

LIDERANÇA OPERACIONAL: COMPETÊNCIAS NUCLEARES¹

OPERATIONAL LEADERSHIP: CORE COMPETENCIES

Hugo Miguel Moutinho Fernandes

Major de Infantaria “CMD”

Docente do IESM (AEO)

Investigador Integrado do CISDI

Lisboa, Portugal

moutinhofernandes@gmail.com

Resumo

O crescente ambiente de incerteza e complexidade com que as forças militares se deparam nas modernas operações militares em ambiente operacional, exigem que o líder militar demonstre adaptabilidade e seja eficaz na sua atuação.

No decorrer do exercício da sua liderança são diversas as condições, circunstâncias e fatores que influenciam e afetam as suas decisões. Liderar em ambiente operacional exige líderes capazes de compreender e avaliar rapidamente as situações e tomar decisões eficientes.

Hoje mais do que nunca, o papel do líder como gestor do stress operacional da sua unidade e dos seus homens é determinante e, leva a que ele seja detentor de determinadas valências que lhe permitam lidar eficazmente com situações adversas e ter sucesso. São inúmeros os desafios e tendências para os quais os líderes terão de estar preparados num contexto operacional futuro. Daí que a formação de um líder para atuar em ambiente operacional constitua um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento das suas competências.

Neste sentido, este artigo tem como objetivo identificar um conjunto de indicadores e competências nucleares que potenciam o desempenho do líder e que mais contribuem para a eficácia da liderança em ambiente operacional.

¹ Artigo resultante de investigação elaborada no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto do Instituto de Estudos Superiores Militares.

Como citar este artigo: Fernandes, H., 2015. Liderança Operacional: Competências Nucleares. *Revista de Ciências Militares*, novembro de 2015, III (2), pp. 87-112.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

Palavras-chave: Ambiente Operacional, Competências, Indicadores, Eficácia, Líder, Liderança Operacional.

Abstract

The growing environment of uncertainty and complexity with which the military faced in modern military operations in the operational environment, require that the military leader demonstrates adaptability and effective in its performance.

During the course of his leadership there are several conditions, circumstances and factors that influence and affect their decisions. Lead on operational environment requires leaders who can understand and quickly assess situations and make efficient decisions.

Today more than ever, the leader's role as manager of operational stress of his unit and his men is decisive and takes it to be the holder of certain valences to enable it to deal effectively with adversity and succeed. There are countless challenges and trends for which leaders must be prepared in future operational context. Hence the formation of a leader to act on operational environment was one of the key pillars for the development of their skills.

In this sense, this article aims to identify a set of indicators and core competencies that enhance the performance of the leader and that contribute most to leadership effectiveness in an operational environment.

Keywords: *Operational Environment, Competencies, Indicators, Effectiveness, Leader, Operational Leadership.*

INTRODUÇÃO

A liderança é um elemento fundamental para o exercício da profissão militar e é parte integrante do nosso sucesso institucional, hoje e no futuro.

O crescente ambiente de incerteza e complexidade com que as forças militares se deparam atualmente em Ambiente Operacional (AO), exige da parte dos seus líderes uma resposta determinada, inteligente, competente, física e mental.

Dado o papel que a liderança desempenha na Instituição Militar e na sua atividade profissional, este processo de aprendizagem exige da parte dos líderes e comandantes a aquisição de determinadas competências específicas.

Vieira (2002, p. 9) refere que “só através de um desenvolvimento contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma confiança crescente em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito”.

As intervenções militares efetuadas nos Teatros de Operações (TO) em que Portugal tem vindo a participar, têm continuado a exigir das forças militares e dos seus comandantes uma constante preparação para intervenções fora da sua área de atuação, onde a complexidade e a incerteza fazem parte do dia-a-dia, e onde o papel dos líderes militares é posto à prova, exigindo uma flexibilidade e adaptabilidade constante.

Assim, entendemos que, os atuais ambientes operacionais, de caráter complexo e multinacional, implicam da parte do líder a assunção de atitudes diferenciadas no que à liderança diz respeito, carecendo de ser definidas as competências que esse mesmo líder deverá possuir e, conseqüentemente, desenvolver e aplicar no seio do grupo.

Ao analisarmos algumas definições do conceito de liderança, verificamos que a liderança pode ser definida como “um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidade, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 15).

O conceito de liderança tem como antecedentes a “arte de comando”, cujo ensino é mais estruturado com base no exemplo, no contacto com personalidades reconhecidas como grandes comandantes, no enunciado de máximas e feitos, do que nos preceitos do método científico. A arte do comando², relacionada com a capacidade de influenciar e dirigir subordinados, é mais centrada no líder do que no processo (Jesuino, 1987, p. 7). Na liderança, a autoridade advém do reconhecimento por parte dos liderados e na convicção da entrega do grupo para o cumprimento da missão.

As competências de um líder são desenvolvidas pela combinação equilibrada do seu processo de aprendizagem institucional, autodesenvolvimento, treino e experiência profissional. Os líderes adquirem as competências básicas ao nível da liderança direta, no entanto, à medida que progridem para o nível organizacional e estratégico essas competências fornecem a base para conduzir a mudança (DA, 2012, pp. 1-6).

A liderança pode ser desenvolvida em três níveis: o tático, o operacional e o estratégico” (Vieira, 2006, p. 67), sendo o operacional e o estratégico de natureza indireta. A liderança direta é aquela que se verifica ao nível tático, faz-se face-a-face, sendo uma liderança mais pessoal, onde o líder está envolvido diretamente com os subordinados. A liderança de nível operacional está preocupada com o dirigir ou orientar forças militares para atingirem um objetivo operacional através da realização de uma grande operação ou campanha (Prickett, 2003, p. 4).

O objeto de estudo desta investigação engloba a liderança operacional nas Forças Armadas (FFAA), dentro de um modelo renovado, que desenvolva, de forma mais eficiente as competências nucleares do líder operacional.

Delimitamos o nosso estudo, em termos organizacionais à liderança militar e ao nível da liderança direta, que é a que se verifica ao nível dos baixos escalões até ao escalão batalhão,

² É o exercício criativo e competente da autoridade exercida através do processo de decisão e da liderança (EP, 2012, pp. 2-26).

visto que é este o referencial de participação com que as FFAA portuguesas têm participado em missões no exterior, no quadro das Organizações Internacionais (OI) de que Portugal faz parte, com maior enfoque no TO do Afeganistão (AFG), no qual as forças dos três Ramos das FFAA já participaram integrando Forças Nacionais Destacadas (FND).

O objetivo principal desta investigação consistiu na identificação das competências nucleares associadas à liderança operacional, a fim de se atingir a máxima eficácia no cumprimento da missão.

A investigação procurou responder, entre outras, às seguintes perguntas: Qual o modelo de competências da liderança a adotar em ambiente operacional? Quais os desafios e tendências futuras da liderança em ambiente operacional? Quais os indicadores que permitem medir a eficácia da liderança em ambiente operacional? Quais as competências nucleares da liderança em ambiente operacional?

A metodologia utilizada passou por uma fase de pesquisa bibliográfica e documental e, pela realização de entrevistas, tendo como objetivo selecionar um universo abrangente de material que permitisse o conhecimento do “estado da arte” da liderança em AO.

O universo do exercício das funções de comando por parte dos inquiridos compreendeu-se entre o ano 2000 e 2012. No que se refere ao género, os participantes, num total de 17, foram todos homens. O elemento mais novo tem 36 anos e o mais velho 51, sendo a média de idade de 45 anos.

O presente trabalho, para além desta introdução e das conclusões, está organizado em três partes. Na primeira parte é apresentada uma breve caracterização do AO típico onde as modernas operações militares se desenrolam, nomeadamente dos TO do KOS e do AFG. São identificadas as condições, circunstâncias e fatores influenciadores que afetam o emprego de forças militares e influenciam as decisões do líder operacional, qual o papel do líder como gestor do stresse em AO e procuramos identificar quais os principais desafios e tendências futuras da liderança em AO.

Na segunda parte, caracterizamos o estado da arte no que concerne à preparação e treino dos líderes operacionais e identificamos os indicadores de eficácia da liderança em AO, resultantes do cruzamento da informação proveniente da pesquisa documental e das entrevistas efetuadas.

Na terceira parte, identificamos os pontos fortes e fracos e apontamos mecanismos e processos facilitadores da liderança operacional atual. A partir da informação analisada, e tendo por base os indicadores de liderança anteriormente levantados, iremos determinar as competências de liderança mais adequadas em AO e qual o modelo de competências dessa mesma liderança.

1. AMBIENTE OPERACIONAL E LIDERANÇA

a. Ambiente Operacional

(1) Caracterização do atual Ambiente Operacional

O AO em que se desenrolam as modernas operações é determinante do enquadramento e emprego dos meios humanos e materiais. Pese embora as ameaças tradicionais de cariz militar tenham sido atenuadas, este novo ambiente fez surgir fatores de instabilidade traduzidos em novos riscos e potenciais ameaças (EP, 2012, pp. 1-1).

O atual AO típico dos TO do KOS e AFG é constituído por um conjunto de variáveis influenciadoras do emprego de forças militares e influenciam as decisões do líder no campo de batalha (CB), caracterizados pela grande diversificação em termos de terreno, condições meteorológicas, de inimigo e tecnologia. Para além de uma multiplicidade de sistemas inimigos, adversários, amigos e neutrais dentro do espectro do conflito, coloca ao líder no terreno o desafio de interpretar e compreender as variáveis que o constituem, nomeadamente o seu ambiente físico, da governação, da tecnologia, dos recursos locais e da cultura da população local (EP, 2012, pp. 1-1).

Os fatores que determinam e condicionam o AO são: os objetivos nacionais a alcançar pelos diversos vetores de poder, os objetivos militares da operação, a ameaça, a área de operações, a informação, a tecnologia e a unidade de esforço como componente fundamental para um emprego eficaz da força militar (EP, 2005, pp. 2-1).

De acordo com Guillot (2004, cit. por Loureiro, 2008, p. 140), ao analisarmos a interação do AO com a liderança, podemos identificar as seguintes características do AO: a volatilidade do meio, relacionada com a frequente mudança da situação operacional, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade.

Os cenários que hoje se apresentam ao líder operacional são cenários difusos, caracterizados por ameaças indefinidas em ambientes operacionais, dentro ou fora do território nacional (TN), nos quais a incerteza e a imprevisibilidade demandarão forças preparadas para o cumprimento de missões diversificadas. A flexibilidade e adaptabilidade constante, capaz de dar resposta a estas novas exigências constituem um desafio para a liderança operacional (Pinheiro, 2010, pp. 67-68).

Estes cenários tornam-se cada vez mais “paraísos” para a atuação destas novas ameaças³ e atores. São ainda de considerar fatores como as diferenças culturais, a demografia, as características físicas do terreno e o ambiente, pelo impacto que poderão ter nas operações (EP, 2012, pp. 1-4).

As condições são difíceis de antecipar. As forças militares e os líderes deverão estar preparados para derrotar o que alguns têm descrito como ameaças híbridas⁴.

³ Que de acordo com o PDE 3-00 (EP, 2012, pp. 1-6) se podem dividir em quatro categorias: tradicionais, irregulares, catastróficas e destabilizadoras.

⁴ Que podem ser designadas como os estados hostis e inimigos não estatais, que combinam uma vasta gama de capacidades de armas e táticas regulares, irregulares e terroristas, e que continuamente se adaptam para evitar pontos fortes do adversário e atacar o que eles percebem como pontos fracos.

A natureza das operações deixará de estar exclusivamente orientada para o combate letal com outros exércitos, passando a orientar-se para uma complicada mistura de ações letais e não letais dirigidas para inimigos, adversários e população local (EP, 2012, pp. 1-16).

(2) Influência do atual Ambiente Operacional na ação do Líder Militar

Na sequência da nossa investigação, solicitámos aos comandantes de forças em missões no exterior que, de uma forma quase livre e com base na sua experiência (vivência e percepção), nos indicassem a influência do AO na ação do líder militar e quais as condições, circunstâncias e fatores influenciadores dessa liderança. De entre os fatores influenciadores mais salientados referimos a incerteza, a conduta das operações no seio da população, as informações, a dificuldade em identificar a ameaça e a multinacionalidade das operações.

Existe a necessidade de manter uma preocupação constante em conseguir prever e antecipar qualquer ação ou intenção por parte da ameaça no TO, existindo por vezes ao nível do comando a definição do princípio básico de atuação de “zero baixas” e atuando sempre tendo em conta a máxima proteção da força.

Um TO como o do AFG, onde as forças militares se encontram permanentemente em operações, traz uma preocupação de liderança mais relacionada com as condições de vida dos homens e com a necessidade de manter uma liderança pelo exemplo. O grau de perigosidade do TO e a incerteza quanto à localização e manifestação da ameaça trazem uma preocupação constante ao líder militar que terá que fazer um esforço permanente para fazer sentir isso aos seus homens e implementar procedimentos e posturas enquadrados por esse pressuposto.

Foram também apontados um outro conjunto de fatores inerentes ao AO e que poderão condicionar a atuação do líder, como as condições meteorológicas adversas, os grandes períodos de permanência nos mesmos locais, a disponibilidade permanente por parte das forças militares, o impacto das operações na população (danos colaterais), os poucos períodos de descanso e as regras de empenhamento (ROE) limitativas.

Existe um outro aspeto que foi apontado, que se prende com o escrutínio imediato a que as forças militares se encontram sujeitas por parte da opinião pública, nacional e internacional. Daqui depreendemos que os comandantes devem garantir que todos os seus homens têm conhecimento do TO, nomeadamente da cultura, usos e costumes locais, para que as suas ações concorram para o cumprimento da missão e potenciem a proteção da força. O *cultural awareness*⁵ é crucial para o sucesso das operações multinacionais e constitui um fator importante quando se trata do líder estender a sua capacidade de influência para além da cadeia de comando.

Sobressai ainda da análise efetuada, a ideia de que o atual AO não influencia, por si só, de forma diferente a ação de liderança, mas que funciona sim, como um revelador destas

⁵ É um conhecimento genérico de uma cultura ou sociedade específica, isto não significa um nível de conhecimento elevado ou vivência.

capacidades de liderança. Só nessa adversidade o verdadeiro líder emerge, enquanto o aparente cai. Nesta perspectiva, não é o AO a influenciar o líder, mas sim a situação a manifestar o verdadeiro líder.

b. Liderança Operacional

(1) Liderar em Contexto Operacional

É neste AO que os líderes e comandantes têm de desenvolver a sua ação de comando, vendo-se obrigados a estudá-lo e a compreendê-lo, para que possam explorar com a sua ação de liderança as oportunidades que se lhe apresentam.

Quando em AO, os líderes militares devem aceitar a complexidade e compreender que terão que operar de forma descentralizada e exercer a sua ação de liderança com algum nível de incerteza, uma vez que desenvolvem a sua atividade em ambiente incerto, lidando com questões que são afetadas por acontecimentos externos que podem afetar a sua ação (Loureiro, 2008, p. 131).

O líder deve estar preparado para lidar com múltiplos dilemas simultaneamente, decorrentes da própria natureza volátil do TO e da situação com que se depara e à qual vai ter que se adaptar. Ao operar em operações militares como a do AFG, em conflito subversivo, o líder tem que conciliar e manter o equilíbrio entre a iniciativa e a surpresa para combater agressivamente, mantendo a postura tática adequada que lhe permita conquistar a população e contribuir para o sucesso da missão, sem afetar negativamente a tarefa e a proteção da força (ETP, 2012, p. 17).

Ao mesmo tempo, o líder deve ser capaz de explorar e tirar proveito de toda a gama de capacidades residentes em tecnologia de vanguarda que na atualidade se encontram à sua disposição.

A crescente atuação e emprego⁶ de forças conjuntas e combinadas nos mais diversos ambientes operacionais, obrigam o líder a ser detentor de um conjunto de apetências e habilidades que lhe permitam assegurar os requisitos de empenhamento operacional, conjunto e combinado, sem que a sua capacidade de liderança seja afetada (Loureiro, 2008, p. 139). Em todas as circunstâncias, o líder deve ser capaz de atuar num ambiente onde existe um vasto leque de atores não militares, com os quais tem de dialogar, partilhando um entendimento comum, através da implementação de uma abordagem abrangente que lhe permita atingir os objetivos e cumprir a missão.

De uma maneira geral, todos os comandantes operacionais entrevistados salientaram que o líder deve procurar atuar pelo exemplo e conhecer os seus subordinados, conquistando-os, ouvindo-os e mantendo-os informados e motivados, de modo a desenvolver e explorar as sinergias que se formam em grupo. Referem ainda que é fundamental que o

⁶ Como resultado das exigências operacionais do TO, da missão e da interoperabilidade dos meios, entre outros fatores, em conformidade com os requisitos operacionais das organizações internacionais a que Portugal pertence.

comandante perceba a organização onde se insere e que consiga manter o equilíbrio entre o empenhamento operacional, o treino operacional e o tempo⁷ do “homem”, sem afetar a disciplina, a conduta, o empenhamento e a missão. Em ambiente operacional, aquilo que muda é a situação, o relacionamento com as outras forças e com a ameaça, devendo a sua ação de comando ser mais “atenta” e ajustada às circunstâncias. Aquilo que em guarnição não parece ter grande importância, em AO ganha uma nova relevância. A liderança operacional no TO é um *continuum* (Banazol, 2013; Ferrão, 2013). O sucesso perante um determinado desafio operacional vai para aqueles que dominam as habilidades necessárias para agir, reagir, e adaptar-se com rapidez e criatividade.

A capacidade de um comandante para garantir um bom desempenho, enquanto líder operacional de um grupo, terá que ir para além da validação da *checklist* existente (Fonseca, 2011, p. 66).

Com base na análise efetuada consideramos que, ao líder operacional confrontado com o dilema da liderança competirá, numa primeira fase, conhecer-se a si próprio, dominar o processo de “critical thinking”⁸ e evoluir, numa segunda fase, conhecer os seus homens e o grupo, saber lidar com eles e influenciar as suas capacidades, os seus comportamentos e o seu desempenho e, numa terceira fase, adaptar-se o mais rapidamente possível a uma situação operacional específica e avaliá-la enquanto líder desse grupo.

(2) Papel do líder como gestor do Stresse em Ambiente Operacional

Nesta fase da investigação procuramos compreender se o stresse é benéfico ou prejudicial⁹ para a conduta das operações e qual o papel do líder como gestor desse stresse.

No que se refere às implicações do stresse em AO, existe a distinção entre o stresse benéfico e prejudicial, que quando devidamente gerido e controlado, pode ser positivo em AO. Este stresse benéfico pode inclusive ser potenciador de soluções inovadoras de resolução de problemas. O stresse benéfico pode funcionar como um estímulo para manter o combatente num estado de alerta mais “apurado” e que permita uma resposta adequada.

Outros aspetos apontados referem que é necessário construir um bom modelo de gestão do stresse que passe pela indução do mesmo na fase de preparação da força e, que depois vá sendo ajustado e aliviado, já no TO, em função do AO e do evoluir da situação.

Relativamente ao controlo dos aspetos negativos do stresse por parte do líder em AO, é fundamental a preparação e o treino no mitigar destes aspetos, devendo o comandante

⁷ Tempo disponível que o militar tem para si quando não empenhado na atividade operacional e no treino e, que é inversamente proporcional ao posto. O comandante é o militar com menos tempo para si.

⁸ “O pensamento crítico é uma pedra basilar na formação de indivíduos capazes de enfrentarem e lidarem com a alteração contínua dos cada vez mais complexos sistemas que caracterizam o mundo actual. Na verdade, o pensamento crítico desempenha um papel fundamental na adaptação, com êxito, às exigências pessoais, sociais e profissionais do século XXI” (Vieira & Vieira, 2001, p. 14).

⁹ Segundo Hans Selye (cit. por Serra, 2002, pp. 16-17) existem dois tipos de stresse; o “eustress” e o “distress”. Termos aos quais se atribuem as designações recentes de “stresse benéfico” e “stresse prejudicial”, ou segundo Vieira (2002, p. 80), “funcional” ou “disfuncional”.

ser conhecedor dos efeitos que ele provoca, preparando-se mentalmente para potenciais situações adversas.

É ainda referida a importância de uma cadeia de comando atenta e da presença do líder nas situações mais adversas como forma de identificar estas situações. A manutenção de um ambiente que fomente as relações humanas e o espírito de corpo são também decisivas para controlar os efeitos adversos do stresse.

O *coaching*¹⁰ e o recurso do líder aos seus pares é também visto como uma possibilidade de ajuda na preparação e no ultrapassar de situações adversas. Um líder tem que se convencer e capacitar que perante uma situação de stresse, não desprezando os sentimentos dos seus homens e a situação, terá que ser o mais esclarecido de todos.

No respeitante à possibilidade do líder identificar situações potenciadoras de stresse, os intervenientes foram unânimes em afirmar que é perfeitamente possível a um líder experiente e que conheça profundamente os seus homens, aperceber-se de eventuais situações de stresse que possam afetar o seu desempenho e o ambiente da força.

Foram ainda apontados mecanismos e atitudes que deverão ser implementados e fomentados neste tipo de ambiente como forma de mitigar estas situações. De entre os mais importantes destacamos: o treino realista, o conhecimento profundo dos seus homens, a proximidade e a confiança, o acompanhamento e supervisão na conduta das operações, os programas de gestão do stresse ocupacional e o acompanhamento através do capelão e dos elementos do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) que efetuam o acompanhamento às FND.

No respeitante ao papel do líder como gestor do stresse operacional, ele, por si só, terá que ser um fator eliminador de stresse em situações adversas, funcionando como barreira protetora dos seus efeitos negativos, transmitindo confiança e sendo a pessoa mais preocupada com os seus subordinados.

Foi ainda evidenciado que o líder deve mostrar uma presença assídua, ser assertivo e interventivo, devendo liderar pelo exemplo e, passar em todas as situações uma imagem de calma e ponderação. Só assim os homens sentem reforçada a sua resistência a situações adversas.

(3) Desafios e tendências futuras da Liderança Operacional

O AO cada vez mais complexo e difuso representa seguramente um desafio em constante evolução à ação dos líderes militares e, continuará a afetar as competências e atributos associadas ao seu processo de desenvolvimento.

As situações de instabilidade e o estado de conflito persistente no atual ambiente internacional apresentam tendências que podem afetar as operações e o processo de liderança (Lousada & Escorrega, 2010, p. 1215).

¹⁰ A orientação do desenvolvimento de outra pessoa em habilidades novas ou existentes durante a prática dessas habilidades (DA, 2012, pp. 7-10).

Os desafios à liderança operacional integram atualmente várias componentes desde o AO, a ameaça, os fatores de risco, a preparação individual e coletiva, os fatores de decisão e os constrangimentos e restrições, entre outras (Fonseca, 2011, pp. 67-68).

Um dos aspetos mais apontados pelos comandantes relaciona-se com a ameaça difusa, imprevisível, com capacidade para tirar partido da população, sem respeito pelas normas legais que enquadram os conflitos e, cuja ação sai fora dos padrões normais de atuação das forças convencionais. A gestão da informação, aliada à velocidade com que se propaga e ao peso que representa nas operações atuais constitui também um dos desafios dos futuros líderes em AO.

O fenómeno da internacionalização da guerra aliado a um desenvolvimento sem precedentes do poder dos *media* são também um dos desafios com os quais os líderes são confrontados na conduta das operações e que acabam por influenciar as suas decisões.

Os líderes vão continuar a ser desafiados pela evolução tecnológica e pelas características da *Network-Centric Warfare* (NCW¹¹) de processamento rápido da informação. Ele tem que decidir melhor, mais rápido e com benefícios para a sua liderança e para as operações. Este fator relaciona-se com outra das tendências apontadas, o Comando e Controlo (C2) excessivamente centralizado por parte do escalão superior, levando a que o comandante de uma força a nível operacional tenha tendência a controlar diretamente as ações ao nível tático¹².

O líder operacional terá que cada vez mais conseguir, em combate, manter o correto equilíbrio entre a atividade operacional e o tempo do homem, sem pôr em causa o *standard* de prontidão e a missão.

O desafio da liderança é ainda percecionado como um desafio interior de cada um de nós, em que o autodesenvolvimento desempenha um papel importante e deve ser o foco do desenvolvimento dos líderes. Quanto mais conhecimento do comportamento humano e dimensão humana os líderes tiverem, mais eles vão compreender e potencialmente influenciar.

Após uma análise mais cuidada, constatamos que existem outros desafios para os quais os líderes terão de estar preparados num contexto operacional futuro. São eles: a atuação em terreno complexo, o risco acrescido de danos colaterais, o ganhar taticamente mas perder operacionalmente ou estrategicamente, a escassez de meios, as expectativas irreais relativamente às operações, a multiculturalidade, o comando de forças multinacionais e o “reforço” de valores morais e da cultura organizacional.

¹¹ Traduz a superioridade de informação em poder de combate de forma eficaz por entidades do conhecimento que ligam com o espaço de batalha (Logan, 2003, p. 21).

¹² Fenómeno denominado de *micromanagement*: é uma técnica ou um estilo de liderança em que os líderes dirigem ou guiam forças pelo uso de um “controlo excessivo ou detalhado” (Prickett, 2003, p. 4).

2. PREPARAÇÃO, TREINO E EFICÁCIA EM AMBIENTE OPERACIONAL

a. O “Estado da Arte”

Segundo Thomas (2007, p. 50), a formação de um líder é conduzida segundo três vertentes: a institucional, a operacional e de autoaprendizagem. A vertente institucional engloba a formação inicial¹³, destinada a dar ao indivíduo a qualificação para o ingresso nas diferentes categorias, habilitando-o com os conhecimentos necessários ao exercício da sua função e, a formação contínua com objetivo de atualizar e aprofundar a inicial. A vertente operacional inclui o desempenho de funções em Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) e constitui-se como a que permite ao líder dotar-se, pela experiência, de um conjunto de ferramentas e conhecimentos que o tornam mais eficiente no exercício da liderança (Ulmer, et al., 2004, p. 46). Por último, a vertente de autoaprendizagem em que o militar desenvolve por si só as suas habilidades e os seus conhecimentos. A formação militar do líder deve ainda ser assegurada ao longo de toda a carreira e privilegiar as componentes do “ser (atitudes), saber (conhecimentos) e fazer (aptidões) (Shambach, 2004, p. 55).

Ao longo da carreira e segundo Borges (2011, pp. 16-20), o modelo de formação em liderança (FEL) não está dissociado do modelo de formação do oficial do quadro permanente (QP). A formação em liderança nos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar (EESPM) é uma formação teórica ao nível da formação científica e técnica, e prática ao nível da formação comportamental. No decorrer da carreira e ao longo dos vários cursos de formação e qualificação os militares têm ainda formação específica de liderança e de desenvolvimento do processo de competências aos vários níveis.

Desde a década de noventa¹⁴ no TO do KOS e após 2002 no AFG que as FFAA tem vindo a aprontar e treinar unidades de vários escalões e tipos para desempenhar operações em AO. Esta preparação engloba, de uma maneira geral para os dois TO, três fases em TN (Fase I - Aprontamento Administrativo-Logístico, Fase II - Treino Orientado para a Missão/Treino cruzado e Fase III - Preparação para a projeção) complementado com uma fase em TO (Fase de TO), com objetivos diferenciados em cada uma delas, conduzindo atividades de formação, administrativo logísticas e outras consideradas necessárias para o cumprimento da missão.

Constatamos, que o processo de desenvolvimento dos líderes é sequencial e progressivo. Não existem programas ou módulos específicos de liderança que preparem os comandantes militares para o AO onde vão operar. A verdadeira preparação de liderança é efetuada pelo desenvolvimento contínuo, pelo treino, pela aprendizagem a partir dos seus pares, pelo exercício de funções e pela experiência nas mais diversas situações. Todo este processo se constitui numa mais-valia que permite ao líder desenvolver a sua adaptabilidade e preparar-se para liderar em AO. As entrevistas efetuadas vêm reforçar esta afirmação.

Relativamente à preparação efetuada, os comandantes foram unânimes em afirmar que a preparação foi a decorrente da formação institucional ao longo da carreira, da experiência

¹³ Aquela que é dada nos EESPM.

¹⁴ Tendo a participação na missão do KOS sofrido um interregno entre 2000 e 2005.

no desempenho de funções nas diversas UEO, principalmente no decorrer do comando de subunidades operacionais, da participação em anteriores FND no âmbito de missões no exterior do TN e do processo de contínuo autodesenvolvimento.

Foi ainda referida a importância para o exercício da liderança da formação em gestão do stress que é ministrada no decorrer da fase de aprontamento, da realização de cursos e ações de formação específicos ao longo da carreira e, de uma boa preparação por parte dos militares que compõem a força.

Quanto à criação ou realização de novos cursos ou ações de formação na área da liderança que antecedam esta participação em AO deste tipo, e de uma maneira geral, não é tida como indispensável. Contudo, apontam a necessidade de um maior aproveitamento das lições aprendidas no contexto da liderança operacional e da sua divulgação por líderes com experiência e provas dadas em contextos operacionais, no decorrer das fases de aprontamento.

A formação de um líder para atuar em AO, sendo um tema abrangente, deve constituir um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento das suas competências.

b. Eficácia na Liderança Operacional

O conceito de eficácia surge frequentemente associado ao de liderança. O alcançar de objetivos está iminentemente relacionado com o conceito de liderança, uma vez que quando esta é exercida deve mostra-se eficaz (Chemers, 1994, cit. por Barracho, 2012, p. 178).

Um líder é eficaz se contribuir para a eficácia do grupo e da Instituição a que pertence, atingindo os resultados previstos ou desejados pela organização.

Ao atuar de forma racional e equilibrada o líder operacional contribui para a eficácia e eficiência da Instituição. Ele pode exercer o seu comando de uma forma eficiente, mas para atingir a eficácia “terá de ser influenciado pelo chamado “toque humano”, aquilo a que podemos chamar de liderança (Gonçalves, Moura, & Macedo, 2010, p. 3). Qual deverá ser então a atuação do líder operacional para ser eficaz?

A eficácia de um líder operacional é drasticamente aumentada pela compreensão e desenvolvimento das seguintes áreas:

- Porte militar e profissional: projetar uma presença dominante, uma imagem profissional de autoridade;
- Aptidão: ter boa saúde, força e resistência, que sustentam a saúde emocional e habilidades conceituais sobre stress prolongado;
- Confiança: projetando a autoconfiança e certeza na capacidade da unidade para ter sucesso em tudo o que faz; capaz de demonstrar serenidade e calma sobre os seus homens através do controlo constante sobre a emoção;
- Resiliência: a capacidade física e psicológica para se recuperar das adversidades e prosperar num ambiente de ritmo operacional elevado (DA, 2012, pp. 4-1).

O líder operacional precisa de incentivar, nos seus homens, uma mentalidade de melhoria de desempenho que permita a conformidade, mas que vá para além do cumprimento das normas para lutar por uma maior eficiência e eficácia. Existem determinadas ações que são características de uma melhoria de desempenho:

- Fazer perguntas incisivas sobre como executar melhor as tarefas;
- Antecipar a necessidade de mudança e de ação;
- Analisar as atividades para determinar como atingir ou afetar estados finais desejados;
- Identificar formas de melhorar os procedimentos da unidade ou organização;
- Considerar como é que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) podem melhorar a eficácia;
- Moldar o pensamento crítico e criativo dos seus homens e incentivá-lo a partir de outros (DA, 2012, pp. 8-3).

A participação crescente em forças para o desempenho de missões no exterior do TN¹⁵, obriga a que os comandantes estejam cientes e tenham a habilidade para lidar adequadamente com a questão da cultura e da diversidade e, a perceber como isso afeta a unidade de esforços em operações de coligação.

Um líder operacional eficaz deve criar um ambiente positivo, monitorizar o clima ético da sua unidade e tomar rapidamente medidas para corrigir eventuais discrepâncias que vão contra os valores da Instituição. O facto de ele ter determinados traços e ser um exemplo ético não faz dele um líder eficaz, nem faz com que os seus homens o sigam (DA, 2012, pp. 7-4).

O líder eficaz deve estabelecer objetivos concretos, transmitir linhas de ação e orientações claras, que permitam aos seus homens saber exatamente aquilo que se espera deles. Em combate, o líder tem que incentivar os seus homens na adversidade. Só com o seu exemplo, a confiança e o respeito mútuos e uma visão partilhada poderão ser eficazes e tornar eficaz a Instituição (Loureiro, 2008, pp. 12-13).

Como referem Doty & Fenlason (2012, p. 60), não podemos esquecer que “a liderança é mais do que apenas cumprir a missão e conseguir uma promoção”. Ela também inclui o desenvolvimento e a capacitação dos subordinados, construir confiança e acrescentar valor ao existente numa determinada unidade.

Deverá contudo haver um esforço contínuo, no sentido de identificar os pontos fortes e fracos dos líderes militares em AO e, procurar maximizar os fortes e corrigir e/ou minimizar os fracos. Para tal, torna-se necessário que a nível institucional, seja efetuada a avaliação do desempenho do líder operacional através de um conjunto de mecanismos que devem ser implementados, por forma a melhorar o desempenho operacional dos futuros líderes militares em TO.

¹⁵ Como acontece no KOS, em que Portugal é a *Lead Nation* de um batalhão multinacional, constituído por militares portugueses e húngaros, sendo o comandante português e o segundo comandante húngaro.

c. Indicadores de Eficácia em Ambiente Operacional

Para que a liderança de um comandante em AO possa ser eficaz, ele necessita de definir e implementar, desde o início, um sistema de avaliação eficaz e determinar qual a finalidade desse sistema, aquilo que se pretende alcançar em cada momento, quais os padrões de desempenho dos seus homens, dos recursos e da sua própria liderança (Loureiro, 2008, p. 135).

Nesse sentido, ele deverá estabelecer um conjunto de indicadores de desempenho que lhe permitam validar se a sua unidade está a atingir os objetivos que foram estabelecidos, assim como, o seu contributo para esse resultado.

Assim, de acordo com a análise efetuada e as entrevistas realizadas, elencamos um conjunto de indicadores de eficácia que mais se adequam ao desempenho eficaz do líder em AO, que apresentamos de seguida:



* Em determinadas situações e sem degenerar em irreverência, insubordinação ou em procedimento similar praticado pelos subordinados.

Figura 1 – Indicadores de Eficácia em Ambiente Operacional

Fonte: (Autor, construído a partir das entrevistas efetuadas, 2013)

Os indicadores apresentados são baseados nas experiências vividas por cada um dos entrevistados e, quando devidamente verificados no líder operacional, traduzem uma aproximação à liderança eficaz. De referir, que estes indicadores foram também determinados tendo por base a identificação por parte dos diversos comandantes de

situações críticas vivenciadas nos dois TO e, que se constituíram como situações em que a sua liderança foi determinante¹⁶ para a resolução de problemas.

A liderança é ainda entendida como sendo mais importante pelo conjunto temporal das ações de liderança do que por uma ação isolada, onde todas as ações vão concorrendo para realçar estes indicadores que o líder eficaz deve possuir.

Pese embora nos tenhamos debruçado sobre os indicadores de eficácia que o líder operacional deve revelar no desempenho da sua atividade em AO, existem outros indicadores que permitem ao líder confrontar-se com a realidade do seu comando. De entre eles, destacamos os indicadores externos à organização, cujos resultados das avaliações são conduzidos por entidades nacionais ou internacionais, os indicadores operacionais¹⁷, decorrentes da atividade operacional propriamente dita e os indicadores de relacionamento interpessoal, decorrentes do relacionamento entre o líder e os subordinados (Loureiro, 2008, p. 14).

COMPETÊNCIAS DO LÍDER OPERACIONAL

3. COMPETÊNCIAS DO LÍDER OPERACIONAL

Após o levantamento de um conjunto de indicadores de eficácia que mais se adequam ao desempenho eficaz do líder em AO, importa agora elencar quais os pontos fortes e fracos e os mecanismos e processos facilitadores da liderança operacional.

a. Pontos Fortes e Fracos da Liderança Operacional

O sucesso de um líder depende também dos pontos fortes e fracos da sua liderança. Através de uma auto apreciação honesta, um líder tem a possibilidade de detetar os seus pontos fortes e fracos e, assim, determinar as suas capacidades e limitações. Só assim ele poderá desenvolver ações específicas com vista a reforçar os pontos fortes e aperfeiçoar ou corrigir os pontos fracos (Vieira, 2002, p. 43). Contudo, em AO estes fatores não se relacionam exclusivamente com a atuação do líder, mas com um conjunto de fatores que podem afetar positivamente ou negativamente a sua eficácia.

Na análise que efetuamos, e debruçando-nos, primeiramente, nos pontos fortes, verificamos que os aspetos mais salientado se referem com a liderança pelo exemplo, no possuir das competências técnico profissionais e a formação adequada para o exercício da função, no demonstrar uma presença constante em todos os momentos e na relação de confiança que deverá existir entre o líder e os seus subordinados.

São ainda referidos outros pontos considerados importantes como a inteligência emocional do líder, o relacionamento e a defesa dos seus subordinados, o julgar e decidir

¹⁶ Tendo por base a identificação de situações críticas (positivas ou negativas) que tenham envolvido uma posição de liderança.

¹⁷ Como o cumprimento da missão, o nível de prontidão da unidade, o estado de prontidão da unidade no final da operação, o número de baixas durante a operação, o cumprimento do planeamento, o nível de proficiência da unidade (tabelas de tiro, provas físicas), etc. (DA, 2006, pp. 9-6).

eficazmente e com ética, a admiração pelos seus homens e ainda, o envolvimento e satisfação pessoal na missão (Doty & Fenlason, 2013, p. 59).

As TIC são também vistas como um elemento facilitador da liderança operacional, no entanto, consideramos que só o serão, efetivamente, quando o comandante domine o conhecimento e as capacidades desses equipamentos e desde que eles não contribuam para o afastamento ou interferência entre os níveis de comando.

Da análise efetuada, destacaríamos pela importância que achamos que possui, o autoconhecimento, que permite que o líder reconheça os seus pontos fortes e fracos numa série de ambientes e progressivamente corrija estas deficiências (DA, 2012, pp. 7-7).

No que se refere aos pontos fracos, encontramos referências ao facto de as unidades operacionais não permanecerem constituídas a tempo inteiro, à limitação de recursos, à incapacidade de adaptação a situações complexas, à pouca (e muitas vezes curta) experiência no comando de homens e à percepção de “descontinuidade” no enraizamento dos valores do soldado atual.

A falta de liderança pelo exemplo, a falta de aptidão para lidar com situações adversas, a tendência de intromissão na ação de comando dos comandantes subordinados, a tibieza, a indecisão e a falta de abertura multicultural são também considerados como vulnerabilidades da ação de comando.

b. Mecanismos e Processos facilitadores da Liderança Operacional

A liderança operacional, quando conduzida aos mais baixos escalões, pode tornar-se mais assertiva e eficaz se o líder fizer uso de um conjunto de mecanismos e processos que o podem ajudar a cumprir melhor os seus objetivos. Estes, mesmo quando não conduzidos diretamente pelo próprio líder, beneficiam direta ou indiretamente o exercício da sua liderança.

Um dos processos facilitadores da liderança operacional prende-se com a constituição efetiva no tempo das unidades operacionais e a permanência dos seus militares. Este facto não é, de todo, estranho, dado que não existe na grande maior parte das nossas unidades operacionais¹⁸ uma permanência efetiva de militares por razões que se prendem com a descontinuidade da ação de comando e com o facto de os militares se encontrarem nas fileiras por um período de tempo limitado.

A definição clara e coerente das tarefas e missões, o grau de confiança existente, o respeito e a consideração pelos homens, o seu conhecimento, o comandar pelo exemplo e a presença são apontados como facilitadores da liderança operacional. É importante que o líder garanta a liberdade e ação dos seus escalões subordinados e que garanta o cumprimento de um ritmo operacional que permita a flexibilidade e adaptabilidade operacional aos seus homens e à sua unidade.

¹⁸ Principalmente ao nível do Exército, que é o Ramo que tem contribuído com um número maior de unidades constituídas para os TO do KOS e AFG.

O uso conveniente das TIC, o garante de uma iniciativa disciplinada entre os seus subordinados e a unidade de comando e clareza da cadeia de comando são também referenciados como determinantes e facilitadores da ação do líder.

Outro dos processos por nós evidenciado, prende-se com a responsabilização – *accountability*¹⁹ – que deve ser atribuída aos seus subordinados. Esta responsabilização irá obviamente obrigá-los a um feedback das suas ações, mecanismo determinante para que se possam detetar e corrigir erros futuros e dessa forma melhorar todo o processo. O líder tem aqui um papel importante que é o de aconselhar e orientar os subordinados para melhorar o desempenho e desenvolver o seu potencial e, assim identificar pontos fortes e fracos e criar planos de ação – *counseling*²⁰ (DA, 2012, pp. 7-10).

Existem um conjunto de fatores que robustecem os atos decisórios de um líder. As suas decisões devem ter um critério e uma lógica aplicada de forma coerente e devem ser explicadas aos homens, obtendo dessa forma a sua confiança.

O líder é também responsável pelo desenvolvimento dos seus homens, e ao conhecê-los e empregá-los de acordo com as suas capacidades ele estará a favorecer a sua liderança e a desenvolvê-los.

c. Competências Nucleares da Liderança Operacional

O exercício da liderança em AO exige que o líder seja detentor de um conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos que o levem a ter um desempenho superior. Ele é o espelho da sua unidade e é nele que os seus homens se reveem, em tudo aquilo que fizerem de bom ou de mau.

Assim, este exercício requer que os líderes possuam um conjunto de competências que lhes permitam tomar as decisões acertadas no momento oportuno e desenvolver um plano de ação que permita aperfeiçoar a sua capacidade de liderança (Vieira, 2002, p. 89).

A formação do líder deve privilegiar as componentes do “ser, saber e fazer”, sendo o “ser” materializado pelas atitudes e atributos (área comportamental ou interpessoal), o “saber” pelos conhecimentos (área científica ou concetual) e o “fazer” pelas aptidões (área militar ou técnica) (Shambach, 2004, p. 55).

Em contexto organizacional, as competências são designadas como um conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização (Rouco, 2012, p. 81).

De acordo com os vários modelos de liderança das FFAA de outros países, a lista de competências que o líder militar deve possuir não é uniforme, não existindo consenso entre

¹⁹ Obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou aos seus representados.

²⁰ O *counseling* é o processo usado pelos líderes para orientar os subordinados a melhorar o desempenho e desenvolver o seu potencial (DA, 2012, pp. 7-10).

a própria comunidade científica pelo facto de o termo resultar de muitas interpretações (Rouco, 2012, p. 56). Embora a literatura e as investigações permitam identificar um diretório²¹ elevado de traços e competências para a eficácia dos líderes militares, não existe um conjunto de características universais aplicáveis aos mais diversos contextos. Existem fatores situacionais que são imprevisíveis. Os líderes eficazes numa determinada situação podem não sê-lo noutra (Rego & Cunha, 2004, p. 190).

O novo modelo de liderança do *United States Army* (DA, 2012, pp. 1-5) requer uma liderança baseada em valores, um caráter impecável e competência profissional. Este modelo informa os líderes das capacidades duradouras necessárias, independentemente do nível de liderança, missão ou tarefa. O modelo é constituído por duas componentes. A primeira diz respeito aos atributos²² sobre o que o líder deve “ser” e é composta por três categorias de atributos: o caráter, a presença e as capacidades intelectuais. A segunda diz respeito às competências nucleares sobre o que o líder deve “fazer”, sendo a primeira liderar os outros, a segunda desenvolver o ambiente, a eles próprios e aos seus elementos, e a terceira, orientar para a obtenção de resultados organizacionais (DA, 2012, pp. 1-4-1-5).

Estas competências nucleares são desenvolvidas a partir de uma combinação equilibrada de escolaridade institucional, autodesenvolvimento, treino realista e experiência profissional (DA, 2012, pp. 1-6).

Pese embora as competências referidas serem importantes para a ação do líder, o nosso trabalho debruça-se sobre as competências nucleares consideradas essenciais à atuação do líder aos mais baixos escalões. Para o efeito e utilizando um modelo de liderança em contexto militar, vamos considerar como principal referência para o nosso trabalho o modelo das Forças Armadas Canadianas.

De acordo com o *National Defence of Canada* (ND-Canada) (2005, p. 19), não existe uma lista definitiva de qualidades essenciais do líder, nem qualquer garantia de que a posse de toda ou parte dos atributos identificados resultará numa liderança eficaz. No entanto, as capacidades de liderança eficaz podem ser desenvolvidas através da aquisição e desenvolvimento de competências em cinco dimensões:

- **Conhecimentos e habilidades** – é obrigatório um nível elevado de proficiência em habilidades técnicas e táticas aos líderes diretos. Aos líderes dos níveis operacionais e estratégicos é exigido um conhecimento e competências mais elevados em matéria de sistemas estratégicos e funcionamento institucional.
- **Aptidões cognitivas** – o raciocínio analítico e o pensamento criativo são habilidades essenciais para todos os líderes.
- **Capacidades sociais** – em todos os níveis de liderança, a habilidade para as relações interpessoais (comunicação, persuasão, gestão de conflitos, etc.) são fatores críticos para trabalhar com outros.

²¹ Conjunto de competências associadas à liderança.

²² Os atributos descrevem como um indivíduo se comporta e aprende num determinado ambiente.

- **Traços de personalidade** – os líderes eficazes são íntegros nas suas decisões e ações. Estes demonstram uma série de características pessoais que se relacionam com a adaptabilidade, a abertura à experiência, a flexibilidade de pensamento e comportamento e a autoconfiança.
- **Motivação e valores profissionais** – o profissionalismo reflete um forte compromisso com a responsabilidade social da profissão, uma alta valorização da competência profissional e habilidades militares e uma identificação pessoal com os valores e virtudes da Instituição (National Defence-Canada, 2005, p. 19).

Deste modo, e tendo por base as competências nucleares identificadas pelos comandantes operacionais, analisamos e agrupamos essas mesmas competências de acordo com as cinco dimensões propostas:

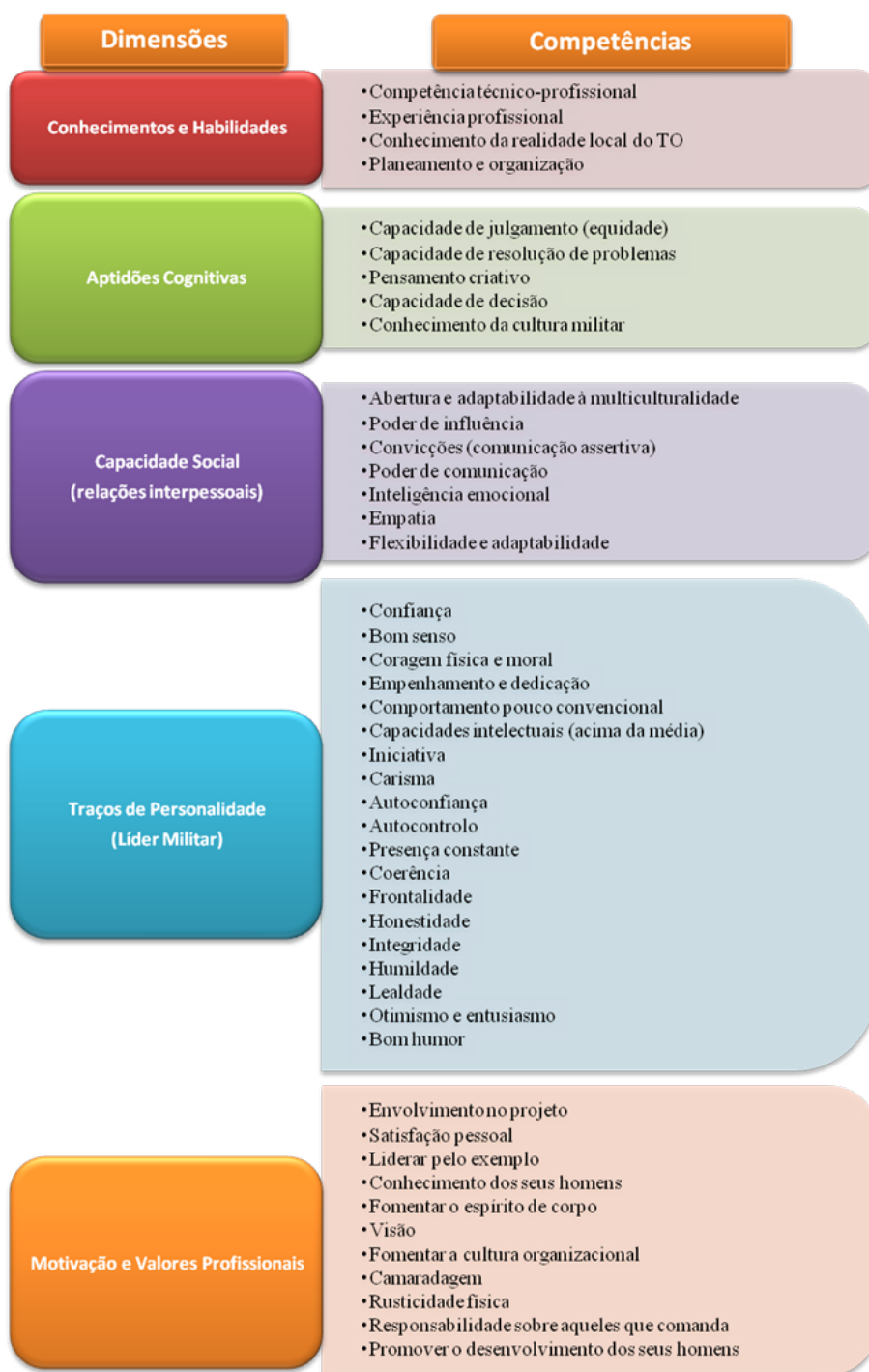


Figura 2 - Competências Nucleares da Liderança Operacional

Fonte: Adaptado de ND-Canada (2005, p. 19)

Da análise efetuada, constatamos que as competências reveladas ao nível do domínio dos traços de personalidade são as mais determinantes para o desenvolvimento de uma capacidade de liderança eficaz, sem as quais o líder se poderá afirmar como tal. Pese embora nos pareça redutor estabelecer uma hierarquia entre elas, apontando as mais importantes, consideramos que existem determinadas competências que possuem primazia sobre as restantes, como é o caso da competência profissional, do liderar pelo exemplo, da capacidade de julgamento e o poder de influência.

d. Modelo de Competências do Líder Operacional

A representação gráfica do modelo²³ que nos propusemos desenvolver, ilustra a relação entre as diferentes variáveis que no nosso entender e, de acordo com os testemunhos obtidos, melhor contribui para a eficácia no desempenho do líder. Este modelo é composto por quatro variáveis principais, três delas dependentes, as competências²⁴, as variáveis individuais/grupo e os resultados e uma independente, o AO.

Partimos do pressuposto de que a variável AO, não depende das outras três variáveis, logo é independente. Ele constitui um facto existente, é o resultado de uma sucessão e interação de fatores situacionais, elementos humanos e não-humanos inerentes ao AO que têm o potencial de afetar e influenciar as restantes variáveis (comportamento do líder, o comportamento individual/grupo ou os resultados). O propósito deste modelo é enunciar as relações existentes entre as diversas variáveis:

- Como é que as competências do líder operacional e os fatores situacionais do AO tornam possível a influência do líder;
- Como é que a influência do líder afeta as capacidades, o comportamento e o desempenho dos indivíduos/grupo;
- Como é que a influência do líder afeta as capacidades e desempenho do próprio AO, do sistema e da própria Instituição como um todo;
- Por fim, como é que as capacidades, o comportamento e o desempenho dos indivíduos/grupo e do próprio AO geram resultados.

²³ Que assenta nas competências do líder operacional que entendemos relevantes para um desempenho eficaz e que incluímos no nosso modelo de competências do líder operacional (com base nas entrevistas efetuadas).

²⁴ Conhecimentos, comportamentos, aptidões e atitudes associados à liderança.

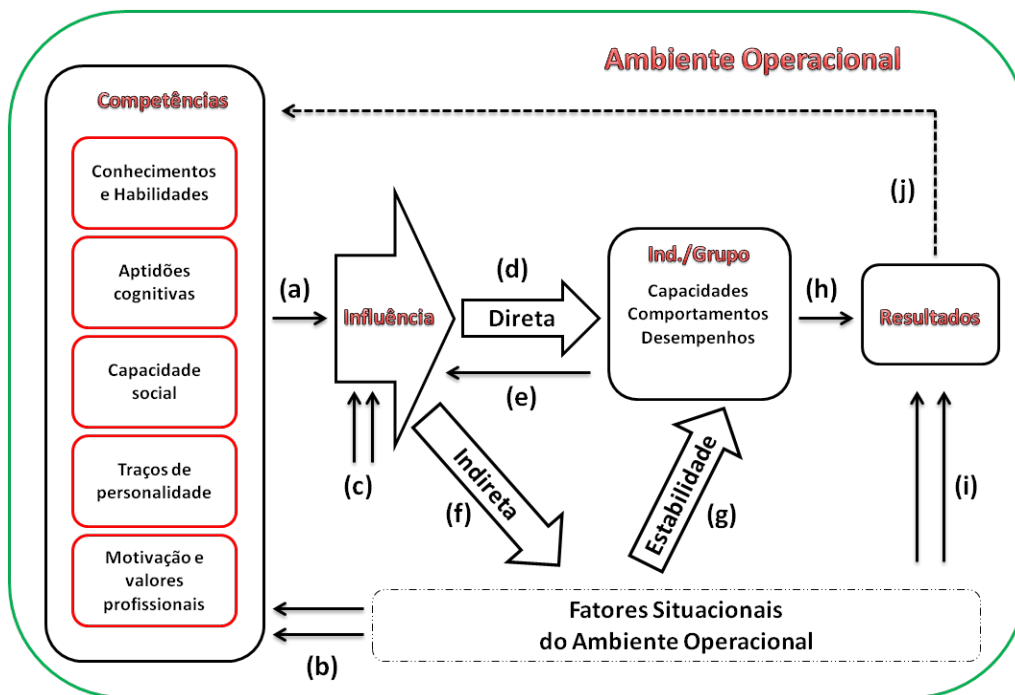


Figura 3 – Modelo de Competências do Líder Operacional

Fonte: Adaptado de ND-Canada (2005, p. 17)

De acordo com a relação (a) do modelo podemos verificar que as competências por nós identificadas nos cinco domínios são a base do poder pessoal de um líder no qual ele suporta a qualidade da sua análise, das decisões e dos planos quando tem que resolver problemas de nível tático ou operacional. O processo de influência, considerado como a essência da liderança, pode ser afetado pelas suas competências pessoais e profissionais.

Na relação (b), os fatores situacionais do AO também afetam as competências do líder, a sua capacidade de analisar e a formação de uma intenção. Damos como exemplo, a tomada de consciência de um líder acerca das suas responsabilidades, o pensamento, a imaginação e a tomada de decisão. As restrições e oportunidades do AO orientam e moldam o comportamento do líder. Estas restrições fazem-se sentir a todos os níveis e aplicam-se aos fatores tempo, recursos ou comportamento. Um exemplo típico de uma restrição de comportamento são as ROE aplicadas a uma missão específica.

Na relação (c), verificamos que a influência de um líder pode ser potenciada ou diminuída pelos fatores situacionais do AO. Será mais fácil a um comandante comunicar a sua intenção e implementar o seu plano, por exemplo, se o ambiente vivenciado nessa unidade for marcado pelo orgulho e profissionalismo.

Na relação (d), verifica-se que os resultados são alcançados através dos indivíduos/grupo, o que significa que a sua influência direta é aplicada para modificar as capacidades, comportamentos e o desempenho individual/grupo. Para além da influência que exercem sobre os subordinados, os líderes podem também influenciar as decisões e ações dos seus pares e superiores.

Da mesma forma, na relação (e), os indivíduos/grupo podem igualmente tentar pró-ativamente influenciar ou reativamente contra influenciar o líder, confirmando a liderança como um processo dinâmico e interativo.

Na relação (f), constatamos que a influência do líder pode ser exercida de forma indireta para moldar os fatores situacionais do AO. De acordo com o seu nível de autoridade e responsabilidade, o líder pode alterar ou influenciar um determinado procedimento operacional (e.g., uma inovação tática), a estrutura organizacional no TO (e.g., alterações à estrutura), a capacidade dos sistemas (e.g., novas tecnologias ou doutrina), as características da Instituição (e.g., a cultura organizacional) e as próprias condições do ambiente externo (e.g., atividades de relações públicas). Desta forma, os líderes procuram melhorar as condições do AO que garantam um desempenho eficaz e o alcançar dos resultados.

Na relação (g), através da influência indireta exercida pelo líder nas diferentes variáveis do AO, o líder melhora as capacidades e desempenhos dos indivíduos/grupo ao providenciar-lhes estabilidade.

Na relação (h) e (i) verificamos que os indivíduos/grupo e o AO contribuem em conjunto e de forma independente para os resultados do cumprimento da missão, do bem-estar e desenvolvimento dos seus membros, da integração interna do grupo e da adaptabilidade operacional, entre outros.

Por fim, através da relação (j), verificamos que os resultados alcançados se refletem sobre o líder, afetando o seu comportamento subsequente. Os resultados também influenciam o modo como a capacidade e eficácia de um líder são percecionadas pelos seus subordinados, pares e superiores, aumentando ou diminuindo a sua legitimidade e a sua capacidade para liderar.

CONCLUSÕES

Ao longo da presente investigação, procuramos focar-nos na identificação das competências nucleares dos líderes em AO, que permitam a máxima eficácia no exercício da sua liderança. O cenário de incerteza com que o líder operacional se confronta é caracterizado pela presença de uma série de fatores que o obrigam a desempenhar uma grande diversidade de papéis, a ter uma grande capacidade de autonomia e adaptação e a saber lidar com as contingências e as incertezas.

O AO onde as modernas operações militares se desenrolam, nomeadamente nos TO do KOS e do AFG é complexo, volátil, incerto, ambíguo e apresenta fatores de instabilidade traduzidos em novos riscos e potenciais ameaças.

Confirmamos a importância do papel do líder como gestor do stress operacional. Os líderes devem tomar medidas preventivas que minimizem os efeitos negativos do stress. O stress pode ser benéfico para a conduta das operações, quando bem gerido, de forma equilibrada e, garantindo que o nível de exigência feito aos subordinados é igual à capacidade que eles têm de suportar. Em determinadas circunstâncias induzir o stress pode ser necessário como forma de potenciar desempenhos superiores. O líder deve liderar sempre pelo exemplo e constituir-se ele próprio como um fator eliminador de stress.

A liderança operacional é marcada por uma série de desafios e tendências futuras, por nós identificadas, que afetam as operações e o próprio processo de liderança e estabelecem as linhas orientadoras das futuras operações em AO.

Outro aspeto fundamental prende-se com a formação do líder para atuar em AO, que deve constituir um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento das competências dos militares. Verificamos que a formação específica de liderança e de desenvolvimento do processo de competências aos vários níveis é ministrada ao longo dos vários cursos de formação e qualificação. No entanto, não fazem parte da preparação de forças e dos seus comandantes, para atuar em AO, qualquer programa ou módulo específico de liderança, sendo essa preparação efetuada através do desenvolvimento contínuo, do treino, da aprendizagem a partir dos seus pares, do exercício de funções e da experiência anterior nas mais diversas situações.

Uma liderança eficaz envolve a capacidade do líder para ganhar a confiança e o apoio dos seus seguidores e a capacidade de os direcionar para um objetivo. A liderança eficaz e eficiente do comandante é determinante. Constatamos que é fundamental, que para conseguir exercer uma liderança eficiente e o respeito e a admiração por parte dos homens, o líder operacional possua um conhecimento profundo sobre si próprio e daquilo que consegue fazer aos vários níveis.

Com base no conhecimento científico e empírico recolhido, decorrente da experiência dos líderes que executaram missões em AO, identificamos um conjunto de indicadores de eficácia que têm efeitos positivos na atuação do líder em AO e que mais se adequam ao seu desempenho eficaz.

Apuramos ainda, que existem pontos fortes e fracos da liderança em AO, relacionados com a atuação do líder e com um conjunto de fatores que podem afetar positivamente ou negativamente a sua eficácia, que podem contribuir para potenciar os fatores positivos decorrentes da sua execução e minimizar as vulnerabilidades, melhorando o desempenho do líder operacional.

O exercício da liderança exige que o líder seja detentor de conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos que o levem a ter um desempenho superior em AO. Esta análise permitiu-nos identificar um perfil de competências nucleares que o líder operacional deve evidenciar no exercício da sua liderança em AO, desenvolvidas através da aquisição e desenvolvimento de competências em cinco dimensões, para que o seu desempenho seja eficaz.

É fundamental que o líder operacional seja detentor de um conjunto de traços de personalidade (que nascem com ele) e lhe permitam desenvolver as diversas competências nos mais variados domínios, que possua competência profissional, capacidade de julgamento e poder de influenciar junto dos seus homens, no sentido de desenvolver uma capacidade de liderança eficaz.

Assim, entendemos que o modelo de competências da liderança que as FFAA devem adotar para responder aos desafios de futuro, deve ser um modelo composto pelas competências por nós elencadas, pelas variáveis individuais/grupo, pelos resultados e pelo próprio AO. Neste modelo, as competências do líder operacional e os fatores situacionais tornam possível que o líder, através da sua influência afete as capacidades, o comportamento e o desempenho dos indivíduos/grupo, do AO e reúne condições para que o exercício da liderança em AO seja eficaz.

Este modelo permite-nos garantir a constituição de líderes operacionais com a necessária capacidade de adaptação para atuar em AO e alcançar resultados. Os líderes militares continuarão a ser desafiados por uma série de fatores para os quais terão que estar preparados. Só assim ele conseguirá sair da sua zona de conforto, adaptar-se e influenciar os homens que comanda. De uma coisa parece não haver dúvidas, o homem continuará a ser a peça nuclear e decisiva de qualquer contexto operacional.

BIBLIOGRAFIA

- Banazol, J, 17 de janeiro de 2013. A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. SHIP.
- Barracho, C, 2012. *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Borges, JV, 2011. *A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/2011. Pedrouços: IESM.
- DA, 2012. *ADRP 6-22 Army Leadership*. Washington: Headquarters. Department of the Army.
- DA, 2006. *FM 6-22 Army Leadership - Competent, Confident, and Agile*. Washington: Headquarters. Department of the Army.
- Doty, J, & Fenlason, JE, 2012. Real Lessons Learn for Leaders after Years of War. *Military Review*, pp. 81-89.
- Doty, J, & Fenlason, J, 2013. Narcissism and Toxic Leaders. *Military Review*, pp. 55-60.
- EP, 2012. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.
- EP, 2005. *Regulamento de Campanha Operações*. Lisboa: Exército Português.
- ETP, 2012. Conflitos Subversivos. A Importância da Cultura. *Boina Verde. Revista de Informação das Tropas Paraquedistas*. N.º 234, pp. 14-17.
- Ferrão, M, 15 de janeiro de 2013. A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes.

- Fonseca, P, 2011. *O Comando em Terra*. Cadernos Navais N.º 37 , pp. 59-68.
- Gonçalves, et al., 2010. Traços de Liderança Transformacional na Chefia das FFAA nos últimos 20 Anos. Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG 2009/2010. Pedrouços: IESM.
- Jesuino, JC, 1987. *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Logan, B, 2003. Technical Reference Model for Network Centric Operations . *Crosstalk - the Journal of Defense Software Engineering*. pp. 21-25. Obtido em 09 de 02 de 2013, de <http://cross5talk2.squarespace.com/storage/issue-archives/2003/200308/200308-Logan.pdf>
- Loureiro, J, 2008. A Eficácia da Liderança nas Operações Conjuntas. Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM). *Boletim* N.º 5 , pp. 121-153.
- Lousada, A, & Escorrega, L, 2010. Da Importância do Instrumento Militar na Actual Tipologia de Conflitos. *Revista Militar* N.º 11 , pp. 1199-1216.
- National Defence-Canada, 2005. *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine*. Canada: Canadian Defence Academy. Kingston.
- Pinheiro, ÁdS, 2010. O Conflito de 4ª Geração e as Forças de Operações Especiais do Brasil. Mama Sumae. *Revista da Associação de Comandos* N.º 71 , pp. 66-70.
- Prickett, ST, 2003. Defence Technical Information Center. *Developing Operational Leaders for the 21st Century*. Obtido em 21 de janeiro de 2013, de <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA415572>.
- Rego, A & Cunha, M, 2004. *A Essência da Liderança - Mudança, Resultados, Integridade* (2 ed.). Lisboa: RH.
- Rouco, JC, 2012. *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão . Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.
- Serra, AV, 2002. *O Stress na vida de todos os dias*. Coimbra: G.C. Gráfica de Coimbra.
- Shambach, S, 2004. *Strategic Leadership Primer*, 2nd Ed., Carlisle Barracks, Department of Command, Leadership, and Management, USA Army War College. Obtido em 10 de janeiro de 2013, de <http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/slp2ndEd.pdf>.
- Thomas, T, 2007. Diário de combate da liderança: Uma abordagem prática para o auto-desenvolvimento de um líder in. *Military Review - Edição Brasileira* , pp. 50-55.
- Ulmer, et al., 2004. *Defense Technical Information Center. Leadership Lessons at Division Command Level*. Obtido em 10 de janeiro de 2013, de <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a435928.pdf>.
- Vieira, 2006. Liderança Estratégica. *Boletim do IAEM*, n.º 1 , pp. 62-82.
- Vieira, 2002. *Manual de Liderança Militar*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Vieira, C, & Vieira, R, 2001. *Promover o Pensamento Crítico dos Alunos – Propostas Concretas para a Sala de Aula*. Porto: Porto Editora.