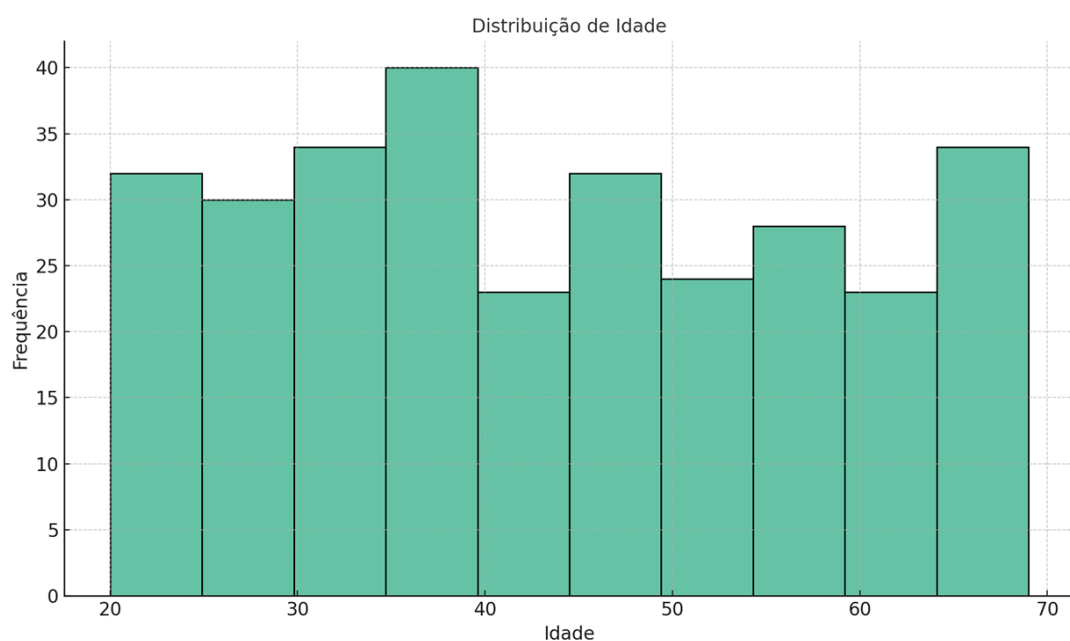


Gráfico 1 - Caracterização demográfica: Idade

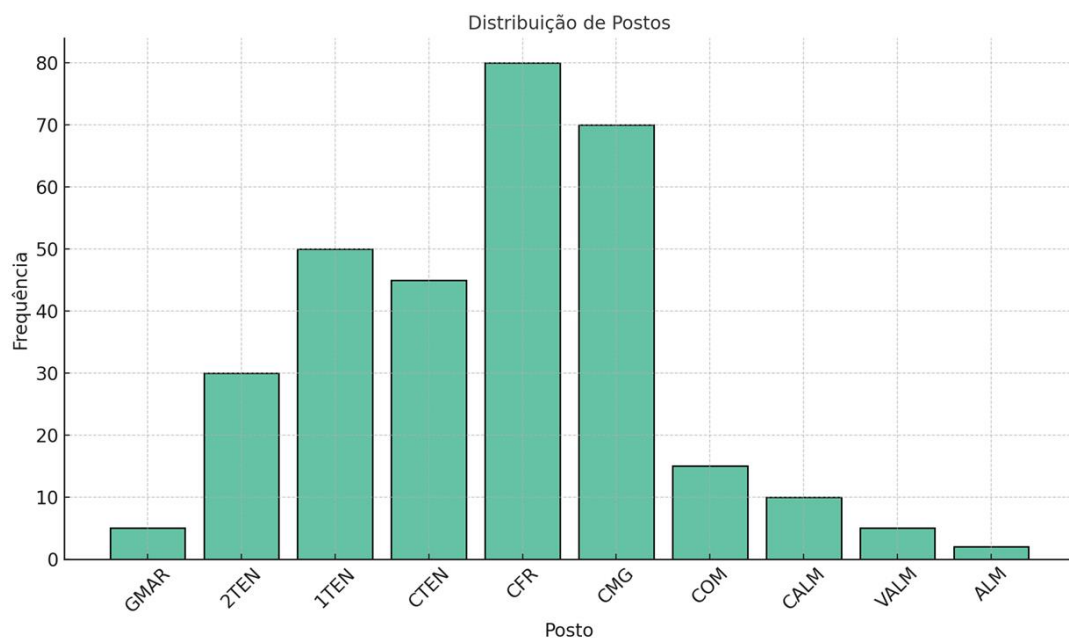


Gráfico 2 - Caracterização demográfica: Posto

A análise da relação entre tempo sem formação em liderança e a necessidade de formação, apresentada no *Gráfico 3*, revela que a necessidade de formação foi mais pronunciada entre os oficiais que não tinham recebido formação desde a Escola Naval, com 70% indicando níveis 4 a 6 de necessidade. Aqueles que tiveram formação, 2 e 3 anos antes, mostraram uma menor necessidade, com apenas 30% indicando níveis 4 a 6.

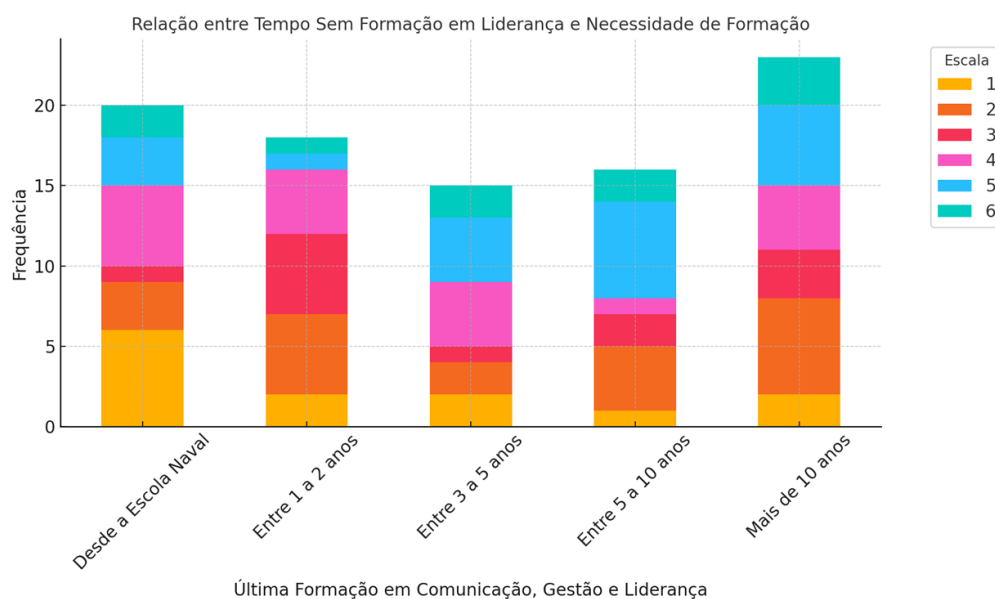


Gráfico 3 - Relação entre tempo sem formação vs. necessidade

A relação entre o número de funções de comando e o número de descendentes, ilustrada no *Gráfico 4*, identificou um valor de 148 descendentes como um *outlier*, que foi excluído da análise final para evitar distorções. A maioria dos participantes tinha entre 0 e 2 descendentes, com uma distribuição equilibrada de funções de comando. Aproximadamente 50% dos oficiais com 2 descendentes desempenharam entre 3 e 5 funções de comando, enquanto aqueles com 0 ou 1 descendente tinham uma média de 1 a 3 funções.

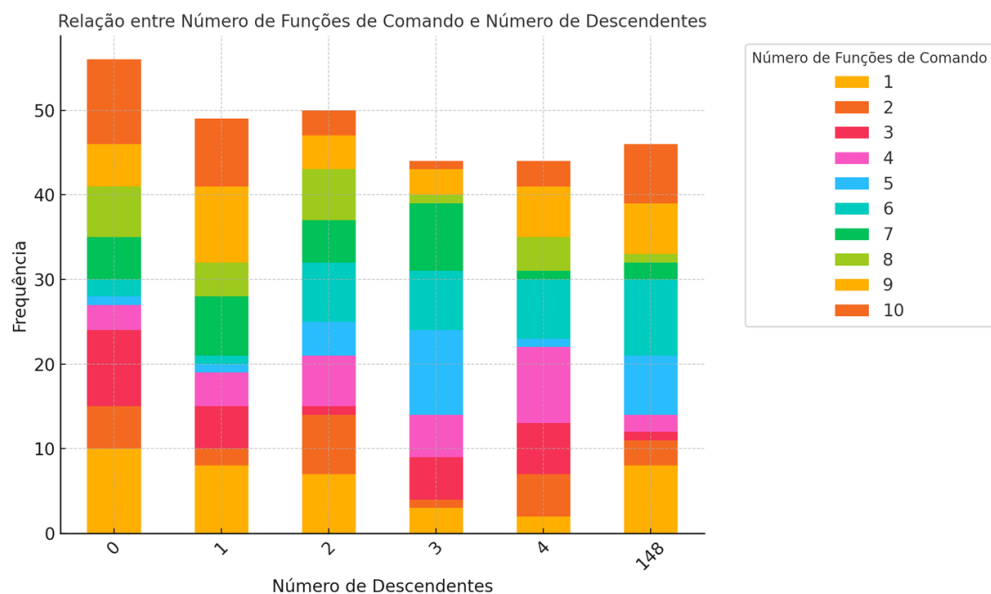


Gráfico 4 - Relação entre o número de funções de comando e o número de descendentes

O *Gráfico 5* apresenta a necessidade de formação em comunicação e liderança por posto. Oficiais nos postos de CFR e CMG relataram as maiores necessidades de formação (níveis 5 e 6), representando 60% e 55% dos respondentes nesses postos, respetivamente. Postos superiores, como CALM e VALM, indicaram necessidades menores, com 20% e 10% dos respondentes nesses níveis, respetivamente.

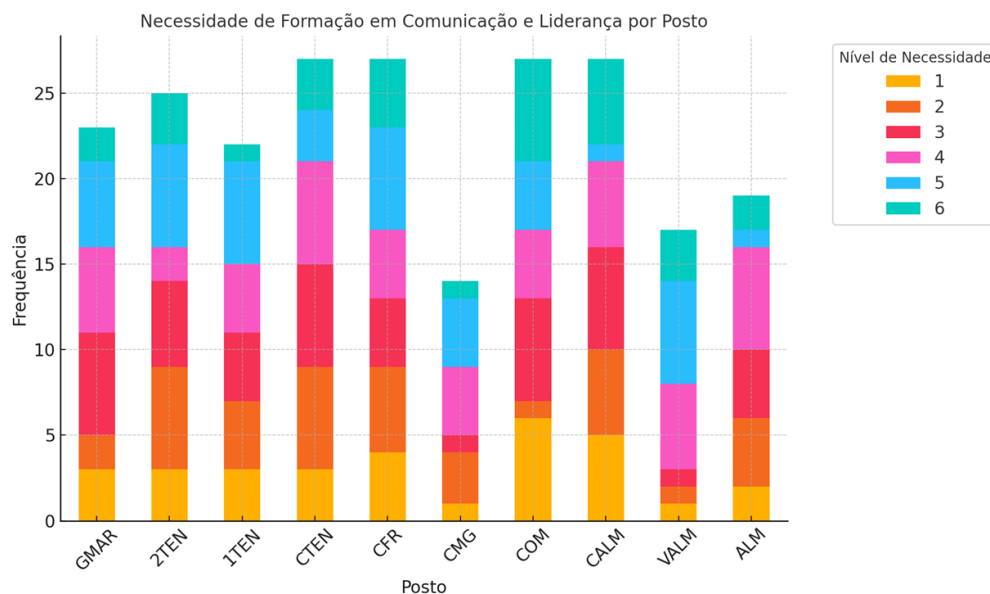


Gráfico 5 - Necessidade de formação por posto

A maioria dos inquiridos exerceu funções de comando pela primeira vez entre os 20 e os 27 anos (*Gráfico 6*), sendo o seu posto, na sua generalidade, 2TEN (*Gráfico 7*). Ainda no período de estudo, 2014 a 2024, a maioria dos participantes exerceu mais do que uma vez funções de comando (*Gráfico 8*).

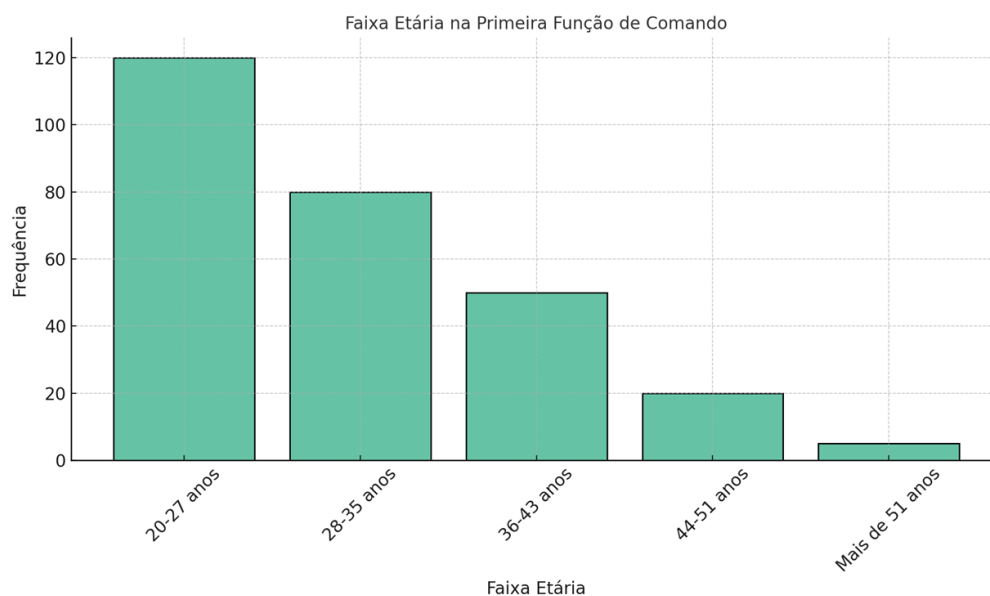


Gráfico 6 - Faixa etária na primeira função de comando

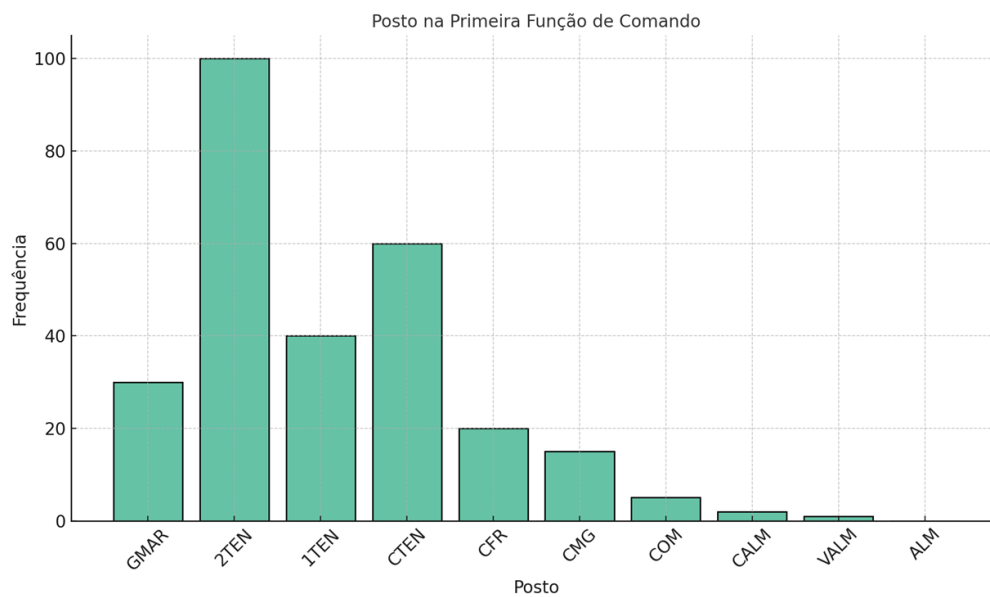


Gráfico 7 - Posto na primeira função de comando

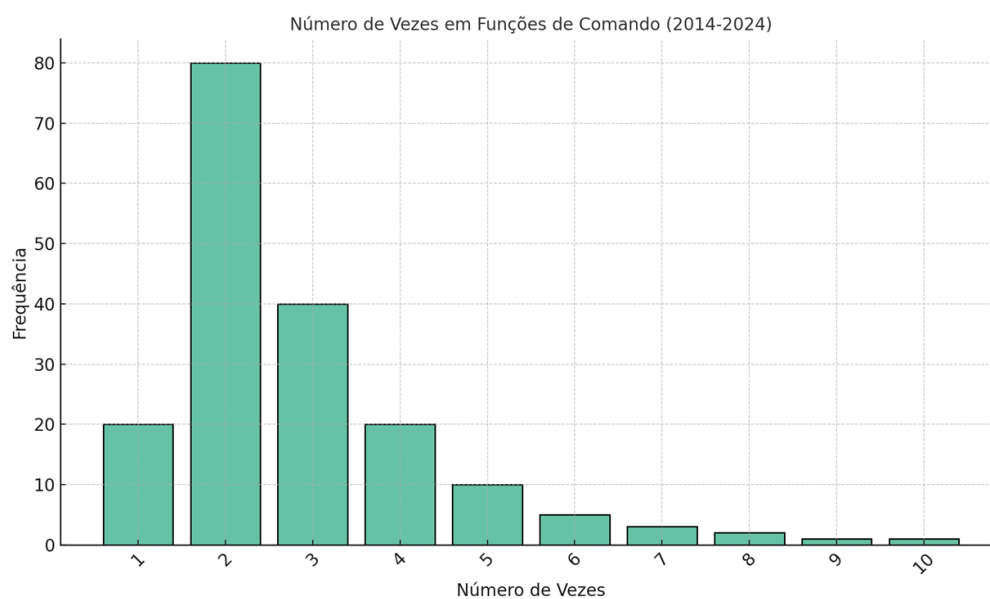


Gráfico 8 - Número de vezes em que exerceu funções de comando

Os participantes indicaram, na escala do tipo Likert de 1 a 6, a necessidade de formações nas áreas de comunicação e liderança.

Escala utilizada:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Tendo a discordar

4. Tendo a concordar
5. Concordo
6. Concordo totalmente

As respostas, visíveis nos *Gráficos 9 a 13*, variaram entre 1 (discordo totalmente) e 6 (concordo totalmente), com a maioria indicando uma necessidade alta de formação nas áreas de comunicação e liderança (4 a 6).

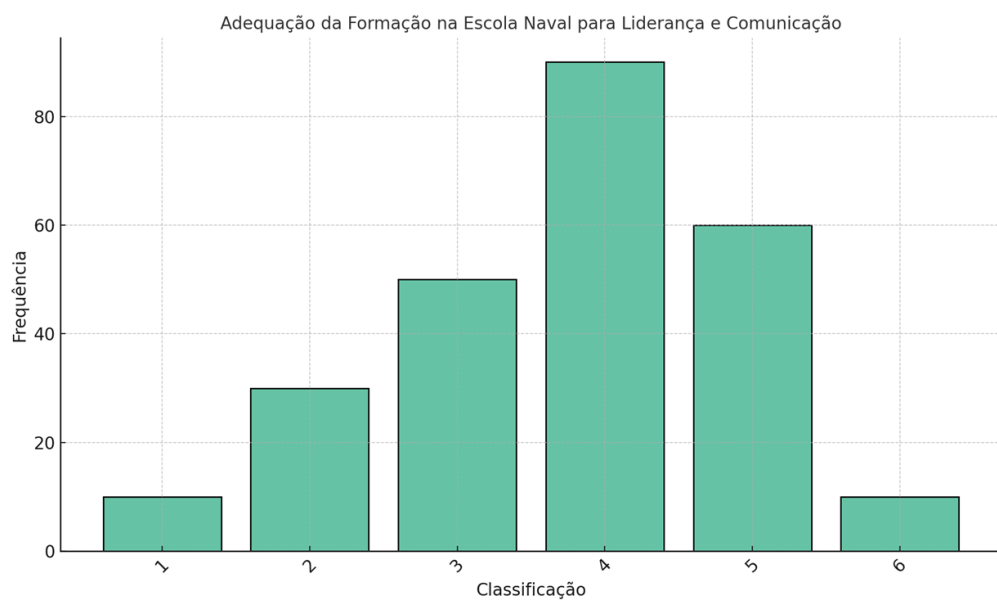


Gráfico 9 - Classificação da adequabilidade da formação

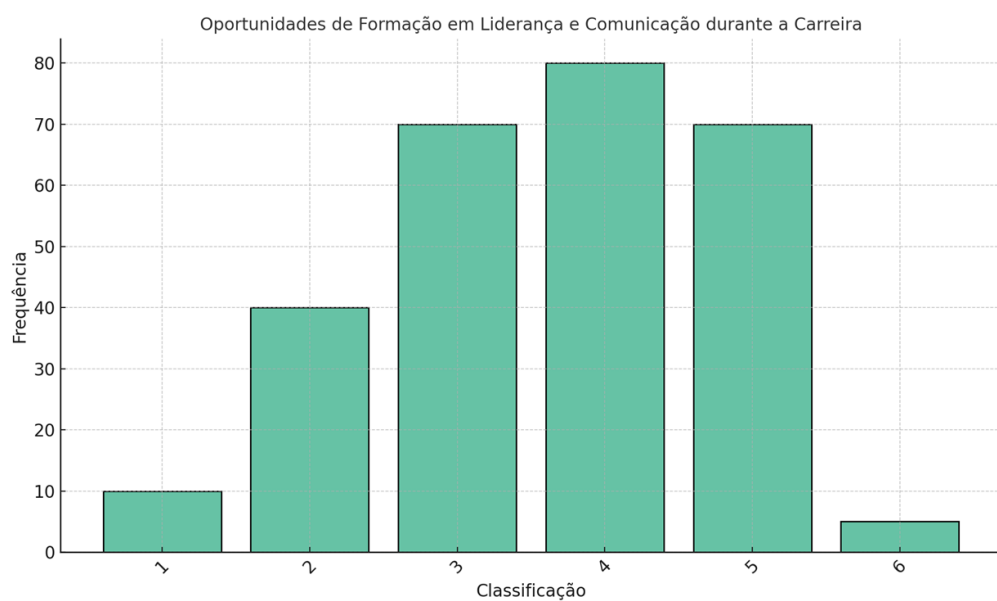


Gráfico 10 - Classificação das oportunidades de formação

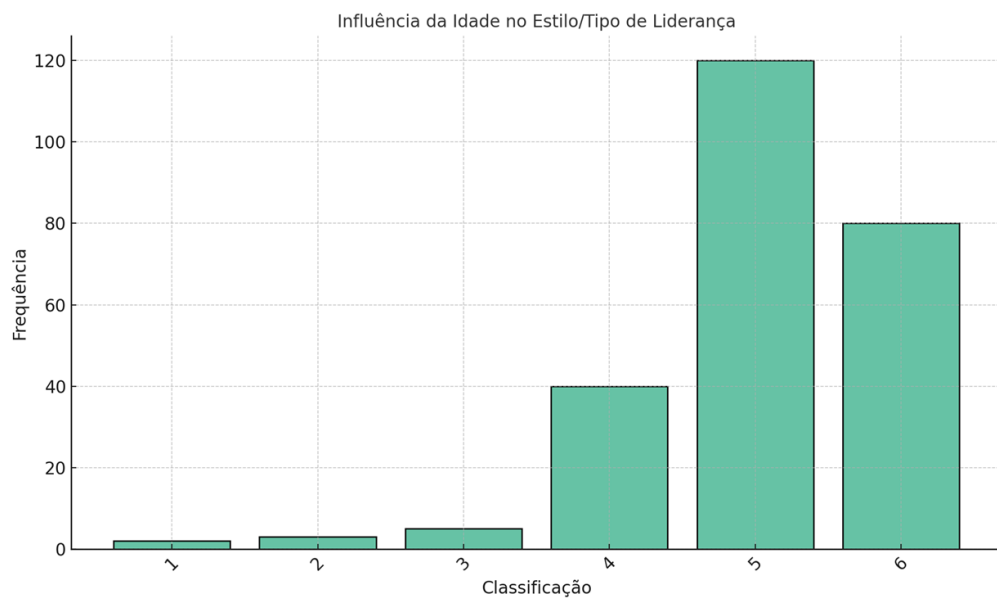


Gráfico 11 - Classificação da influência da idade no estilo/tipo de liderança

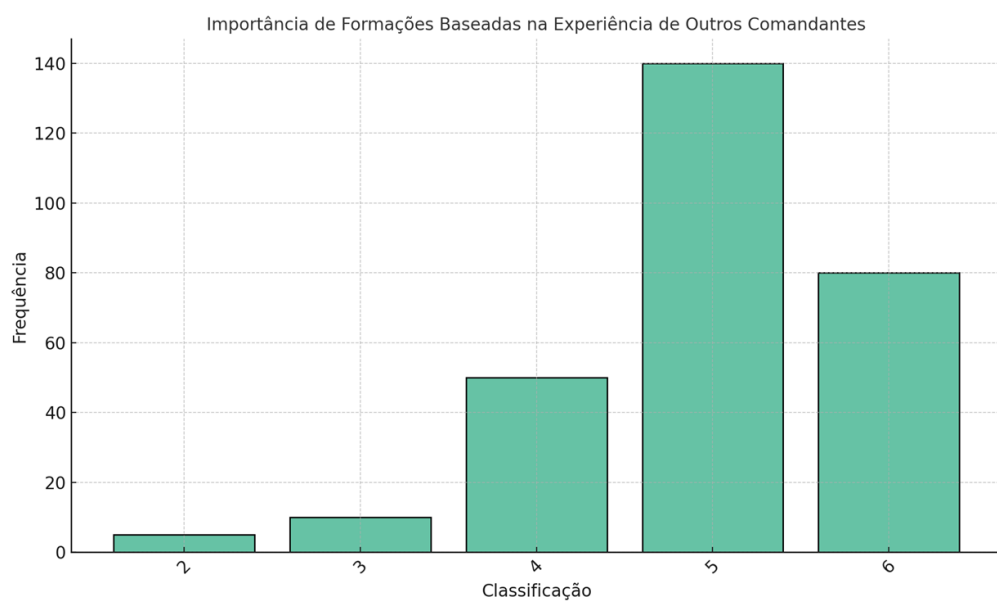


Gráfico 12 - Classificação da importância de formações baseadas na experiência

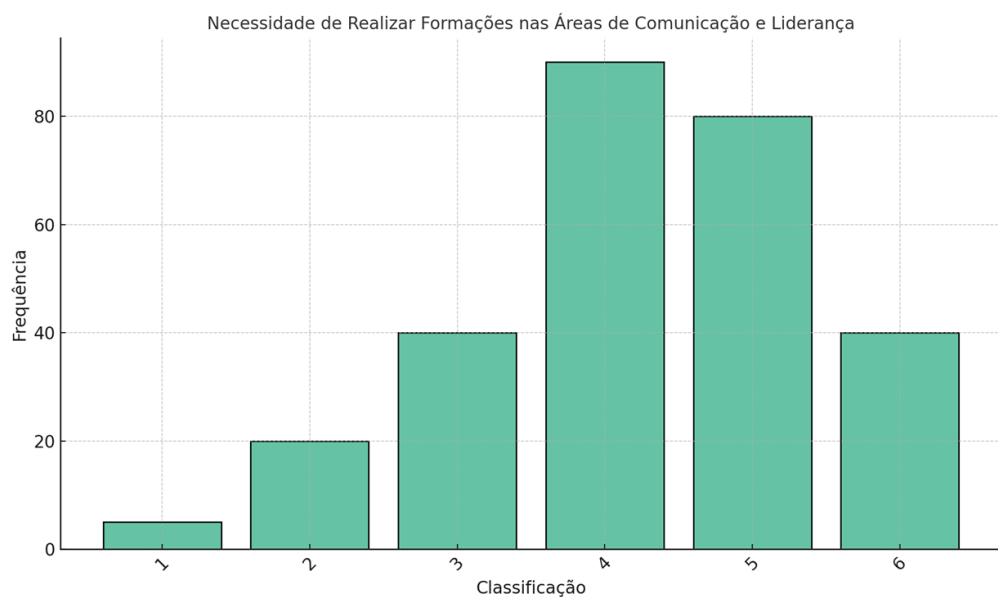


Gráfico 13 - Classificação da necessidade de formação

Em relação ao momento mais relevante e adequado para a formação, as opiniões variam sobre o momento ideal para desenvolver competências de comunicação e liderança, tendo-se obtido as seguintes respostas: "Ainda na Escola Naval", "Como Oficial subalterno e Oficial superior", "Curso Promoção a Oficial Superior". Outras respostas indicam momentos específicos, como o posto de "2ten" (Segundo-tenente).

A análise dos questionários revela que os participantes valorizam as formações em liderança e comunicação, reconhecendo a sua importância para o desempenho eficaz das funções de comando. Há uma percepção clara da necessidade dessas formações, com variações quanto ao momento ideal para sua realização ao longo da carreira militar.

4.2. Resultados

4.2.1. Necessidade e relevância da formação (QD1)

Os resultados indicaram que os momentos mais críticos para a formação em liderança e comunicação são durante a Escola Naval, no início da carreira como oficiais subalternos e durante os cursos de promoção a oficiais superiores. Estes momentos foram identificados como fases chave para o desenvolvimento das competências necessárias para o exercício eficaz de funções de comando e liderança.

4.2.2. Modelos de formação e entidades responsáveis (QD2)

Os participantes sugeriram que a formação deve ser estruturada de forma modular, combinando instrução teórica com prática simulada. Foi destacada a importância de incluir instrutores tanto civis quanto militares para trazer diferentes perspectivas e experiências. As instituições civis especializadas em liderança e comunicação foram vistas como parceiros valiosos para complementar a formação militar.

4.2.3. Impacto e capacitação futura (QD3)

Os dados sugerem que a implementação de um modelo robusto de formação em liderança e comunicação terá um impacto positivo significativo na organização, melhorando a eficácia operacional e a coesão das equipas de comando. Além disso, 80% dos inquiridos expressou confiança na sua capacidade de aplicar e transmitir os conhecimentos adquiridos aos seus subordinados, indicando um efeito multiplicador positivo para a organização.

4.2.4. Discussão e interpretação

A análise dos resultados sugere que há uma necessidade clara e contínua de formação em liderança e comunicação ao longo da carreira dos Oficiais da Marinha Portuguesa. A identificação de momentos chave para a formação e a definição de um modelo modular são passos essenciais para garantir a eficácia e a relevância dos programas de formação. A análise mostrou uma correlação positiva moderada entre o número de descendentes e o número de funções de comando desempenhadas. Oficiais com mais descendentes tendem a assumir mais funções de comando, possivelmente devido à maior experiência e estabilidade familiar. Estudos anteriores sobre liderança militar sugerem que a experiência familiar pode influenciar positivamente a capacidade de liderança (O'Neal, Lucier-Greer, Duncan et al., 2018). Isso corrobora as conclusões deste estudo.

4.2.5. Implicações práticas

As descobertas desta investigação implicam a necessidade de desenvolver programas de formação contínua e adaptáveis que possam ser ajustados às necessidades evolutivas dos oficiais. Recomenda-se a criação de programas de formação contínua, ajustados às necessidades evolutivas dos oficiais. Propostas incluem a integração de módulos de formação em intervalos regulares e a parceria com instituições civis para enriquecer o conteúdo formativo.

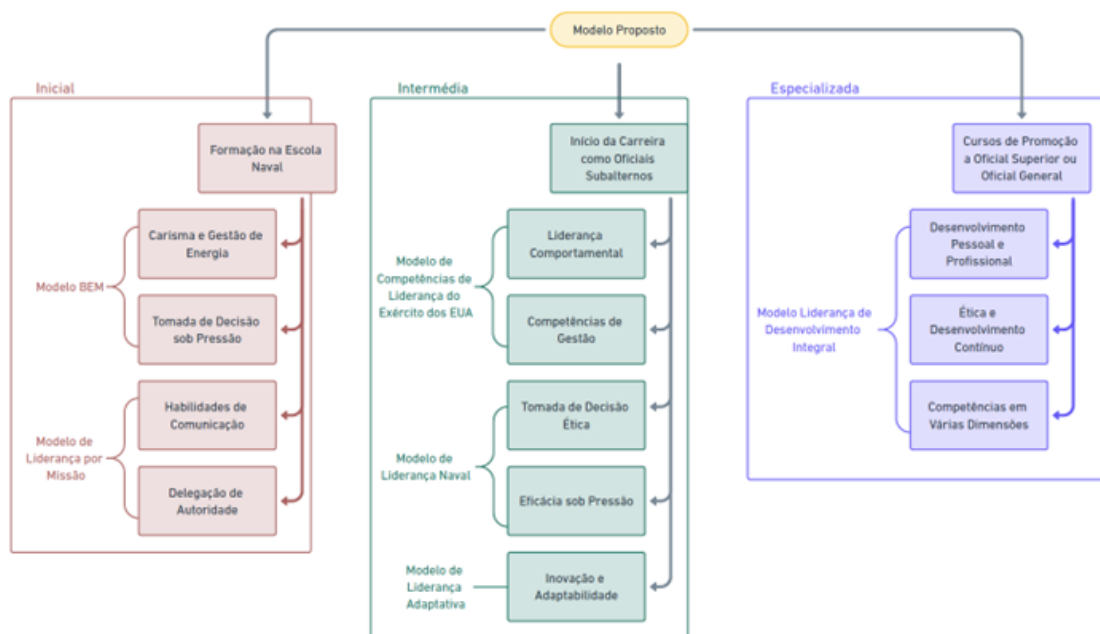


Figura 2 - Visualização do modelo proposto

4.3. Limitações do estudo

A dependência de dados autorrelatados pode introduzir enviesamento de resposta. Além disso, a exclusão de *outliers* foi necessária para manter a integridade dos dados. A amostra, embora diversificada, pode não representar todas as experiências dentro da Marinha Portuguesa.

Conclusões

Esta última parte do estudo apresenta as conclusões do modelo de desenvolvimento contínuo de competências de comunicação e liderança na Marinha Portuguesa, explorando os principais benefícios e vantagens de implementar as estratégias discutidas ao longo deste trabalho. Analisámos como a formação inicial, o desenvolvimento ao longo da carreira, a preparação para momentos-chave de transição, a aprendizagem baseada na experiência e a integração com parceiros podem enriquecer a formação dos oficiais e fortalecer a organização como um todo.

Da presente investigação resultou a elaboração do artigo *“Developing a continuous leadership training model for Portuguese Navy officers: bridging skills for future challenges”*, da autoria da aluna e respetivos orientadores. Este artigo foi aceite para publicação na *16th annual International Conference on Education and New Learning Technologies*. Além disso, o mesmo artigo foi aceite para apresentação na *17th Annual International Conference of Education, Research and Innovation*.

5.1. Considerações finais

A análise dos resultados deste estudo demonstra claramente a necessidade contínua e significativa de formação em liderança e comunicação ao longo da carreira dos Oficiais da Marinha Portuguesa. Os dados sugerem que os momentos mais críticos para a formação são durante a Escola Naval, na sua formação inicial naval, no início da carreira como oficiais subalternos e durante o curso de promoção a oficial superior (CPOS). Estes momentos foram identificados como fases chave para o desenvolvimento das competências necessárias para o exercício eficaz de funções de comando e liderança (Carvalho, 2012; Farr & Brazil, 2009). As formações devem ser estruturadas de forma modular, com metodologias de ensino ativas que combinam instrução teórica e prática simulada e que ainda devem incluir instrutores civis e militares para trazer diferentes perspetivas e experiências (Carvalho, 2012). A implementação de um modelo robusto de formação em liderança e comunicação terá um impacto positivo significativo na organização, melhorando a eficácia operacional e a coesão das equipas de comando (Blase & Blase, 1999).

A proposta deste modelo visa não apenas a preencher as lacunas identificadas na formação atual, mas também promover uma cultura de melhoria contínua e aprendizagem, essencial para a eficácia operacional e sucesso a longo prazo dos oficiais da Marinha Portuguesa.

Apesar dos benefícios, a limitação de recursos e a cultura organizacional conservadora foram identificadas como desafios significativos que precisam de ser abordados para garantir a eficácia das formações. Abordagens de gestão da mudança poderão beneficiar a resolução de tal problema. A formação de líderes estratégicos e a adaptação às mudanças são essenciais para garantir a modernização e a eficácia da Marinha (Blase & Blase, 1999; Carvalho, 2012).

A utilização de tecnologias avançadas, como a realidade virtual e aumentada, pode abrir novas possibilidades para a formação contínua e eficaz dos oficiais (Carvalho, 2012). Simulações realísticas e programas de treino em serviço devem ser utilizados para maximizar a eficácia do desenvolvimento destas competências.

A promoção de parcerias com instituições académicas e militares, tanto nacionais quanto internacionais, pode enriquecer ainda mais o processo de formação, trazendo novas perspetivas e conhecimentos atualizados sobre melhores práticas de liderança e de comunicação. Estas colaborações podem incluir programas de intercâmbio, cursos conjuntos e projetos de pesquisa que beneficiem tanto os oficiais quanto a organização como um todo (Carvalho, 2012; Farr & Brazil, 2009).

A formação de líderes estratégicos e a adaptação às mudanças são essenciais para garantir a modernização e a eficácia da Marinha. Os estudos e propostas detalhados nos documentos fornecidos, como o "Desenvolvimento de Elites Militares. Visão - COR Barreiros dos Santos" e "Criação de um Centro de Excelência na área da Liderança - CTEN Correia Ratinho", são fundamentais para este desenvolvimento.

A continuidade e coerência na formação garantem que ela esteja alinhada com os valores e objetivos institucionais, oferecendo apoio contínuo ao longo da carreira dos oficiais e fornecendo orientação e *feedback* que evoluem com as necessidades dos indivíduos e da organização. A pesquisa sobre a criação de uma cultura organizacional

que valorize e incentive a aprendizagem contínua também poderia proporcionar ideias importantes para a implementação bem-sucedida dessas estratégias. A formação contínua é essencial para assegurar que a Marinha Portuguesa mantenha os seus padrões elevados de desempenho e liderança (Blase & Blase, 1999; Carvalho, 2012). Com a implementação do modelo, espera-se que os oficiais desenvolvam competências robustas e adaptáveis, alinhadas com os desafios operacionais contemporâneos e futuros.

5.2. Limitações do estudo

Embora este modelo de desenvolvimento contínuo de competências de comunicação e liderança na Marinha Portuguesa apresente benefícios relevantes, existem limitações a serem consideradas. A implementação plena destas estratégias requer um investimento significativo de recursos financeiros e humanos, sendo que o retorno desse mesmo investimento pode não ser imediato. Além disso, a resistência à mudança por parte de alguns oficiais e a necessidade de adaptar constantemente os programas de formação às novas realidades e desafios podem apresentar obstáculos. A avaliação contínua da eficácia desses programas também é um desafio, exigindo ferramentas e métricas robustas. Outra limitação consiste na dependência de parcerias e colaborações externas, que podem estar sujeitas a mudanças políticas e institucionais. A variabilidade na qualidade das formações e nas experiências adquiridas em diferentes contextos internacionais pode afetar igualmente a uniformidade e a eficácia do treino (Blase & Blase, 1999; Farr & Brazil, 2009).

5.3. Sugestões de estudos futuros

Para enriquecer o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), sugere-se a inclusão dos princípios do Programa de Desenvolvimento Diretivo (PDD) do *Instituto de Estudios Superiores de la Empresa* (IESE Business School, 2023). Esta inclusão pode abranger todos os oficiais das diferentes classes, promovendo uma formação contínua e abrangente. Além disso, a inclusão destes módulos no CPOS é particularmente viável para a Marinha, uma vez que aproveita uma fase crucial na carreira dos oficiais para consolidar competências essenciais de liderança e gestão.

A proposta pode ser estruturada de forma que os módulos comuns incluam liderança e gestão de equipas, com o objetivo de desenvolver competências essenciais para oficiais superiores. O conteúdo deve abranger estilos de liderança e adaptação, técnicas de motivação e gestão de conflitos e o desenvolvimento de equipas de alto desempenho. A comunicação eficaz também deve ser aperfeiçoada em todos os níveis hierárquicos, com técnicas de comunicação clara e assertiva, práticas de escuta ativa, *feedback* construtivo e comunicação em ambientes operacionais. Além disso, é crucial capacitar oficiais de técnicas de negociação e mediação de conflitos, abrangendo estratégias de negociação e de mediação de conflitos internos e externos. A gestão de mudanças deve preparar os oficiais para gerir mudanças organizacionais de forma eficaz, abordando processos de mudança e como geri-los, bem como adaptação a novas realidades e desafios. Por fim, promover uma liderança ética e responsável é fundamental, com princípios éticos na tomada de decisões, responsabilidade social e liderança orientada a valores (Carvalho, 2012).

No módulo específico para oficiais de marinha, é necessário adaptar práticas de liderança aos desafios específicos do ambiente marítimo, abordando liderança em situações de alto risco, confinamento e gestão de equipas a bordo de navios. Melhorar a comunicação em operações navais também é vital, com técnicas de comunicação em ambientes desafiantes e uso de tecnologia para comunicação naval. Além disso, a gestão de recursos e logística naval deve capacitar os oficiais na gestão eficiente de recursos e logística no contexto naval, com princípios de planeamento e execução logística, gestão de abastecimentos e manutenção em operações navais (Farr & Brazil, 2009).

Integrar o conhecimento de outras instituições de renome pode enriquecer ainda mais o CPOS. Por exemplo, a inclusão de módulos inspirados pelo *Navy Senior Leader Seminar* (NSLS), oferecido pelo *Center for Executive Education* da *Naval Postgraduate School*, pode fornecer uma base sólida de desenvolvimento estratégico e competências de liderança adaptadas ao contexto naval. Este seminário é projetado para desenvolver capacidades estratégicas e de liderança necessárias para enfrentar os desafios contemporâneos em ambientes complexos e dinâmicos (*Naval Postgraduate School*, n.d.).

Além disso, a *United States Military Academy*, em West Point, promove a formação contínua através do *Corbin Forum*, que fomenta grupos de discussão periódica. Esta abordagem poderia ser adaptada para criar círculos de debate contínuo entre os oficiais da Marinha Portuguesa, permitindo a troca constante de ideias e experiências (*United States Military Academy West Point*, n.d.).

Para o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), sugere-se a implementação de um programa orientado para a alta direção de empresas, semelhante ao *Programa de Alta Dirección de Empresas* (PADE) do IESE, visando desenvolver competências estratégicas e de gestão de alto nível essenciais para Oficiais Gerais. Este programa deve incluir uma atualização das bases com foco na geopolítica e estratégia militar internacional, análise de cenários globais, políticas de defesa e integração das últimas inovações tecnológicas nas operações militares, como cibersegurança, inteligência artificial e sistemas de defesa avançados (IESE Business School, 2023).

Além do PADE do IESE, outros programas de renome mundial podem enriquecer ainda mais o CPOG, oferecendo uma formação de excelência e ampla visão estratégica. Por exemplo, a *Harvard Kennedy School* (HKS) oferece uma variedade de programas de educação executiva, destinados a níveis seniores, incluindo Generais, Almirantes e Embaixadores. Entre os programas disponíveis estão o *Leadership and Character in Uncertain Times*, *Senior Executives in State and Local Government* e *Leadership Decision Making* (*Harvard Kennedy School*, n.d.). Estes programas são conhecidos pelo seu foco em políticas públicas, liderança estratégica e governação global, elementos cruciais para a formação de Oficiais Gerais.

Outro exemplo notável é o *Senior Executive Programme* da *London Business School* (*London Business School*, n.d.), que desenvolve competências estratégicas e de liderança num contexto global. Este programa enfatiza a inovação e a gestão de mudanças organizacionais, proporcionando aos participantes ferramentas práticas para liderar com eficácia em ambientes complexos e dinâmicos.

Adicionalmente, programas oferecidos por outras instituições de prestígio, como a IMD Business School (*International Institute for Management Development*), ESADE

(Escola Superior de Administração e Direção de Empresas) e HEC Paris (*École des Hautes Études Commerciales de Paris*), podem enriquecer significativamente o CPOG. A IMD Business School, com os seus programas de liderança executiva como *High Performance Leadership*, *Leading High-Performance Teams*, *Women Leadership Program*, (*Changing Employee Behavior* e *Organizational Leadership* IMD Business School, n.d.), combina teoria e prática para desenvolver líderes eficazes em ambientes desafiantes. A ESADE oferece programas recomendados, como o "Programa de Especialização em Transformação de RH (recursos humanos) (*HR (Human resources) Transformation*) e Liderança de pessoas e gestão de equipas (*People Leadership and Team Management*), que se concentram em gestão, inovação e empreendedorismo, componentes essenciais para a formação de líderes modernos (ESADE Business School, n.d.). Já a HEC Paris disponibiliza certificados executivos que fornecem uma combinação de aprendizagens teóricas e aplicação prática, adequada ao desenvolvimento de competências de liderança em diferentes contextos (HEC Paris, n.d.).

Integrar esses programas no CPOG poderia proporcionar uma formação abrangente e atualizada, alinhada às melhores práticas globais. Ao combinar elementos de várias instituições de renome, o CPOG poderia preparar os Oficiais Gerais da Marinha Portuguesa para enfrentar os desafios contemporâneos com uma abordagem estratégica, inovadora e eficaz.

Para expandir este estudo, futuras investigações poderiam focar-se na análise detalhada dos impactos específicos de cada método de formação sobre o desempenho dos oficiais em diferentes contextos operacionais. Estudos comparativos entre a Marinha Portuguesa e outras forças navais internacionais também poderiam fornecer ideias enriquecedoras sobre as melhores práticas e áreas de desenvolvimento (Meerits & Kivipõld, 2020). Além disso, investigar a integração de novas tecnologias de ensino como a realidade virtual e aumentada poderia abrir novas possibilidades para a formação contínua e eficaz dos oficiais. Outra área de estudo a desenvolver seria a avaliação longitudinal do impacto dessas formações na carreira dos oficiais, analisando como a formação contínua influencia o progresso na carreira, a satisfação profissional e a eficácia no desempenho das funções (Blase & Blase, 1999). A investigação sobre a

criação de uma cultura organizacional que valorize e incentive a aprendizagem contínua também poderia proporcionar ideias importantes para a implementação bem-sucedida dessas estratégias (Carvalho, 2012; Farr & Brazil, 2009).

Estudos qualitativos que explorem as percepções dos oficiais sobre as necessidades formativas e as experiências durante os programas de formação poderiam fornecer uma visão mais aprofundada das áreas que necessitam de ser melhoradas. Esses estudos podem ajudar a identificar barreiras específicas ao instruendo e formas de superá-las, garantindo que os programas de formação sejam mais eficazes e alinhados com as expectativas dos sujeitos (Carvalho, 2012). Uma abordagem mais financeira poderia ser explorar a Avaliação de Retorno sobre Investimento (ROI) dos investimentos em formação contínua. Isso envolveria uma análise dos custos associados à implementação dos programas de formação em comparação com os benefícios tangíveis e intangíveis obtidos, ajudando a justificar ainda mais os investimentos em formação contínua (Blase & Blase, 1999).

Considerando a natureza em constante evolução das ameaças e tecnologias no ambiente marítimo, seria útil explorar como os programas de formação contínua estão a adaptar-se para enfrentar novos desafios, incluindo discussões sobre cibersegurança, guerra eletrónica e outras áreas emergentes de preocupação (Farr & Brazil, 2009). Além de mencionar as práticas de outras marinhas internacionais, expandir esta secção incluindo exemplos específicos de programas de formação noutras partes do mundo que têm sido particularmente bem-sucedidos poderia fornecer inspiração adicional para o desenvolvimento de programas na Marinha Portuguesa (Ratinho, 2021). A formação contínua não se limita apenas ao desenvolvimento de competências técnicas, mas também abrange questões éticas e de liderança. Explorar como os programas de formação na Marinha Portuguesa estão a lidar com questões éticas e a promover o desenvolvimento de líderes éticos e responsáveis seria um tema importante para futuras investigações (Ratinho, 2021).

Implementar e adaptar essas práticas e programas de instituições de renome pode fornecer uma base sólida para o desenvolvimento contínuo de competências de

liderança e gestão na Marinha Portuguesa, assegurando que os oficiais estejam preparados para enfrentar os desafios atuais e futuros com eficácia.

Bibliografia

Afzal, f., & Tumpa, r. J. (2024). Exploring leadership styles to foster sustainability in construction projects: a systematic literature review. *Sustainability*, 16(3), artigo 3.

Army core leader competencies. (2005). Em *leadership track* (vol. 5, pp. 54–69).

Benmira, s., & Agboola, m. (2021). Evolution of leadership theory. *Bmj leader*, 5(1), 3–5.

Blase, j., & Blase, j. (1999). *Leadership for staff development: supporting the lifelong study of teaching and learning*.

Boe, o., & Holth, t. (2017). Is guidance as a tool for leadership communication effective for military leaders? *Arts and social sciences journal*, 08(02).

Carlyle, t. (1840). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. Chapman and hall.

Carvalho, m. P. M. F. (2012). *Liderança técnica em contexto militar*.

Chiavenato, i. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.

Colonel william cojocar, l. J., & army, u. (2011). Adaptive leadership in the military decision making process (pp. 23–28).

Drucker, p. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harperbusiness.

Estado maior da armada (2023). *Unidades, estabelecimentos e órgãos da marinha* (pp. 1–4). Divisão de doutrina.

Farr, j. V., & Brazil, d. M. (2009). Leadership skills development for engineers. *Emj - engineering management journal*, 21(1), 3–8.

Fischer, t., & Sitkin, s. B. (2023). Leadership styles: a comprehensive assessment and way forward, 17(1), 331–372.

Goleman, d., Boyatzis, r. E., & McKee, a. (2013). Primal leadership: unleashing the power of emotional intelligence. Harvard business review press.

Heath, c. And heath, d. (2010), switch: how to change things when change is hard, crown publishing group, new york, ny.

Hinck, j. M., Hincks, r. S., & Davis, s. B. (2023). Developing leaders' ethical capacities: using the ethical leadership decision-making framework.

How to rebalance the navy's strategic culture. (2022, novembro 1). U.s. naval institute. <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2022/november/how-rebalance-navys-strategic-culture> (acedido em 12 de junho de 2024)

Kotter, j. P. (2001, dezembro 1). What leaders really do. Harvard business review.

Lagace, m. (2010). What top scholars say about leadership. Harvard business school.

Leadership under pressure: 3 strategies for keeping calm. (2019, dezembro 19). Business insights blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-under-pressure> (acedido em 12 de junho de 2024)

Macris, j. R., Thomas, j. J., Ledford, a., Mullaney, k., & raver, c. K. (2024). Leadership and character development at the u.s. naval academy. Em the routledge international handbook of multidisciplinary perspectives on character development, volume ii. Routledge.

Matias, a. N. (2017). O exercício do comando. Em vários, comandar no mar (pp. 16-41). Portugal: revista de marinha.

Mckinsey. (2022, agosto 17). What is leadership: a definition and way forward. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is->

leadership, acessado em 12 de junho de 2024 em <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-leadership> (acessado em 12 de junho de 2024)

Meerits, a., & Kivipõld, k. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership and organization development journal*, 41(8), 953–970.

Melo, a. H. (4 de dezembro de 2021). Henrique Gouveia e Melo: “não podemos relativizar a morte dos idosos. Que raio de ética é a nossa se pensarmos assim?”. (d. Oliveira, entrevistador) obtido em 23 de dezembro de 2021, de <https://omny.fm/shows/expresso-alta-defini-o/henrique-gouveia-e-melo-n-o-podemos-relativizar-a> (acessado em 20 de janeiro de 2024)

Mintzberg, h. (2009). *Managing*. Berrett koehler publishers, inc., san francisco.

Mission command: command and control of army forces. (2019). Army doctrine publication.

Nanus, b. (1992), *visionary leadership: creating a compelling sense of direction for your organisation*, Jossey-Bass publishers, san francisco, ca.

Navy leader development framework (pp. 1–22). (2019). Chief of naval operations.

Northouse, p. G. (2018). *Leadership: theory and practice*. Sage publications, incorporated.

O’neal, c.w., Lucier-greer, m., Duncan, J.m. et al. Vulnerability and resilience within military families: deployment experiences, reintegration, and family functioning. *J child fam stud* 27, 3250–3261 (2018).

Organizacional, d. De f. C. (2020). *O centro de excelência na área da liderança*.

Piwowar-sulej, k., & iqbal, q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: a systematic literature review. *Journal of cleaner production*, 382, 134600.

Portuguese navy plans modernization. (2015, setembro 18). Defense media network. <https://www.defensemmedianetwork.com/stories/portuguese-navy-plans-modernization/> (acesso em 28 de abril de 2024)

Reams, j. (2005). What's integral about leadership? a reflection on leadership and integral theory. Integral review.

Reis, a. S. A. dos. (2017). Formação comportamental na marinha (pp. 1–57). Instituto universitário militar.

República Portuguesa. (2022, janeiro 24). Decreto-lei n.º 19/2022. Diário da república, 1ª série (n.º 16). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/19-2022-178080766>

Rodrigues, f. R. (2022). Modelo de avaliação e desenvolvimento de competências de comunicação e liderança nos cursos de formação inicial dos oficiais da marinha portuguesa. Escola naval.

Rodrigues, v. J. (2014). Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares. Pedrouços.

Rodrigues, v. J. P. A. (2014). Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares. Instituto de estudos superiores militares.

Sashkin, m. (1992), "Strategic leadership competencies: what are they? How do they operate? What can be done to develop them?", in phillips, r.l. and hunts, j.g. (eds), strategic leadership: a multiorganizational-level perspective, quorum books, westport, ct, pp. 139-160.

Sivaruban, s. (2021). A critical perspective of leadership theories. Business ethics and leadership, 5(1), 57–65.

Soares, i. E. Da r. L. C. S. (2018). Learning outcomes no ensino superior português: perfis de competências da área das ciências empresariais [doctoral thesis].

Soeters, j., & Manigart, p. (2008). Military cooperation in multinational peace operations: managing cultural diversity and crisis response. Routledge.

Stogdill, r. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *The journal of psychology*, 25(1), 35–71.

Taylor, c. M., Cornelius, c. J., & Colvin, k. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & organization development journal*, 35(6), 566-583. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2012-0130>

Tigre, f.b., Henriques, p.l. & Curado, c. The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Manag rev q* (2024). <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9> (acedido em 3 de agosto de 2024)

Transkriptor: converta áudio ou vídeo em texto [transcription] (1.0). (2024). [software]. <https://transkriptor.com/pt-pt/discover/>

Ulrich, d. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard business school press.

Vasco da Gama class frigates. (2011, agosto 25). Naval technology. <https://www.naval-technology.com/projects/vasco-de-gama-class/> (acedido em 12 de junho de 2024)

Yukl, g. (2013). *Leadership in organizations* (s. Yagan, ed.).

Anexos

Anexo A - Páginas do curso: Estágio para Comandantes e Imediatos de unidade naval

NÃO CLASSIFICADO

PECITAN 118

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO	FL 1 DE 18 FLS	
CURSO: ESTÁGIO PARA COMANDANTES E IMEDIATOS DE UNIDADE NAVAL	CÓDIGO: ITO 03	
MÓDULO/UFCD: COMANDO NO MAR	CARGA HORÁRIA: 120 H	
1 SUBMÓDULO/UFCD:	CARGA HORÁRIA:	
OBJETIVO (S) GERAL(AIS): Demonstrar conhecimentos e competências nas áreas da Navegação, Regulamento Internacional para Evitar Abalroamentos no Mar (RIEAM), Manobra de Navios, Organização, Limitação de Avarias, Segurança, Gestão do Pessoal e do Material e Procedimentos Administrativos.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS CONTEÚDOS		
1.1. Reconhecer as funções inerentes ao exercício de Comando de uma Unidade Naval (UN) - Fundamentos (Liderança, Responsabilidades, Autoridade); - Exercício do Comando (referência e conceitos associados, competências, delegações, gestão do risco); - Processo de Decisão.	2T	Palestra. Comandante de UN. Sala aula. Computador. Projetor. Power Point.
1.2. Reconhecer as funções inerentes ao exercício de Imediato de uma UN - Legislação, normativo e procedimentos; - Responsabilidades do Imediato: - A gestão de recursos humanos; - A gestão do material; - A organização administrativa; - A organização para a ação; - O detalhe. - Coordenação das atividades de bordo; - Gestão do esforço da guarnição.	1T	Palestra. Imediato de UN. Sala aula. Computador. Projetor. Power Point.
1.3. Reconhecer a organização da segurança militar e da contra informação na Marinha e suas áreas de intervenção - Definições e conceitos de segurança militar e contra-informação; - Fontes de ameaça; - Organização da segurança militar e contra-informação na Marinha.	1T	Palestra. EMA. Sala aula. Computador. Projetor. Power Point.

NÃO CLASSIFICADO

5-1

ALTERAÇÃO Nº 1 (verso em Branco)

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 5 DE 18 FLS
CURSO: ESTÁGIO PARA COMANDANTES E IMEDIATOS DE UNIDADE NAVAL		CÓDIGO: ITO 03
MÓDULO/UFCD: COMANDO NO MAR		CARGA HORÁRIA: 120 H
SUBMÓDULO/UFCD:		CARGA HORÁRIA:
OBJETIVO (S) GERAL(AIS): Demonstrar conhecimentos e competências nas áreas da Navegação, Regulamento Internacional para Evitar Abalroamentos no Mar (RIEAM), Manobra de Navios, Organização, Limitação de Avarias, Segurança, Gestão do Pessoal e do Material e Procedimentos Administrativos.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1.15. Reconhecer a organização e os conceitos associados à condução do Treino "Operational Sea Training" (OST) • OST e sua importância; • Tipos e meios de treino.	0,5T	Palestra. CITAN. Sala aula. Computador. Projektor. Power Point
1.16. Reconhecer o Sistema de Autoridade Marítima (SAM) • Modelo Clássico Português de Administração Marítima; • Estado do Porto e a Administração Portuária; • Atividades do Estado Costeiro e do Estado de Bandeira; • Segurança Marítima; • DGAM e as atividades do Estado Costeiro; • Função de Segurança Interna e ação de Polícia; • Função de socorro e Proteção Civil. Resposta à emergência.	2T	Palestra.DGAM. Sala aula. Computador. Projektor. Power Point
1.17. Reconhecer a organização do navio • Comando e liderança; • Instrumentos de gestão; • Desafios presentes e futuros.	2T	Palestra.Imediato deUN. Sala aula. Computador. Projektor. Power Point
1.18. Reconhecer o modelo de gestão de efetivos e de carreiras da Marinha • Estrutura da administração de RH na Marinha; • Efetivos/necessidades/existências/gestão; • Gabinete de Gestão de Carreiras; • Desafios e o futuro.	2T	Palestra DP. Sala aula. Computador. Projektor. Power Point

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 6 DE 18 FLS
CURSO: ESTÁGIO PARA COMANDANTES E IMEDIATOS DE UNIDADE NAVAL		CÓDIGO: ITO 03
MÓDULO/UFCD: COMANDO NO MAR		CARGA HORÁRIA: 120 H
SUBMÓDULO/UFCD:		CARGA HORÁRIA:
OBJETIVO (5) GERAL(AIS): Demonstrar conhecimentos e competências nas áreas da Navegação, Regulamento Internacional para Evitar Abalroamentos no Mar (RIEAM), Manobra de Navios, Organização, Limitação de Avarias, Segurança, Gestão do Pessoal e do Material e Procedimentos Administrativos.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.

1.19. Reconhecer os conceitos associados à liderança funcional de equipas • Enquadramento; • Liderança; • Motivação no trabalho; • Liderança funcional de equipas.	3T	Palestra EN Sala aula. Computador. Projektor. Power Point
1.20. Reconhecer o sistema de Saúde Militar na Marinha e suas áreas de intervenção. • Centro de Medicina Naval (CMN). Organização e missão; • Saúde Operacional, Ocupacional e Assistencial; • Atividades.	1T	Palestra. CMN. Sala aula. Computador. Projektor. Power Point
1.21. Reconhecer o papel da Marinhao no âmbito do combate ao consumo de substâncias psicoativas em meio laboral e suas áreas de intervenção • Organização e missão; • Conceitos; • A dimensão do problema; • Consequências do consumo; • Intervenção das chefias.	1T	Palestra.UTITA. Sala aula. Computador. Projektor. Power Point
1.22. Reconhecer a importância da formação e qualificação dos Recursos Humanos de uma UN • Conceitos; • Sistema de Formação Profissional da Marinha; • Requisitos de Formação e Qualificação; • Intervenção das unidades e o Plano de Formação.	1T	Palestra.DF. Sala aula. Computador. Projektor. Power Point.

Anexo B – Páginas do curso: Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Pessoas na Organização para a Ação

NÃO CLASSIFICADO

PECITAN 139 (A)

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO	
CURSO: CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PARA A AÇÃO	CÓDIGO: APG82
MÓDULO: Competências não técnicas na organização para a ação (CNTOA)	DURAÇÃO: 7H
OBJETIVO(S) GERAL(AIS): Demonstrar conhecimentos relativos às competências não técnicas necessárias à organização para a ação a bordo	

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	DURAÇÃO (H)	MÉTODOS
1. Identificar as componentes da consciência situacional.	0,5	Expositivo Palestra
2. Identificar as componentes da tomada de decisão.	1	
3. Identificar métodos de tomada de decisão.	0,5	
4. Identificar as condições de treino, desenvolvimento e manutenção da consciência situacional e da tomada de decisão.	0,5	
5. Identificar os elementos da comunicação.	1	
6. Caracterizar os tipos de comunicação.	0,5	
7. Caracterizar metodologias de treino e avaliação de comunicação.	0,5	
8. Identificar os elementos do trabalho em equipa.	0,5	
9. Caracterizar falhas no trabalho em equipa.	1	
10. Caracterizar processos partilhados pela equipa.	1	

NÃO CLASSIFICADO

5-1-1

ORIGINAL

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO	
CURSO: CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PARA A AÇÃO	CÓDIGO: APG82
MÓDULO: Competências não técnicas na organização para a ação (CNTOA)	DURAÇÃO: 7H
OBJETIVO(S) GERAL(AIS): Demonstrar conhecimentos relativos às competências não técnicas necessárias à organização para a ação a bordo	

CONTEÚDOS

- 1.1. Recolha de informação
- 1.2. Interpretação da informação
- 1.3. Antecipação de estados futuros
- 2.1. Avaliação da situação
- 2.2. Definição do problema
- 2.3. Criação de opções de resposta
- 2.4. Seleção e implementação de opções de resposta
- 2.5. Revisão dos resultados
- 3.1. Intuitivo
- 3.2. Baseado em regras
- 3.3. Escolha através da comparação de opções
- 3.4. Criativo
- 4.1. Treino baseado em eventos
- 4.2. Treino baseado em jogos táticos de decisão
- 5.1. Transmissão de informação clara e concisa
- 5.2. Contexto e intenção durante a troca de informação
- 5.3. Receção de informação
- 5.4. Identificação e abordagem às barreiras de comunicação
- 6.1. Falada
- 6.2. Não-verbal
- 6.3. Escrita
- 6.4. Remota
- 6.5. Escuta ativa
- 6.6. Briefing/debriefing
- 7.1. Treino baseado em jogos táticos de decisão
- 7.2. Exercícios de comunicação
- 8.1. Apoio entre os elementos da equipa
- 8.2. Resolução de conflitos
- 8.3. Troca de informação
- 8.4. Coordenação de atividades
- 9.1. Definição de regras
- 9.2. Coordenação explícita
- 9.3. Falhas de comunicação
- 10.1. Modelos mentais partilhados
- 10.2. Consciência situacional partilhada
- 10.3. Tomada de decisão partilhada

Anexo C – Páginas do curso: Estágio para Comandantes de FFGH e NPO

NÃO CLASSIFICADO

PECITAN 141

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 2 DE 21 FLS
CURSO: ESTÁGIO PARA COMANDANTES DE FFGH E NPO		CÓDIGO: ITO04
MÓDULO/UFCD: COMANDO DE PLATAFORMAS FFGH OU NPO		CARGA HORÁRIA: 118H
SUBMÓDULO/UFCD: -		CARGA HORÁRIA:
OBJETIVO (S) GERAL(AIS): Demonstrar conhecimentos para o desempenho de funções de Comandante de um Navio de Superfície do tipo FFGH ou NPO, no âmbito da navegação. Demonstrar competências para o desempenho de funções de Comandante de um Navio de Superfície do tipo FFGH ou NPO, no âmbito da navegação.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1.4. Reconhecer os conceitos associados à liderança funcional de equipas • Enquadramento • Liderança • Motivação no trabalho • Etapas do processo de tomada de decisão • Estilos de tomada de decisão	1H	Expositivo Computador PowerPoint Projetor de vídeo Tela de projetar Quadro DIDAX
1.5. Aplicar os princípios de Marinharia e Manobra nas plataformas FFGH e NPO, considerando os conceitos associados à liderança funcional de equipas • Atracar/Largar • Utilização de rebocadores • Fundear/Suspender • Amarrar à bola • Docagem • Embarcações • Manobra de Homem ao Mar (MOB) • Navegação em Companhia • Operações de Reabastecimento no Mar (RAS) • Aproximações RAS • Lançamento da linha de distância	48H	Expositivo Demonstrativo Ativo Computador PowerPoint Projetor de vídeo Tela de projetar Quadro DIDAX SIMNAV FFGH e/ou NPO RIFUN

NÃO CLASSIFICADO

5-2

ORIGINAL
(Verso em branco)

Anexo D – Páginas do curso: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau II

NÃO CLASSIFICADO

PEESCOLFUZ 62(A)

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 1 DE 18 FLS
CURSO: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau II		CÓDIGO: APL05
MÓDULO/UFCD: LIDERANÇA		CARGA HORÁRIA: 85H
SUBMÓDULO/UFCD: -		CARGA HORÁRIA: -
OBJETIVO(S) GERAL(AIS): • Demonstrar conhecimentos na organização de trabalho em equipa e liderança de subordinados. • Demonstrar competências na organização de trabalho em equipa e liderança de subordinados.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
1.1 Identificar as áreas de conhecimento a desenvolver na formação em Liderança. • Apresentação das temáticas a serem abordadas • Trabalho individual • Normas e regras	2H	Expositivo Sala de aula Computador Projektor multimédia Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i> MEESCOLFUZ 001
1.2 Identificar as limitações das apresentações orais em ambiente informal. • Apresentação individual • Apresentação de um tema sem preparação prévia	3H	Demonstrativo Sala de aula Cartões com temas.
1.3 Caracterizar a Liderança. • Noção de liderança • Características dos líderes • Investigação na área da liderança	1H	Expositivo Sala de aula Computador Projektor multimédia Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i> MEESCOLFUZ 001
1.4 Descrever as diferentes abordagens da Liderança. • Abordagem dos traços da Liderança • Abordagem comportamental da Liderança • Abordagem situacional da Liderança: – Modelo de Fiedler – Modelo de Hersey e Blanchard • Liderança carismática • Liderança transacional e transformacional	2H	
1.5 Descrever o modelo de liderança funcional de equipas. • Clarificação da situação • Clarificação da estratégia • Coordenação da ação • Facilitação da aprendizagem • Exemplo prático	3H	

NÃO CLASSIFICADO

5-1

ORIGINAL
(Verso em Branco)

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 2 DE 18 FLS
CURSO: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau II		CÓDIGO: APL05
MÓDULO/UFCD: LIDERANÇA		CARGA HORÁRIA: 85H
SUBMÓDULO/UFCD: -		CARGA HORÁRIA: -
OBJETIVO(S) GERAL(AIS): • Demonstrar conhecimentos na organização de trabalho em equipa e liderança de subordinados. • Demonstrar competências na organização de trabalho em equipa e liderança de subordinados.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1.6 Reconhecer um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. • Noção de planeamento • Noção de plano de ação • Metodologia 5W2H • Ciclo <i>Plan – Do – Check – ACT</i> (PDCA)	5H	Expositivo Demonstrativo Bunker Sala de aula Computador Projektor multimédia Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i> MEESCOLFUZ 001
1.7 Preparar um convívio informal utilizando a ferramenta 5W2H. • Planeamento • Execução	2H	Demonstrativo Bunker Sala de aula
1.8 Reconhecer os conceitos essenciais da comunicação interpessoal. • Noção de comunicação • Processo de comunicação • Falhas na comunicação • Comunicação eficaz • Comunicação informal	2H	Expositivo Sala de aula Computador Projektor multimédia Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i> MEESCOLFUZ 001
1.9 Identificar os diferentes estilos de comunicação. • Estilos: – Assertivo – Agressivo – Passivo • Estilos do modelo "PAPI": – Processo – Ação – Pessoas – Ideias	2H	
1.10 Descrever o processo de comunicação em ambiente formal. • Fase de preparação • Fase de comunicação • Sessão de perguntas e respostas	2H	

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 3 DE 18 FLS
CURSO: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau II		CÓDIGO: APL05
MÓDULO/UFCD: LIDERANÇA		CARGA HORÁRIA: 85H
SUBMÓDULO/UFCD: -		CARGA HORÁRIA: -
OBJETIVO(S) GERAL(AIS): - Demonstrar conhecimentos na organização de trabalho em equipa e liderança de subordinados. - Demonstrar competências na organização de trabalho em equipa e liderança de subordinados.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1.11 Descrever a dinâmica de um grupo de trabalho. - Noção de grupo - Grupo versus equipa - Formação dos grupos - Tipos de grupos - Estádios de desenvolvimento dos grupos - Eficácia dos grupos - Vantagens e desvantagens	2H	Expositivo Sala de aula Computador Videoprojetor Apresentação em suporte Powerpoint MEESCOLFUZ 001
1.12 Descrever a condução de uma reunião efetiva. - Importância das reuniões - Etapas de uma reunião - Fontes de fracasso das reuniões	1H	
1.13 Descrever o processo de tomada de decisão. - Noção de tomada de decisão - Tipos de tomada de decisão - Modelos de tomada de decisão - Estilos de tomada de decisão - Liderança e tomada de decisão - Dez abordagens para a tomada de decisão	2H	
1.14 Identificar os procedimentos e as vantagens da delegação efetiva. - Noção de delegação - Procedimento da delegação - Vantagens da delegação	1H	
1.15 Identificar as técnicas de resolução de conflitos. - Noção de conflito - Antecedentes do conflito - Tipos de conflito - Níveis de conflito - Estratégias de resolução de conflitos	2H	
1.16 Caracterizar a motivação. - Noção de motivação - Teorias da motivação - Liderança e motivação - Motivação e satisfação	2H	

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 4 DE 18 FLS
CURSO: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau II		CÓDIGO: APL05
MÓDULO/UFCD: LIDERANÇA		CARGA HORÁRIA: 85H
SUBMÓDULO/UFCD: -		CARGA HORÁRIA: -
OBJETIVO(S) GERAL(AIS): • Demonstrar conhecimentos na organização de trabalho em equipa e liderança de subordinados. • Demonstrar competências na organização de trabalho em equipa e liderança de subordinados.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1.17 Reconhecer a importância da Inteligência Emocional (IE) no exercício das funções de liderança. • Noção de IE • Modelos de IE • Importância da IE • IE na liderança	2H	Expositivo Sala de aula Computador Videoprojetor Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i> MEESCOLFUZ 001
1.18 Executar exercícios para a aquisição de condição física geral compatível com a execução prática das tarefas. • Corrida contínua • Natação • Jogos em equipa	6H	Demonstrativo Ginásio Piscina
1.19 Enunciar as causas e formas de lidar com o stress. • Definição de <i>stress</i> • Causas do <i>stress</i> • <i>Stress</i> em contexto laboral • Formas de lidar com o <i>stress</i>	3H	Expositivo Sala de aula Computador Projetor multimédia Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i> MEESCOLFUZ 001
1.20 Elaborar um plano de desenvolvimento pessoal. • Avaliação quantitativa • Aspectos pessoais positivos • Aspectos pessoais a melhorar	4H	Demonstrativo Sala de aula

Anexo E – Páginas do curso: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança – Grau III

NÃO CLASSIFICADO

PEESCOLFUZ 54

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 1 DE 31 FLS
CURSO: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança – Grau III		CÓDIGO: APL27
MÓDULO/UFCD: LIDERANÇA		CARGA HORÁRIA: 56H
SUBMÓDULO/UFCD: -		CARGA HORÁRIA: -
OBJETIVO(S) GERAL(AIS): • Demonstrar conhecimentos de coordenação de equipas e liderança de subordinados. • Demonstrar competências de coordenação de equipas e liderança de subordinados.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1. OBJETIVOS ESPECIFICOS		
1.1 Identificar as áreas de conhecimento e as competências a desenvolver na formação em liderança. • Apresentação das temáticas a serem abordadas • Trabalho individual • Normas e regras	1H	Expositivo Computador Projektor multimédia Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i> MEESCOLFUZ 001
1.2 Identificar limitações das apresentações orais em ambiente informal. • Apresentação individual • Apresentação de um tema sem preparação prévia	2H	Demonstrativo Cartões com temas
1.3 Descrever as diferentes abordagens da liderança. • Abordagem dos traços da liderança • Abordagem comportamental da liderança • Abordagem situacional da liderança: – Modelo de Fiedler – Modelo de Hersey e Blanchard • Liderança carismática • Liderança transacional e transformacional	2H	Expositivo Computador Projektor multimédia Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i> MEESCOLFUZ 001
1.4 Descrever o modelo de liderança funcional de equipas. • Clarificação da situação • Clarificação da estratégia • Coordenação da ação • Facilitação da aprendizagem • Exercício prático	3H	
1.5 Reconhecer um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. • Noção de planeamento; • Noção de plano de ação; • Metodologia 5W2H; • Ciclo PDCA.	1H	

NÃO CLASSIFICADO

5-1

ORIGINAL

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 2 DE 31 FLS
CURSO: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança – Grau III		CÓDIGO: APL27
MÓDULO/UFCD: LIDERANÇA		CARGA HORÁRIA: 56H
SUBMÓDULO/UFCD: -		CARGA HORÁRIA: -
OBJETIVO(S) GERAL(AIS): • Demonstrar conhecimentos de coordenação de equipas e liderança de subordinados. • Demonstrar competências de coordenação de equipas e liderança de subordinados.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1.6 Executar uma prova de liderança. • Plano de ação escrito • Clarificação da situação • Clarificação da estratégia • Coordenação da ação • Facilitação da aprendizagem	2H	Demonstrativo Pista de Liderança Piscina
1.7 Identificar os conceitos básicos de orientação. • Conceito de azimute • Bússola • Leitura e orientação da carta	2H	Demonstrativo Bússola Cartas Sala de aula Computador Projektor multimédia Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i>
1.8 Executar uma prova de orientação. • Manuseamento da bússola • Treino da leitura da carta	1H	Demonstrativo Bússola Cartas Terreno
1.9 Reconhecer os conceitos essenciais da comunicação interpessoal. • Noção de comunicação • Processo de comunicação • Falhas na comunicação • Comunicação eficaz • Comunicação informal	1H	Expositivo Computador Projektor multimédia Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i> MEESCOLFUZ 001
1.10 Identificar os diferentes estilos de comunicação. • Estilos: – Assertivo – Agressivo – Passivo • Estilos: – Processo – Ação – Pessoas – Ideias	1H	

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 3 DE 31 FLS
CURSO: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança – Grau III		CÓDIGO: APL27
MÓDULO/UFCD: LIDERANÇA		CARGA HORÁRIA: 56H
SUBMÓDULO/UFCD: -		CARGA HORÁRIA: -
OBJETIVO(S) GERAL(AIS): • Demonstrar conhecimentos de coordenação de equipas e liderança de subordinados. • Demonstrar competências de coordenação de equipas e liderança de subordinados.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1.11 Descrever o processo de comunicação em ambiente formal. • Fase de preparação • Fase de comunicação • Sessão de perguntas e respostas	2H	Expositivo Computador Projetor multimédia Apresentação em suporte <i>Powerpoint</i> MEESCOLFUZ 001
1.12 Descrever a dinâmica de um grupo de trabalho. • Noção de grupo • Grupo versus equipa • Formação dos grupos • Tipos de grupos • Estádios de desenvolvimento dos grupos • Eficácia dos grupos • Vantagens e desvantagens do trabalho em grupo	2H	
1.13 Identificar as técnicas de resolução de conflitos. • Noção de conflito; • Antecedentes do conflito; • Tipos de conflito; • Níveis de conflito; • Estratégias de resolução de conflitos.	2H	
1.14 Caracterizar a motivação. • Noção de motivação • Teorias da motivação • Liderança e motivação • Motivação e satisfação	2H	
1.15 Reconhecer a importância da Inteligência Emocional (IE) no exercício das funções de liderança. • Noção de IE • Modelos de IE • Importância da IE • IE na liderança	2H	
1.16 Executar exercícios para a aquisição de condição física geral compatível com a execução prática das tarefas. • Corrida contínua • Natação • Jogos em equipa	2H	Demonstrativo Ginásio Piscina

DOCUMENTO V: PLANO DE FORMAÇÃO		FL 4 DE 31 FLS
CURSO: Curso de Aperfeiçoamento em Liderança – Grau III		CÓDIGO: APL27
MÓDULO/UFCD: LIDERANÇA		CARGA HORÁRIA: 56H
SUBMÓDULO/UFCD: -		CARGA HORÁRIA: -
OBJETIVO(S) GERAL(AIS): • Demonstrar conhecimentos de coordenação de equipas e liderança de subordinados. • Demonstrar competências de coordenação de equipas e liderança de subordinados.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/OBJETIVOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	DURAÇÃO ESTIMADA OBJETIVO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1.17 Enunciar as causas e formas de lidar com o stress. • Definição de stress • Causas do stress • Stress em contexto laboral • Formas de lidar com o stress	2H	Expositivo Computador Projetor multimédia Apresentação em suporte Powerpoint MEESCOLFUZ 001
1.18 Elaborar um plano de desenvolvimento pessoal. • Avaliação quantitativa • Aspetos pessoais positivos • Aspetos pessoais a melhorar	2H	Demonstrativo Sala de aula

Apêndices

Apêndice A – Questionário Microsoft Forms

Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança e Comunicação ao Longo da Carreira



O presente questionário enquadra-se na investigação de Mestrado realizada pela Aspirante da classe de Marinha Mariana Moreira Baptista, subordinada ao tema Modelo de Desenvolvimento de Competências de Comunicação e Liderança ao Longo da Carreira dos Oficiais da Marinha, sob orientação técnica e científica do Professor Doutor Ivo dos Santos Soares e do Professor Doutor Pedro Borda de Água.

Pretende-se desenvolver um modelo com os dados recolhidos deste questionário contribuindo para a formação dos futuros oficiais da Marinha preparando-os para adversidades ao longo da sua carreira, fazendo uso de ferramentas essenciais ao desempenho de funções de Comando, Direção e Chefia. Entenda-se por funções de Comando todos os cargos desempenhados como Comandante, Chefe ou Diretor de Unidades Navais e em Terra, bem como nas funções de Imediato, 2º Comandante ou Subdiretor de Unidades da Marinha.

Para a presente investigação foi definido o hiato temporal de 2014-2024, sendo considerados para a amostra todos os oficiais que exercem ou exerceram funções de comando neste período.

A participação no mesmo é totalmente voluntária, podendo desistir do mesmo a qualquer momento. As opiniões recolhidas no presente questionário representam apenas a percepção dos participantes perante as questões que serão colocadas, e serão apenas utilizadas para a produção do relatório final da investigação e para a elaboração de eventuais publicações de carácter técnico científico.

A informação obtida no presente questionário será estritamente reservada assim como a identidade dos inquiridos nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo.

Poderá, a qualquer momento, entrar em contacto com a equipa de investigação (através do contacto mariana.moreira.baptista@marinha.pt) caso deseje ter acesso aos elementos produzidos pela investigação no final da mesma.

* Obrigatória

Caraterização Demográfica

Esta secção destina-se a caracterizar a amostra em estudo

1. Posto *

- ☐ Almirante
- ☐ Vice-almirante
- ☐ Contra-almirante
- ☐ Comodoro
- ☐ Capitão-de-mar-e-guerra
- ☐ Capitão-de-fragata
- ☐ Capitão-tenente
- ☐ Primeiro-tenente
- ☐ Segundo-tenente
- ☐ Guarda-Marinha

2. Situação Atual *

- ☐ Ativo
- ☐ Reserva
- ☐ Reforma
- ☐ Abate aos Quadros

3. Idade *

Apenas números inteiros

O valor tem de ser um número

4. Descendentes *

Apenas números inteiros

O valor tem de ser um número

Carreira

Esta secção destina-se a estudar as funções de comando e formações associadas

5. Com que faixa etária exerceu pela primeira vez funções de comando? *

- ☐ 20-27 anos
- ☐ 28-35 anos
- ☐ 36-43 anos
- ☐ 44-51 anos
- ☐ Mais de 51 anos

6. Relativamente à questão anterior qual era o seu posto no desempenho dessa função? *

- ☐ Capitão-de-mar-e-guerra
- ☐ Capitão-de-fragata
- ☐ Capitão-tenente
- ☐ Primeiro-tenente
- ☐ Segundo-tenente
- ☐ Guarda-Marinha

7. No período de estudo (2014-2024), exerceu mais do que uma vez funções de comando? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Tendo respondido sim à questão 7, por favor, indique quantas vezes, no período em estudo (2014-2024), exerceu funções de Comando *

O valor tem de ser um número

9. Qual foi a última vez, de que se recorda, que recebeu formação nas áreas da Comunicação, Gestão e Liderança? *

- ☐ Entre 1 a 2 anos
- ☐ Entre 3 a 5 anos
- ☐ Entre 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos
- ☐ Desde a Escola Naval

Liderança e Comunicação

Esta secção destina-se a ter uma percepção geral da Liderança e Comunicação na Marinha Considerando a escala, classifique as afirmações a seguir

- 1 – Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 – Tendo a discordar
- 4 – Tendo a concordar
- 5 - Concordo
- 6 – Concordo totalmente

10. Durante o percurso na Escola Naval, a formação nos domínios da Liderança e Comunicação é adequada ao normal desenvolvimento da carreira de um Oficial. *

--	--	--	--	--	--

11. Durante a carreira, são proporcionadas oportunidade de formação nos domínios da Liderança e Comunicação. *

--	--	--	--	--	--

12. A idade influencia o estilo/tipo de Liderança. *

--	--	--	--	--	--

13. É importante implementar, numa certa altura da sua carreira, formações com base na experiência de outros(as) comandantes no âmbito da Liderança *

--	--	--	--	--	--

14. Nas funções que desempenhou até agora, sentiu necessidade de realizar formações nas áreas da Comunicação e Liderança. *

--	--	--	--	--	--

Experiência de Comando

Esta secção destina-se a fazê-lo(a) refletir sobre a sua carreira debruçando-se

15. Considerando importante desenvolver competências de Comunicação e Liderança nos novos Oficiais que integram agora a esquadra, qual seria o momento chave na carreira de um Oficial da Marinha para realizar formação nessas mesmas áreas?

*

--

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.



Microsoft
Forms

Apêndice B – Termo de consentimento informado

Termo de Consentimento Informado

A presente entrevista enquadra-se na investigação de Mestrado realizada pela Aspirante da classe de Marinha Mariana Moreira Baptista, subordinada ao tema Modelo de Desenvolvimento de Comunicação e Liderança ao Longo da Carreira dos Oficiais da Marinha, sob orientação técnica e científica do Professor Doutor Ivo dos Santos Soares e do Professor Doutor Pedro Borda de Água.

A participação na presente entrevista é totalmente voluntária, podendo desistir da mesma a qualquer momento. As opiniões recolhidas na presente entrevista representam apenas a perceção dos participantes perante as questões que serão colocadas, e serão apenas utilizadas para a produção do relatório final da investigação e para a elaboração de eventuais publicações de carácter técnico-científico.

A informação obtida na presente entrevista será estritamente reservada e a identidade dos inquiridos nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que o autorize por escrito.

Poderá, a qualquer momento, entrar em contacto com a equipa de investigação (através do contacto mariana.moreira.baptista@marinha.pt) caso deseje que as suas respostas não sejam incluídas no estudo. Poderá ainda usar o mesmo contacto se desejar ter acesso aos elementos produzidos pela investigação no final da mesma.

O presente termo de consentimento informado foi lido ao entrevistado que, ao prosseguir com a entrevista declara aceitar os respetivos termos.

_____, ____ de _____ de 2024

Moreira Baptista

ASPOF M

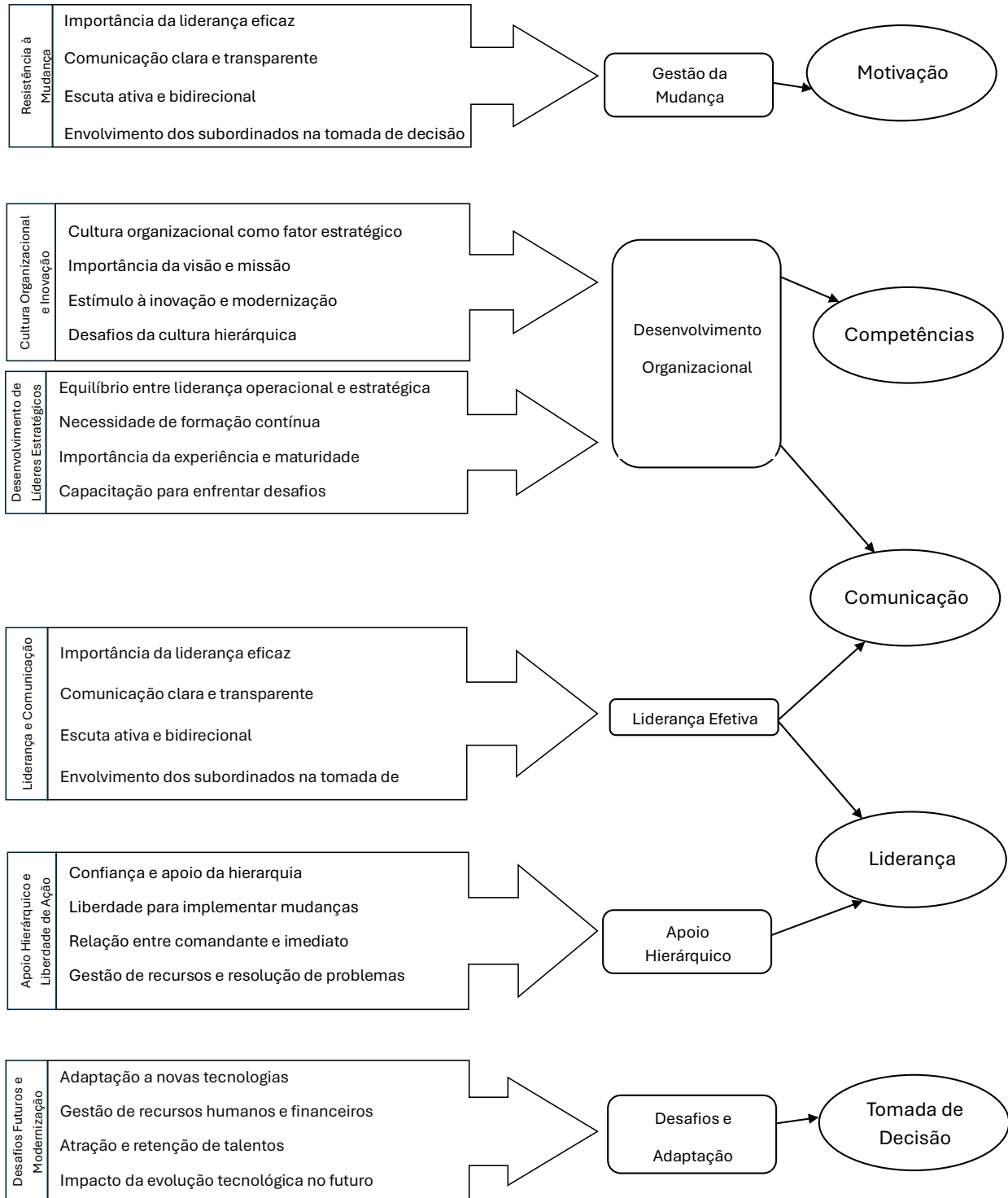
Apêndice C – Guião de entrevista semiestruturada

Guião de Entrevista Semiestruturada

No âmbito da elaboração da dissertação de Mestrado para conclusão do Mestrado em Ciências Militares Navais, classe de Marinha, encontro-me a desenvolver um modelo de formação e desenvolvimento de competências de Liderança e Comunicação para os Oficiais da Marinha. Tendo por base estes dois conceitos Liderança e Comunicação, sendo o primeiro interpretado como o processo de influenciar os outros a compreender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo e também como processo de facilitar esforços individuais ou coletivos para alcançar objetivos comuns. Assim como a comunicação é o meio através do qual ocorre o processo de liderança, ou seja, a forma como passamos o que pretendemos que seja alcançado. Neste sentido irei realizar questões relacionadas com estas duas temáticas.

1. Os seus subordinados costumam entender as suas propostas?
2. Perante novas abordagens, já encontrou resistências à mudança por parte dos seus subordinados? Se sim, poderia dar exemplos concretos e como lidou com estas resistências?
3. De que forma a sua hierarquia apoia as suas propostas de liderança e gestão da equipa? Pode dar um exemplo? Existe alguma situação em que sentiu sua liberdade de ação restrita pela chefia? Como geriu essa situação?
4. A sua hierarquia costuma aconselhá-lo e ajudá-lo a resolver os problemas de maior dificuldade?
5. Quais considera serem as competências nucleares dum líder em contexto militar?
6. Considera que a cultura da organização militar favorece uma liderança pautada pela inovação e mudança?
7. Na sua experiência, de que forma a organização militar apoia a implementação de novas ideias? Pode dar um exemplo de como uma nova ideia foi recebida e qual foi o processo para a sua implementação?
8. Na sua opinião, quais são os principais entraves à evolução e modernização das organizações militares?
9. Na sua perspetiva, quais são os desafios que os futuros oficiais vão enfrentar num futuro próximo?
10. O que devemos fazer para desenvolver a próxima geração de líderes estratégicos militares?

Apêndice D – Análise de entrevistas, método Gioia



Apêndice E – Análise de questionário, método Gioia

