

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

2010/2011



TII

**A LIDERANÇA NOS CURSOS DE FORMAÇÃO INICIAL
DOS OFICIAIS DO QUADRO PERMANENTE DA
FORÇA AÉREA**

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

PAULO JORGE FERNANDES DE SOUSA
CAP / ADMAER



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A LIDERANÇA NOS CURSOS DE FORMAÇÃO INICIAL DOS
OFICIAIS DO QUADRO PERMANENTE DA FORÇA AÉREA**

CAP/ADMAER Paulo Jorge Fernandes de Sousa

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2010/2011

Lisboa, 2011



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A LIDERANÇA NOS CURSOS DE FORMAÇÃO INICIAL DOS
OFICIAIS DO QUADRO PERMANENTE DA FORÇA AÉREA**

CAP/ADMAER Paulo Jorge Fernandes de Sousa

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2010/2011

Orientador:

MAJ/TOCART Renato Pinheiro

Lisboa, 2011



Agradecimentos

Este trabalho só foi possível com o contributo e o apoio de várias pessoas, às quais reconheço e agradeço.

Ao meu orientador, MAJ TOCART Renato Pinheiro, pela dedicação, empenho e orientação que me emprestou na elaboração deste trabalho de investigação.

Aos elementos da AFA que estiveram disponíveis, quer para me ouvir e discutir esta temática, como para me fornecer dados e informações essenciais. Aos entrevistados, em especial, pelo elevado contributo para este trabalho, sem os quais muita da informação não teria sido possível angariar. Agradeço, particularmente, a disponibilidade e contributos dos:

- MGEN PILAV Serôdio Fernandes
- COR PILAV António Branco
- TCOR PILAV Bispo dos Santos
- TEN ENGAED Luís Pereira

Ao TCOR TMMA Bento Lopes, por toda a sua contribuição para este trabalho, que vai muito para além das informações facultadas. Obrigado por me ter deixado participar no projecto de Comando e Liderança, facultando-me uma observação participante de todo o processo.

À tripulação da Ericeira, CAP TMMA Aurélio Santos e CAP PILAV João Silva, pelas nossas tertúlias diárias que foram de extrema importância para ultrapassar as dificuldades do CPOS.

À minha família e amigos que me deu forças e desculpou as ausências. Ao meu príncipe e às minhas princesas, muito obrigado pelo vosso apoio e compreensão, sem os quais este obstáculo seria mais difícil de transpor.



Índice

Introdução	1
1. Liderança – o conceito revisitado.....	3
a. Liderança, gestão e comando.....	4
b. Evolução do estudo da liderança	5
c. Níveis de liderança.....	6
d. A liderança e as competências individuais	7
2. A AFA e a formação inicial dos Oficiais do QP da FA	8
3. Modelos de formação em liderança	11
a. Liderança Centrada na Acção - John Adair	11
b. Modelos militares norte-americanos.....	15
c. Modelo do <i>Center for Creative Leadership</i>	17
4. Análise da formação em liderança ministrada na AFA.....	19
a. Estratégia de desenvolvimento de líderes	19
b. Modelo de formação em liderança	20
(1) Selecção.....	20
(2) Estrutura	21
(3) Educação em liderança	22
(4) Treino de liderança.....	22
(5) Chefias, instrutores e professores	23
(6) Investigação e aconselhamento em liderança e formação de líderes	24
c. Adequação do modelo às necessidades da FA.....	24
Conclusões	26
BIBLIOGRAFIA	32
ANEXO A – Modelo de análise	A1
ANEXO B - Corpo de conceitos	B1
ANEXO C - Abordagens ao estudo da liderança	C1
ANEXO D - Modelo de formação em liderança evidenciado nas obras de Adair.....	D1
ANEXO E – Entrevistas realizadas	E1
ANEXO F – Admissão à AFA	F1
ANEXO G – Inquérito por questionário	G1



Índice de figuras

Figura 1 - Organograma da AFA	10
Figura 2 - O processo de desenvolvimento de líderes do USARMY	16
Figura 3 - Processo de treino e desenvolvimento de líderes do USARMY	17

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelo conceptual das competências de liderança.....	7
Tabela 2 - Unidades Curriculares de Tronco Comum.....	11
Tabela 3 - Relação entre elementos e propósitos do modelo CCL	18
Tabela 4 - Relação entre questões derivadas e hipóteses	29



Resumo

Numa época em que o descontentamento social é uma realidade que contamina a generalidade das organizações, exalta-se o papel e a visão dos líderes, aos quais se exige eficácia no estímulo, inspiração, orientação e motivação dos outros actores organizacionais. As organizações têm de apostar forte na formação inicial dos seus futuros líderes, para garantir a excelência conducente ao sucesso.

O objectivo geral deste trabalho é destacar a importância da liderança e da formação de líderes para as organizações em geral, destacando o caso da FA. Em particular, pretende-se comparar o modelo de formação em liderança da AFA com modelos reconhecidos, para aferir da sua adequação e, pontualmente, propor acções de melhoria.

Numa primeira fase deste trabalho revisita-se o conceito de liderança, nas suas diferentes dimensões, criando as bases conceptuais para o estudo subsequente. Constata-se, de seguida, que a missão de formar hoje os chefes de amanhã, expressa pela AFA, reveste-se de especial importância, destacando-se a formação em liderança.

Construiu-se um enquadramento teórico do modelo de formação em liderança militar alicerçado nas obras de John Adair, complementado pelo modelo de formação em liderança da USAF e do USARMY, através da consulta de manuais de doutrina militar, e pelo modelo proposto pelo *Center for Creative Leadership*, apresentado na obra *Handbook of leadership development*. Verificámos que, para formar líderes, é necessário desenhar um modelo de formação que associe um conjunto de meios facilitadores, conjugados numa estratégia definida ao nível mais elevado. Existem alguns requisitos que os meios devem cumprir para maximizar o processo de aprendizagem e, caso as organizações os menosprezem, podem nunca atingir os objectivos definidos.

Individualizaram-se áreas-chave que deverão ser atendidas para garantir o sucesso na formação inicial de líderes. Estas áreas-chave basearam o modelo de análise construído para avaliar a formação em liderança na AFA.

Para preencher os indicadores que sustentam o modelo de análise, utilizaram-se diversos instrumentos de observação, como um questionário a militares ingressados recentemente no QP, recolha de informação nos Sistemas de Informação de Gestão, diversas entrevistas e pesquisa documental.

Da análise dos dados recolhidos constatámos que a AFA, embora disponha da maioria dos meios necessários, tem margem para melhoria na formação em liderança dos seus alunos, através da correcta exploração dos meios disponíveis.



Abstract

With social discontent pressing the majority of organizations, praises the role and vision of leaders, which are required to stimulate, inspire, guide and motivate other organizational actors. Organizations must invest heavily in training their future leaders, to ensure excellence that leads to success.

The overall objective of this study is to exalt the importance of leadership and leadership training for organizations in general, particularly in the Portuguese Air Force. In particular, we intend to compare the model of leadership training in the Air Force Academy (AFA) with recognized standard models, to assess the suitability and, eventually, propose improvement actions.

Initially, this paper revisits the concept of leadership, in its various dimensions, creating the conceptual basis for the subsequent study. It appears, then, that the mission of training today the tomorrow's leaders, expressed by AFA, is of particular importance, especially leadership training.

Next, we built up a theoretical framework of a military leadership training model, grounded in the works of John Adair, complemented by the model of leadership training of the USAF and USARMY, in their military doctrine manuals, and by the model proposed by the Center for Creative Leadership, with the *Handbook of leadership development*. We found that, to train leaders, it's necessary to design a training model that combines a set of enablers, combined in a strategy at the highest level. There are some requirements that should fulfill the means to maximize the learning process and, if the organizations overlook it, can never achieve the objectives.

We highlight key areas, which should be addressed to ensure success in the initial training of leaders. Those key areas based our analysis model, designed to evaluate leadership training at AFA.

To fill the indicators that underpin the analysis model, we used various instruments of observation as a questionnaire to the newly formed officers, gathering information on the Management Information Systems, interviews and documents research.

With the analysis of the data collected, we demonstrate that AFA controls the majority of resources needed for the proper leadership training of its students, but has space for improvement, through the proper exploitation of the available resources.



Palavras – chave

Academia da Força Aérea, liderança, formação em liderança, modelo de formação em liderança, estratégia de formação em liderança, formação inicial, funções de comando e chefia.



Lista de Abreviaturas e Acrónimos

ITEN	Primeiro – Tenente
AFA	Academia da Força Aérea
AFDD	<i>Air Force Doctrine Document</i>
AR	<i>Army Regulation</i>
BAC	Bacharéis
CA	Comissão de Admissão
CADAL	Cadete-Aluno
CAL	Corpo de Alunos
CAP	Capitão
CBTMA	Curso de Bacharelato em Tecnologias Militares Aeronáuticas
CCL	<i>Center for Creative Leadership</i>
CEMFA	Chefe do Estado Maior da Força Aérea
CL	Comando e Liderança
CLCMA	Curso de Licenciatura em Ciências Militares Aeronáuticas
CLTMA	Curso de Licenciatura em Tecnologias Militares Aeronáuticas
CMA	Centro de Medicina Aeronáutica
CMCMA	Curso de Mestrado em Ciências Militares Aeronáuticas
COR	Coronel
CPSIFA	Centro de Psicologia da Força Aérea
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
DA PAM	<i>Department of the Army Pamphlet</i>
EEESM	Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Militar
EESPUM	Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ETM	Estágio Técnico-Militar
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
FM	<i>Field Manual</i>
FUZ	Fuzileiro
GEN	General
HFA	Hospital da Força Aérea
LCA	Liderança Centrada na Acção



LIC	Licenciados
MGEN	Major-General
NIP	Número de Identificação Pessoal
OS	Ordem de serviço
PILAV	Piloto – Aviador
PSI	Psicologia
QP	Quadro Permanente
<i>RMAS</i>	<i>Royal Military Academy Sandhurst</i>
SIG	Sistemas de Informação de Gestão
TCOR	Tenente-Coronel
TEN	Tenente
USAF	Força Aérea norte-americana
USARMY	Exército norte-americano



Introdução

As organizações têm sido pressionadas, nas últimas décadas, por um conjunto de factores que apelidam a conjuntura actual de revolucionária. Vivemos hoje numa sociedade global, repleta de inovações tecnológicas e de transformações sociais, que tem gerado novos desafios às organizações. Estes factores, entre outros, têm contribuído para o desenvolvimento de uma atitude pragmática em relação ao estudo das relações sociais e, conseqüentemente, a produção científica procura acompanhar essa mudança de fase. Esta alteração paradigmática envolve, conseqüentemente, a visão sobre as dinâmicas sociais em contexto organizacional e, em particular, sobre a temática da liderança.

Emergem, assim, diversas aproximações ao estudo de liderança. Publicam-se regularmente novas visões, que se apresentam como soluções de liderança para a mutação cultural contemporânea. Defendem-se novas interpretações ou novos processos de aprendizagem e criam-se “fórmulas mágicas” de formação em liderança.

O desenvolvimento de líderes visa aumentar a eficácia e eficiência nos processos e atitudes de liderança. Torna-se necessário adquirir e/ou expandir competências que conjuguem atitude e capacidade de saber fazer, mobilizando conhecimentos e habilidades. Estas competências podem ter origem genética, complementada com experiências da infância e da idade adulta, sendo este último o foco da nossa atenção.

A Instituição militar, como reflexo da sociedade em que se insere, não é alheia a estas transformações e ao fenómeno da liderança. Conforme refere o General Belchior Vieira, o século XXI exigirá dos líderes militares “carácter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade” (Vieira,2002:5).

Particularizando, o Gen CEMFA refere¹ que “não existe Força Aérea sem haver pessoas que desde o início sejam formadas para os desafios que uma força aérea hoje deve ter: tecnológicos, militares e de atitude”.

Salienta-se a importância da Academia da Força Aérea (AFA), com a sua missão de ministrar a formação inicial aos Oficiais do Quadro Permanente (QP) da Força Aérea (FA), habilitando-os ao desempenho de funções de comando, direcção e chefia. O

¹ General Luís Araújo, entrevista publicada na revista *take-off* de Setembro de.2008



acesso à carreira militar acontece na AFA, ministrando-se a formação de índole técnica e científica, militar e física que, em termos estatutários, garante o futuro desempenho.

Com base no cenário descrito, pretende-se identificar e apreciar o actual modelo de formação em liderança da AFA, tendo em conta um conjunto de boas práticas inventariadas com base em modelos reconhecidos, para verificar da sua adequação aos objectivos definidos e propor melhorias que potenciem os desempenhos de excelência.

O presente estudo incide sobre a globalidade dos cursos de formação inicial ministrados na AFA, excluindo-se outros cursos e formações que sejam desenvolvidos pela instituição em estudo.

Em termos metodológicos, este trabalho foi elaborado com base na metodologia proposta por Quivy e Campenhoudt (1998), desenvolvendo-se em quatro capítulos.

O primeiro capítulo representa uma parte da fase exploratória deste trabalho, fazendo um enquadramento ao conceito de liderança e às dimensões que lhe são particulares.

Segue-se, no segundo capítulo, uma caracterização da instituição em estudo, por referência ao seu estatuto como responsável pela formação inicial dos Oficiais do QP da FA. Como corolário desta fase exploratória, definiu-se a seguinte questão central:

“Em que medida o modelo de formação em liderança da AFA, nos cursos de formação inicial dos Oficiais do QP, dispõe de meios adequados e correctamente explorados para o cumprimento da missão que lhe está atribuída?”

No terceiro capítulo elencam-se os contributos recolhidos de modelos de formação em liderança. Apresentamos, de seguida, os modelos de formação seleccionados, conjugando-se modelos de natureza militar com um modelo generalista, assim como modelos europeus e norte-americanos. Extraíram-se conceitos e dimensões, completando-se a definição da nossa problemática que permitiu a posterior construção do modelo de análise. Deste estudo derivaram as seguintes questões:

QD1 – Como se caracteriza a estratégia de formação em liderança na AFA?

QD2 – Em que medida os meios ao dispor da AFA para a formação em liderança são suficientes e correctamente explorados?

Destas questões, construiu-se um modelo de análise, alicerçado num conjunto de indicadores, que articula os conceitos em dimensões e, correspondentes, variáveis (Anexo A), baseado nas seguintes hipóteses:



H1: O modelo de formação em liderança na AFA carece de enquadramento formal numa estratégia de formação definida ao mais alto nível.

H2: Os meios disponíveis na AFA, para a formação em liderança, são suficientes.

H3: Os meios implicados na formação em liderança podem ser melhor explorados através de uma integração cooperativa.

H4: O modelo de formação em liderança na AFA garante o bom desempenho dos Oficiais do QP em funções de comando e chefia.

Para preencher os indicadores que sustentam o modelo de análise, utilizaram-se diversos instrumentos de observação, destacando-se: um questionário realizado aos militares ingressados recentemente no QP; recolha de informação nos Sistemas de Informação de Gestão (SIG) disponíveis na AFA; realização de diversas entrevistas; e pesquisa documental.

Como resultado da nossa observação, no quarto capítulo, faremos a descrição e análise dos dados recolhidos, comparando com o modelo teórico através da verificação das hipóteses. Dos resultados obtidos nessa verificação sustentou-se a resposta às questões, central e derivadas, sendo posteriormente extraídas as conclusões.

1. Liderança – o conceito revisitado

O conceito de liderança é de utilização recente e acompanha o desenvolvimento do estudo das organizações (Avelar,2007:3). O termo *leader* surge no léxico inglês por volta do século XIV, e *leadership* remonta ao século XIX (*idem*). Em Portugal, o termo “líder” surge nos dicionários da língua portuguesa apenas no final da década de 80, associado a *condutor* (Jesuíno,2005:7), porquanto na doutrina militar o conceito não está presente, estando subentendido no conceito de chefe militar (Vieira, 2002:9). Na instituição militar, “o conceito de liderança tem como antecedentes a *arte de comando*” (Jesuíno,2005:7), destacando-se mais o papel do líder do que o processo envolvido.

A liderança é caracterizada como “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002:11).

Na definição de liderança encontramos, muitas vezes, o conceito associado a capacidade, competência ou processo. Recorrendo à definição dos conceitos associados, podemos afirmar que a liderança é composta de diferentes competências e que o líder



efectivo é aquele que tem a capacidade e a vontade de utilizar as competências de liderança para influenciar um grupo na prossecução de uma tarefa.

Definir a liderança como um processo, formal e racional, restringe o seu âmbito, que é mais lato, projectando-se para o campo das emoções. A liderança é associada à ideia de arte². O líder deve possuir um ideal de liderança no seu espírito, tem de ser capaz de o pôr em prática e, cumulativamente, tem de possuir seguidores que entendam esse ideal de liderança e que por ele sejam influenciados. A liderança só será efectiva se verificar estas três condições, senão de nada importa ter um ideal e colocá-lo em prática se os subordinados não estiverem sintonizados.

Uma situação de liderança tem de reunir três elementos fundamentais: líder, grupo e objectivo comum. Estes elementos são a causa e consequência de um conjunto de relações interpessoais de interacção, com especial ênfase na influência e na autoridade (Yukl,1998:175).

A influência exercida pelo líder no grupo é primordial. O líder aumenta o seu potencial de influência através do poder que lhe é reconhecido, da confiança que gera e do respeito que lhe é merecido. O potencial de influência pode ser definido como o poder que o líder tem para influenciar o grupo, advindo de várias fontes (Yukl,1998:176-180): referência, coerção, recompensa, legítimo ou pericial.

A autoridade de um líder alicerça-se na sua legitimidade, que tem uma natureza predominantemente psicológica, podendo advir de “três tipos ideais [...]”: a autoridade racional-legal, a autoridade tradicional e a autoridade carismática” (Jesuino: 2005:9-14).

a. Liderança, gestão e comando

A liderança apresenta muita sobreposição com os conceitos de comando e gestão, com muitos processos semelhantes, bem como as suas condições de eficácia.

O conceito de comando reconhece-se de uma forma mais estrita no meio militar, existindo uma relação sinónima com os conceitos de direcção e chefia. Inclui a liderança, autoridade e responsabilidade para o uso efectivo dos recursos disponíveis, no sentido de planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar forças militares na consecução das missões atribuídas (FM 6-22). Assenta numa base de autoridade formal, legitimado, quer através da consagração em documento legal, ou através da nomeação/delegação de escalões superiores.

² Max de Pree (1990) – “Liderar é uma arte”; Lin Bothwell (1991) - “A arte da liderança”



Quanto ao conceito de gestão, o nível de sobreposição é elevado (Yukl,1998:4). Muitas das competências consideradas essenciais para um gestor são coincidentes para um líder. Uma distinção reconhecida refere-se ao nível dos recursos sobre os quais é exercido cada um dos processos, pelo que o líder exerce a sua influência sobre os colaboradores, enquanto o gestor aplica as suas competências sobre vários recursos.

b. Evolução do estudo da liderança

O estudo da liderança ao longo do último século propiciou o desenvolvimento de diversas teorias, as quais acompanharam o estudo das organizações e do comportamento organizacional. Como complemento à presente secção, no anexo C encontramos as contribuições de Yukl e Rondeau, que agrupam os principais estudos de liderança.

A abordagem baseada nos traços do líder é historicamente mais antiga e mais restrita (Sampaio,2004:185). A assunção de que se nasce líder é a principal visão da liderança, acentuando-se um conjunto de qualidades, como a iniciativa, coragem, inteligência ou humor, que predestinam a liderança (Adair;1968[1982]:11). Nesta abordagem a selecção era determinante em detrimento da formação de líderes (Jesuíno,2005:27).

Se a primeira abordagem se refere aquilo que o líder é, a abordagem comportamental, inter-relacional ou dos estilos, refere-se aquilo que o líder faz (Sampaio,2004:189). Os Estudos de Michigan e de Ohio são as principais referências a esta abordagem. Os estudos de Michigan centravam-se na gradação de estilos entre o autocrático e o democrático (Jesuíno,2005:60), porquanto em Ohio baseavam-se nas diferentes relações entre as variáveis *Consideração* (em termos pessoais) e *Estruturação* (ao nível da tarefa), sendo a principal referência a *Grade Gerencial* de Blake e Mouton (*idem*:63-72).

A abordagem contingencial / situacional da liderança (Sampaio,2004:190) evidencia que a liderança de um grupo dependerá da situação que este enfrenta, podendo surgir diferentes líderes em função da situação. Nesta se insere a abordagem funcional, vivamente defendida por Adair. Baseia-se na análise das necessidades de grupo e recolhe contributos de teorias acerca de necessidades individuais e de grupo, bem como de análise da motivação (Adair, 1968[1982]:15-7). A Liderança Centrada na Acção (LCA) é a aplicação prática desta abordagem à formação em liderança. Elaborada pela *Industrial Society*, em conjunto com Adair, centra a atenção dos



formandos na constituição da tarefa, na constituição da equipa e na promoção do desenvolvimento dos indivíduos (*idem*:82).

As últimas décadas têm sido férteis no estudo da liderança, revisitando-se estudos anteriores e introduzindo novas contribuições. A introdução do paradigma da inteligência emocional na abordagem à liderança (Goleman,2003) é disso exemplo, assim como a distinção de duas dimensões de comportamentos: transaccional e transformacional.

A liderança, na sua dimensão transaccional, é associada ao poder, assentando numa óptica de conciliação de interesses entre o líder e os subordinados (Bass *cit. in* Yukl,1998:325). Os comportamentos distintivos assentam num sistema de recompensas contingencial, associados a uma liderança pouco empenhada (*idem*).

A segunda dimensão caracteriza a liderança pelo efeito transformacional do líder sobre os subordinados. Segundo Bass, o líder transforma e motiva os subordinados através da consciencialização da importância dos resultados, induzindo à conciliação dos interesses individuais com os organizacionais e activando as necessidades individuais de realização (Yukl,1998:325). Para tal, o líder deve exercer uma forte influência, evidenciar elevada consideração pelos indivíduos, motivar pela inspiração e estimular intelectualmente os seus subordinados (*idem*:326).

c. Níveis de liderança

Organizacionalmente, reconhecem-se três níveis de liderança: directa, organizacional e estratégica. Esta distinção advém da posição do líder na organização, do número de subordinados sob sua influência directa e indirecta ou do horizonte de planeamento (FM 6-22).

A liderança directa, também nomeada face-a-face ou de equipa, acontece nas situações em que o líder influencia directamente um grupo reduzido de pessoas para desenvolver uma tarefa específica.

Ao nível organizacional, o líder situa-se numa posição intermédia na organização, exercendo influência directa sobre líderes de equipa. A sua influência estende-se assim a centenas ou milhares de subordinados, cabendo-lhe o estabelecimento de políticas e do clima organizacional.

A liderança estratégica exerce-se ao mais alto nível da organização, influenciando directamente os líderes organizacionais e estendendo a sua influência à organização



como um todo. Cabe-lhe a direcção estratégica da organização, estabelecendo a visão, missão e os valores basilares da cultura organizacional.

d. A liderança e as competências individuais

A liderança efectiva resulta do empenho de um conjunto de competências, que podem ser desenvolvidas, determinantes dos resultados obtidos no trabalho em equipa.

Tabela 1 - Modelo conceptual das competências de liderança (adaptado de Rouco, 2006:16)

Competências	Incluem	Pertinência das competências
Técnicas	Conhecimento acerca do modo de realizar as tarefas especializadas da unidade organizacional. Capacidade para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar tais actividades.	<ul style="list-style-type: none">- Permitem conhecer as técnicas e equipamentos que os subordinados usam para executar o trabalho;- Ajudam a planear e organizar o trabalho;- Permitem compreender e dirigir os subordinados com funções especializadas;- Facultam o conhecimento dos produtos e processos da concorrência, de modo a compreender as próprias forças e fraquezas e, assim, fazer melhor planeamento estratégico.
Interpessoais	Conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo; capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação.	<ul style="list-style-type: none">- A empatia, perspicácia social, charme, tacto, diplomacia, fluência verbal e persuasão são essenciais para desenvolver e manter relações de cooperação com pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores;- A perceptividade social permite identificar as necessidades, objectivos e exigências dos vários <i>stakeholders</i> e, assim, tomar decisões integradoras e implementáveis;- São igualmente relevantes para seleccionar e usar as estratégias de influência mais adequadas a cada alvo;- São também essenciais para a capacidade de ouvir com atenção, empatia e cortesia nos problemas pessoais, queixas e críticas;- São ainda importantes para a negociação e a resolução bem sucedida de conflitos;- Ajudam a lidar com diferentes culturas.
Conceptuais	Capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento indutivo e dedutivo.	<ul style="list-style-type: none">- Permitem analisar eventos, reconhecer tendências, detectar oportunidades e problemas potenciais, antecipar mudanças, decifrar constrangimentos;- Ajudam a identificar relações complexas e a desenvolver soluções criativas para problemas inéditos e complexos;- Permitem compreender como se interrelacionam as diversas partes da organização e, assim, decifrar modos eficazes de coordenação;- Ajudam a identificar factores críticos de sucesso;- Permitem tomar decisões em ambiente ambíguo (incertezas, informação escassa).



Conforme proposto por diversos autores e espelhado na tabela 1, diferenciam-se três conjuntos de competências (técnicas, interpessoais e conceptuais) facilitadoras do processo de liderança.

Estas competências revestem-se de diferente importância em função das situações. Cruzando-as com os três níveis de liderança, o grau de importância de cada grupo de competências difere ao longo dos níveis. As competências interpessoais são importantes a todos os níveis, enquanto as competências técnicas diminuem de importância à medida que a liderança se exerce nos níveis mais elevados e, em sentido oposto, as competências conceptuais ganham maior relevância com os níveis mais elevados, sendo a tônica da liderança estratégica.

2. A AFA e a formação inicial dos Oficiais do QP da FA

O ingresso na categoria de Oficiais exige uma formação de base de nível superior, sendo “complementada por curso, tirocínio ou estágio para os militares admitidos por concurso [e] destina-se ao exercício de funções de comando, direcção ou chefia, estado-maior e execução”. (art. 129º do EMFAR).

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) define, no seu art. 71º, que “o ensino ministrado em estabelecimentos militares tem como finalidade a habilitação profissional do militar, a aprendizagem de conhecimentos adequados à evolução da ciência e da tecnologia e, bem assim, ao seu desenvolvimento cultural”, acrescentando que “garante a continuidade do processo educativo e integra-se nos sistemas educativo e formativo nacionais”. Relativamente à formação, o art. 73º refere que a “formação militar envolve acções de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico”. De forma abrangente, retemos que a formação engloba todos os conceitos descritos anteriormente, desagregando-se em vários níveis: formação inicial, formação contínua e formação profissional. A tônica do nosso trabalho é, precisamente, a formação inicial, habilitadora do acesso à carreira de Oficial da FA.

A AFA, conforme o Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Militar (EEESM), é um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM), com a missão de formar os Oficiais do QP da FA, “habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, [conferindo] as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas [da FA], e



[promovendo] o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direcção e chefia” (EESPM).

Foi criada pelo Decreto-Lei n.º 27/78, de 27 de Janeiro, dotando a FA duma Academia própria para formar os seus Oficiais do QP. Na sua génese centrou-se na formação de Oficiais do QP destinados às especialidades de Pilotos Aviadores, Engenheiros Aeronáuticos, Electrotécnicos e de Aeródromos, e Intendência e Contabilidade (posteriormente Administração Aeronáutica).

No ano lectivo de 1991/92 deu-se início à formação dos Oficiais técnicos do QP da FA, ministrando cursos politécnicos. Passaram, então, a funcionar na AFA três agregados de cursos: Universitários, conferindo o grau de licenciado (LIC) em Ciências Militares Aeronáuticas (CLCMA); Politécnicos, conferindo o grau de bacharel (BAC) em Tecnologias Militares Aeronáuticas (CBTMA); e Estágios Técnico-Militares (ETM), conferindo uma especialização que equipara os seus cursos aos mencionados anteriormente.

No ano lectivo de 2006/07, os planos de estudo da AFA foram adaptados ao Processo de Bolonha, criando-se a estrutura de cursos que vigora actualmente. Os cursos de Licenciatura foram convertidos em Mestrado nas respectivas especialidades e os Bacharelatos passaram a Licenciatura, passando a denominar-se, respectivamente, Curso de Mestrado em Ciências Militares Aeronáuticas (CMCMA) e Curso de Licenciatura em Tecnologias Militares Aeronáuticas (CLTMA). No caso dos ETM a adequação ao processo de Bolonha alterou os níveis de habilitação necessários ao acesso às diferentes especialidades.

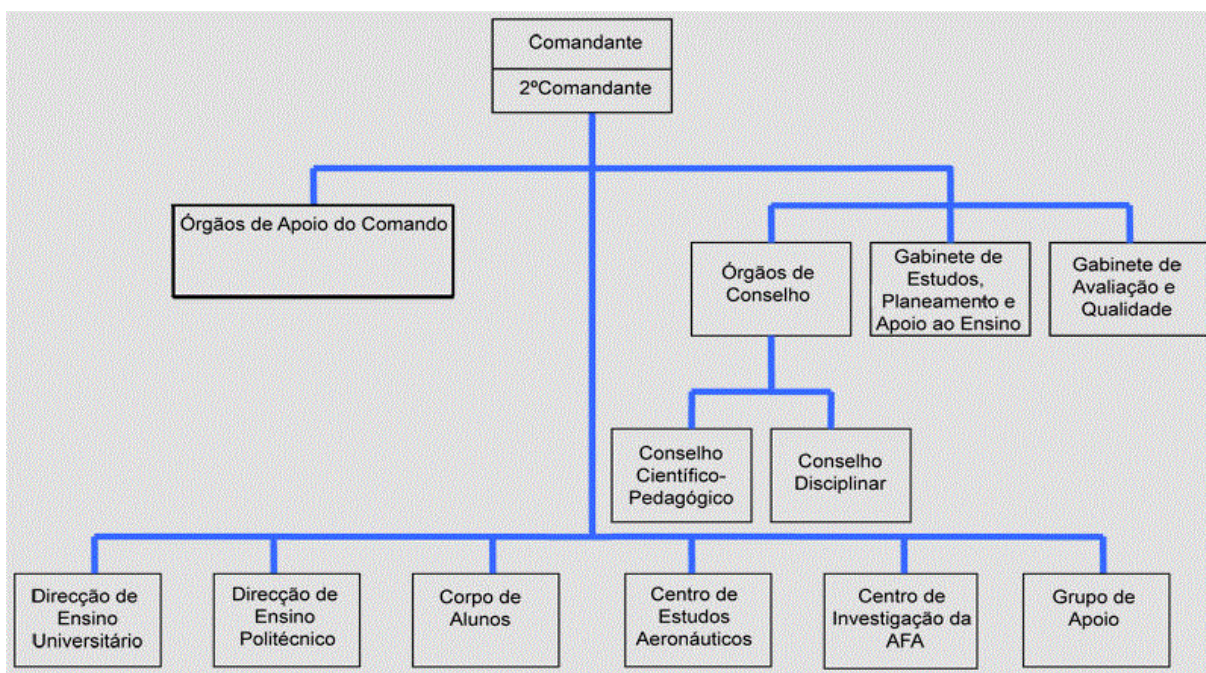


Figura 1 - Organograma da AFA (<http://www.emfa.pt/www/po/afa>)

Conforme podemos observar na figura 1, a AFA está organizada com o seu Comando, tendo a sua implementação através dos órgãos que estão na base. Para o nosso estudo destacamos os órgãos que intervêm directamente na formação dos alunos, como sejam o Comando, as Direcções de Ensino e o Corpo de Alunos (CAL). As Direcções de Ensino são responsáveis pelo planeamento, programação e controlo da execução das actividades escolares do ensino académico. São compostas por Departamentos agregadores das diferentes Áreas Científicas, que por seu turno reúnem as diversas Unidades Curriculares (UCs) que compõem os cursos. Para o presente estudo importa destacar a Área Científica de Comando e Liderança, inserida no Departamento de Ciências Militares.

O CAL assume um papel importante neste estudo. É responsável pelo enquadramento militar dos alunos, o planeamento, execução e controlo da formação militar, educação física e das actividades aéreas, em coordenação com a educação científica e técnica. Salienta-se o acompanhamento da vivência dos alunos na AFA, coordenando as diversas actividades extra-curriculares próprias da vivência em regime de internato.

Os cursos são compostos por várias áreas de desenvolvimento, desde as ciências de base, da especialidade e de especialização militar, nas quais se inclui o Comando e Liderança (CL).



Todos os alunos frequentam uma fase denominada tronco comum, conforme a tabela 2, propiciando a adaptação do aluno à carreira de Oficial do QP. Nesta fase desenvolve-se um conjunto de competências e traços de personalidade facilitadores do desempenho militar. Complementam-se os conhecimentos com um conjunto de UCs das Áreas Científicas de Ciências Militares, CL e Ciências de Especialização Militar.

Tabela 2 - Unidades Curriculares de Tronco Comum

Ciências Militares	Comando e Liderança	Ciências de Especialização Militar
Direito Militar	Comando e Liderança	Logística Militar
História Militar e da Aviação Militar	Ética e Deontologia Militar	Organização das Forças Armadas
Introdução às Relações Internacionais	Metodologia da Comunicação	Operações Aéreas
	Psicologia Militar	Operações Conjuntas e Combinadas
	Sociologia Militar	Orientação, Topografia e Cartas Militares
		Defesa Nuclear, Radiológica, Biológica e Química
		Segurança e Prevenção de Acidentes
Formação Militar		
Treino Físico e Militar		
Língua Inglesa		

3. Modelos de formação em liderança

Existem diversos modelos de formação em liderança, podendo ser agrupados em modelos de auto-desenvolvimento e modelos de formação organizacional. Os segundos podem ser divididos entre a formação em contexto de trabalho e a formação inicial que habilita ao ingresso nas organizações. Este trabalho foca-se na formação organizacional inicial, com alguma discussão relativamente à necessária promoção do auto-desenvolvimento individual.

Apresentamos, de seguida, os modelos de formação seleccionados, conjugando-se modelos de natureza militar com um generalista, e modelos europeus com norte-americanos, que sustentarão a análise posterior.

a. Liderança Centrada na Acção - John Adair

John Adair propõe um modelo de formação em liderança baseado na sua experiência profissional na *Royal Military Academy Sandhurst* (RMAS), enquanto



contribuinte na implementação do seu modelo de formação, pelo que recheia as suas obras de exemplos castrenses.

Actualmente, o modelo de formação em liderança apresentado por Adair está presente em várias organizações, civis e militares, e a Liderança Centrada na Acção³ é o conceito actual da sua abordagem funcional à liderança. Este modelo mostra-se basilar no nosso trabalho, por ainda se verificar alguma colagem a este modelo⁴ nos EESPUM.

Seleccionaram-se três obras do autor que versam sobre a formação em liderança e no Anexo D encontra-se um quadro resumo. Da sua comparação, extraíram-se oito áreas-chave, que se descrevem de seguida.

Na sua obra de 2005, Adair identifica vários **erros comuns** que comprometem à partida o processo, salientando algumas **medidas** a tomar *a priori* (p.55). As organizações devem implicar toda a sua estrutura num projecto de desenvolvimento em liderança (p.56-7), concertando uma estratégia de desenvolvimento organizacional que envolva todas as áreas.

O ensino da liderança na escola ou universidade é o correcto ponto de partida, sendo uma importante janela de oportunidade (*idem*:67) e, quanto à idade, os 18-22 anos modelam fortemente a personalidade (*idem*:68).

Para prosperar, as organizações devem definir uma **estratégia de desenvolvimento em liderança** ao mais alto nível (Adair,1992:175). Esta deve conjugar um plano de longo prazo, centrado nos aspectos estratégicos e que abranja vários componentes (Adair,2005:139-140).

Após a correcta definição estratégica, deve-se disseminar a informação necessária à sua correcta implementação, avaliar o progresso com regularidade e actualizar com novas ideias e desenvolvimentos (Adair, 1992: 175).

A **selecção** dos indivíduos é destacada por Adair como determinante para a formação em liderança. Apresenta uma metodologia, conhecida por W.O.S.B. (*War Office Selection Boards*), baseada na observação/avaliação da prestação dos candidatos em tarefas atribuídas a pequenos grupos, bastante elaboradas e com limitações de tempo (Adair, 1968[1982]:57-67). Avaliam-se três componentes chave: o nível efectivo de funcionamento como grupo; a coesão ou habilidade para direccionar o grupo no sentido da realização da tarefa; e a estabilidade ou capacidade para fazer face às resistências e frustrações. Como complemento, acrescenta um elenco de habilidades, capacidades e

³ *Action Centered Leadership*, no original

⁴ Entrevista realizada ao ITEN/FUZ Bastian Freitas em 3FEV2011



características que deverão ser avaliadas, para aferir o potencial de liderança (2005:90-3).

A **Estrutura**, como área-chave, refere-se ao ambiente que circunda a formação em liderança, destacando-se três contributos: estrutura organizacional, clima / cultura organizacional e a promoção do auto-desenvolvimento.

As organizações devem implementar uma estrutura organizacional adequada que favoreça o desenvolvimento da liderança (Adair,1992:189). Devem ser criadas oportunidades para que os líderes pratiquem a liderança, de uma forma progressiva e desafiante ao longo do seu percurso formativo (*idem*,2005:107). Para “preparar o terreno” propício ao florescimento de líderes, as organizações devem garantir que os bons valores estão presentes (integridade, honestidade, justiça, igualdade, entre outros) e afastar os que obscureçam a excelência (*idem*:73-4).

O clima organizacional deve despertar o melhor nas pessoas (Adair,1992:184). É estabelecido pelos seus líderes e transmitido, principalmente, pelo exemplo. Deve evidenciar “factores [que potenciam o] desenvolvimento da liderança” (*idem*:185), como sejam a delegação, a tolerância aos erros, a orientação para o futuro, o trabalho em equipa e o tratamento de todos como iguais.

O *ethos* destaca-se como componente estrutural, tanto ao nível de clima como cultura organizacional, e é consubstanciado na atmosfera única que envolve a formação. Destacam-se contributos como o espaço físico, com edifícios particulares, os símbolos, o cerimonial e os rituais próprios, que influenciam de forma persistente a visão que se tem da Instituição. Destaca-se o relacionamento interpessoal, entre alunos e com os responsáveis pelo funcionamento da Escola. Professores, instrutores, pessoal de apoio, entre outros, desempenham um papel relevante no desenvolvimento de uma identidade colectiva. Acresce o exemplo dos alunos mais antigos, a linguagem e os rituais únicos, entre outros factores, potenciam a manutenção do *ethos* e reforçam a relação que os indivíduos mantêm com a organização.

Quanto à promoção do auto-desenvolvimento, os indivíduos devem “resolver o seu potencial de liderança, tornando-o real, eficiente e recompensador” (Adair,1992:183). A organização deve fornecer oportunidades e desafios, formação e encorajamento, mas o indivíduo tem de responder com motivação e vontade de aprender. Os desafios devem ter um nível adequado, nem demasiado fácil ou difícil, pois podem gerar frustração pelo menor desempenho (2005:109). O autor constata que



existem várias situações de aula em que os formandos têm oportunidade para desenvolver competências e funções de liderança, como por exemplo a comunicação que é treinada nas diversas apresentações a que estão sujeitos. Desde chefe de quarto ou de turma, os alunos vão recebendo atribuições que lhes permitem praticar a liderança (Adair,1968[1982]:71-2).

Ao longo das obras, Adair evolui do conceito de curso de liderança (1968), para formação para liderança (1992) e conclui com **educação para a liderança** (2005). As competências e o conhecimento técnico e profissional, base do desenvolvimento em liderança, são melhor aprendidos com recurso à educação (2005:122). Existe um corpo de conceitos e noções que deve ser transmitido, procurando afastar o formando da visão redutora do líder inato (1968[1982]:72). Os objectivos, conteúdos e métodos pedagógicos devem interagir a teoria com a prática (*idem*: 73), quer através da experimentação numa situação prática, quer através da análise de situações passadas ou de exemplos conhecidos.

O autor enaltece o papel das escolas e universidades como principal veículo para a educação dos "líderes do futuro"(2005:131), devendo ser complementado com experiência, para que as "palavras [não] permaneçam abstractas".

O **treino de liderança** no Terreno é uma oportunidade para praticar uma situação próxima da realidade (1968[1982]:72), com a vantagem do acompanhamento por instrutores qualificados e pelos restantes formandos. Este tipo de instrução cumpre uma dupla função: receber comentários, dos observadores, que permitam corrigir ou melhorar o desempenho em termos de liderança; servir de exemplo aos restantes formandos.

A formação "no terreno" é associada, muitas vezes, à formação em contexto de trabalho. Adair considera que os gestores de linha são os principais formadores, cabendo-lhes uma função de avaliação dos indivíduos, identificando pontos fortes e fracos, escutando, encorajando e aconselhando (1992:181). Esta formação só será efectiva com **Chefias como formadores em liderança** devidamente capacitadas. Este papel cabe aos instrutores (Adair:1968[1982]), gestores de linha (1992; 2005), ou "mentores da liderança" (2005:98).

Transpondo para a Instituição em estudo, podemos fazer uma ponte para as chefias com impacto na formação, excluindo as funções de apoio. Na AFA podemos identificar os órgãos que ministram instrução, formação e educação aos alunos e toda a



sua estrutura hierárquica superior. Incluímos os instrutores, formadores e professores que estão colocados nos diversos órgãos da AFA e que interagem com os alunos no processo formativo, bem como a estrutura de comando da qual dependem.

Centrando nos instrutores, é essencial que “possuam uma habilidade natural e experiência como líder na sua área”, conhecer e saber aplicar as teorias de liderança a um elevado nível, e conhecer aprofundadamente uma variedade de métodos educativos (Adair,1968[1982]:74). Sendo difícil encontrar pessoas que reúnam estas três habilitações, a melhor solução será encontrar elementos que reúnam a primeira e, posteriormente, desenvolver as capacidades pedagógicas e os conhecimentos teórico-práticos em liderança (*idem*).

A aposta num programa de formação em liderança mais ousado e apelativo, só é possível se houver sustento no pessoal responsável pela sua operacionalização, caso contrário podemos obter um resultado contrário ao esperado (*idem*:75).

Uma organização, para maximizar as condições para o desenvolvimento de líderes, deverá possuir na sua estrutura um **órgão de investigação e aconselhamento em liderança e formação de líderes**, com a missão de monitorizar e melhorar as áreas-chave descritas anteriormente (1968[1982]:75). Cabe-lhe aferir se a formação está a produzir os resultados esperados e, se necessário, propor alterações que melhorem o processo. Deve, também, acompanhar a produção científica com relevância em termos de liderança e de formação, atingindo o propósito da actualização e melhoria constante.

Fechando o contributo de Adair, importa salientar que as áreas-chave, apresentadas de forma individualizada, estão interligadas e são preponderantes em igual medida. Qualquer aperfeiçoamento dum irá afectar as restantes, pelo que devemos garantir a eficiência individual para que o nível geral de desempenho seja elevado (Adair,1968[1982]:76).

b. Modelos militares norte-americanos

Evocando modelos de origem militar, norte-americanos, centramo-nos na doutrina da Força Aérea⁵ (USAF) e do Exército norte-americano⁶ (USARMY).

Para a USAF o processo de desenvolvimento da força resulta de um conjunto de experiências e desafios, combinados com oportunidades de educação e treino, para dotar

⁵ AFDD 1-1

⁶ FM6-22; AR600-100; AR350-1; DA PAM350-58



os seus militares dos requisitos necessários em termos de capacidades, conhecimentos, experiência e motivação para liderar e executar o espectro de missões atribuídas.

A educação proporciona capacidades cognitivas críticas, que aumentam conhecimentos e facilitam a resolução de problemas futuros. Deve, também, colocar especial ênfase na cultura e valores da USAF, proporcionando uma promoção sistemática e consistente da cultura aeronáutica.

O treino, na USAF, foca-se no desenvolvimento de capacidades que melhoram a performance. Os programas de treino devem ser desenhados atendendo à experiência e competências dos participantes, constantemente adequados a novos desafios, preparando a mudança.

O USARMY tem no seu FM 6-22 a base doutrinária da liderança, sendo complementado por um conjunto de regulamentos. Os requisitos em liderança são agrupados em dois grandes grupos: atributos, evidenciando o que um líder deve ser, e competências, congregando aquilo que um líder deve fazer. Os atributos são potenciados pela experiência, educação e auto-desenvolvimento. Destacam-se as actividades de estudo e reflexão, recebendo *feedback* através de aconselhamento, *coaching* e/ou mentoria. O desenvolvimento das competências de liderança decorre da combinação entre educação institucional, auto desenvolvimento, treino realístico e experiência profissional.

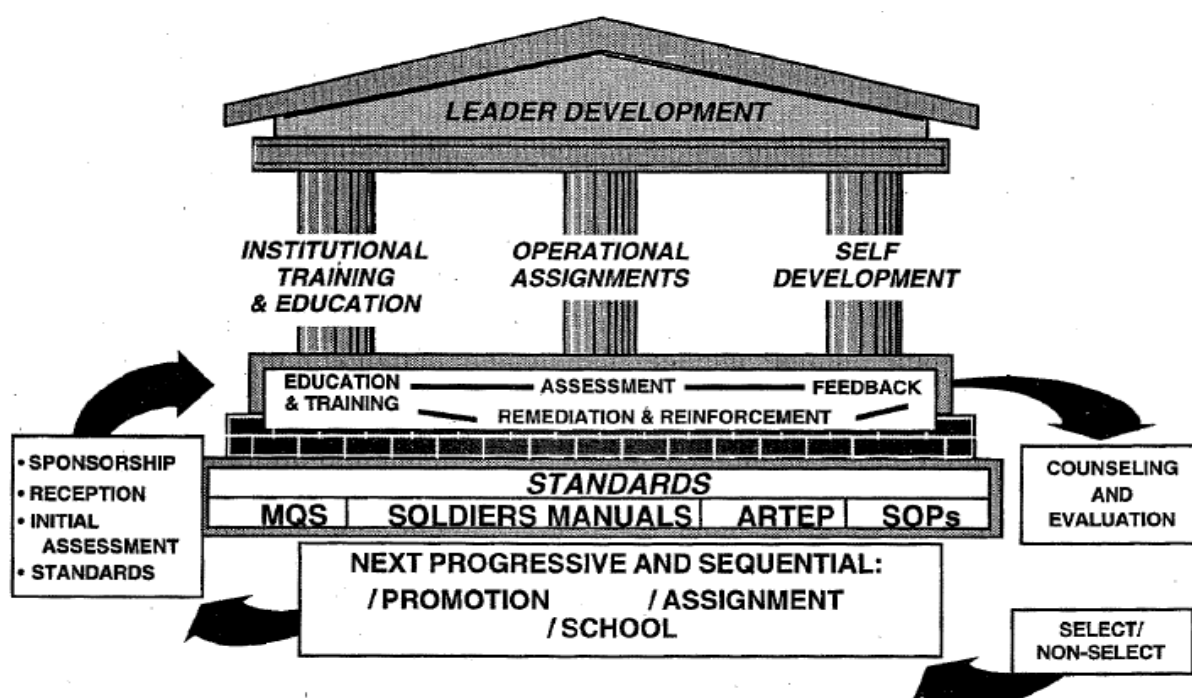


Figura 2 - O processo de desenvolvimento de líderes do USARMY (DA PAM 350-58)



O processo de desenvolvimento de líderes é representado (Figuras 2 e 3) através de uma edificação sustentada em três pilares: treino e educação institucional, colocações operacionais e auto-desenvolvimento. O processo só é válido se cumprir um conjunto de princípios e imperativos, acompanhados de feedback e avaliação, sendo todo o processo envolto numa forte cultura organizacional. Como princípio devemos garantir que o processo se aplica em todas as fases do desenvolvimento dos militares e que se cumpre a correcta sequenciação dos três pilares. Os imperativos estão associados a cada um dos pilares, destacando-se o encadeamento do treino e educação de forma progressiva e sequencial.

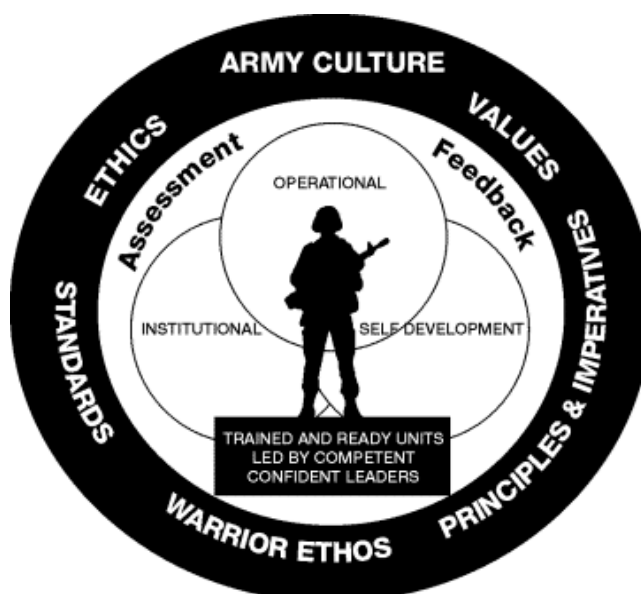


Figura 3 - Processo de treino e desenvolvimento de líderes do USARMY (AR 600-100)

c. Modelo do *Center for Creative Leadership*

O desenvolvimento de líderes, proposto pelo Center for Creative Leadership (CCL), é encarado como a expansão das capacidades de uma pessoa para, de forma efectiva, desempenhar os papéis e processos de liderança (McCauley; Velsor (ed.),2004:2). O processo de desenvolvimento em contexto organizacional resulta da sincronia entre:

- Capacidade de aprender pela experiência;
- Variedade de experiências de desenvolvimento.



As experiências de desenvolvimento, centrais neste modelo, motivam o indivíduo para aprender, crescer e mudar, proporcionando os recursos básicos para a aprendizagem. Estas, para maximizarem o desenvolvimento, devem conjugar três elementos essenciais: avaliação, desafio e apoio (conforme tabela 3).

Tabela 3 - Relação entre elementos e propósitos do modelo CCL (adaptado de McCauley; Velsor (ed.),2004:5)

Elementos	Função na motivação	Função como recurso
Avaliação	Desejo de atingir o eu ideal	Clarificar as mudanças necessárias; pistas de como atingir o ideal
Desafio	Dominar o desafio	Oportunidade para experimentar e praticar; exposição a diferentes perspectivas
Apoio	Confiança na capacidade de aprender; a mudança vista de forma positiva	Confirmação e clarificação das lições aprendidas

A avaliação pode ser angariada pelo próprio ou por outras pessoas, entre pares, chefes, família, amigos, conselheiros e outros. Pode ter um carácter formal, como avaliações de desempenho ou avaliação a 360°, ou informal, com processos menos estruturados (McCauley; Velsor (ed.),2004:6).

As experiências tendem a ser mais efectivas consoante o desafio que apresentam. As experiências desafiantes forçam o indivíduo a sair da sua zona de conforto, demonstrando as fraquezas, ocultadas pelos trabalhos rotineiros (*idem*:7).

O apoio serve para os indivíduos lidarem com algum desconforto criado outros elementos. Garante que os indivíduos mantêm uma visão positiva, identificando-se como "capazes, merecedores, de grande valor, e que conseguem aprender e crescer" (*idem*:10).

No final da obra destacam-se alguns textos que abordam situações particulares da liderança, como as questões de género e raça, bem como a liderança multicultural, que evidenciam o carácter evolutivo e contingencial deste fenómeno social, obrigando ao estudo e investigação contínuos.



4. Análise da formação em liderança ministrada na AFA

Enquadrada nos capítulos anteriores e num conjunto de anexos que expõem os dados coligidos, procedemos à análise do modelo de formação em liderança da AFA, tendo em vista responder à nossa questão de partida, seguindo a organização do nosso modelo de análise (Anexo A).

a. Estratégia de desenvolvimento de líderes

Qualquer estratégia deve desenvolver modalidades de acção que explorem correctamente os meios disponíveis para atingir os objectivos definidos. Assim, como objectivos devemos salientar a preparação dos alunos da AFA para o desempenho de funções de comando e chefia, conforme estatutariamente definido e comprovado pelos questionários efectuados (Anexo G). Quanto aos meios, a formação em liderança é repartida por diversos componentes e órgãos, considerando-se determinante o seu entrosamento numa estratégia definida ao nível superior. Identificaram-se, como principais actores, o Comando, as Direcções de Ensino, o CAL e os restantes professores e instrutores colocados noutros departamentos. Por seu turno, as componentes da formação vão desde a vivência na AFA até às UCs directamente responsáveis por transmitir os conhecimentos essenciais.

Das entrevistas efectuadas (Anexo E) concluímos que a estratégia de desenvolvimento de líderes na AFA não está formalmente instituída, existindo alguns procedimentos estabelecidos carecendo de algum enquadramento superior.

Quanto aos meios disponíveis, apurou-se a existência de uma grande variedade de experiências de desenvolvimento disponibilizadas aos alunos, fruto das diversas actividades curriculares, extra-curriculares e de vivência na AFA.

A quantidade e qualidade dos instrutores é menos positiva, principalmente no factor qualidade. Nas entrevistas apurou-se que o pessoal colocado é suficiente para o desenvolvimento das actividades de formação, embora se reconheça que, para o desenvolvimento de actividades de mentoria, *coaching* e aconselhamento dos alunos, falte algum capital humano. Em relação à qualidade, falta acentuar as qualidades militares, de mentoria e aconselhamento como factores de selecção.

Quanto à integração cooperativa dos meios disponíveis verificou-se que não se realizam reuniões de coordenação entre os vários órgãos envolvidos.



Verificou-se que os processos de formação incluem uma conjugação de componentes de avaliação, desafio e apoio, embora não aconteçam de forma deliberada.

Em relação às modalidades de acção, com base nas entrevistas realizadas em conjugação com a análise aos regulamentos internos e planos de estudos, concluímos que há sequenciação e progressividade no processo de formação.

Face ao exposto, consideramos que o modelo de formação em liderança na AFA está alicerçado num conjunto de boas práticas, frutíferas, mas carece de enquadramento formal numa estratégia de formação definida ao mais alto nível, verificando-se a primeira Hipótese (H1).

b. Modelo de formação em liderança

(1) Selecção

Decompondo o modelo de formação em liderança nas suas diversas componentes, iniciamos a nossa análise na selecção. Se seleccionarmos correctamente as sementes, iremos obter bons frutos. Esta tese é defendida pelo Comandante da AFA que caracteriza a selecção como basilar para garantir que no futuro tenhamos bons comandantes. Tendo por base este dogma, efectuámos um estudo sumário do processo de admissão (Anexo F), evidenciando alguns dados estatísticos relativos aos últimos concursos. Este estudo foi completado com recurso às entrevistas efectuadas (Anexo E)

Em relação ao número de candidatos aos cursos da AFA, destaca-se o concurso para os CMCMA que recebeu 999 candidatos em 2009. Nos restantes concursos não houve tantos candidatos, mas garante-se no mínimo o triplo de candidatos em relação às vagas.

As provas psicotécnicas assumem um papel importante na selecção dos candidatos. Os testes realizados permitem aferir um conjunto de factores de personalidade e motivação que são facilitadores do processo de liderança. Estas provas têm uma maior expressão nos cursos CMCMA e CLTMA, representando, respectivamente, uma exclusão de 35% e 15% dos candidatos admitidos às provas. No caso dos candidatos aos ETM, verifica-se que a selecção acontece mais ao nível das provas de avaliação científica, com uma retenção de cerca de 38%.

A prova de aptidão militar também efectua uma selecção importante, no âmbito do CMCMA, excluindo os candidatos que não evidenciem uma conduta compatível com a vivência militar.



A selecção ao longo do curso também foi considerada importante pelos entrevistados, embora conclua que não é muito utilizada. Esta pode acontecer por motivos académicos, retenção num ano lectivo, por avaliação negativa do mérito militar, ou motivos disciplinares. Através da consulta às actas do Conselho Disciplinar apurou-se que, desde a constituição da AFA, reuniu 16 vezes para decidir sobre matérias disciplinares e, dessas, resultaram 13 expulsões de alunos.

Face aos dados anteriores concluímos que a selecção tem desempenhado um papel importante na AFA, tendo em vista o objectivo de formar bons líderes militares.

(2) Estrutura

A estrutura é considerada o esqueleto da formação em liderança, composta pelas infra-estruturas existentes e pelo ambiente na qual os alunos vivem. Para efeitos deste trabalho, consideraram-se três variáveis passíveis de análise: cultura organizacional, clima organizacional e oportunidades para praticar a liderança.

Como espelho da cultura organizacional, encontramos na AFA um conjunto de símbolos, rituais e um elevado espírito de corpo que a tornam individual. Recorrendo ao questionário (anexo G), percebemos que a AFA possui uma cultura forte e distintiva (Figura G5), havendo um elevado grau de reconhecimento por parte dos inquiridos. Em relação ao sentimento de partilha e integração na cultura vivenciada, as percepções são menos positivas, embora ainda haja uma forte concordância. Quanto à adequação, as respostas tendem a considerar a cultura da AFA desajustada à realidade da FA.

Em relação ao clima organizacional, verificou-se que existem bastantes tarefas delegadas nos alunos, as quais incentivam o trabalho em equipa. Por outro lado, das entrevistas realizadas, apurou-se que na AFA se fomenta uma relação de proximidade com os alunos. No que diz respeito ao reconhecimento das boas práticas dos alunos, por comparação às punições atribuídas, existe algum reconhecimento mas num nível bastante inferior às sanções. Da análise à situação actual dos alunos em curso, concluímos que houve 36 reconhecimentos públicos, através de louvores ou menções honrosas, em contrapartida dos 169 registos de punições

Quanto às oportunidades para praticar a liderança, verificou-se que existem diversas tarefas delegadas nos alunos, mas não se garante que todos os alunos tenham várias oportunidades. Este facto foi comprovado nas entrevistas efectuadas e no questionário (figura G6) em que 21 dos inquiridos não desempenharam nenhum cargo



ou função das enunciadas ou equiparadas. Esta situação é mitigada pela componente de formação militar e pelos exercícios práticos da UC de CL, os quais criam situações para avaliar os alunos na sua capacidade de comando e liderança.

Podemos, assim, afirmar que a componente estrutural da AFA favorece o desenvolvimento da liderança, embora tenha margem para melhoria.

(3) Educação em liderança

A educação em liderança dos alunos da AFA é assegurada, em primeira instância, pela UC de CL, sendo complementada por outras Componentes de formação e UCs, com especial incidência nas restantes UCs da Área Científica de CL.

No questionário podemos constatar que é percepção dos inquiridos que as UCs da Área Científica de CL não estão perfeitamente adequadas. Considerando em particular a UC de CL, os inquiridos salientam a elevada contribuição das aulas práticas de campo para a formação em liderança. Pela negativa, identificaram a exposição teórica e as aulas práticas de sala.

Analisando o programa da UC de CL, completando a informação com a entrevista realizada ao responsável da UC, podemos dizer que, actualmente, existe um esforço na conciliação entre teoria e prática, aplicando-se mais de metade do tempo em sessões práticas. O programa foi revisto nos últimos anos e actualizado com novos conteúdos.

A conciliação entre os programas das várias UCs da Área Científica de CL tem sido conseguida, havendo alguma sobreposição, propositada, de alguns temas, devido à importância destes para a formação dos alunos.

(4) Treino de liderança

O treino de liderança, realizado nos exercícios práticos, é destacado como principal contribuinte para a formação em liderança. Este facto verifica-se na comparação com outras componentes de formação na AFA (Figura G3) e quando inserida na UC de CL (Figura G8). Reforça-se este facto com outra questão, na qual 63% dos respondentes reconheceram o exercício prático de liderança como essencial na formação em liderança.

Analisando a contribuição parcial dos diferentes processos pedagógicos, destaca-se a contribuição elevada da oportunidade para exercer a liderança, seguido do acompanhamento do grupo e do *debriefing* efectuado no final do exercício (Figura G9).



Com menor contribuição, mas também elevada, temos o contributo do *coaching* / acompanhamento efectuado pelo Oficial instrutor no decorrer do exercício.

Embora com elevado reconhecimento na sua validade para a formação em liderança, os inquiridos não apresentam consenso quanto ao facto dos exercícios práticos de liderança estarem perfeitamente ajustados, sem grande margem para melhoria. Conforme observamos na figura G10, a concordância divide-se entre os 54% de respostas a tender para a discordância e 47% para a concordância.

(5) Chefias, instrutores e professores

Para efeitos de análise agrupámos as chefias, instrutores e professores num corpo de instrutores, que tem como facto agregador a reconhecida contribuição para a formação dos alunos. Neste grupo inclui-se a maioria dos Oficiais colocados, principalmente os do QP, alguns sargentos, no âmbito da formação militar e educação física, e professores civis. À data da realização deste trabalho contabilizaram-se 52 instrutores militares, habilitados, na maioria (85%), com grau de licenciatura ou superior, e, nos restantes casos, é reconhecida a habilitação através da figura do especialista de reconhecido mérito.

No inquérito apurou-se que 70% dos respondentes concorda com a existência de excelentes exemplos de liderança na AFA. No entanto, a consistência percebida na abordagem dos professores e instrutores ao comando e liderança é reduzida. Acresce o papel destes como veículo de transmissão da cultura castrense e aeronáutica, que foi percebido como positivo (figura G11).

Analisando a contribuição individual para a formação em liderança, tendo em conta o exemplo que proporcionaram, temos de evidenciar a elevada contribuição do Comandante da AFA, com 35% das respostas a considerarem a sua contribuição elevada. Seguidamente encontramos outras duas entidades com uma contribuição elevada: Comandante do CAL e Comandantes de Esquadrilha. Com uma contribuição reduzida destacam-se os Docentes civis e os alunos.

Das entrevistas realizadas constatou-se que não existe, formalmente, uma cultura de mentoria e aconselhamento aos alunos. Verificou-se, também, que, para desenvolver essas actividades o pessoal colocado é insuficiente.



(6) Investigação e aconselhamento em liderança e formação de líderes

Na AFA não existe nenhum órgão com as funções de investigação e aconselhamento em liderança e formação de líderes, sendo essa incumbência reservada para a Área Científica de CL, através das actividades de investigação desenvolvidas pelos seus professores. Prevê-se intensificar a investigação desenvolvida, nos próximos anos, através de dissertações a desenvolver pelos alunos do curso PILAV.

A necessidade de implementação de um órgão desta natureza é evidenciada no questionário, com a percepção negativa dos inquiridos em termos de consistência na abordagem à liderança pelos instrutores e a menor adequação à realidade da FA. Acresce o facto de não se fazer qualquer seguimento da formação ministrada após o final dos cursos.

Conforme a entrevista realizada com o Comandante da AFA, a dimensão não justifica a implementação de um órgão desta natureza. Essa será uma incumbência da Área Científica de CL. Verificou-se esta situação, havendo a incorporação de novas ferramentas e novos conteúdos programáticos na UC de CL, bem como o desenvolvimento de manuais de conduta para os professores e instrutores.

Como fecho da presente secção, concluímos que a AFA dispõe da maioria dos meios, teoricamente necessários, para implementar um bom modelo de formação em liderança, verificando-se a segunda Hipótese (**H2**). Quanto à exploração dos meios há margem para melhoria, designadamente, ao nível da sua integração cooperativa (**H3**).

c. Adequação do modelo às necessidades da FA

Completando a análise, aferimos a adequação do modelo observado às necessidades da FA. Essas necessidades depreendem-se do EEESM que atribui à AFA a missão de formar os Oficiais do QP da FA, conferindo as competências adequadas para o cumprimento das missões específicas da FA e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, chefia e direcção.

Dos inquiridos, 68% já desempenharam funções de comando após ingresso no QP. Quando questionados sobre o grau de utilização dos conhecimentos apreendidos na AFA no desempenho das funções de comando (figura G4), verificamos que a percepção é em geral positiva, com 13% a afirmarem que utilizaram plenamente. Destacam-se os 36% de respostas que consideram uma menor utilização desses conhecimentos.



Conforme podemos observar na figura G1, existe uma elevada concordância com o facto de a AFA ter conferido as competências necessárias para o desempenho como líder militar. Salienta-se o facto de apenas 2% concordarem completamente e que o acumulado dos 3 níveis mais baixos, que podemos considerar negativos, representa 25% das respostas.

Face às informações recolhidas podemos concluir que a AFA tem cumprido bem a sua missão, havendo alguma margem para melhoria, pelo que consideramos verificada a quarta Hipótese (**H4**).



Conclusões

A sociedade e as organizações são moldadas, actualmente, por dinâmicas sociais fundadas num processo global revolucionário. Reconhecem-se vários eixos de pressão, desde factores tecnológicos a processos de mutação cultural, os quais exigem respostas prontas das organizações. A mudança nas organizações é premente, exaltando-se as aptidões de liderança capazes de operacionalizar novos processos organizacionais, destacando-se a capacidade de captar, desenvolver e reter os “melhores” indivíduos.

Importa, pois, perceber como desenvolver os indivíduos que operam directamente a mudança organizacional, destacando-se o papel dos líderes de equipa.

A liderança, conceito central deste estudo, pode ser caracterizada como a arte de exercer influência sobre um grupo de indivíduos, exaltando o seu comprometimento para o cumprimento de uma missão. Está presente, assumindo-se como facilitadora, em muitos dos processos de comando e gestão.

O estudo da liderança acentuou-se no último século tendo o seu ponto de partida na abordagem tradicional, que considera que os líderes se destacam dos demais por possuírem determinados traços de personalidade. Acompanhando a abordagem humanista ao estudo das organizações, a liderança passa a ser abordada numa lógica comportamental, procurando aferir quais os estilos de liderança que garantem a eficácia da liderança. Sendo demasiado preditivas, estas abordagens mostram-se insuficientes para explicar o fenómeno da liderança. Surgem assim novos estudos que situam a eficácia da liderança em contexto, desenvolvendo-se as abordagens contingenciais / situacionais. É neste contexto que a liderança funcional se desenvolve, focando o líder na constituição da tarefa e da equipa e na promoção do desenvolvimento dos indivíduos.

Quanto aos níveis em que pode ser exercida numa organização, a liderança divide-se em liderança directa, organizacional e estratégica. Para este trabalho centrámos a nossa atenção nas competências necessárias para a liderança directa, pois é essa que se exige aos Oficiais recém-formados na AFA. Assim, a tónica de desenvolvimento são as competências técnicas e interpessoais, sendo atribuída menor importância às competências cognitivas.

Nas Forças Armadas, enquanto instituição e organização que opera processos de influência mútua com a sociedade, depreende-se a importância dos líderes que exercem uma intervenção directa na base da organização. Daí percebemos a relevância do estudo



do processo de desenvolvimento desses indivíduos, com especial ênfase nas suas competências de liderança.

Centrando a nossa atenção na FA, cabe à AFA ministrar a formação inicial dos seus Oficiais do QP, habilitando-os ao desempenho de funções de comando, direcção ou chefia. Para tal, ministra três tipos de cursos de formação inicial habilitantes ao QP - CMCMA, CLTMA e ETM – em que os dois primeiros são *ab initius* e os ETM apenas frequentam as UCs de tronco comum. Tem no seu Comando, nas Direcções de Ensino e no CAL os responsáveis pela formação em liderança, destacando-se a Área Científica de CL.

Sendo as competências de liderança um importante contributo para o cabal cumprimento dessas funções, é premente verificar a adequação da formação em liderança, ministrada na AFA a todos os cursos de formação inicial, às necessidades da FA.

Baseados na exploração anterior, procurámos a ruptura com as ideias pré-concebidas sobre a temática em estudo, tendo como corolário a seguinte questão central:

“Em que medida o modelo de formação em liderança da AFA, nos cursos de formação inicial dos Oficiais do QP, dispõe de meios adequados e correctamente explorados para o cumprimento da missão que lhe está atribuída?”

Para concretizar a nossa problemática, estudaram-se modelos de formação organizacional em liderança, tendo-se conservado oito áreas-chave das obras de Adair, as quais foram complementadas com os contributos dos modelos da USAF, USARMY e CCL. Assim:

- Um modelo de formação deve estar **assente em bases sólidas**, evitando-se erros comuns e tomando algumas medidas facilitadoras.
- A **estratégia de formação em liderança** deve estar correctamente definida ao mais alto nível. Deve-se apostar na variedade de experiências de desenvolvimento, as quais devem conciliar três elementos essenciais: desafio, avaliação e apoio. Outro imperativo é garantir que todo o processo é sequenciado e progressivo.
- A **selecção** é um contribuinte essencial para o sucesso do modelo. Aferir o potencial de liderança à partida, através da verificação de um conjunto de habilidades, capacidades e características, funciona como um bom preditor de futuros líderes militares.



- A **componente estrutural** é sintetizada no *ethos* organizacional, composto pela cultura e clima organizacional, que deve criar condições para que a boa liderança seja praticada e reconhecida. O auto-desenvolvimento deve ser incentivado, com a organização a fornecer oportunidades, formação e encorajamento, e os indivíduos a responder com motivação e vontade de aprender.
- A **educação em liderança** deve transmitir os conceitos e noções essenciais que afastam os indivíduos da visão redutora do líder nato. Deve haver um balanceamento entre teoria e prática, através da experimentação numa situação prática, da análise de situações passadas ou de exemplos conhecidos.
- O **treino da liderança** no terreno é um componente importante da formação em liderança. Os formandos devem ter oportunidade de praticar a liderança, acompanhados por um instrutor que corrige e melhora o seu desempenho.
- As **chefias** desempenham um papel importante **como formadores em liderança**, enquanto mentores e exemplo para os alunos. Devem conjugar a experiência e os conhecimentos das teorias de liderança, com a capacidade de aplicar diversos métodos educativos.
- A existência de um **Órgão de investigação e aconselhamento em liderança e formação de líderes** é importante, cabendo-lhe a avaliação da formação, bem como a actualização e melhoria dos processos formativos.

Desta fase de construção resultou o levantamento de duas questões derivadas, para as quais se definiram quatro hipóteses que permitem a sua resposta, conforme tabela 4.



Tabela 4 - Relação entre questões derivadas e hipóteses

QD1 – Como se caracteriza a estratégia de formação em liderança na AFA?	
H1	O modelo de formação de líderes na AFA carece de enquadramento formal numa estratégia de formação definida ao mais alto nível.
QD2 – Em que medida os meios ao dispor da AFA para a formação em liderança são suficientes e correctamente explorados?	
H2	Os meios disponíveis na AFA, para a formação em liderança, são suficientes.
H3	Os meios implicados na formação em liderança podem ser melhor explorados através de uma integração cooperativa.
H4	O modelo de formação em liderança na AFA garante o bom desempenho dos Oficiais do QP em funções de comando e chefia.

Para verificar as hipóteses desenhou-se um modelo de análise (Anexo A), composto por três conceitos centrais, com dimensões que reflectem as áreas-chave dos modelos de formação estudados, alimentados por variáveis e os respectivos indicadores.

A fase de verificação iniciou-se com a observação através da utilização de diversos instrumentos. Construiu-se um questionário para administrar a militares ingressados recentemente no QP, para verificar da percepção destes em relação à formação que receberam na AFA, com especial enfoque na formação em liderança e nas suas diferentes dimensões. Esta informação foi completada com a recolha de informação nos SIG. Realizaram-se, também, diversas entrevistas a entidades colocadas na AFA, às quais se reconheceu a contribuição efectiva para o processo de formação em liderança. Os instrumentos anteriores foram sempre acompanhados e completados com pesquisa documental.

Observada a realidade procedeu-se à análise da colectânea de informação, tendo como finalidade a verificação das hipóteses definidas.

Verificou-se que *o modelo de formação em liderança na AFA carece de enquadramento formal numa estratégia de formação definida ao mais alto nível (H1)*. Respondendo à primeira questão derivada (QD1), o modelo de formação está alicerçado num conjunto de boas práticas, sequenciadas e progressivas mas, com base nas entrevistas realizadas, constatou-se que:

- falta enquadramento superior que garanta a congruência do processo;
- falta capital humano para o desenvolvimento de algumas actividades essenciais, como a mentoria, *coaching* e aconselhamento dos alunos;



- não existe uma integração cooperativa dos meios disponíveis, pela falta de reuniões de coordenação entre os vários órgãos envolvidos;

Da comparação dos meios necessários, segundo os modelos teóricos estudados, com a inventariação dos meios disponíveis na AFA, concluiu-se que *os meios disponíveis na AFA, para a formação em liderança, são suficientes (H2)*. Contudo, do questionário realizado, evidenciou-se a necessidade de implementar um órgão de investigação e aconselhamento em liderança e formação de líderes, que garanta a consistência na abordagem à Liderança pelos instrutores e a adequação à realidade da FA. Conforme entrevista realizada com o Comandante da AFA, essas funções são atribuídas à Área de CL mas, salientamos que essa solução acarreta riscos se não estiver correctamente fundada e definida, uma vez que implica atribuir funções de coordenação entre diversos órgãos da AFA, entre os quais não há um relacionamento formal instituído.

Com base na observação efectuada, verificou-se que *os meios implicados na formação em liderança podem ser melhor explorados através de uma integração cooperativa (H3)*. Embora possua os meios suficientes, a AFA tem margem para melhoria em termos da sua exploração. Da análise efectuada, destacam-se os seguintes pontos que podem contribuir para uma melhor exploração dos meios:

- o clima organizacional pode ser melhorado, apostando no reconhecimento público das boas práticas dos alunos e incrementando as tarefas delegadas nos alunos, de forma a garantir que todos os alunos tenham oportunidade de praticar a liderança;
- deve haver um esforço continuado para que os programas das UCs de CL estejam perfeitamente conjugados, conciliando teoria com prática;
- deve ser dada uma especial atenção aos exercícios práticos de liderança, pois é-lhes reconhecida uma importância elevada por parte dos inquiridos;
- deve-se apostar na selecção e formação das Chefias, instrutores e professores, desenvolvendo-se uma cultura de mentoria e aconselhamento dos alunos.

Verificámos que *o modelo de formação em liderança na AFA garante o bom desempenho dos Oficiais do QP em funções de comando e chefia (H4)*. A observação efectuada mostrou-nos que, em geral, os Oficiais recém-formados retêm uma percepção



positiva em relação à habilitação que a AFA lhes conferiu. Mas, tendo em vista a excelência, evidenciou-se que a AFA tem alguma margem para melhoria.

Da verificação das três hipóteses anteriores, estamos aptos a responder à **QD2**. Assim, a AFA dispõe da maioria dos meios necessários para a formação em liderança dos seus alunos, podendo estes ser melhor explorados.

Conclui-se, como resposta à questão central, que o modelo de formação em liderança da AFA, nos cursos de formação inicial dos Oficiais do QP, dispõe da maioria dos meios necessários para o cumprimento da sua missão, mas, quanto à sua exploração e tendo em vista a excelência, há uma razoável margem para melhoria, sendo necessário definir uma estratégia ao mais alto nível.

Em face das conclusões deste estudo, consideramos pertinente a implementação de medidas correctivas que supram os pontos fracos identificados anteriormente. Destacamos as seguintes recomendações à AFA:

- Definir, formalmente, uma estratégia de formação em liderança que conjugue, de forma cooperativa, todos os meios contribuintes, garantindo a sequenciação e progressividade do processo;
- Atribuir, formalmente, a função de coordenação da investigação e aconselhamento em liderança e formação de líderes, a uma entidade específica, como a Área Científica de CL;
- Apostar na selecção e formação do pessoal colocado, tendo em vista o desenvolvimento de uma cultura de mentoria e aconselhamento dos alunos

Numa época em que o descontentamento social é uma realidade que contamina a generalidade das organizações, exalta-se o papel e a visão dos líderes, aos quais se exige eficácia no estímulo, inspiração, orientação e motivação dos outros actores organizacionais. As organizações têm de apostar forte na formação inicial dos seus futuros líderes, para garantir a excelência conducente ao sucesso. É este o papel da AFA e deve ser esta a grande aposta para formar *hoje os chefes de amanhã*.



BIBLIOGRAFIA

Livros

- ADAIR, J. (1992). *A liderança eficiente*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- ADAIR, J. (2006). *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Development*. Londres: Kogan Page Limited.
- ADAIR, J. (1968[1982]). *Training for leadership*. Hants – Inglaterra: Gower Publishing Company Ltd.
- BOTHWELL, L. (1991). *A arte da liderança*. Lisboa: Ed. Presença.
- CUNHA, M. P. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- DONNELLY, J. e. (2006). *Administração – Princípios de Gestão Empresarial*, 10ª Ed. Lisboa: MacGraw-Hill.
- GOLEMAN, D. e. (2003). *Os novos líderes – a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- HUNTER, J. (2006). *Servir para liderar*. Cascais: Editora Pergaminho.
- JESUÍNO, J. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte
- MCCAULEY, C., VELSOR, E. (ed.). (2004). *The Centre for Creative Leadership Handbook of Leadership Development - 2nd edition*. São Francisco: Jossey-Bass.
- MOREIRA, C. (1994). *Planeamento e estratégias da investigação social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- PREE, M. d. (1990). *Liderar é uma arte*. Lisboa: Difusão Cultural.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva Publicações.
- ROSA, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. Lisboa: Editorial Presença.
- SAMPAIO, A. (2004). *Comportamento e Cultura Organizacional*. Lisboa: EDI UAL.
- SILVA, A. , & PINTO, J. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- STONNER, A., & FREEMAN, R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.



- VIEIRA, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- YUKL, G. (1998). *Leadership in organizations*, 4th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Legislação

- Decreto-Lei n.º27/2010 de 31 de Março - Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Militar -
- Decreto-Lei n.º 236/99, de 25JUN, com as alterações e rectificações até Portaria n.º 50/2011 de 27 JAN - Estatuto dos Militares das Forças Armadas.
- Portaria n.º 11/91 de 04JAN - Regulamento da Academia da Força Aérea.
- Decreto Regulamentar n.º 32/97 de 06SET - Estatuto da Academia da Força Aérea (Revogado pelo EEESM).

Publicações Militares

- AFDD 1-1 (2006) *AIR FORCE DOCTRINE DOCUMENT 1-1 leadership and force development*, USAF.
- AR 350–1 (2009), *Army Regulation 350–1 - Army training and leader development*, USARMY.
- AR 600–100 (2007), *Army Regulation 600–100 - Army Leadership*, USARMY.
- AVELAR, M. *et al.* (2007). *Subsídios para um modelo de formação / desenvolvimento em liderança dos Oficiais dos Quadros Permanentes do Exército: da formação académica ao desenvolvimento em contexto de trabalho*. IESM - Lisboa: TIG, CEM 2005/2007.
- DA PAM 350-58 (1994), *Department of the Army Pamphlet 350–58 - leader development for America's Army*, USARMY.
- FM 6-22 (2006), *Field Manual 6-22 - Army Leadership*, USARMY.

Publicações Cívicas

- COMISSÃO EUROPEIA (2008). *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.



- ROUCO, J. (2006). Relação Treinador / Atleta: Caracterização dos Comportamentos de Liderança e da Coesão nos Grupos Desportivos em Contexto de Ensino Militar. Tese de mestrado não publicada. Lisboa: UTL - FMH.

Conferências e Seminários

- FEIJOO, J. (2010, NOV). Apresentação da UC de DSOGRH - Gestão do Talento. CPOSFA - IESM.
- MONTEIRO, N. (2011, FEV). Conferência no âmbito da UC de Comando e Liderança - Personalidade, comportamento humano e stress operacional. IESM.
- PEIRIÇO, M. (2011, FEV). Apresentação da UC de Comando e Liderança - CL_Sessão 6. IESM - CPOS CC 2010-11.
- SAMPAIO, A. (2008, JUL). *A Arte de Liderar* - Conferência proferida na AFA. Sintra: AFA.

Internet (endereços consultados entre Novembro de 2010 e Março de 2011)

- *O Recrutamento e o processo de admissão à AFA* [em linha]. Disponível na internet em: <<http://www.emfa.pt/www/po/crfa>>
- *Sítio electrónico da Academia da Força Aérea*. [em linha]. Disponível na internet em: <<http://www.emfa.pt/www/po/afa>>
- *Notas biográficas do autor John Adair*. [em linha]. Disponível na internet em: <<http://www.johnadair.co.uk/index.html>>
- Wadham, Andrew (sd), *Action Centred Leadership and its evolution with the Royal Navy*. [em linha]. Disponível na internet em: <http://www.johnadair.co.uk/articles/royal_navy.pdf>

Entrevistas

- Tópico de Entrevista com o Sr. MGEN/PILAV Serôdio Fernandes, na AFA, em Granja do Marquês, 25 de Fevereiro de 2011.
- Tópico de Entrevista com o Sr. COR/PILAV António Branco, na AFA, em Granja do Marquês, 18 de Março de 2011.
- Tópico de Entrevista com o Sr. TCOR/TMMA Bento Lopes, na AFA, em Granja do Marquês, 25 de Fevereiro de 2011.
- Tópico de Entrevista com o Sr. TCOR/PILAV Bispo dos Santos, na AFA, em Granja do Marquês, 24 de Fevereiro de 2011.



- Tópico de Entrevista com o Sr. TEN/ENGAED Luís Pereira, na AFA, em Granja do Marquês, 28 de Fevereiro de 2011.



ANEXO A – Modelo de análise

Tabela A1- Modelo de análise

Conceitos	Dimensões	Variáveis
Estratégia de desenvolvimento de líderes	Responsabilidade	Estrutura Orgânica
	Objectivos	Modelo de desenvolvimento de Carreira
		Colocações Futuras: Comando e chefia
	Meios	Variedade de experiências de desenvolvimento
		Quantidade e qualidade dos instrutores
		Integração cooperativa dos meios disponíveis
		Conjugação: Avaliação, Desafio, Apoio
	Modalidades de acção	Sequenciação dos processos de formação
Progressividade dos processos de formação		
Funções de Comando e chefia	Liderança Directa	Desempenho de funções de comando e chefia antes da frequência de curso na AFA
		Desempenho de funções de comando e chefia após conclusão do curso na AFA
		Avaliação do desempenho em comando e chefia dos Oficiais recém-formados
Modelo de formação em liderança	Seleccção	Candidatos
		Processo de Admissão
		Retenção ou eliminação no decorrer do curso
	Estrutura	Cultura Organizacional
		Clima organizacional
		Oportunidades para praticar a liderança
	Educação em liderança	Curso de liderança
		Outras Unidades curriculares
	Treino de Liderança	Exercícios práticos de liderança
	Chefias, instrutores e professores	Chefias como formadores em liderança
	Investigação e Aconselhamento em liderança e formação de líderes	Estrutura Orgânica
		Investigação desenvolvida
		Avaliação da formação de líderes
		Acompanhamento do desenvolvimento
Incorporação de novas ferramentas		
Incorporação de novas temáticas		



ANEXO B - Corpo de conceitos

Liderança

“Processo de dirigir e influenciar as actividades relacionadas com as tarefas de um grupo”. (Stonner & Freeman, 1999)

“Capacidade de influenciar as pessoas para trabalharem de forma entusiástica, de modo a serem atingidos os objectivos identificados que têm em vista o bem comum” (Hunter, 2006:34).

“Liderança [é] influenciar pessoas pela atribuição de um objectivo, de uma direcção e de motivação, actuando para o cumprimento da missão e para o aperfeiçoamento da organização” (USARMY - FM 6-22).

“A liderança pode ser vista como uma qualidade pessoal, isto é, um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, ou, como decorrente não só de determinados traços de personalidade mas também das características da situação na qual o indivíduo se encontra”. (Sampaio,2008).

“Capacidade de utilizar visões estimulantes e inspiradoras que canalizam e orientam a motivação dos outros. Ser líder é contagiar as outras pessoas do grupo a fim de inspirá-las no objectivo comum.” (Daniel Goleman cit. in Sampaio, 2008)

Comando - Refere-se á autoridade ou poder legítimo de que alguém está investido, para dirigir, coordenar e controlar forças militares. Inclui a liderança, autoridade e responsabilidade para o uso efectivo dos recursos disponíveis, no sentido de planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar forças militares na consecução das missões atribuídas (FM 6-22).

Personalidade é o conjunto de características psicológicas que determinam os padrões de pensar, sentir e agir, ou seja, a individualidade pessoal e social de alguém. Em linguagem comum é sinónimo de carácter. (Monteiro, 2011)



Traços de personalidade - Caracterizam a maneira habitual como os indivíduos se percebem e ao meio envolvente, condicionando o seu comportamento e reacção. São apontados como determinantes do comportamento e constituem a estrutura da personalidade. (Monteiro, 2011)

Formação – em contexto militar, engloba a instrução e o treino e visa “continuar a preparação do militar para o exercício das respectivas funções e abrange[...] componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física” (EMFAR).

Desenvolvimento de líderes - “processo intencional, contínuo, sequencial e progressivo, baseado em valores do Exército, que transforma soldados e civis em líderes competentes e confiantes capazes de actuar de forma decisiva” (AR600-100:4).

Modelo de formação em liderança - conjunto de actividades que facilitam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atributos e formas de comportamentos, com a finalidade de capacitar os indivíduos com as competências necessárias para o exercício futuro de uma liderança efectiva.

Desenvolvimento de competências - processo que concilia três aspectos fundamentais: **conhecimentos** – consubstanciado no que fazer; **habilidades** - como fazer; e **atitudes** – reveladas no desejo de fazer. O conhecimento pode ser angariado formalmente, em cursos de diferentes graus e profundidade, ou informalmente por acção própria, através do auto-desenvolvimento. Habilidade pode ser descrita como a capacidade de transformar conhecimento em acções práticas. Decorrente da aptidão, do treino e experiência profissional, ou pode ser adquirida em programas específicos. O fulcral de qualquer processo de desenvolvimento prende-se com as atitudes. Estas são necessárias para fazer com que as coisas aconteçam na altura certa.

Competência – é a habilidade comprovada para usar o conhecimento, as capacidades e as habilidades pessoais, sociais e/ou metodológicas, em situações de trabalho ou estudo e no desenvolvimento profissional e pessoal (Comissão Europeia, 2008).



Conhecimento – é o resultado da assimilação de informação através da aprendizagem. É composto por um corpo de factos, princípios, teorias e práticas, relacionados com um quadro de qualificações (Comissão Europeia, 2008).

Qualificação – é o resultado formal de um processo de avaliação ou validação, obtido perante uma entidade certificada que reconhece que um indivíduo atingiu resultados de aprendizagem em conformidade com os padrões definidos (Comissão Europeia, 2008).

Métodos de aprendizagem (Adair, 2005: 121)

Ensino (*Teaching*) - transmitir informação ou competências para que outros aprendam. Processo estruturado de trabalho, disciplinado, de estudo dirigido e com apresentação de exemplos. Pode sugerir um ambiente académico

Treino (*Training*) - desenvolvimento sistemático do corpo ou da mente com o propósito de adquirir proficiência numa área física ou mental

Educação (*Educating*) - processo de longo prazo e de larga escala, normalmente inserido num processo académico. Vai além de ensinar. Procura evidenciar e desenvolver capacidades ou qualidades latentes

Instrução (*Instructing*) - restrito a uma situação de treino orientado ou transmissão de informação ou comandos. Um processo restrito de ensino

Tutoria (*Tutoring*) - Orientar ou ensinar um indivíduo em particular num assunto específico.

Coaching - Na sequência da tutoria, o *coaching* distingue-se por ser mais abrangente, em que o *Coach* acompanha e orienta o aprendiz durante um período mais alargado de tempo. Está associado ao treino intensivo e tem no desporto o melhor exemplo de aplicação.

Mentoria (*mentoring*) - O mentor actua como orientador e conselheiro do(s) aprendiz(es). O aprendiz acompanha o mentor e aprende a ver fazer e recebendo conselhos do mentor.

Um relacionamento de *mentoring* é definido como um compromisso, de longo-prazo, em que um indivíduo mais graduado (mentor) apoia o desenvolvimento



**A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do
Quadro Permanente da Força Aérea**

peçoal e profiſſional de um indivíduo menos graduado (aprendiz) (McCauley; Velsor (ed.),2004:92).



ANEXO C - Abordagens ao estudo da liderança

Tabela C1 - Abordagens ao estudo da liderança segundo Gary Yukl (1998: 8-11)

Abordagens	Descrição
Traços	<ul style="list-style-type: none">- Enfatiza os atributos pessoais dos líderes.- Subjaz no conceito de líderes natos.- O sucesso na gestão advém de habilidades extraordinárias como energia, intuição, previsão e poder de persuasão.- Buscava a correlação entre os atributos individuais dos líderes e os critérios para o seu sucesso.
Comportamentos	<ul style="list-style-type: none">- Enfatiza a classificação de comportamentos que facilitem a liderança efectiva.- Subdivide-se em duas subcategorias:<ul style="list-style-type: none">. natureza do trabalho em gestão, elencando os conteúdos das actividades de gestão agrupadas em papéis, funções e responsabilidades;. comparação de comportamentos entre líderes eficazes e ineficazes, através de questionários que procuravam correlacionar os comportamentos de liderança com a sua eficácia.
Poder - influência	<ul style="list-style-type: none">- Enfatiza os processos de influência entre líderes e outras pessoas.- A efectividade da liderança era explicada pelo poder que o líder possuía e como o exercitava.- O poder é importante para exercer influência, tanto junto dos subordinados, como junto de outras entidades que se situem na esfera de interacção.
Situacionais	<ul style="list-style-type: none">- Enfatiza a importância dos factores contextuais, como sejam a natureza do trabalho, o ambiente externo e as características dos subordinados. Podemos desagrupar em duas subcategorias:<ul style="list-style-type: none">. O comportamento é tratado como uma variável dependente da situação;. A situação modera o relacionamento estabelecido entre os traços e comportamentos do líder e a efectividade da liderança.
Integrativas	<ul style="list-style-type: none">- Procura explicar porque é que alguns subordinados se aplicam de forma extraordinária, com sacrifício pessoal, para atingirem os objectivos ou missão do grupo.- A efectividade de um líder é explicada pela sua influência na forma como os subordinados se vêem e interpretam os eventos. Líderes efectivos influenciam os subordinados a ter maior optimismo, auto-confiança e comprometimento.- Teorias baseadas na liderança carismática e transformacional.



**A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do
Quadro Permanente da Força Aérea**

Tabela C2 – Classificação das teorias da liderança segundo Rondeau (1984 in Peirico, 2011)

	Teorias	Abordagem	Investigadores
A situação pode ser controlada pelo líder	Traços (até anos 40)		
	Centradas no comportamento do líder (anos 40 aos 60)	A liderança entendida como categoria de comportamento (há comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos não eficazes)	Lewin, 1939; Escola de Ohio (Stogdill, 1948 e 1957) Escola de Michigan (Katz, 1951; Likert, 1961) Escola de Harvard (Bales, 1958)
		A liderança enquanto estilo normativo (existe um comportamento ideal para ser um líder eficaz)	Coche French, 1948 White e Lippitt, 1953 McGregor, 1960 Argyris, 1967 Blake e Mouton, 1964
		A liderança enquanto processo contingente (o estilo de comportamento apropriado varia em função do líder, dos subordinados e da situação)	Tannembaum e Schmidt, 1958 Fiedler, 1967 Vroom e Yetton, 1973
		A liderança enquanto processo evolutivo (à medida que evolui a situação entre o líder e os subordinados aquele deve ajustar o seu estilo de liderança)	Hersey e Blanchard, 1969
A situação é função da interdependência líder-subordinados	Liderança como processo interativo (anos 50 aos 70)	A liderança enquanto processo instrumental (a eficácia do líder depende da habilidade para suscitar nos subordinados uma motivação para atingir os objetivos)	Teorias do <i>path-goal</i> House, 1971 Sims, 1977 Davis e Luthans, 1979
		A liderança enquanto processo recíproco (a eficácia do líder depende da sua capacidade em oferecer algo em troca de um desempenho)	Homans, 1950 Baldwin, 1950 Homans, 1950 Bandura, 1977 Follett, 1978 Teoria da Diáde Vertical
		A liderança enquanto processo de atribuição (a liderança não existe fora do processo de atribuição)	Calder, 1977 Green e Mitchell, 1979



**A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do
Quadro Permanente da Força Aérea**

	Teorias	Abordagem	Investigadores
A situação é função do líder e da interacção líder-membros	Integrativas (a partir dos anos70)	Teorias interactivas. Retorno à teoria dos Traços – ênfase na personalidade (em particular no carisma)	Weber House, 1977 Burns Moscovici, 1981 e 1988 Bass, 1985 e 1998 Aplicação das teorias dos motivos: McClelland, 1975; Winter, 1973



ANEXO D - Modelo de formação em liderança evidenciado nas obras de Adair

Tabela D 1 - Tabela Comparativa do modelo de formação em liderança evidenciado nas obras de Adair

Training for leadership (1968[1982])	Liderança eficiente - condições ou princípios (1992)	How to grow leaders - Key principles (2005)
		Treino para liderança - criar boas bases; foco nos líderes de equipa; processo de formação deve ser contínuo
	Estratégia/política para desenvolvimento em Liderança - formulada ao mais alto nível; disseminar informação para correcta implementação; avaliar e atualizar	Estratégia para o desenvolvimento em liderança - Deve conjugar as seguintes características: longo prazo; importância; multi-componente
Seleção - abordagem de grupo ao teste de liderança	Seleção - abordagem de grupo ao teste de liderança; prioridade ao potencial de liderança	Seleção - Habilidades de liderança, trabalho em equipa, e tomada de decisão; Capacidades de comunicação e auto-domínio; Qualidades pessoais
Estrutura - <i>ethos; oportunidade para praticar a liderança</i>	Montar as estruturas adequadas - desenvolver a estrutura organizativa que favoreça o exercício da liderança	(Estrutura) - oportunidade para liderar; enraizar melhores práticas em liderança
	Clima organizacional - <i>ethos</i> de longo prazo; exemplo; promoção da liderança com: delegação, tolerância aos erros, olhar para a frente, trabalho em equipa, qualidade e igualdade no tratamento	Cultura organizacional - propicia desenvolvimento de líderes; bons valores presentes na organização (integridade, honestidade, justiça, igualdade, etc.); Contrato psicológico
	Promover o autodesenvolvimento - organização fornece oportunidades, formação e encorajamento; indivíduo retribui motivação e vontade de aprender	Os indivíduos devem pensar nas suas capacidades e no melhor modo de as converter numa liderança efectiva



A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do
Quadro Permanente da Força Aérea

Training for leadership (1968[1982])	Liderança eficiente - condições ou princípios (1992)	How to grow leaders - Key principles (2005)
Curso de Liderança - transmissão de conhecimentos teóricos sobre a temática da liderança; conceitos e noções nucleares	Educação ou Formação em Liderança - formar os líderes em cursos apropriados / desenhados para o efeito	Educação em liderança - competências e conhecimento técnico-profissional, base do desenvolvimento em liderança
Treino de Liderança no Terreno - oportunidade para praticar uma situação próxima da realidade, acompanhados por instrutores qualificados e restantes formandos	Os gestores de linha como mentores de liderança - formação "no terreno" com avaliação dos indivíduos: identificar pontos fortes e fracos, encorajar, aconselhar e escutar;	Gestores de linha como mentores de liderança
Formação do Pessoal instrutor - com habilidade natural e experiência como líder; conhecer e saber aplicar as teorias de liderança; diversos métodos educativos.		
	Política de progressão na carreira - criar oportunidades para angariarem experiência noutros departamentos; Planificar carreiras para proporcionar experiências	
Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento - monitorizar e melhorar a formação; verificar resultados esperados; actualização e melhoria constante.	Investigação e Desenvolvimento - novas ideias; realiza cursos ou produz auxiliares de formação; avalia eficácia dos cursos e a formação de formadores	Pensar a liderança (sempre) - atentar às práticas efectivas em liderança; redesenhar (se necessário) o processo de formação.
	O Diretor-Geral - exemplo; orientação da equipa de direção de topo; liderança positiva a partir do topo	Chefe Executivo na frente do processo - responsável pela selecção e desenvolvimento dos futuros líderes



ANEXO E – Entrevistas realizadas

E1 - Entrevista ao Comandante da AFA - Exmo. Sr. MGEN Serôdio Fernandes

1. Um dos motes desta Academia é “Formamos hoje os chefes de amanhã”. Concorda plenamente com o facto de um dos principais objectivos da AFA ser formar os futuros líderes da FA?
2. A formação na abrange diferentes áreas de formação: técnica/científica, militar e física. Considera que existe ou deverá existir uma maior atenção a alguma área em específico?
3. Quando foi implementado o actual modelo de formação em liderança? Houve alterações de fundo desde então?
4. Considera que existe uma estratégia clara de desenvolvimento em liderança dos alunos da AFA?
5. A escolha de pessoas para colocação na AFA atende ao papel de futuros mentores em liderança?
6. Como está interligada a estratégia de desenvolvimento em liderança com o processo de selecção? Após ingresso no curso os alunos continuam num processo de selecção tendo por base o seu potencial de liderança?
7. Como encara a atribuição de tarefas aos alunos como parte das experiências de desenvolvimento necessárias à sua formação?
8. São desenvolvidas actividades de investigação e desenvolvimento relacionadas com a estratégia de desenvolvimento em liderança? Se sim, de que forma são incorporadas na estratégia?
9. Como encara a possibilidade da criação de um órgão, no seio da AFA, encarregue do aconselhamento e investigação em liderança?
10. Considera que o processo de formação em liderança na AFA pode ser melhorado?



E2 - Entrevista ao Comandante do Corpo de Alunos – COR Branco

1. Em que medida considera que o Corpo de Alunos, sendo o órgão da AFA que mantém um maior contacto com os alunos, tem uma função primordial na formação dos alunos?
2. Em que medida considera que o CAL tem como principal função o aconselhamento, mentoria e formação dos alunos?
3. O pessoal que tem sobre o seu comando é suficiente para fazer o correcto acompanhamento, mentoria e formação dos alunos?
4. Concorde que uma das funções mais importantes desempenhadas nesta instituição é a de Comandante de Esquadrilha? Porquê?
5. Os alunos, na sua passagem pela AFA, são colocados em situações em que têm de exercer uma função de comando/chefia. Como se processa a nomeação para essas funções? Procura-se que cada aluno, quando tenha terminado o curso, tenha passado por uma situação dessas?
6. Considera que estão disponíveis e implementadas várias experiências de desenvolvimento que maximizam a formação dos alunos? No caso das experiências de desenvolvimento, considera que há margem para melhoria?
7. A Prova de Aptidão Militar concorre para o processo de selecção dos alunos. Como quantifica a sua importância no processo de selecção?
8. Existe selecção dos alunos ao longo do curso, isto é, se os alunos não evidenciarem as qualidades e características necessárias são excluídos? Se sim, quais os principais motivos?
9. O mérito dos alunos é devidamente reconhecido em termos de desempenho militar? De que forma?
10. Considera que há proximidade no tratamento dos alunos, entre alunos e com as chefias? De que forma?
11. Considera que, do ponto de vista do Corpo de Alunos, há margem para melhoria no processo de formação dos alunos em futuros líderes militares?



E3 - Entrevista ao Comandante do Grupo de Alunos – TCOR Bispo dos Santos

1. Considera que o CAL tem uma missão “especial” na AFA?
2. O CAL é o órgão da AFA com maior contacto com os alunos?
3. Considera correcto afirmar que o CAL tem como principal função o aconselhamento e mentoria dos alunos?
4. O pessoal que tem sobre o seu comando é suficiente para fazer o correcto acompanhamento e formação dos alunos?
5. Concorda que uma das funções mais importantes desempenhadas nesta instituição é a de Comandante de Esquadrilha? Porquê?
6. Os alunos, na sua passagem pela AFA, são colocados em situações em que têm de exercer uma função de comando/chefia? Como se processa a nomeação para essas funções? Procura-se que cada aluno, quando tenha terminado o curso, tenha passado por uma situação dessas?
7. Os alunos são avaliados pelo CAL na sua capacidade de comando e chefia. Essa avaliação é fácil de fazer considerando que nem todos os alunos são colocados em funções de comando e chefia?
8. Considera que, do ponto de vista do Grupo de Alunos, há margem para melhoria no processo de formação dos alunos em futuros líderes militares?

E4 - Entrevista ao Coordenador do Departamento de Ciências Militares e Professor da UC de Comando e Liderança – TC Bento Lopes

1. Sente que a área de Comando e Liderança é uma das áreas-chave na formação dos alunos da AFA?
2. A área comporta diferentes UCs. Cobrem de uma forma suficiente todos os conhecimentos necessários? Existe uma interligação cuidada entre todas elas?
3. Considera que a formação em liderança ocorre a diferentes níveis, ultrapassando em larga medida as matérias ministradas nas disciplinas que compõem a Área de Comando e Liderança? Que outros factores contribuem efectivamente para a formação dos futuros líderes?
4. Considera que o pessoal instrutor que colabora na formação em Comando e Liderança possui a formação adequada ou há margem para melhoria?



5. Na UC de Comando e Liderança existe um módulo de exercícios práticos que prevê colocar todos os alunos numa situação de liderança de equipa na prossecução de uma tarefa. Considera importante esta formação? Porquê? Como classifica, em geral, a prestação dos alunos nessas provas? Existe margem para melhoria desses exercícios?
6. Existe algum tipo de interligação com outros órgãos da AFA no sentido de elaborar um plano de formação em liderança que exceda a frequência das disciplinas da Área?
7. Verifica que os alunos apreendem bem os conceitos?
8. Estudos mostram que a formação em liderança é mais efectiva em indivíduos com idades entre os 18-22. Como a Academia recebe muitos indivíduos com idades acima desse patamar, existindo 3 turmas com características distintas. A abordagem à liderança é diferente em cada uma delas? De que forma?
9. A formação em liderança é avaliada após o término do curso?
10. Sugerem-se planos de formação individual para além do *syllabus* formal do curso?
11. Considera que na AFA existe um plano estratégico concertado na formação em liderança dos alunos? As diferentes entidades com responsabilidades formativas estão envolvidas na formação em liderança?
12. A Marinha tem um Centro de formação em liderança. Como encara a possibilidade de partilha de recursos?
13. Na UC de Comando e liderança, qual a relação entre teórica e prática?
14. O número de instrutores e formadores é suficiente, tendo em vista a formação em liderança dos alunos?
15. Considera que o corpo de professores e instrutores permite o correcto desenvolvimento de actividades de Aconselhamento, mentoring e Coaching aos alunos?
16. As actividades de formação conjugam avaliação, desafio e apoio? De que forma e em que medida?
17. Em que medida a formação em liderança é sequenciada e progressiva?
18. Em que medida o processo de formação em liderança na AFA pode ser melhorado?



E5 - Entrevista ao Comandante de Esquadrilha de Alunos – TEN Luís Pereira

1. Em breves palavras, como descreve a sua função?
2. Qual considera ser a sua principal atribuição enquanto Comandante de uma Esquadrilha de Alunos?
3. Encara a sua função como um mentor para os alunos? Justifique, sff.
4. Sente que é um exemplo para os alunos? Justifique, sff.
5. De que forma molda a sua forma de estar na Instituição em função de ser Comandante de Esquadrilha? Considera que os restantes Comandantes de Esquadrilha mudaram a sua postura ao assumirem a função?
6. Existem reuniões de coordenação/uniformização entre os Comandantes de Esquadrilha?
7. Em que medida os alunos evidenciam diferentes formas de estar em função do curso ou experiência militar?
8. Qual a sua estimativa de tempo semanal, em média, que mantém contacto com os alunos? Qual a relação entre o tempo que consome em tarefas administrativas e o tempo em que acompanha os alunos?
9. Em que medida o tempo que dispõe para acompanhar os alunos é suficiente para os conhecer bem?
10. Sente que poderia fazer um melhor trabalho se tivesse menos alunos sob o seu comando? Justifique, sff.
11. Considera que o processo de formação em liderança dos alunos da AFA pode ser melhorado? De que forma?



ANEXO F – Admissão à AFA

F1 – Descrição do Processo de admissão à AFA

No âmbito da formação em liderança, identificou-se a dimensão da selecção como um dos intervenientes. Para tal consultou-se o sítio electrónico do Recrutamento da FA (<http://www.emfa.pt/www/po/crfa>) para apurar as condições de admissão e os pré-requisitos necessários para o acesso aos diferentes cursos. Os intervenientes institucionais neste processo são o Centro de Recrutamento da FA (CRFA) e a AFA, através da constituição de uma Comissão de Admissão. Para além destes dois órgãos, os pré-requisitos são verificados noutros órgãos da FA com competências técnicas para tal. Assim, a avaliação psicológica é efectuada no Centro de Psicologia da FA (CPSIFA), as provas médicas são realizadas no Hospital da FA (HFA) e no Centro de Medicina Aeronáutica (CMA) e as restantes provas ficam a cargo da AFA.

Enquadrante a todo o processo de admissão, encontramos um quadro legal composto pelos seguintes diplomas:

- Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei 197-A/2003 de 30AGO)
- Regulamento da Academia da Força Aérea (Portaria n.º 11/91 de 04JAN)
- Estatuto da Academia da Força Aérea (Decreto Regulamentar n.º 32/97 de 06SET)
- Regulamento do Concurso de Admissão aos Estágios Técnico-Militares da Academia da Força Aérea (Despacho n.º 26/2007 do CEMFA de 25JAN)
- Tabelas de Inaptidão e Incapacidade para a Prestação de Serviço por Militares nas Forças Armadas (Portaria n.º 709/73 de 17OUT; Decreto-Lei n.º 291/99 de 03AGO; Portaria n.º 790/99 de 07SET; Portaria n.º 1157/2000 de 07DEZ; Portaria n.º 1195/2001 de 16OUT)
- Normas de Avaliação da Destreza Física para Acesso às Diversas Especialidades do Quadro Permanente e do Regime de Contrato da Força Aérea; (Despacho n.º 18/2008 do CEMFA de 28ABR)
- Avisos de abertura de cada concurso, publicados anualmente em Diário da República;
- Outros normativos de carácter geral.



As condições necessárias são diferenciadas consoante os candidatos sejam civis ou militares e os cursos para os quais concorrem. Esta fase também é denominada de fase documental e exclui os candidatos que à partida não reúnem as condições para concorrer.

Após a admissão a concurso, os candidatos têm de ser considerados aptos num conjunto de provas, diferenciadas consoante os cursos a que concorrem, e que desenvolvemos nas secções seguintes.

F2 - Provas de Selecção para ingresso num curso na AFA

(1) Provas Psicotécnicas

A avaliação psicológica é realizada no CRFA e destina-se a avaliar “as capacidades e características psicológicas dos candidatos, de modo a aferir a sua adaptabilidade às funções específicas das especialidades a que se destinam. Compreendem provas de avaliação cognitivo - intelectual, psicomotoras, avaliação da personalidade e da motivação, prova de grupo e entrevista” (<http://www.emfa.pt/www/po/crfa/>).

Através de uma entrevista exploratória realizada com a CAP/PSI Cristina Fachada, apurou-se que processo de avaliação psicológica rege-se pelo Despacho do CEMFA n.º 41-05-A. Este refere:

“São avaliadas três dimensões psicológicas para cada uma das categorias de candidaturas:

A - Dimensão Perceptivo-Cognitiva:

Avaliação de diferentes potenciais/aptidões perceptivo-cognitivos, através de testes psicológicos informatizados e/ou de “papel e lápis”, aferidos para a população concorrente.

Os potenciais/aptidões perceptivo-cognitivos são avaliados em duas vertentes, a saber, o **Potencial Global** e o **Potencial Específico**.

Por **Potencial Global** entende-se o resultado médio ponderado obtido pelo candidatos nos testes avaliadores de:

- Aptidão Verbal, Aptidão Numérica e Raciocínio (Categoria de Oficiais).

[...]

O **Potencial Específico** é o resultado registado em cada um dos potenciais/aptidões avaliados, numa escala percentílica.

[...]

B - Dimensão Psicomotora



Avaliação de potenciais/aptidões psicomotores efectuada através de testes informatizados e/ou utilizando aparelhos específicos.

[...]

C – Dimensão Personalidade e Motivação

Avaliação, com base na utilização em simultâneo ou em separado, de questionários de personalidade, provas projectivas, exercícios situacionais e/ou profissionais, provas de grupo e entrevista individual.

A avaliação desta dimensão é operacionalizada na classificação de:

- Traços e Comportamentos [tabela F1] , utilizando-se uma escala de 5 pontos (de “Superior” a “Inferior”);
- Adaptabilidade Geral [...], uma nota global de prognóstico, utilizando-se uma escala de 7 pontos (de “Muito Favorável” a “Desfavorável”).

[...]

Os Perfis Psicológicos, cuja elaboração é da competência do Centro de Psicologia da Força Aérea, após homologação pelo CEMFA, definem os requisitos mínimos a preencher pelos candidatos nas três dimensões psicológicas avaliadas (dimensão perceptivo-cognitiva, dimensão psicomotora e dimensão personalidade e motivação), para as diferentes especialidades em concurso;[...]

Como principal contributo deste documento destacamos a Tabela F1, abaixo, que evidencia os traços de personalidade e motivação que são avaliados no acesso à carreira militar na FA.



**A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do
Quadro Permanente da Força Aérea**

Tabela F 1 - Operacionalização dos Factores de Personalidade e Motivação

	CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS
CONTACTO E APRESENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">· Cortesia, respeito e educação.· Disponibilidade, atenção e sentido de oportunidade.· Aprumo e higiene.· Vestuário e “adereços” apropriados.	<ul style="list-style-type: none">· Rudeza, antipatia, menor educação.· Displicência, criticismo, pouco sentido de oportunidade.· Falta de aprumo ou de higiene.· Vestuário e “adereços” [...] desadequados.
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">· Atitude e postura favoráveis [...].· Discurso fluente e estruturado. Boa elocução (dicção, volume...)· Qualidade na argumentação. [...]· Convicção e persuasão.	<ul style="list-style-type: none">· Atitude e postura inapropriadas.· Discurso pouco objectivo ou desorganizado. Fraca fluência. Patologias da fala.· Argumentação e cultura geral deficientes.· Pouca convicção, fraca persuasão
RELAÇÕES INTERPESSOAIS / TRABALHO EM EQUIPA	<ul style="list-style-type: none">· Facilidade no relacionamento interpessoal (sincero, empático, assertivo...).· Bom ouvinte, sensível, disponível para a relação. Flexível. Sentido de cooperação e entreaajuda. Voluntarioso.	<ul style="list-style-type: none">· Pouco disponível para a relação. Manipulador ou agressivo. Fraca empatia. Timidez em excesso. Mau ouvinte. Rigidez e intolerância. Oposição sistemática.· Pouco cooperante e egocêntrico.
MATURIDADE PSICOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none">· Capacidade de reflexão e de elaboração perante as situações. Adaptabilidade e flexibilidade.· Locus de controlo interno [...].· Conjunto de motivações e de objectivos bem definidos e assumidos.· Boa reacção à avaliação e à pressão do contexto de selecção.	<ul style="list-style-type: none">· Inconstante e primário nas reacções. Rígido, com reduzido campo de consciência.· Locus de controlo fortemente externo. [...]· Dúvidas quanto à consistência das motivações e dos interesses. Objectivos mal definidos, inadequados, ou não interiorizados.· Reacção negativa à avaliação e à pressão do contexto de selecção.
ESTABILIDADE EMOCIONAL	<ul style="list-style-type: none">· Elaboração e estabilidade no plano emotivo-afectivo. Capacidade para vivenciar de forma racional e objectiva os problemas, controlando as emoções disfuncionais. Auto-controlo [...].	<ul style="list-style-type: none">· Instabilidade e flutuação de humor. Sinais psicopatológicos. Interferências disfuncionais, de origem emocional, [...] menor auto-controlo nas situações de pressão, avaliação ou stress.
ÍNDICES ENERGÉTICOS	<ul style="list-style-type: none">· Elevada actividade geral. Interesses e actividades diversificadas.· Boa ocupação dos tempos livres.	<ul style="list-style-type: none">· Fraca actividade geral. Pobreza de interesses e de actividades.· Fraca ocupação dos tempos livres.
INICIATIVA E AFIRMAÇÃO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none">· Presença forte e personalizada.· Capacidade de afirmação e projecção pessoal.· Convicção e segurança na defesa das suas opiniões.· Iniciativa e desembaraço.	<ul style="list-style-type: none">· Presença fraca e despersonalizada.· Dificuldades de afirmação e de projecção pessoal.· Timidez e insegurança na defesa das suas opiniões.· Inibido / dependente do suporte de terceiros.
PERSISTÊNCIA E COMBATIVIDADE	<ul style="list-style-type: none">· Persistência na prossecução dos seus objectivos e actividades. Comportamento pró-activo.· Resistência à frustração. Capacidade de “sofrimento”. Empenho pragmático e investimento emocional nas tarefas (capacidade para adiar a recompensa).· Auto-estima equilibrada e confiança nos seus potenciais.· Objectivo no reconhecimento e análise dos seus erros.	<ul style="list-style-type: none">· Hábitos/ historial de desistência (passividade, fuga, ou “fuga em frente”) face aos seus objectivos, interesses e actividades.· Menor resistência à frustração e incapacidade para adiar a recompensa. Desinvestimento como “estratégia” de resolução de problemas.· Baixa auto-estima e menor auto-confiança.· Subjectivo no reconhecimento e análise dos seus erros.



**A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do
Quadro Permanente da Força Aérea**

	CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS
DECISÃO E INTELIGÊNCIA PRÁTICA	<ul style="list-style-type: none">· Determinado e decidido. Pragmático.· Objectividade no julgamento e agilidade mental.· Boa capacidade de reacção à pressão. Pensamento consequencial.	<ul style="list-style-type: none">· Indeciso e pouco pragmático.· Subjectividade no julgamento. Rigidez mental.· Pouco resistente à pressão, precipitado, impulsivo e inconsequente.
POTENCIAL DE LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none">· Ascendente. Determinação, persuasão e iniciativa. É seguido pelos outros.· Capacidade para coordenar e orientar um grupo.· Espírito de equipa. Disponível e flexível perante os outros.· Boa capacidade de reacção à pressão.· Personalidade favorável nos outros factores observados.	<ul style="list-style-type: none">· Diminuto ascendente e fraca capacidade de afirmação pessoal. Dependente e influenciável.· Fraco empenho e presença no grupo. Tensão e inibição.· Estratégias egocêntricas. Manipulador e/ou agressivo.· Demasiado reactivo.· Personalidade desfavorável nos outros factores observados.
HÁBITOS E ATITUDES	<ul style="list-style-type: none">· Hábitos e atitudes positivas face a: estatuto militar e situação de guerra; compromissos militares assumidos pela FAP; droga e álcool.· Normativo.· Vocacionalmente definido. Boa atitude face ao estudo.· Boa ocupação dos tempos livres. Actividade física regular.	<ul style="list-style-type: none">· Hábitos e atitudes negativas face a: estatuto militar e situação de guerra; compromissos militares assumidos pela FAP; droga e álcool.· Demasiado independente e liberal na interiorização de normas.· Indefinição vocacional. Atitude negativa face aos estudos.· Má ocupação dos tempos livres. Reduzida actividade física.
EXPRESSÃO DA MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">· Coerência nas razões da candidatura. Realismo e informação sobre o concurso.· Entusiasmo e convicção.· Actividades e interesses actuais consentâneos e favoráveis com a FAP.	<ul style="list-style-type: none">· Imaturidade e menor coerência nas razões da candidatura. Idealização e falta de informação sobre o concurso.· Indecisão, falta de entusiasmo e de convicção.· Actividades e interesses actuais pouco consentâneos com a FAP.
VARIÁVEIS A PONDERAR	<ul style="list-style-type: none">· Idade e historial escolar. Médias académicas.· Tipo de alternativas escolares e profissionais.· Experiência aeronáutica anterior.· Experiência militar ou em outras instituições afins.	<ul style="list-style-type: none">· Tradição militar na família.· Contexto familiar, social e cultural.· Psicossomatismos, medos, vertigens ou outras fobias, e alergias.· Prognóstico do CPSIFA em concursos anteriores.

(2) Inspecções Médicas

As Inspecções Médicas realizam-se no HFA e no CMA após as provas psicotécnicas. “Visam averiguar da existência de qualquer doença ou deficiência física susceptível de condicionar o exercício de funções específicas das especialidades a que se destinam, em conformidade com as Tabelas de Inaptidão e de Incapacidade para o serviço nas Forças Armadas. Os candidatos são submetidos a inspecções biométricas, médicas e exames complementares de acordo com as Tabelas em vigor” (<http://www.emfa.pt/www/po/crfa>).

(3) Provas de Avaliação da Condição Física



Têm lugar a seguir às Inspeções Médicas, são realizadas na AFA e visam avaliar as capacidades físicas e a decisão dos candidatos para o exercício das funções militares. Decompõem-se assim em dois grupos: capacidades físicas, avaliadas através de provas de extensões de braços, abdominais, corrida de 80 m e corrida de 2.400 m, e provas de decisão, através da transposição de obstáculos (passagem do pórtico, salto do muro e salto da vala).

(4) Estágio de selecção de voo

Tem lugar na AFA, e é realizado somente para os candidatos ao curso de Piloto Aviador. Visa avaliar as capacidades de adaptação e reacção psicológica ao meio ambiente aéreo e ao ambiente aeronáutico (<http://www.emfa.pt/www/po/crfa>).

(5) Provas de Avaliação Científica

Têm lugar na AFA e são realizadas somente para os candidatos aos Estágios Técnico-Militares. Visam a avaliação dos conhecimentos científicos dos candidatos, necessários ao exercício das funções específicas da especialidade a que se destinam. As provas são constituídas por uma prova escrita e por uma prova oral (cada um com um peso de 50% na classificação da avaliação científica), incluindo esta última a avaliação curricular dos candidatos (<http://www.emfa.pt/www/po/crfa>).

(6) Prova de Aptidão Militar

Tem lugar na AFA e é realizada somente para os candidatos civis, decorre após as Provas de Avaliação da Condição Física e/ou estágio de selecção de voo e tem uma duração de cerca de 2 semanas.

Destina-se exclusivamente a candidatos civis e visa aferir as suas capacidades para o exercício das funções militares, no âmbito dos Quadros Permanentes da FA, bem como proporcionar a adaptação inicial à vida militar (<http://www.emfa.pt/www/po/crfa>).

F3 – Tratamento estatístico do processo de admissão à AFA

Com base nos relatórios da Comissão de Admissão para os concursos de 2009 e 2010, iremos agora destacar os dados estatísticos relevantes para este trabalho. Importa referir que para os concursos de acesso aos CLTMA e ETM iremos utilizar o relatório de 2010 e para o CMCMA iremos utilizar o de 2009, em virtude de à data da realização deste



trabalho os dados estatísticos referentes ao concurso para o CMCMA 2010 ainda não estarem disponíveis.

A Tabela F2 apresenta um resumo dos dados coligidos dos vários relatórios elaborados pela CA. Estão organizados por curso e tipo de prova, para assim nos permitir efectuar uma análise estatística comparativa.

Um primeiro dado a salientar é o elevado número de candidatos para o CMCMA (999), que se destaca em relação aos restantes concursos. Deve-se ao facto deste concurso ser completamente aberto a toda a população, recebendo candidatos de todo o universo de candidatos ao ensino superior. Os outros dois concursos têm um cariz interno e apresentam condições mais específicas, limitando o universo de potenciais candidatos.

A fase documental selecciona à partida os candidatos que irão prosseguir nas provas. No caso do CMCMA, a exclusão de 596 candidatos não se prende com eliminação por não cumprimento dos critérios, mas por apenas se convocar para as provas a parte dos candidatos com melhor média académica. No caso do ETM, existe uma selecção efectiva tendo em conta os critérios do concurso, ficando à partida excluídos 15 candidatos.

As provas psicotécnicas assumem um papel importante na selecção dos candidatos aos cursos CMCMA e CLTMA, representando, respectivamente, uma exclusão de 35% e 15% dos candidatos admitidos às provas. No caso dos candidatos aos ETM, verifica-se que a selecção acontece mais ao nível das provas de avaliação científica, com uma retenção de cerca de 38%.

Outra selecção importante, que acontece no CMCMA, é a prova de aptidão militar. Nos dados de 2009 verifica-se que cerca de metade dos candidatos desistem no decorrer da prova. Através de uma entrevista exploratória realizada com o Sr. Comandante da AFA também se pode apurar que no concurso para o CMCMA de 2010, para além do nível de desistências ser semelhante, houve cerca de 10 candidatos eliminados, isto é, foram considerados inaptos para a vivência militar.



**A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do
Quadro Permanente da Força Aérea**

Tabela F 2 - Dados estatísticos do processo de admissão à AFA para os concursos 2009 (CMCMA) e 2010 (CLTMA e ETM)

		CMCMA				CLTMA				ETM			
		Total / Convocados	Admitidos / Aptos	Excluídos / Inaptos	Faltosos/Desistentes	Total / Convocados	Admitidos / Aptos	Excluídos / Inaptos	Faltosos/Desistentes	Total / Convocados	Admitidos / Aptos	Excluídos / Inaptos	Faltosos/Desistentes
Resultados Fase documental	MASC.	0	-	-	-	65	61	4	0	85	81	4	0
	FEM.	0	-	-	-	46	44	2	0	91	79	11	1
	TOTAL	999	403	596	-	111	105	6	0	176	160	15	1
Provas Psicotécnicas	MASC.	-	-	-	-	61	46	14	1	81	77	1	3
	FEM.	-	-	-	-	44	42	2	0	79	67	6	6
	TOTAL	403	264	139	0	105	88	16	1	160	144	7	9
Inspeções Médicas	MASC.	-	-	-	-	46	44	2	0	77	76	1	0
	FEM.	-	-	-	-	42	41	0	1	67	65	2	0
	TOTAL	264	240	24	0	88	85	2	1	144	141	3	0
Provas Aval. Condição Física	MASC.	-	-	-	-	44	44	0	0	76	76	0	0
	FEM.	-	-	-	-	41	40	1	0	65	63	2	0
	TOTAL	240	206	25	9	85	84	1	0	141	139	2	0
Aferição conh. língua Inglesa	MASC.	Não Aplicável				22	10	12	0	9	8	1	0
	FEM.					5	4	1	0	9	9	0	0
	TOTAL					27	14	13	0	18	17	1	0
Provas de Avaliação Científica	MASC.	Não Aplicável				Não Aplicável				75	38	28	9
	FEM.									63	24	24	15
	TOTAL									138	62	52	24
Prova de Aptidão Militar	MASC.	-	-	-	-	Não Aplicável				Não Aplicável			
	FEM.	-	-	-	-								
	TOTAL	120	51	0	69								
TOTAIS GERAIS	MASC.	-	-	-	-	65	33	32	1	85	38	35	12
	FEM.	-	-	-	-	46	38	6	1	91	24	45	22
	TOTAL	999	51	861	87	111	71	38	2	176	62	80	34



ANEXO G – Inquérito por questionário

G1 - Construção do Inquérito por questionário

O inquérito por questionário (doravante abreviado para questionário) seguinte foi elaborado tendo em conta as reflexões expressas por Virgínia Dias no texto “Inquérito por questionário”, contido na obra Metodologia das Ciências Sociais (Silva & Pinto, 1986: 165-196). Este assume-se como um complemento metodológico, sendo integrado com outros métodos para verificação das hipóteses enunciadas. Procura-se assim a conciliação entre pesquisa qualitativa e quantitativa que preencha os vários indicadores definidos.

O questionário foi elaborado e disponibilizado através de um *software* informativo em linha – Formulário do *Google Docs* – e remetido à população alvo através de correio electrónico interno. Os dados recolhidos foram posteriormente exportados para o *Microsoft Excell*, onde foram tratados estatisticamente.

O questionário pretende angariar dados que alimentem, de forma complementar, os indicadores definidos. Na sua construção, optou-se por utilizar, principalmente, respostas através de escalas de atitudes e opinião, para assim testar a percepção dos inquiridos. A escala de respostas tem número par, para evitar a posição neutral.

A escolha da população, composta pelos Oficiais da FA que ingressaram no Quadro Permanente nos anos 2005, 2006, 2007 e 2008, resulta de se considerar importante apurar qual a percepção dos Oficiais recém-formados e já com experiência de trabalho na organização, relativamente ao seu processo de formação, com especial ênfase na formação em liderança. Excluíram-se os anos seguintes pela participação activa do autor nesse processo de formação, pelo que poderíamos obter dados enviesados.

Da população, composta por 235 Oficiais, apenas se conseguiu contactar com cerca de 200, havendo resposta de cerca de metade dos contactados. Assim apurou-se uma amostra de 92 indivíduos que se considera ser representativa da população em estudo.



G2 - Questionário disponibilizado à população em estudo

(1) Dados de cadastro

1. Número de identificação Pessoal (NIP);
- 1b. Nome, posto no acesso à AFA, idade, género e Tipo de curso: LIC, BAC ou ETM - informações obtidas nos Sistemas de Informação de Gestão (SIG);
2. N.º anos que frequentou curso(s) na AFA;
3. Experiência profissional anterior ao ingresso na AFA:
4. A experiência anterior inclui o desempenho de funções de comando ou chefia?

(2) Formação Geral

5. A AFA conferiu-lhe as competências necessárias para o seu desempenho como líder militar. (Nível de concordância de 1 a 6)
6. Classifique, de 1 a 6, cada um dos itens abaixo, tendo em conta a sua importância para o seu desempenho como oficial da Força Aérea (nota: pode repetir classificações):

	Pouco importante			Muito importante		
	1	2	3	4	5	6
a. Formação técnica e científica	1	2	3	4	5	6
b. Formação militar	1	2	3	4	5	6
c. Formação física	1	2	3	4	5	6
d. Vivência na AFA	1	2	3	4	5	6
e. Desempenho de cargos/funções na AFA	1	2	3	4	5	6
f. Exemplo de elementos da AFA	1	2	3	4	5	6
g. Outro. Qual? <input type="text"/>	1	2	3	4	5	6

7. Classifique, de 1 a 6, cada um dos itens abaixo, tendo em conta a sua contribuição para a sua formação em liderança militar (nota: pode repetir classificações):



**A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do
Quadro Permanente da Força Aérea**

	Pouco importante			Muito importante		
	1	2	3	4	5	6
a. Aulas das disciplinas da área de Comando e Liderança (Ética e Deontologia, Metodologia da Comunicação, Psicologia Militar, Sociologia Militar, História Militar e	1	2	3	4	5	6
b. Aulas de Formação Militar	1	2	3	4	5	6
c. Exercícios de campo	1	2	3	4	5	6
d. Vivência na AFA	1	2	3	4	5	6
e. Desempenho de cargos/funções na AFA	1	2	3	4	5	6
f. Exemplo de elementos da AFA	1	2	3	4	5	6
g. Outro. Qual? <input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>	1	2	3	4	5	6

8. Durante a sua frequência de curso na AFA existia um espírito de corpo efectivo nos alunos da AFA? (Nível de concordância de 1 a 6)
9. Já exerceu uma função de comando após conclusão do curso na AFA?
10. Caso tenha respondido afirmativamente à questão anterior, em que grau utilizou os conhecimentos apreendidos na AFA? (Nível de utilização de 1 a 6)

(3) Formação em comando e liderança – Dimensão Estrutura

11. As instalações, símbolos, rituais e cerimónias da AFA conferem-lhe uma identidade própria? (Nível de concordância de 1 a 6)
12. A AFA tem uma mística que a distingue das restantes Unidades da Força Aérea? (Nível de concordância de 1 a 6)
13. Durante a sua frequência do curso, sentia-se como parte integrante da cultura vivenciada na AFA? (Nível de concordância de 1 a 6)
14. A passagem pela AFA cria um elevado número de boas recordações? (Nível de concordância de 1 a 6)
15. Após ter sido colocado voltou à AFA em visita?

Nunca		Regularmente (+ de 3 vezes/ano)	
1	2	3	4

16. Assinale as funções/cargos que desempenhou enquanto aluno da AFA:

- Comandante aluno do Grupo de alunos
- Comandante aluno de Esquadra de alunos
- Comandante aluno de Esquadrilha de alunos



- Chefe de turma/especialidade
- Chefe/representante dos alunos externos
- Delegado/responsável por modalidade desportiva
- Elemento responsável por Gerência (Sala de alunos, Baile ou outro)
- Elemento responsável pela elaboração de projecto que integre a colaboração de outros alunos
- Outra função/cargo que o tenha colocado numa situação de comando/chefia. Qual?
- Nenhuma função/cargo deste tipo

(4) Formação em comando e liderança – Dimensões: Educação e Treino em liderança

17. A formação na área de Comando e Liderança (que inclui as disciplinas de Ética e Deontologia, Metodologia da Comunicação, Psicologia Militar, Sociologia Militar, História Militar e Aeronáutica e Comando e Liderança) é adequada? (Nível de concordância de 1 a 6)
18. O *syllabus*/programa da disciplina de Comando e Liderança estava adequado às suas necessidades de formação? (Nível de concordância de 1 a 6)
19. Classifique individualmente os seguintes métodos pedagógicos utilizados na disciplina de Comando e Liderança, quanto à contribuição para a sua formação em liderança.

	Contribuição					
	Reduzida			Elevada		
a. Exposição teórica	1	2	3	4	5	6
b. Exemplos práticos apresentados pelo docente	1	2	3	4	5	6
c. Aulas práticas de sala	1	2	3	4	5	6
d. Aulas práticas de campo	1	2	3	4	5	6

20. O exercício prático de liderança é uma ferramenta essencial na formação em liderança? (Nível de concordância de 1 a 6)
21. Recordando os exercícios práticos de Comando e Liderança, classifique as situações em função da contribuição para a sua formação em liderança:



A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do
Quadro Permanente da Força Aérea

	Contribuição					
	Reduzida			Elevada		
a. Liderar um grupo na prossecução de uma tarefa.	1	2	3	4	5	6
b. Acompanhar o grupo e observar o desempenho dos outros alunos enquanto	1	2	3	4	5	6
c. O <i>coaching</i> /acompanhamento efectuado pelo Oficial instrutor no decorrer	1	2	3	4	5	6
d. O debriefing efectuado pelo Oficial Instrutor no final de cada exercício.	1	2	3	4	5	6

22. Os exercícios práticos de Comando e Liderança estão completamente ajustados, não havendo grande margem de melhoria? (Nível de concordância de 1 a 6)

(5) Formação em comando e liderança – Dimensões: chefias, instrutores e professores; investigação e aconselhamento em liderança e formação de líderes

23. Os professores e instrutores da AFA são/foram um excelente veículo de transmissão da cultura castrense e aeronáutica? (Nível de concordância de 1 a 6)

24. A cultura da AFA está perfeitamente ajustada à realidade da Força Aérea? (Nível de concordância de 1 a 6)

25. Durante a frequência do curso na AFA encontrou excelentes exemplos de liderança no corpo de professores e instrutores? (Nível de concordância de 1 a 6)

26. Durante a frequência do curso na AFA teve a percepção de que todos os professores e instrutores mantiveram uma abordagem semelhante em termos de comando e liderança? (Nível de concordância de 1 a 6)

27. Classifique cada uma das entidades seguintes, em função dos exemplos que estas forneceram e que contribuíram para a sua formação em liderança.



**A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do
Quadro Permanente da Força Aérea**

	Contribuição					
	Reduzida			Elevada		
a. Exmo. Sr. MGen Comandante	1	2	3	4	5	6
b. Directores de Ensino	1	2	3	4	5	6
c. Comandante do CAL	1	2	3	4	5	6
d. Comandantes de Grupo	1	2	3	4	5	6
e. Directores de Curso	1	2	3	4	5	6
f. Docentes Militares	1	2	3	4	5	6
g. Docentes Cívís	1	2	3	4	5	6
h. Comandantes de Esquadra	1	2	3	4	5	6
i. Comandantes de Esquadrilha	1	2	3	4	5	6
j. Outros Instrutores	1	2	3	4	5	6
k. Alunos	1	2	3	4	5	6
l. Outro. Qual? <input type="text"/>	1	2	3	4	5	6

28. As matérias ministradas na disciplina de Comando e Liderança estavam completamente de acordo com os exemplos que encontrou? (Nível de concordância de 1 a 6)

29. Os conhecimentos transmitidos na disciplina de Comando e Liderança estavam perfeitamente ajustados à realidade encontrada na Força Aérea? (Nível de concordância de 1 a 6)



G3 - Tratamento estatístico das respostas ao questionário

(1) Caracterização da amostra respondente

Este questionário foi disponibilizado aos Oficiais da FA que ingressaram no QP nos anos 2005, 2006, 2007 e 2008. Esta delimitação procurou encontrar uma população que já tem experiência profissional, após ter terminado o seu curso na AFA, e ainda mantém alguma memória desse momento da sua vida.

Obtiveram-se 92 respostas ao questionário, as quais se consideram uma boa amostra da população em estudo, uma vez que congregam a representatividade de todos os subgrupos. Conforme se pode observar na tabela abaixo, existe representação dos diferentes cursos da AFA, bem como ao nível do género.

Tabela G 1 - Caracterização da amostra respondente

Género	Curso							
	CLCMA		CBTMA		ETM		Total	
Masculinos	30	32,6%	34	37,0%	10	10,9%	74	80,4%
Femininos	6	6,5%	6	6,5%	6	6,5%	18	19,6%
Totais parciais	36	39,1%	40	43,5%	16	17,4%	92	100,0%

Relativamente a outros dados de cadastro que foram apurados, destacamos:

- ✓ A média de idades da amostra situa-se nos 28 anos e a moda encontra-se no intervalo entre os 25 e os 29 anos;
- ✓ Existe uma boa representatividade de todas as especialidades e cursos formados nos anos em estudo;
- ✓ O número de anos que os indivíduos frequentaram o curso na AFA é muito diferenciado, em virtude das características dos próprios cursos. A média é de 3,6 anos, sendo que há 16 ocorrências na frequência num ano (coincidente com os ETM), 40 ocorrências para 3 anos (CBTMA) e uma dispersão de respostas dos 4 aos 9 anos, com maior incidência para os 6 anos (coincidente com as várias possibilidades de CLCMA);
- ✓ Apenas 33% dos inquiridos não possuíam qualquer experiência profissional aquando o ingresso na AFA e 53% estavam a trabalhar na FA;



- ✓ 36% dos inquiridos já tinha experiência anterior em funções de comando e chefia;

(2) Formação Geral

Na primeira parte do questionário procurou-se apurar a percepção dos Oficiais inquiridos em relação à formação geral que receberam no seu curso na AFA.

Conforme podemos observar na figura G1, existe uma elevada concordância com o facto de a AFA lhes ter conferido as competências necessárias para o seu desempenho como líder militar. Salienta-se o facto de apenas 2% concordarem completamente e que o acumulado dos 3 níveis mais baixos, que podemos considerar negativos, representa 25% das respostas.

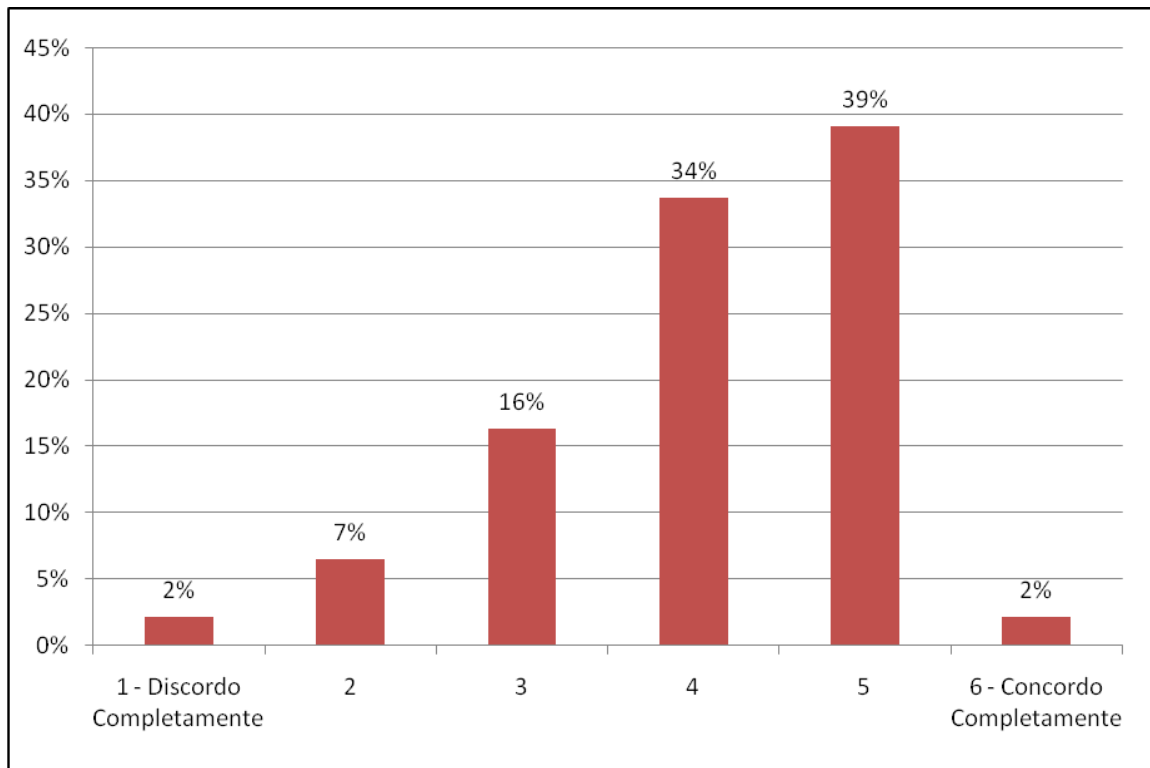


Figura G 1 - Concordância dos inquiridos com a afirmação: a AFA conferiu-lhe as competências necessárias para o seu desempenho como líder militar

Quando questionados relativamente à importância relativa de cada uma das áreas de formação para o seu desempenho como Oficiais da FA, conforme figura G2, verificamos



A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do Quadro Permanente da Força Aérea

que existe uma tendência de concordância em relação a todos eles. Destacam-se as componentes de formação técnica e científica e formação militar. De seguida destacam-se a formação física e o desempenho de cargos/funções na AFA. De menor importância destacamos a componente de vivência na AFA.

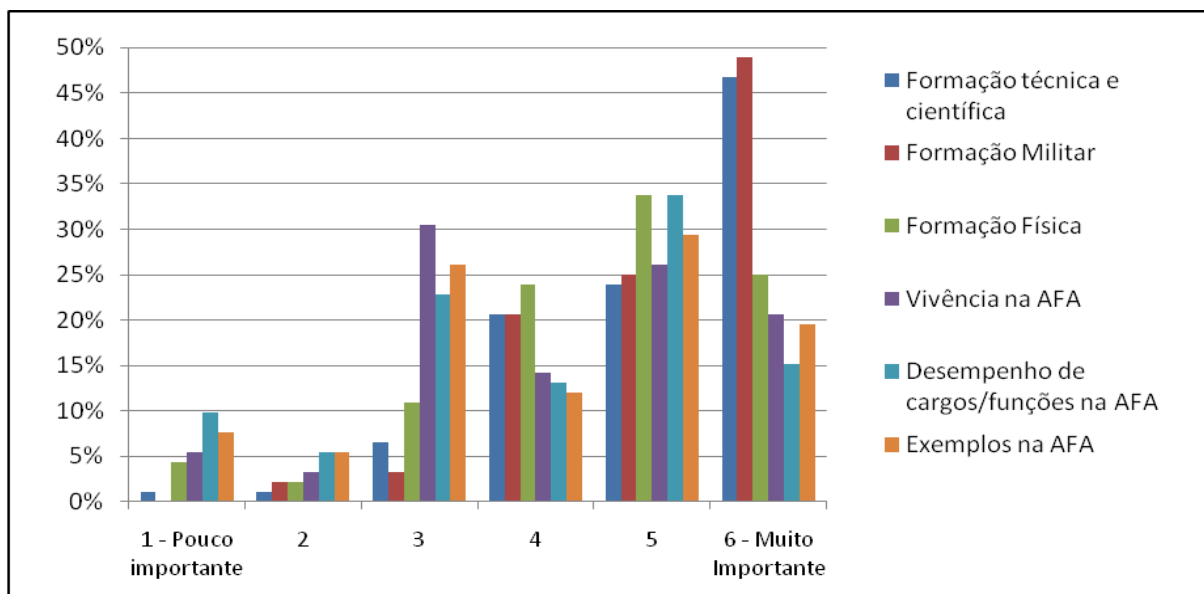


Figura G 2 - Grau de importância de diversas componentes de formação para o desempenho como Oficial da FA

No grau de importância percebido de diversas componentes para a sua formação em liderança militar, conforme expresso na figura G3, os inquiridos destacaram fortemente os Exercícios de campo, com 48% das respostas a considerarem muito importante. Seguem-se as aulas de Formação Militar que assumem uma importância superior às aulas das UCs de Comando e Liderança.



A liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais do Quadro Permanente da Força Aérea

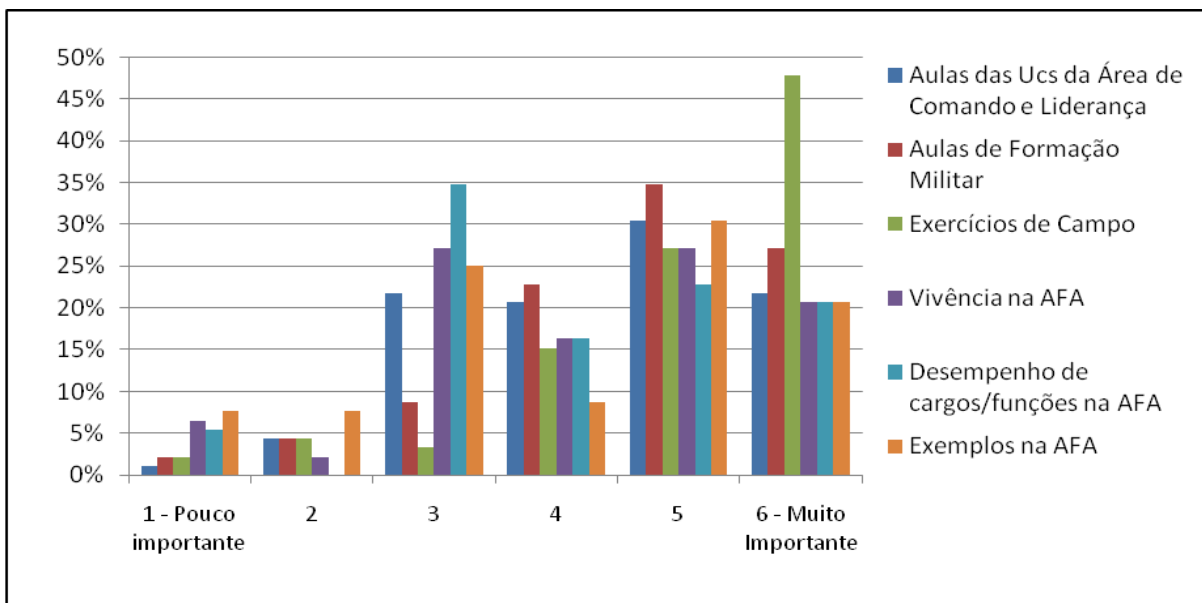


Figura G 3 - Grau de importância de diversas componentes para a formação em liderança militar

Dos inquiridos, 68% já desempenharam funções de comando após ingresso no QP. Quando questionados sobre o grau de utilização dos conhecimentos apreendidos na AFA no desempenho das funções de comando (figura G 4), verificamos que a percepção é em geral positiva, com 13% a afirmarem que utilizaram plenamente. Destacam-se os 36% de respostas que consideram uma menor utilização desses conhecimentos.

Considerando uma análise por curso, verificamos que é nos cursos do CLCMA que a utilização é maior, por oposição aos CBTMA, que encorpam grande parte das percepções negativas.

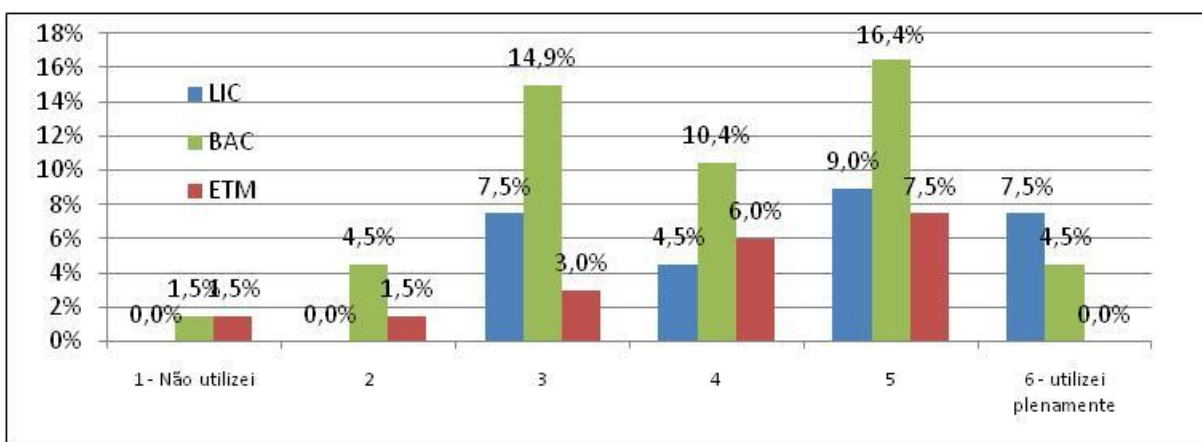


Figura G 4 - Grau de utilização dos conhecimentos apreendidos na AFA no desempenho de funções de comando, por curso

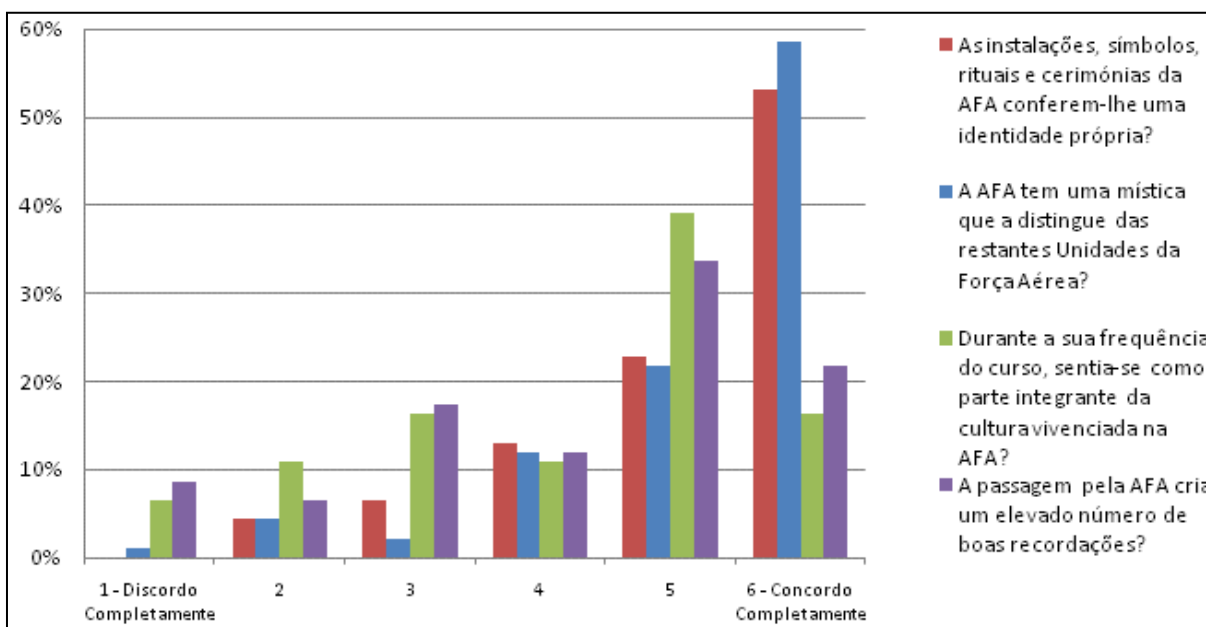


(3) Formação em comando e liderança – Dimensão Estrutura

Em relação às variáveis Clima e Cultura Organizacional, da dimensão Estrutura, verificamos que existe uma percepção vincada de que a AFA possui uma cultura e clima bastante distintos (figura G5). Já nas questões relacionadas com o sentimento de partilha e integração na cultura vivenciada, as percepções são menos positivas, embora ainda haja uma forte concordância.

Como complemento, incluiu-se no questionário uma questão sobre o número de visitas informais que foram feitas pelos inquiridos à AFA. Embora haja um forte reconhecimento e integração na cultura da AFA, temos 33% dos inquiridos que nunca voltou à AFA em visita. Este facto pode ser relacionado com a questão 24, em que as respostas tendem a considerar a cultura da AFA desajustada à realidade da FA.

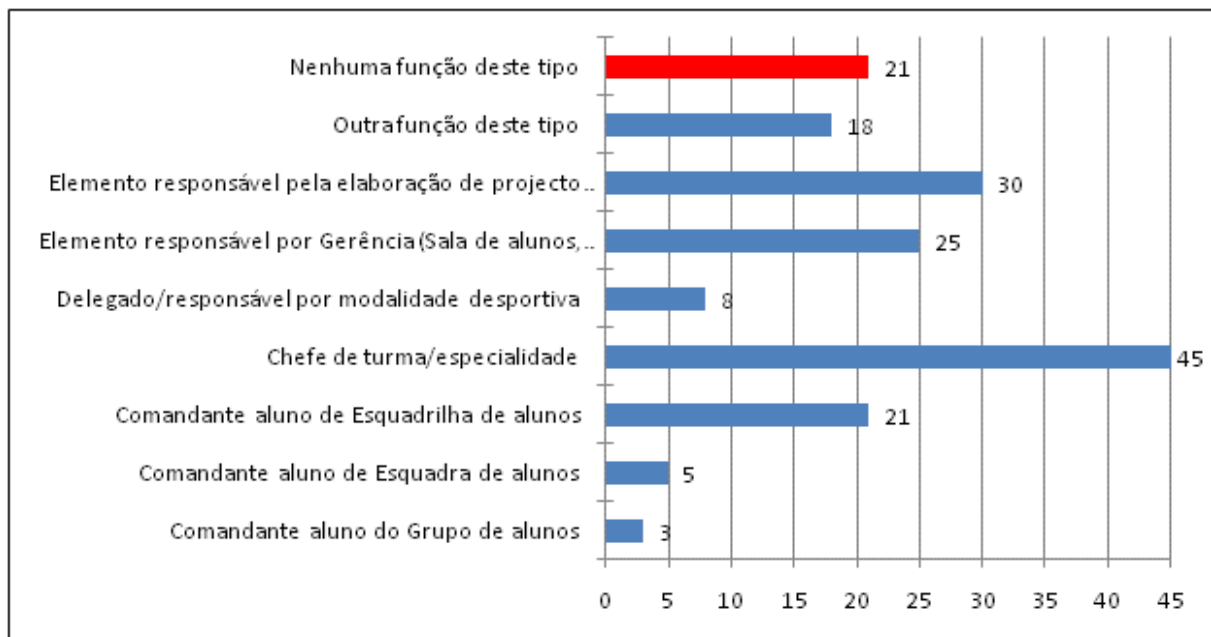
Figura G 5 - Grau de concordância com questões relativas ao Clima e Cultura Organizacional da AFA



Na figura G6 podemos observar os cargos e funções, em acumulado, que os inquiridos desempenharam na AFA. A função com maior ocorrência é a de chefe de turma ou especialidade. É importante destacar que 21 dos inquiridos não desempenharam nenhum cargo ou função deste tipo.



Figura G 6 - Cargos / Funções desempenhados pelos inquiridos enquanto alunos da AFA

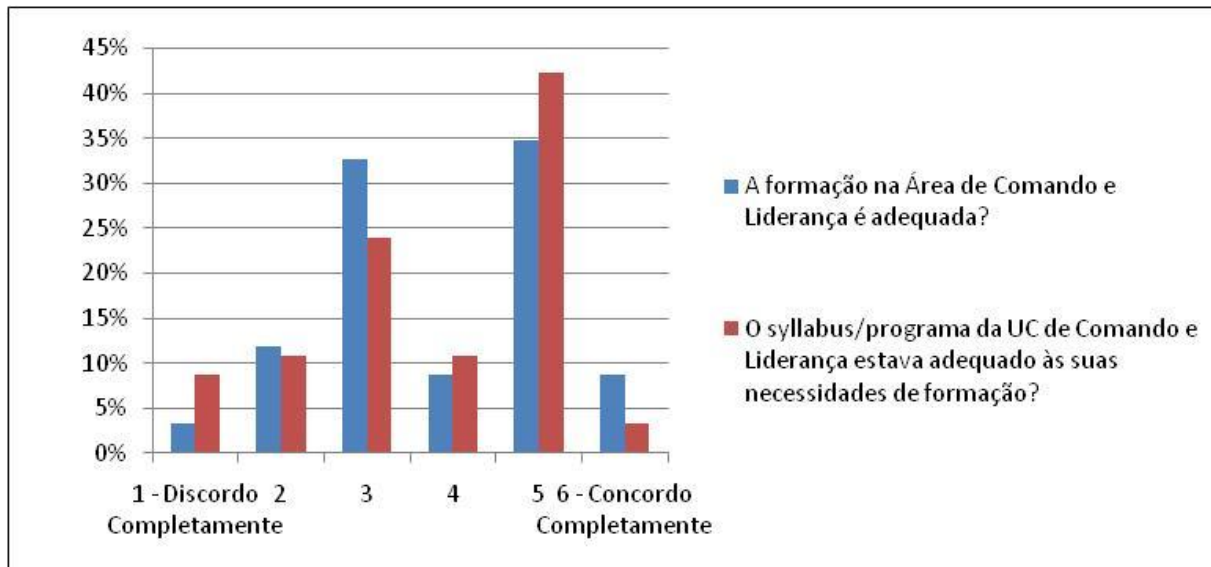


(4) Formação em comando e liderança – Dimensões: Educação e Treino em liderança

Na dimensão de Educação em Liderança, podemos constatar que a percepção dos antigos alunos é que as UCs da Área Científica de Comando e Liderança não estão perfeitamente adequadas. Conforme podemos observar na figura G7, os inquiridos dividem as suas opiniões quanto à adequação da formação, tanto na referida Área científica como na UC de Comando e Liderança.

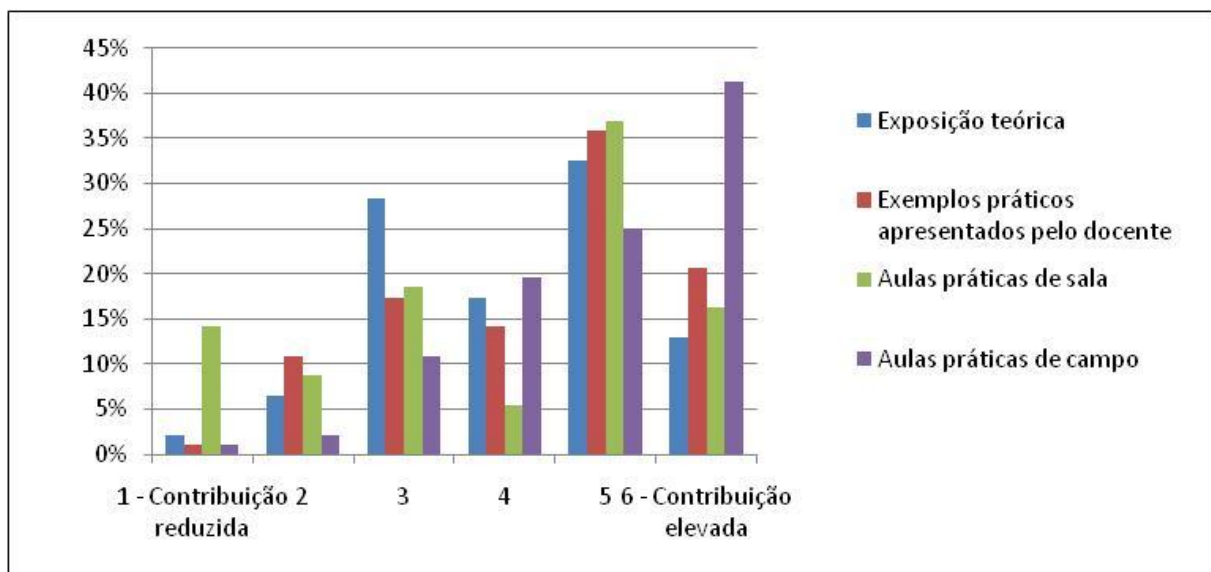


Figura G 7 - Grau de adequação das UCs da Área Científica de Comando e Liderança



Considerando em particular a UC de Comando e Liderança, a percepção dos inquiridos em relação aos diferentes métodos pedagógicos está espelhada na figura G8. Nesta podemos observar a elevada contribuição atribuída às aulas práticas de campo para a formação em liderança, com 41% das respostas a considerarem que teve uma contribuição elevada. Pela negativa, podemos identificar a exposição teórica e as aulas práticas de sala, com, respectivamente, 37% e 41% de contribuição negativa (níveis 1 a 3).

Figura G 8 - Classificação dos métodos pedagógicos utilizados na UC de Comando e Liderança, quanto à contribuição para a formação em liderança

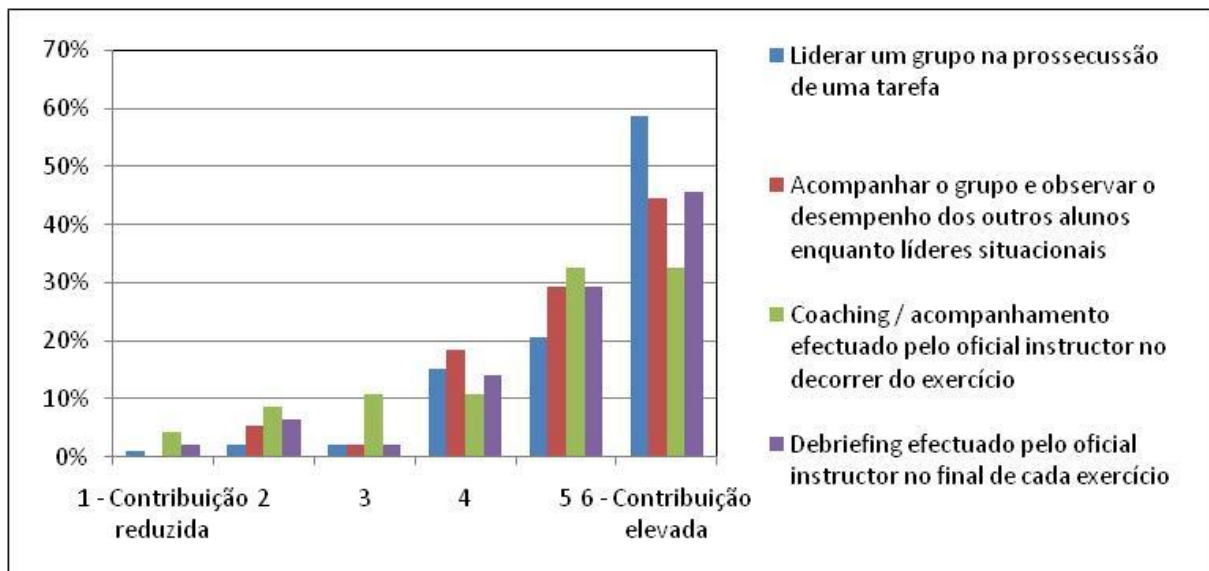




O destaque das aulas práticas de campo é reforçado na 20ª questão, com 63% dos respondentes a concordarem plenamente com o reconhecimento do exercício prático de liderança como essencial na formação em liderança. Acresce que a média das respostas é de 5,35, com um desvio padrão de 0,99, que espelha a elevada concordância.

Na figura G9 completamos a percepção que os inquiridos têm do exercício prático, evidenciando a contribuição parcial de diferentes componentes. Assim destaca-se a contribuição elevada da oportunidade para exercer a liderança, seguido do acompanhamento do grupo e do *debriefing* efectuado no final do exercício. Com menor contribuição, mas também elevada, temos o contributo do *coaching* / acompanhamento efectuado pelo Oficial instrutor no decorrer do exercício.

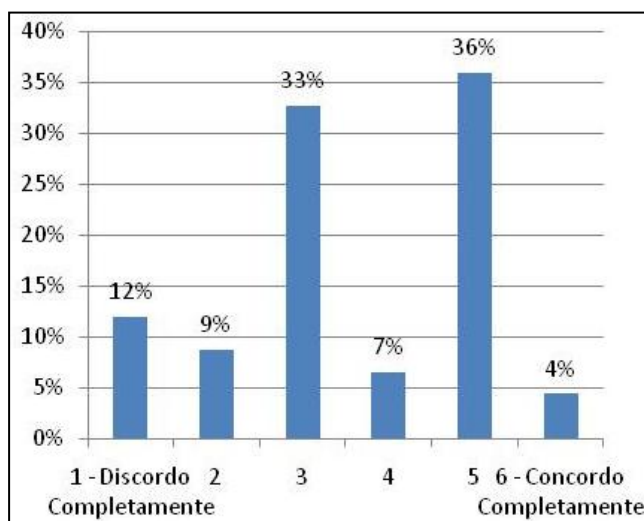
Figura G 9 - Exercícios práticos de liderança - contribuição relativa das diferentes componentes



Embora com elevado reconhecimento na sua validade para a formação em liderança, os inquiridos não apresentam consenso quanto ao facto dos exercícios práticos de liderança estarem perfeitamente ajustados, sem grande margem para melhoria. Conforme observamos na figura G10, a concordância divide-se entre os 54% de respostas a tender para a discordância e 47% para a concordância. Apenas 4% das respostas concordam plenamente com esta afirmação, enquanto 12% discordam completamente.



Figura G 10 - Concordância com o facto dos exercícios práticos de liderança estarem completamente ajustados



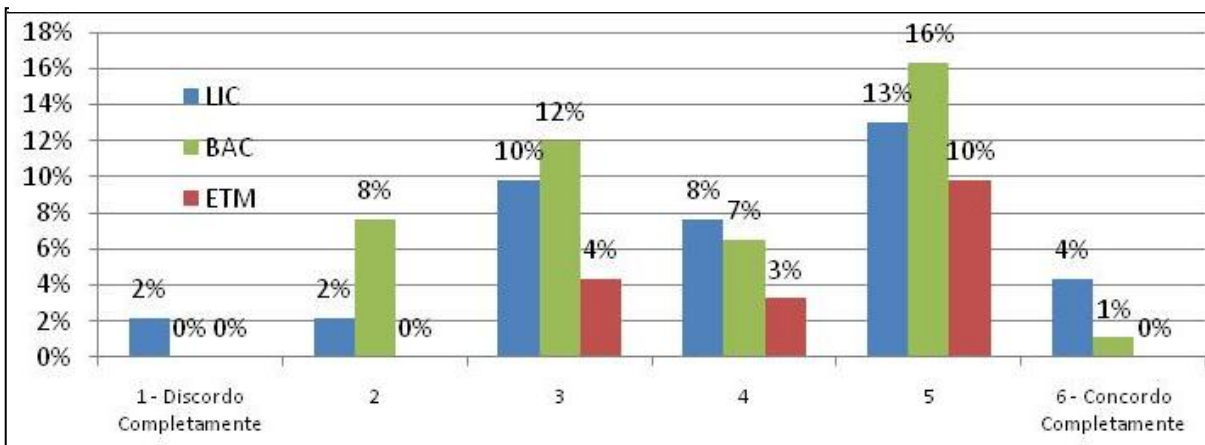
(5) Formação em comando e liderança – Dimensões: chefias, instrutores e professores; investigação e aconselhamento em liderança e formação de líderes

O conjunto de dados seguinte relaciona duas dimensões em estudo. Formularam-se questões particulares sobre a dimensão de chefias, instrutores e professores, e de forma indirecta, aferiu-se da necessidade de desenvolver alguma investigação e aconselhamento sobre a temática em estudo.

Na figura G11 temos os resultados quando se questionou sobre o papel dos professores e instrutores da AFA como veículo de transmissão da cultura castrense e aeronáutica. A concordância dispersa-se pelos vários níveis, com uma média de respostas de 3,98 e um desvio padrão de 1,21. Observando a contribuição por cursos, constatamos que os respondentes oriundos de ETM estão em maior concordância, enquanto nos outros cursos a dispersão de respostas é maior.

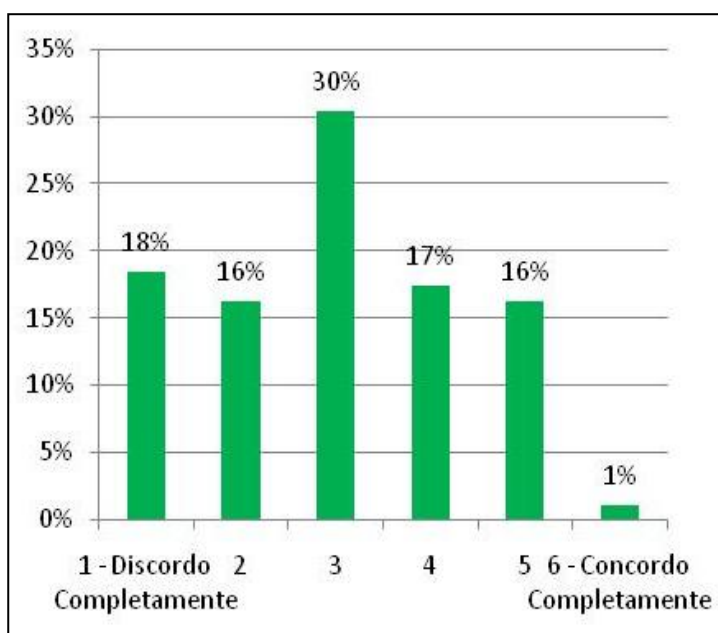


Figura G 7 - Concordância com a afirmação: "Os professores e instrutores da AFA são/foram um excelente veículo de transmissão da cultura castrense e aeronáutica"



Relativamente à percepção da consistência na abordagem dos professores e instrutores ao comando e liderança, podemos observar na figura G12 que as opiniões são diversas. A maioria das respostas (64%) situa-se ao nível da discordância, com 18% a discordarem completamente.

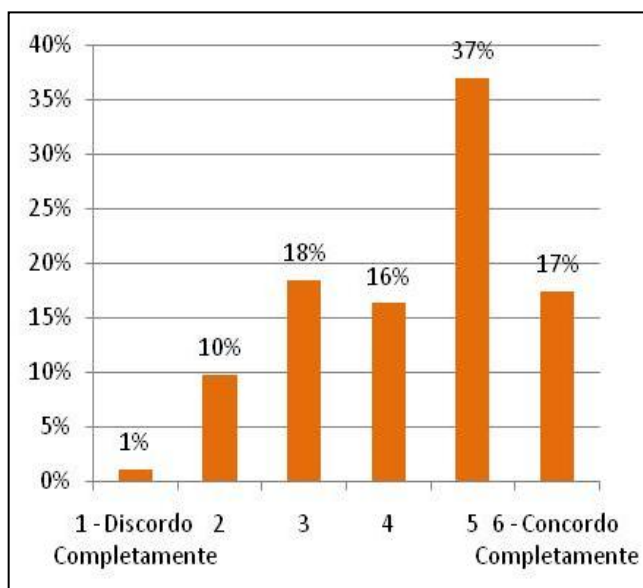
Figura G 8 - Concordância com a afirmação: "Durante a frequência do curso na AFA teve a percepção de que todos os professores e instrutores mantiveram uma abordagem semelhante em termos de comando e liderança"





Em termos de exemplos de liderança durante a frequência do curso, os respondentes identificaram alguns. Conforme observamos na figura G13, apenas 17% concorda com a identificação de excelentes exemplos, mas 70% das respostas estão em situação de concordância. Destacam-se, também, os 30% que não concordaram com a afirmação.

Figura G 9 - Concordância com a afirmação: "Durante a frequência do curso na AFA encontrou excelentes exemplos de liderança no corpo de professores e instrutores"



No seguimento da variável referente às chefias e ao bom exemplo que proporcionam, devemos analisar as figuras G14 e G15, nas quais se publica a percepção dos inquiridos quanto à contribuição de diferentes entidades, pelo exemplo, para sua formação em liderança.

No questionário foi acrescentado um campo de texto livre para listar outras entidades, para aferir se as listadas correspondem às principais contribuintes para a temática em estudo. As contribuições nesse campo foram reduzidas e algumas repetem entidades listadas. Conclui-se assim que as entidades listadas correspondem aos principais exemplos, contribuintes para a formação em liderança dos alunos.

Analisando as respostas quanto às contribuições individuais de cada uma das entidades temos de evidenciar a elevada contribuição do Comandante da AFA, com 35% das respostas a consideram a sua contribuição elevada. De seguida encontramos outras



duas entidades com uma contribuição reconhecidamente elevada: Comandante do CAL e Comandantes de Esquadilha. Com uma contribuição reduzida destacam-se os Docentes civis e os alunos.

Figura G 14 - Grau de contribuição para a formação em liderança, em função dos exemplos que as diferentes entidades forneceram – entidades A

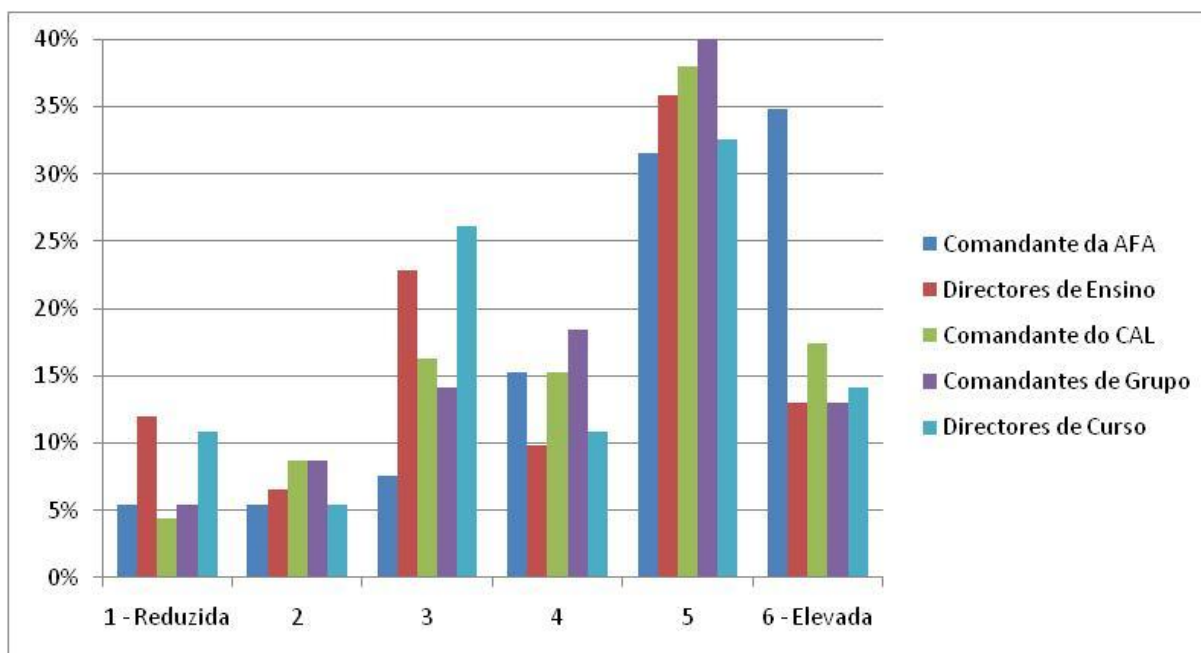
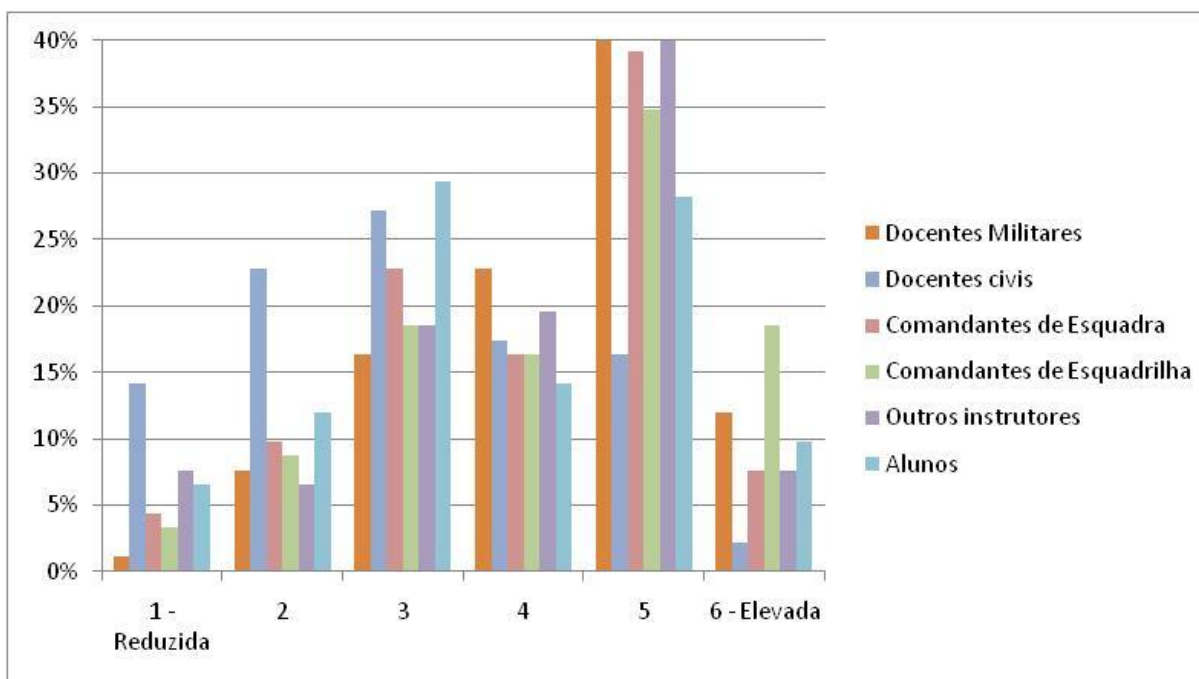


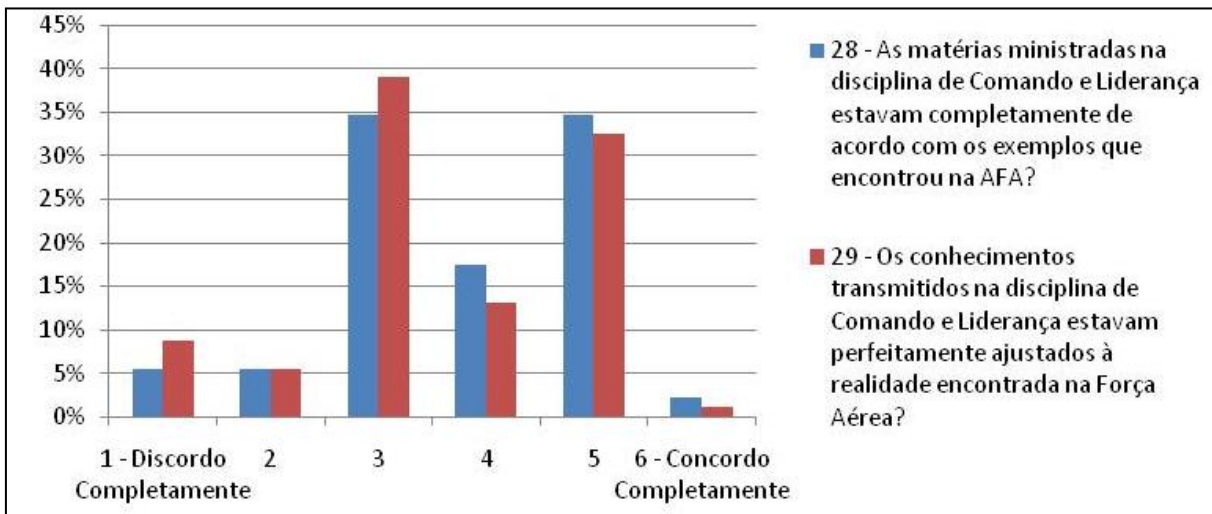
Figura G 10 - Grau de contribuição para a formação em liderança, em função dos exemplos que as diferentes entidades forneceram – entidades B





O último conjunto de questões procura aferir qual o grau de ajustamento percebido dos conteúdos da UC de Comando e Liderança, face aos exemplos encontrados na AFA e, posteriormente, na realidade encontrada na FA.

Figura G 11 - Grau de ajuste dos conteúdos da UC de Comando e Liderança aos exemplos na AFA e à realidade encontrada na FA



As respostas às duas questões colocadas seguem uma distribuição semelhante, pelo que os dados nos levam a concluir que há uma percepção forte de que as matérias não estão em consonância com as realidades vividas e mais tarde encontradas.