

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2016/2017



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NO ENSINO
SUPERIOR MILITAR**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Luís Miguel Dias Fortunato Barreto
MAJOR GNR**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA NO ENSINO SUPERIOR MILITAR**

MAJOR GNR Luís Miguel Dias Fortunato Barreto

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2016/2017

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA NO ENSINO SUPERIOR MILITAR**

MAJOR GNR Luís Miguel Dias Fortunato Barreto

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2016/2017

Orientador: CAPITÃO-DE-FRAGATA Nuno Manuel Gomes Sousa
Rodrigues

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Luís Miguel Dias Fortunato Barreto**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior Militar** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **19 de junho de 2017**

Luís Miguel Dias Fortunato Barreto



Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento vai para o meu orientador, Capitão-de-Fragata Nuno Sousa Rodrigues, pela sua permanente disponibilidade, emprestando de forma inexcedível os seus conhecimentos, que se traduziu nas sugestões e conselhos partilhados e que em muito contribuíram para a valorização deste trabalho.

Em segundo lugar, agradecer ao Capitão de Mar-e-Guerra Custódio Lopes da Escola Naval, ao Tenente-Coronel António José Palma Esteves Rosinha do Instituto Universitário Militar, ao Tenente-Coronel José Carlos Dias Rouco da Academia Militar e ao Tenente-Coronel Nuno Pereira da Academia da Força Aérea pelos prestimosos contributos cedidos através das entrevistas prestadas.

Por último, um agradecimento especial à minha família, que sempre compreendeu a minha ausência e me incentivou e apoiou de forma incondicional na concretização deste objetivo.

A todos, o meu muito obrigado.



Índice

Introdução.....	1
1. Abordagem Metodológica	4
1.1. Fases do Percorso Metodológico	4
2. A Importância da Formação em Liderança.....	5
3. Perceção de Requisitos no âmbito da Liderança, face aos Atuais Cenários de Atuação das FA e GNR.....	7
3.1. Caracterização dos Cenários de Atuação das FA e da GNR	7
3.1.1. Ambiente Operacional.....	7
3.1.2. Ambiente Organizacional.....	10
3.2. Influência dos Atuais Cenários na Determinação do Modelo de liderança.....	12
3.3. Identificação das Competências de Liderança Atualmente Exigidas	13
3.4. Síntese Conclusiva.....	17
4. Competências de Liderança Ministradas no Ensino Superior Militar	19
4.1. O Ensino Superior Militar	19
4.2. Caracterização do Referencial de Competências de Liderança.....	20
4.3. Competências de Liderança Desenvolvidas no Ensino Superior Militar	23
4.3.1. Na Escola Naval	23
4.3.2. Na Academia Militar	24
4.3.3. Na Academia da Força Aérea.....	25
4.3.4. No Instituto Universitário Militar.....	26
4.4. Síntese Conclusiva.....	27
5. A Formação em Liderança no Ensino Superior Militar.....	29
5.1. Caracterização do Modelo de Formação em Liderança.....	29
5.2. A Formação e o Treino	31
5.3. As Atuais Necessidades	33
5.4. Síntese Conclusiva.....	35
6. Apresentação e Análise dos Resultados.....	37
6.1. Análise dos Resultados	37
Conclusões.....	42



Bibliografia..... 47

Índice de Anexos

Anexo A — Referencial de Competências de Liderança da AM..... Anx A-1

Índice de Apêndices

Apêndice A — Modelo de Análise..... Apd A-1

Apêndice B — Guião da Entrevista..... Apd B-1

Apêndice C — Perguntas e Segmentos de Resposta..... Apd C-1

Apêndice D — Respostas por Entrevistado e Segmento de Resposta..... Apd D-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Meta Competências de Liderança e Atributos 16

Tabela 2 - Painel de Entrevistados 37

Tabela 3 - Resultados da primeira questão 37

Tabela 4 - Resultados da segunda questão 38

Tabela 5 - Resultados da terceira questão 39

Tabela 6 - Resultados da quarta questão 39

Tabela 7 - Resultados da quinta questão 40

Tabela 8 - Resultados da sexta questão 40

Tabela 9 - Modelo de Análise..... Apd A-1



Resumo

A presente investigação tem como objeto de estudo as competências de liderança associadas ao Ensino Superior Militar, na perspetiva da sua adequabilidade aos atuais cenários de atuação das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana.

Assim, o objetivo da presente investigação consiste em avaliar se estão a ser desenvolvidas, no Ensino Superior Militar, as competências de liderança adequadas aos Oficiais do Quadro Permanente das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, face às necessidades para o exercício de funções nos atuais cenários onde estes possam ser empenhados.

Seguindo uma estratégia de investigação qualitativa, materializada através de uma pesquisa documental e de entrevistas semiestruturadas, cujos dados foram alvo de análise de conteúdo, pretendeu-se recolher informação que permita avaliar se as competências de liderança desenvolvidas são adequadas, isto é, se existe correlação entre a formação ministrada e as necessidades das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, bem como identificar eventuais necessidades de adaptação do modelo de formação em liderança estabelecido.

Genericamente, concluiu-se que as competências de liderança desenvolvidas no Ensino Superior Militar não se encontram totalmente adequadas às necessidades, devendo ser desenvolvidas segundo um processo contínuo e transversal, sendo necessário haver uma maior interligação entre os vários Estabelecimentos de Ensino Superior Militar.

Palavras-chave

Competências de Liderança; Ensino Superior Militar; Formação em Liderança; Modelos de Liderança; E-liderança; Liderança Partilhada.



Abstract

The present research aims at the leadership competences associated to Military Higher Education, in the perspective of its suitability to the current scenarios of the Armed Forces and the National Republican Guard.

Thus, the objective of the present investigation is to evaluate if the leadership skills appropriate to the Permanent Staff of the Armed Forces and the National Republican Guard are being developed in the Military Higher Education, considering the needs for the exercise of functions in the current scenarios where they can be committed.

Following a qualitative research strategy, materialized through documentary research and semi-structured interviews, whose data were the subject of content analysis, it was intended to collect information that allows to evaluate if the developed leadership competences are adequate, this is, if there is a correlation between the training provided and the needs of the Armed Forces and the National Republican Guard, as well as identifying eventual adaptation needs of the established leadership training model.

Generally, it was concluded that the leadership competences developed in Military Higher Education are not totally adequate to the needs and should be developed according to a continuous and transversal process, being necessary to have a greater interconnection between the several Military Higher Education Institutions.

Keywords

Leadership skills; Military Higher Education; Leadership Training; Leadership Models; E-Leadership; Shared Leadership.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AFA	Academia da Força Aérea
AM	Academia Militar
CEM	Conceito Estratégico Militar
DCMIL	Departamento de Ciências Militares
DL	Decreto-Lei
EESPUM	Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar
EN	Escola Naval
ESM	Ensino Superior Militar
FA	Forças Armadas
GNR	Guarda Nacional Republicana
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IUM	Instituto Universitário Militar
OE	Objetivos Específicos
QC	Questão Central
QD	Questões Derivadas
QP	Quadro Permanente
TIA	Tecnologias de Informação Avançada
TPL	Tarefas Práticas de Liderança



Introdução

O fator humano e o processo de liderança são varáveis com um impacto muito forte para o sucesso das organizações, principalmente perante o ambiente complexo e imprevisível em que as organizações vivem atualmente, face à presente conjuntura. Esta realidade afeta igualmente a organização militar, nomeadamente as Forças Armadas (FA) e a Guarda Nacional Republicana (GNR), obrigando à existência de um padrão-referência de competências necessárias, associadas à liderança, que permita aos futuros líderes daquela organização ter uma consciência mais clara e objetiva do que necessitam desenvolver para exercer as funções de Comando e Chefia com sucesso, de forma a superar os desafios atuais e futuros, e consequentemente garantir o cumprimento da missão.

Essas competências deverão ser ministradas, desenvolvidas e treinadas no âmbito da formação do Ensino Superior Militar (ESM) dos futuros Oficiais do Quadro Permanente (QP), através de um Modelo de Formação para o desenvolvimento das competências de liderança. Este tipo de competências associadas à liderança, são nucleares e fundamentais para quem, no futuro, venha a desempenhar funções de Comando, Direção e Chefia.

Assim, é importante que haja uma correlação forte entre a formação e o treino ministrados no ESM e as reais necessidades das FA e da GNR.

A participação em missões internacionais e o desenvolvimento tecnológico têm vindo a colocar, aos Oficiais das FA e da GNR, o desafio de operar em cenários de atuação diferentes dos tradicionais, pelo que, torna-se necessário que estejam preparados para enfrentar os novos desafios que estes implicam.

Neste sentido, torna-se essencial avaliar se as competências de liderança desenvolvidas no ESM são adequadas às necessidades para o exercício de funções dos Oficiais das FA e da GNR, tendo em consideração as exigências impostas pelos atuais cenários de atuação.

Assim, o objeto da investigação do presente trabalho corresponde às competências de liderança associadas ao ESM em Portugal, na perspetiva da sua adequabilidade aos cenários atuais de atuação das FA e da GNR.

A investigação será delimitada às competências de liderança desenvolvidas no ESM, nomeadamente nos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM), que englobam a Escola Naval (EN), a Academia Militar (AM), a Academia da Força Aérea (AFA) e o Instituto Universitário Militar (IUM), e lecionadas aos Oficiais do QP das FA e da GNR, necessárias ao desempenho de funções em ambiente operacional,



em operações irregulares ou de contrainsurgência, e em ambiente organizacional, em trabalho de equipa, através de tecnologias de informação e comunicação.

Nesta senda, o objetivo da presente investigação consiste em avaliar se estão a ser desenvolvidas no ESM as competências de liderança adequadas, aos Oficiais do QP das FA e da GNR, face às necessidades para o exercício de funções nos atuais cenários onde estes possam ser empenhados.

Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1: Analisar quais as competências de liderança que os atuais cenários de atuação dos Oficiais das FA e da GNR exigem;
- OE2: Analisar as competências de liderança atualmente ministradas nos EESPUM;
- OE3: Analisar a conformidade do processo de formação de liderança no ESM, face às atuais exigências dos cenários de atuação das FA e da GNR.

Como problema da investigação, a Questão Central (QC) traduz-se na seguinte pergunta de partida: “Em que medida é que as competências de liderança desenvolvidas no ensino superior militar são adequadas às necessidades para o exercício de funções dos Oficiais das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, tendo em consideração as exigências inerentes aos atuais cenários de atuação?”

Associadas à questão central, formularam-se as seguintes Questões Derivadas (QD):

- QD1: Quais as competências de liderança adequadas aos atuais cenários de atuação das FA e da GNR?
- QD2: Que competências de liderança estão atualmente a ser desenvolvidas nos EESPUM, face às necessidades dos atuais cenários de atuação das FA e da GNR?
- QD3: Existe a necessidade de adaptação do atual modelo de formação e ensino de competências de liderança, lecionado no ensino superior militar, face às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação das FA e da GNR?

Procurar-se-á atingir o objetivo da investigação utilizando uma estratégia de investigação qualitativa, materializada através de uma análise documental e de entrevistas semiestruturadas, cujos dados resultantes em resposta às questões formuladas, foram alvo de uma análise de conteúdo.



O presente trabalho encontra-se estruturado em 6 capítulos. No primeiro capítulo descrevem-se aspetos relacionados com a investigação. No segundo capítulo é dada ênfase à importância da formação em liderança. No terceiro capítulo, são caracterizados os atuais cenários de atuação das FA e da GNR, identificando as competências de liderança exigidas. No quarto capítulo, são identificadas quais as competências de liderança ministradas no ESM. No quinto capítulo é caracterizado o atual modelo de formação em liderança no ESM. No sexto capítulo, efetua-se a análise e apresentação dos resultados obtidos. Por fim, no último capítulo, são apresentadas as conclusões e recomendações.



1. Abordagem Metodológica

Quanto à vertente metodológica do presente trabalho de investigação, a mesma foi baseada de acordo com o estabelecido na NEP/ACA-010 e NEP/ACA- 018, ambas de setembro de 2015 do IESM, e na publicação “Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação”, de janeiro de 2016.

Para a realização deste trabalho foi utilizada uma estratégia de investigação qualitativa, procurando a partir dos dados recolhidos construir uma teoria explicativa que responda à QC.

Desta forma, a investigação foi desenvolvida com base quer nos cenários de atuação dos militares das FA e da GNR, quer nas competências de liderança identificadas e consideradas fundamentais para atuar nesses cenários.

1.1. Fases do Percurso Metodológico

Na fase exploratória, e no sentido de identificar o conhecimento existente sobre o tema em estudo, procedeu-se a um levantamento do estado da arte, tendo sido realizadas algumas leituras preliminares e entrevistas informais.

Após consolidada e aprofundada, esta revisão preliminar da literatura serviu de fundamento para as exposições apresentadas no trabalho, formando uma base essencial para esta investigação.

Relativamente ao desenho de pesquisa foi utilizado o estudo de caso, em virtude de ter sido elaborada a análise de um caso, isto é, a identificação das competências de liderança adequadas aos atuais cenários de atuação das FA e da GNR, permitindo assim, questionar essa situação e confrontá-la com as teorias existentes (Santos et al., 2016, p. 39).

Na fase analítica, e quanto às técnicas de recolha de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos Oficiais responsáveis na EN, AM, AFA e IUM pela área da formação de liderança, que tiveram como objetivo obter informação qualitativa no que diz respeito às competências de liderança desenvolvidas no ESM, bem como relativamente ao modelo de formação utilizado.

Os dados resultantes das entrevistas foram submetidos a uma análise de conteúdo, a partir de uma grelha analítica, seguindo as seguintes fases: transcrição, leitura, análise descritiva, construção de segmentos de resposta e análise interpretativa.

Por fim, na fase conclusiva, foram analisados os resultados, e tiradas as respetivas conclusões, sendo indicadas algumas recomendações.



2. A Importância da Formação em Liderança

A sociedade está a tornar-se cada vez mais pluralista, com uma infinidade de instituições, cada uma com a sua liderança própria, cuja sobrevivência dependerá dos relacionamentos dos líderes dessas instituições, em prol do bem comum, isto é, dependerá da responsabilidade cívica de cada um (Drucker, 2000, p. 21).

Neste sentido, também as Instituições Militares, contribuem em prol desse bem comum, através da liderança militar, assumindo o seu papel na sociedade, igual ao de qualquer outra organização.

Existem inúmeras definições de liderança, contudo, o ato de influenciar em prol de um objetivo comum, parece ser transversal a todas elas.

Segundo Adair (1988, pp. 143-144), “Liderar implica centrar os esforços de um grupo de pessoas no sentido da prossecução de um objetivo comum e dar-lhes meios para trabalharem em conjunto. (...) Um dos principais frutos de uma boa liderança é a formação de uma boa equipa. Este parece ser um princípio universal da sociedade humana (...)”

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

O Exército norte-americano define liderança como um processo de influenciar pessoas, fornecendo um propósito, uma direção e uma motivação, enquanto se procura cumprir a missão e melhorar a organização. A influência exorta as pessoas a fazer o que é necessário. O propósito concede aos subordinados a razão para agir de forma a atingir um resultado desejado. A direção envolve a comunicação de como será cumprida a missão, priorizando tarefas, atribuindo responsabilidades e assegurando que os subordinados compreendem o padrão. A motivação fornece a vontade de se fazer o necessário para cumprir a missão. O papel do líder na motivação é perceber as necessidades e os desejos dos outros, para alinhar e elevar os objetivos individuais com as metas da equipa (U.S. Army, 2006, p. 1_2).

Ainda segundo Vieira (2002, p. 5), num mundo em constante mudança, “o sucesso dos líderes militares do século XXI exigirá deles 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.”



Na sua perspectiva, “Só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito.” (Vieira, 2002, p. 5).

Para este desenvolvimento profissional contribui a formação que, segundo Borges (2012, p. 70), “constitui um pilar fundamental para o desenvolvimento das competências dos militares”, podendo ser definida como um “conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo ou profissão.”

A formação em liderança, em contexto militar, é essencial para o desempenho de funções dos futuros comandantes, que se pretende que também sejam líderes (Borges, 2012, p. 71). Na sua perspectiva, a formação em liderança “deve incluir o ensino, a instrução e o treino, desde a formação inicial à contínua, num processo transversal a todos os atores, que visa o desenvolvimento dos militares e da própria Instituição Militar.” (Borges, 2012, p. 84).

Desta forma, podemos concluir que a formação em liderança é de primordial importância para a organização militar, estando, segundo Borges (2012, p. 84), ligada à sua necessidade, singularidade e utilidade.



3. Perceção de Requisitos no âmbito da Liderança, face aos Atuais Cenários de Atuação das FA e GNR

3.1. Caracterização dos Cenários de Atuação das FA e da GNR

A instabilidade internacional, fruto de um novo quadro de ameaças e riscos, associada à globalização e ao desenvolvimento tecnológico, têm exigido o cumprimento de missões assentes em novos cenários, contextos e ambientes.

Os cenários de atuação das FA estão definidos no Despacho n.º 11400/2014 de 3 de setembro - Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar, do Ministro da Defesa Nacional, encontrando-se detalhados no Conceito Estratégico Militar (CEM). Esses cenários correspondem aos seguintes: (i) projeção de forças para participação em missões no âmbito da segurança cooperativa ou coletiva, ou ainda num quadro autónomo – para proteção das comunidades portuguesas no estrangeiro, em áreas de crise ou conflito; (ii) vigilância e controlo dos espaços de soberania e sob jurisdição nacional; (iii) resposta a emergências complexas, designadamente em situações de catástrofe ou calamidade (Ministério da Defesa Nacional, 2014).

Quanto à GNR, as suas atribuições estão previstas no art.º 3º da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, Lei Orgânica da GNR, podendo desempenhar missões de carácter policial, ou militar, em cenários nacionais ou internacionais. Resultante das relações internacionais, multilaterais ou bilaterais estabelecidas pela instituição, de forma direta ou através da tutela, o espectro do envolvimento da Guarda, no plano internacional, traduz-se em missões de gestão civil de crises, de paz e humanitárias e em missões de cooperação técnica e operacional.

3.1.1. Ambiente Operacional

O sistema internacional atual tem sido palco de importantes desenvolvimentos e progressos, contudo, os mesmos têm conduzido a situações de instabilidade e a estados de conflito permanente (Exército Português, 2012, p. 1_1).

O atual ambiente operacional é constituído por um conjunto de variáveis que afetam o emprego de forças militares e influenciam as decisões do líder no campo de batalha. Para além de uma diversidade de sistemas inimigos, adversários, amigos e neutrais dentro do espectro do conflito, o líder tem de saber interpretar as variáveis que o constituem, nomeadamente o ambiente físico, a governação, a tecnologia, os recursos locais e a cultura da população local (Exército Português, 2012, p. 1_1).



O ambiente operacional mudou, tornou-se mais complexo, mais heterogêneo, com uma multiplicidade de atores estatais e não estatais, onde a ameaça é uma constante e não tem rosto.

Devido aos elevados índices de letalidade originados pelas longas distâncias atingidas por avançados sistemas de armas, bem como à tendência dos adversários em operarem entre as populações, o perigo para combatentes e não combatentes será, nos dias correntes, muito maior do que nos conflitos do passado. Os atores estatais e não estatais usarão todas as opções à sua disposição, incluindo as medidas diplomáticas, informativas, militares e econômicas. Isto aplica-se a todos os adversários, independentemente da sua capacidade tecnológica ou militar (Wade, 2008, p. 5_3).

Complexos fatores culturais, demográficos e físicos estarão presentes, juntando-se ao caos da guerra. Estes fatores incluem crises humanitárias e diferenças étnicas e religiosas (Wade, 2008, p. 5_4).

O ambiente operacional será incerto e complexo, e será marcado por táticas assimétricas levadas a cabo por inimigos híbridos, Estados hostis e inimigos não-estatais que combinam uma ampla gama de capacidades de armamento e táticas regulares, irregulares e terroristas. Será um ambiente centrado em áreas de concentração populacional, apresentando desafios devido à diferença linguística e cultural e permanecerá ambíguo e complexo, com um inimigo altamente adaptável (Richardson IV, 2011, p. 44).

Tal como refere Garcia (2008, p. 179), “Na atual conjuntura internacional, onde o papel do Estado soberano se encontra em crise, as guerras tornaram-se cada vez menos interestatais e passaram a contemplar outros atores infraestatais, que perseguem múltiplos e diversos objetivos, que obedecem a lógicas e a racionalidades também diferentes, verificando-se uma extrema plasticidade dos seus atuantes, assemelhando-se muitas vezes a uma luta pela sobrevivência, sem regras, sem objetivos claramente definidos, penetrada pelo tribalismo, pelo crime organizado e pelo terrorismo, seja ele de matriz secular ou religiosa.”

Estas guerras são definidas por Lind (2004, p. 13), como guerras de quarta geração¹, nas quais os estados perderam o monopólio da guerra, dando lugar a conflitos entre estados e não estados (ex. Al-Qaeda). Esta guerra também é marcada pelo retorno a um universo de culturas em conflito, e não meramente Estados.

¹ As quatro gerações começaram com a paz de *Westphalia* em 1648, o tratado que terminou a guerra dos trinta anos. Com esse tratado, o Estado estabeleceu o monopólio da guerra.



Face a este tipo de atores, e segundo Garcia (2008, p. 179), estas “são guerras irregulares, estrutural ou temporariamente assimétricas, sem frentes de combate próximas, estando os combatentes misturados com a população que utilizam como escudo e, se necessário, como moeda de troca.” Nestas guerras, as forças militares atuam no seio da população, onde é muito difícil saber quem é o inimigo, que usa a inovação e a imprevisibilidade como ponto forte da sua atuação.

As ameaças irregulares traduzem-se na utilização de métodos e meios não convencionais. Normalmente um adversário mais fraco, do ponto de vista militar, recorre à guerra irregular para fazer face às vantagens do adversário mais forte, e assim, prolongar o conflito. A guerra irregular desenvolve a sua ação através do terrorismo, da subversão e da guerra de guerrilha, ao mesmo tempo que desenvolve iniciativas económicas, diplomáticas, informacionais e culturais (Exército Português, 2012, p. 1_6).

De forma a acompanhar a permanente evolução do campo de batalha contemporâneo, os militares devem estar preparados para uma rápida transição de uma situação de combate para uma situação de não combate (ex. negociação ou operações psicológicas), onde têm de demonstrar agilidade, inteligência e um grande autocontrolo emocional (Hannah, et al., 2010, p. 413).

Os cenários onde se desenrolam as atuais operações militares são caracterizados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, (Laurence, 2011, p. 490) exigindo aos militares uma grande capacidade de flexibilidade e adaptação a novas situações.

Os soldados são obrigados a mudar papéis com agilidade (McFate, 2007 cit. por Laurence, 2011, p. 490). Eles lutam com insurgentes, patrulham, realizam ataques, fornecem segurança, mas, cada vez mais, as missões militares estendem-se para além da guerra convencional. Por exemplo, as operações de contrainsurgência, frequentemente, exigem a proteção da população, o reforço das instituições políticas, ou a negociação com líderes locais. Sem líderes capazes, não é possível enfrentar os desafios de um ambiente multifacetado. Os líderes de hoje devem ser ágeis, criativos, adaptáveis e multiquificados (Laurence, 2011, pp. 490-491).

Mas, para que a liderança seja eficaz em ambiente operacional, é igualmente importante ser tido em consideração o impacto das suas dimensões sobre os membros da organização. O tempo e o terreno, combinados com o ciclo dia/noite, formam a base para todas as operações. Este ambiente é influenciado pela tecnologia, afetando a aplicação do poder de fogo, manobra, proteção e liderança. Uma combinação do impacto psicológico do



perigo mortal, dos efeitos das armas, do terreno difícil e da presença de forças inimigas pode criar o caos e a confusão, transformando planos táticos e operacionais simples em situações mais complexas (Wade, 2008, p. 3_1).

Os atuais cenários impõem ao líder uma grande capacidade de adaptação, estando o seu sucesso ancorado no equilíbrio de atributos, traços, crenças, valores e habilidades. Estas características são desenvolvidas e refinadas ao longo da vida de um líder, pelo ambiente, pela sua educação e pelas suas experiências.

Os líderes militares sempre enfrentaram situações dinâmicas e imprevisíveis que exigiram decisões e ações complexas e adaptativas. O carácter assimétrico do atual ambiente operacional intensifica este desafio de liderança (Hannah, et al., 2010, p. 412).

3.1.2. Ambiente Organizacional

Em ambiente organizacional, os líderes que, segundo Rosinha e Matias (2015, p. 21), “São o canal privilegiado de comunicação da intenção estratégica e da sua implementação às unidades e subunidades”, tiveram de se adaptar à evolução tecnológica, com novos sistemas, novos softwares, e novas tecnologias de informação e comunicação, que vieram por um lado, contribuir para uma melhor e mais rápida comunicação entre os escalões de comando, e por outro, permitir a edificação de novas capacidades, sendo determinantes na forma como hoje em dia se faz a guerra (guerra centrada em rede).

De facto, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação têm uma grande influência na forma como se conduzem as operações, exigindo ao líder a capacidade de implementar os objetivos da liderança de forma eletrónica: e-liderança.

O termo e-liderança surge “para incorporar o novo contexto emergente de liderança”, (Avolio et al., 2000). Para os autores, o termo e-liderança está ligado ao processo de influência social mediada pelas Tecnologias de Informação Avançada (TIA) “... para produzir mudanças em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos, e/ou desempenho em indivíduos, em grupos de indivíduos e/ou organizações.” (Avolio et al., 2000, p. 617).

Os autores também referem que, através da tecnologia TIA, os líderes organizacionais conseguem promover confiança nos membros das equipas virtuais (Avolio et al., 2000, p. 653).

Segundo Avolio et al. (2009, p. 439), liderar virtualmente envolve líderes de diferentes departamentos, organizações, países e, por vezes, até empresas concorrentes, considerando que a e-liderança é uma forma de “liderança onde indivíduos ou grupos estão



geograficamente dispersos e as interações são mediadas por tecnologia” (Avolio, et al., 2009, p. 440).

Na perspectiva de Zaccaro e Bader, atualmente os líderes organizacionais têm de saber trabalhar com dois aspetos que estão relacionados entre si, que são, por um lado, a dispersão territorial das divisões e unidades, clientes, *stakeholders*, e fornecedores da organização, e por outro o crescente das tecnologias da comunicação, o que implica a necessidade do líder saber lidar com grupos e equipas virtuais, dispersas geograficamente. Estes autores também referem que atualmente os líderes de negócios lideram equipas cujos membros estão em diferentes escritórios, edifícios, espalhados pelo país ou mesmo por diferentes regiões do mundo, e que tendo em conta o crescimento exponencial da tecnologia, num futuro próximo a e-liderança passará a ser rotina, e não exceção, no seu conceito de liderança organizacional (Zaccaro & Bader, 2003, p. 377).

Para Avolio e Kahai, a e-liderança é mais do que uma extensão da liderança tradicional, é uma alteração da forma como os líderes e seguidores se relacionam entre si, dentro e entre organizações. Aludem que se mantêm os fundamentos da liderança, mas a introdução das TIA modificaram o sistema de liderança organizacional, designadamente na forma como a informação é adquirida, armazenada, interpretada e difundida, e isso tem influência sobre as pessoas e sobre as decisões que são tomadas nas organizações (Avolio & Kahai, 2003, p. 327). O sucesso de um e-líder está na sua capacidade de construir os relacionamentos e estabelecer a confiança com a sua equipa virtual, e que provavelmente terá de o fazer de uma forma mais célere, relativamente às equipas que se baseiam no *face-to-face* (Avolio & Kahai, 2003, p. 331).

Para DasGupta (2011, p. 29), a e-liderança é um novo paradigma de liderança que exige que o líder atinja os objetivos de liderança de forma mediada por computador, com equipas virtuais que estão dispersas no espaço e no tempo. Os objetivos da liderança não mudaram, mas surgiu um novo meio para os implementar.

O e-líder pode nunca se encontrar fisicamente com os seus seguidores. Este novo paradigma fornece uma infinidade de novas oportunidades, bem como uma série de novos desafios. Algumas das novas oportunidades são: (i) a capacidade de comunicar instantaneamente um a um com potencialmente milhares de funcionários; (ii) a capacidade de usar talentos que não vivem necessariamente a uma curta distância do escritório; (iii) a oportunidade de melhorar o desempenho organizacional através da montagem de equipas multifuncionais que são mais ricas porque agora é possível escolher o talento desejado



onde quer que ele se encontre; (iv) a capacidade de atingir uma melhor satisfação do cliente fornecendo um serviço 24x7² usando a metodologia “*follow the sun*”³; (v) a capacidade de reduzir custos; e (vi) a possibilidade de uma melhor gestão do conhecimento (DasGupta, 2011, p. 29).

Alguns dos principais desafios para os e-líderes são: (i) comunicar eficazmente através do meio eletrônico e motivar de forma digital; (ii) construir a confiança com alguém que pode nunca ver o líder; (iii) criar uma "presença" eletrônica viável; (iv) inspirar os membros de uma equipa que está distante; (v) gerir e orientar as equipas virtuais; (vi) acompanhar e monitorizar a vida social do grupo; (vii) evitar que a falta de competência técnica afete o desempenho; (viii) manter o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, e ajudar os seguidores a manterem esse equilíbrio neste novo paradigma 24x7 (DasGupta, 2011, p. 30).

Este é o desafio que a evolução tecnológica impõe, um cenário com o qual os líderes têm de lidar, sendo para isso necessário o desenvolvimento de adequadas competências de liderança.

3.2. **Influência dos Atuais Cenários na Determinação do Modelo de liderança**

Conforme podemos constatar, os cenários com que nos deparamos nos dias correntes correspondem ao resultado da evolução de ambientes complexos e exigentes, que tornam cada vez mais difícil concentrar, num só indivíduo, todas as capacidades para exercer uma liderança eficaz.

Os líderes militares de hoje enfrentam volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Além das exigências de liderança colocadas pelas condições extremas da guerra, os conflitos de hoje também requerem competências culturais. A Guerra irregular exige um foco nas pessoas e não apenas na tecnologia (Laurence, 2011, p. 490).

O cultivo das capacidades de relacionamento interpessoal é necessário não apenas em situações externas, mas também para dinâmicas internas, onde cada militar pode ter que pensar e agir de forma isolada. Os líderes subordinados têm de tomar decisões cruciais sem a supervisão do comando superior (Allen, 2006 cit. por Laurence, 2011, p. 492). As

² Serviço prestado 24h por dia, durante os 7 dias da semana.

³ O “*follow the sun*” é “uma estratégia de desenvolvimento global de *software* onde o principal objetivo é a diminuição do *time-to-market*, acelerando a construção do produto final desde a conceção até a sua distribuição. Este ambiente opera com equipas distribuídas em fusos horários e países distintos, onde cada equipa detém o trabalho por determinado período, até que o mesmo seja transmitido para a próxima equipa que inicia a sua jornada. A transferência pode ser para qualquer tipo de tarefa relacionada com o desenvolvimento do projeto de *software*. Esta transferência deve acontecer diariamente e de forma padronizada.” (Hess & Audy, 2011).



operações centradas em rede colocam a liderança a uma distância que é desvantajosa. Os líderes superiores dependem do conhecimento que os seus subordinados têm da situação (Laurence, 2011, p. 492).

Tal como refere Rosinha (2016, p. 43), a liderança militar inclui o conhecimento que todos os intervenientes disponibilizam para o processo de influência. “A emergência da influência no seio do grupo e as múltiplas relações formais e informais que se estabelecem constitui uma nova abordagem ao processo de liderança.” (Rosinha, 2016, p. 43).

Deste modo, os desafios impostos pelos atuais cenários de atuação exigem mudanças no modelo de liderança adotado, estando por essa razão o modelo de liderança centrado num só indivíduo a dar lugar a um modelo de liderança partilhada.

A liderança partilhada “é uma relação colaborativa no processo de liderança que envolve equipas ou grupos que se influenciam mutuamente, partilhando responsabilidades e funções, relegadas da liderança de um único indivíduo.” (Kocolowski, 2010, p. 24). O conceito de liderança partilhada inclui muitas vezes o termo “equipa,” juntamente com os conceitos de processo, propriedade ou fenómeno (Kocolowski, 2010, p. 24).

As características das equipas de liderança partilhada incluem interação descentralizada, apoio recíproco, desenvolvimento de habilidades, um propósito partilhado e uma voz unificada (Kocolowski, 2010, p. 28).

A liderança partilhada permite que a influência não seja exercida exclusivamente pelos líderes formais, reconhecendo o saber individual de cada um, permitindo assim, que a liderança seja distribuída por vários indivíduos.

Destarte, e segundo Rosinha (2016, p. 43) “A liderança partilhada evita que a liderança tradicional colapse, devido à incapacidade prática de um só líder lidar com múltiplos fatores, que exigem conhecimentos diversificados, só possível através da comunicação pela partilha da informação (...)”.

Face aos novos contextos com que se deparam, a colaboração no seio das equipas é fundamental, tornando a liderança partilhada numa necessidade (Rosinha, 2016, p. 43).

3.3. Identificação das Competências de Liderança Atualmente Exigidas

Antes de serem identificadas as competências de liderança que os atuais cenários exigem, importa visitar o conceito “competência”. Competência é geralmente entendida para indicar que um profissional é qualificado e capaz de entender e fazer as coisas certas de forma adequada e eficaz (Tian, et al., 2009, p. 526).



As competências são proficiências no desempenho de uma tarefa ou atividade em função de um nível prescrito e sob condições previamente determinadas, traduzindo-se em pôr em prática os conhecimentos, as perícias e os comportamentos, por forma a cumprir adequadamente as missões e atividades fixadas (MDN, 2004).

As competências podem ser técnicas, interpessoais ou cognitivas, correspondendo, na Instituição Militar, aos três níveis de liderança, individual, grupo e estratégico, respetivamente (Borges, 2012, p. 72).

O objetivo em estabelecer competências para os líderes, traduz-se numa melhor definição das funções que estes devem realizar, de forma a que se tornem, eles próprios e os outros, mais eficazes nas suas organizações (Horey & Fallesen, 2003).

Os líderes militares atuam atualmente num campo de batalha que exige adaptação, flexibilidade e uma liderança participativa (Laurence, 2011, p. 493). São chamados a integrarem-se socialmente noutras culturas, construir confiança, criar alianças, ler intenções e influenciar e entender as pessoas e as suas motivações (McFate, 2007).

A consciência cultural requer mais do que uma foto de satélite. Requer compreensão da cultura - interesses, hábitos, intenções, crenças, organizações sociais e sistemas políticos (McFate, 2005, cit. por Laurence, 2011, p. 495).

A dupla responsabilidade que cabe aos líderes, quer pelas suas tropas, quer pela população, obriga a alterarem as suas relações interpessoais e o seu estilo de liderar, conforme a exigência da situação (Laurence, 2011, p. 489). Além das suas capacidades táticas, os líderes precisam de possuir uma forte capacidade de comunicação e relevantes aptidões diplomáticas (Laurence, 2011, p. 491).

Nas atuais operações militares, as forças militares atuam no seio da população civil, revendo-se a liderança na capacidade de adaptabilidade, interação e integração. A adaptabilidade pressupõe a mudança de um comportamento em resposta a uma alteração da situação (Pulakos, et al., 2000), ou seja, o líder tem de ter a flexibilidade de se adaptar perante uma nova situação e garantir que os seus subordinados também o façam.

Essa capacidade de adaptação requer não só o desenvolvimento das competências de base, como também o desenvolvimento de um conhecimento mais profundo e habilidades metacognitivas⁴, tais como o autoconhecimento e a autoconsciência, que permitam uma análise mais global das situações futuras (Rosinha, 2016, p. 20).

⁴ “Etimologicamente, a palavra metacognição significa para além da cognição, isto é, a faculdade de conhecer o próprio ato de conhecer, ou, por outras palavras, consciencializar, analisar e avaliar como se conhece.” (Ribeiro, 2003, p. 109).



A adaptabilidade e a autoconsciência, tal como refere Thomas (2007, p. 53), são dois requisitos fundamentais para a liderança, representando competências base para todas as outras competências. Um líder autoconsciente conhece as suas fraquezas, forças, aptidões, estabilidade emocional e capacidades. A autoconsciência é uma condição necessária à adaptabilidade. Sem ela os líderes não detêm as ferramentas necessárias para enfrentar situações imprevisíveis.

Considere-se, para efeitos do presente trabalho, um estudo realizado por Hannah (2010), no qual a liderança foi avaliada ao nível tático, através de várias entrevistas efetuadas a líderes militares experientes. O estudo recaiu sobre Oficiais subalternos de pequenas unidades táticas, pelotão e companhia, tendo sido efetuados três estudos exploratórios utilizando três amostras distintas, de modo a identificar a organização dos papéis funcionais incorporados nas estruturas de conhecimento e identidade dos líderes táticos. O estudo 1 revela os papéis não tradicionais dos líderes táticos quando participam em operações irregulares ou de contrainsurgência. O estudo 2 revela as funções de guerra tradicionais e o estudo 3 é uma confirmação e validação do modelo desenvolvido no estudo 1 e 2. Da investigação resultaram cinco papéis principais: o gestor da *intelligence*, o guerreiro tático, o diplomata e negociador, o construtor da nação e o comandante de tropas, estando cada um deles associado a uma lista de responsabilidades, competências e atributos. Verifica-se que os papéis variam entre aqueles que estão associados ao combate e os ligados ao não-combate. Em resumo, ao líder militar é exigido um autoconceito⁵ mais amplo, que vai para além do conhecimento tático, abrangendo o conhecimento do contexto e dos aspetos culturais. Desta forma, o estudo identificou um conjunto de meta competências⁶ de liderança, classificando-as em meta conhecimento e aptidões de liderança e meta atributos de liderança, conforme a Tabela 1.

⁵ “O auto-conceito pode ser definido como a perceção que o indivíduo tem de si próprio e o conceito que, devido a isso, forma de si.” (Serra, 1988, p. 101).

⁶ As metacompetências estão relacionadas com a capacidade de aprender e refletir e definem-se como capacidades e vontades para desenvolver aptidões, motivações, valores, interesses e atitudes do trabalho, sendo potenciadoras de uma otimização do desempenho (Deist & Winterton, 2005 cit. por Pedrosa, 2016, p. 13)



Tabela 1 - Meta Competências de Liderança e Atributos

Meta conhecimento/aptidões de liderança	Meta atributos de liderança
Versatilidade	Resiliência
Gestão do desempenho	Eficácia da liderança
Delegação	Coragem
Influência	Esperança, otimismo, resiliência e
Resolução de problemas, tomada de decisão e intuição estratégica	confiança
Consciência da situação	Afetividade positiva
Suporte	Atributos de autorregulação
	Habilidades metacognitivas
	Controle emocional
	Motivação para liderar

Fonte: (do autor, 2017 adaptado de Hannah, 2010)

Em termos de meta conhecimento e aptidões de liderança, e no que se refere à versatilidade, esta traduz-se na capacidade de demonstração de padrões éticos e comportamentais eficientes por parte dos Comandantes. A delegação pressupõe a prática de uma liderança partilhada. A capacidade de influência é fundamental, não só para conseguir “ganhar” o grupo e o apoio dos superiores, como também para interagir e negociar com a população envolvente. Devido à volatilidade das operações, é necessário resolver problemas no imediato, sem qualquer orientação ou conselho. Por fim, quanto ao suporte compreende a demonstração de respeito e sociabilidade. (Hannah, et al., 2010, pp. 434-435).

Em termos de meta atributos de liderança, foram considerados atributos cognitivos, afetivos (coragem, resiliência, esperança, otimismo) e processos de autorregulação. De destacar a autoconfiança, essencial para desenvolver a liderança, bem como, a afetividade positiva essencial para motivar a equipa. Como atributos de autorregulação foram identificados a capacidade de processar grandes quantidades de informação, bem como a motivação para liderar.

Este estudo permitiu identificar papéis e meta competências de liderança, caracterizadoras da função adaptativa do líder.

Em ambiente organizacional, como anteriormente referido, as tecnologias de informação e comunicação têm uma grande influência na comunicação entre os escalões de comando, bem como na condução das operações, exigindo ao líder a capacidade de implementar os objetivos da liderança de forma eletrónica, o que obriga ao desenvolvimento de adequadas competências de liderança.

Para liderar uma equipa virtual, o e-líder tem de estar apto a enfrentar situações que diferem da liderança tradicional, pelo facto de terem de ser comunicadas via eletrónica, tais



como, transmitir entusiasmo e confiança, motivar, realçando que diferentes pessoas têm diferentes motivos para se sentirem motivadas, e que fazê-lo de forma eletrônica, pode não ser uma tarefa fácil, orientar e gerir a equipa, acompanhar a sua dinâmica social, possuir competências técnicas para lidar com as tecnologias e ter disponibilidade para um trabalho de 24 horas por dia, 7 dias por semana (DasGupta, 2011, p. 30).

No presente trabalho, foram consideradas as competências que DasGupta (2011, p. 30) identificou como fundamentais para um e-líder, designadamente, (i) maior capacidade de comunicação escrita; (ii) grande capacidade para trabalhar com redes sociais; (iii) uma mentalidade global e multicultural; (iv) maior sensibilidade com o estado mental dos seguidores; e (v) uma orientação 24x7.

3.4. Síntese Conclusiva

No presente capítulo foram caracterizados os cenários de atuação das FA e da GNR, tendo sido identificadas competências de liderança essenciais para o seu desempenho, verificando-se que o atual ambiente operacional impõe ao líder militar uma grande capacidade de adaptação, sendo-lhe exigido um conjunto de meta competências, que vão para além das competências de base, abrangendo o conhecimento do contexto onde está inserido e dos aspetos culturais inerentes ao mesmo.

Foi igualmente verificado que, em ambiente organizacional, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, veio impor novas competências aos líderes tradicionais, podendo, inclusive, fazer com que um bom líder, se torne num líder de fraco desempenho, pelo facto de não se conseguir adaptar ao mundo virtual.

Para além destes factos, foi ainda constatado que os cenários de atuação identificados exigem mudanças no modelo de liderança adotado, devendo este, ao invés de estar centrado num só indivíduo, dar lugar a um modelo de liderança partilhada.

Perante esta análise, e em resposta à QD1 “Quais as competências de liderança adequadas aos atuais cenários de atuação das FA e da GNR?”, foi identificado um conjunto de competências de liderança fundamentais para o exercício de funções, em ambiente operacional, nomeadamente: versatilidade, gestão do desempenho, delegação, influência, resolução de problemas, tomada de decisão e intuição estratégica, consciência da situação, suporte, resiliência, eficácia da liderança, coragem, esperança, otimismo, resiliência e confiança, afetividade positiva, atributos de autorregulação, habilidades metacognitivas, controle emocional e motivação para liderar.



Foram ainda identificadas outras competências de liderança, igualmente essenciais para o exercício de funções em ambiente organizacional, designadamente: maior capacidade de comunicação escrita, grande capacidade para trabalhar com redes sociais, uma mentalidade global e multicultural, maior sensibilidade com o estado mental dos seguidores e uma orientação 24x7. A identificação destas competências decorre não só da análise documental, como também das entrevistas realizadas.

No próximo capítulo abordar-se-á o ESM, no qual será caracterizado o referencial de competências de liderança, bem como será efetuada uma análise das competências de liderança ministradas.



4. Competências de Liderança Ministradas no Ensino Superior Militar

4.1. O Ensino Superior Militar

O ESM, definido no art.º 3º do Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro, “organiza-se num sistema binário, no qual o ensino universitário se orienta para formações científicas sólidas, juntando esforços e competências de unidades de ensino e investigação, e o ensino politécnico incide especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, orientadas profissionalmente.” (Ministério da Defesa Nacional, 2015).

O ESM encontra-se inserido no sistema de ensino superior, e engloba “A formação inicial de natureza universitária e politécnica, que habilita ao ingresso nos quadros permanentes e é diferenciada por ramo das Forças Armadas e GNR;⁷” e “A formação ao longo da carreira dos militares dos quadros permanentes das Forças Armadas e da GNR, que visa a preparação para as funções previstas para cada posto, de acordo com as correspondentes disposições estatutárias e as necessidades específicas do Estado-Maior-General das Forças Armadas, dos ramos das Forças Armadas e da GNR.⁸” (Ministério da Defesa Nacional, 2015).

Deste modo, o ESM “visa a preparação de quadros altamente qualificados no âmbito das ciências militares, com competências e capacidade para comandar, dirigir e chefiar em situações de risco e incerteza próprias das missões das Forças Armadas e da GNR, em resposta às exigências da segurança e da defesa nacional (...)”⁹” (Ministério da Defesa Nacional, 2015).

No que diz respeito à liderança, o ESM é a base para o seu desenvolvimento na medida em que, é “essencial para enfrentar ambientes complexos e conflituais, dado que está enraizado no pensamento crítico, na resolução de problemas e na pesquisa analítica, preparando os cadetes para pensar e lidar com problemas e situações que são inesperadas.”, isto é, “ajuda a não aceitar apenas a mudança, mas adaptar-se e antecipá-la (...)” (Rosinha, 2016, p. 40).

Nos dias de hoje, a volatilidade do ambiente operacional impõe a um oficial o desempenho das mais variadas funções de comando, quer sejam de âmbito tático ou até de âmbito diplomático, o que significa que, para além do treino, o oficial tem de possuir um sentido crítico que lhe permita analisar novas situações, salientando-se a importância da

⁷ Alínea a) do n.º 3 do art.º 4º do DL n.º 249/2015 de 28 de outubro

⁸ Alínea b) do n.º 3 do art.º 4º do DL n.º 249/2015 de 28 de outubro

⁹ N.º 2 do art.º 4º do DL n.º 249/2015 de 28 de outubro



educação e dos valores morais na edificação desse pensamento crítico (Rosinha, 2016, p. 40).

De realçar também a reforma do ESM, com a criação de um novo modelo de governação comum, e do papel do IUM para a educação dos Oficiais das FA e da GNR ao longo da sua carreira.

Destarte, salienta-se a importância da educação e do treino desenvolvidos no ESM, para a edificação de competências que permitam aos Oficiais das FA e da GNR enfrentar os mais diversos cenários.

4.2. **Caracterização do Referencial de Competências de Liderança**

A liderança tem uma grande importância para as organizações, sendo responsável, em grande parte, pelo sucesso ou insucesso das mesmas.

O sucesso das organizações reside nas competências dos seus elementos. Nestes termos, cada organização deverá preocupar-se em determinar se os seus colaboradores possuem as competências críticas para o sucesso do projeto organizacional (Lucia & Lepsinger, R., 1999, p. 1).

Tal como refere o FM¹⁰ 6-22 (2006, p. 3_1), os líderes existem para fornecer um propósito, uma direção, para motivar. Os líderes do Exército americano trabalham arduamente para liderar as pessoas, para se autodesenvolverem, para desenvolverem os seus subordinados e as organizações e para alcançar o cumprimento da missão em todo o espectro de conflitos.

O desenvolvimento da liderança dos Oficiais das FA e da GNR pressupõe a existência de um referencial de competências, isto é, de um conjunto de competências elementares de liderança, que são ferramentas essenciais para o seu desempenho dentro da organização militar.

Segundo Rouco (2012, p. 69), “O referencial de competências consiste no conjunto de competências exigidas para a obtenção de uma qualificação, organizadas em unidades coerentes e com valor económico e social para o mercado de trabalho, designando estas últimas por unidades de competência. O modo como a formação é concebida condiciona a definição dos conteúdos e de outros elementos relevantes para o seu desenvolvimento. Assim, a formação deve adequar-se ao referencial de competências definido para a respetiva qualificação.”

¹⁰ U.S. Army Field Manual



Quando se procura definir competência em contexto militar, há necessidade de agregar vários saberes ou “recursos” tais como: conhecimentos, capacidades, habilidades, atitudes, e outras características (Santos, 2014, p. 27).

No que alude às FA portuguesas, o Glossário de Termos de Formação, Educação e Treino do Exército define competência como a proficiência no desempenho de uma tarefa ou atividade em função de um nível prescrito e sob condições previamente determinadas. Segundo Santos (2014, p. 28), a “competência traduz-se em pôr em prática conhecimentos, perícias e comportamentos de forma a cumprir as missões e as atividades fixadas. Vai para além do “saber fazer” conforme prescrito, traduzindo-se num “saber agir” corretamente, nas várias situações, e pressupondo uma capacidade por parte dos sujeitos para mobilizar, combinar adequadamente e transferir para situações novas as suas capacidades (saber, saber fazer e saber estar).”

Na perspetiva de Vieira (2002, p. 89), as competências “proporcionam um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança ao estabelecerem categorias gerais de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder. Definem áreas em que os líderes têm que ser competentes. A aplicação destas competências dependerá, porém, da posição do líder na instituição.”

Considerando a posição do líder na instituição, o autor Hunt (1991 cit. por Rosinha & Matias, 2015, p. 15) faz uma abordagem multinível da liderança militar, ao considerar que esta tem de deixar de ser centrada só na relação líder-subordinado, e deve envolver também fatores de ordem hierárquica que reflitam a estratificação da guerra (estratégico, operacional, tático), por forma a compreender as características de liderança dos diferentes níveis do Comando (liderança sistémica, liderança operacional e liderança tática).

O nível sistémico engloba “fatores contextuais externos, mundiais e nacionais de ordem cultural, económica, estratégica, legal e política, sendo do domínio dos Oficiais Generais.” (Rosinha & Matias, 2015, p. 16).

No nível operacional os “líderes enfatizam a abertura das fronteiras para o exterior, estabelecida no patamar estratégico.” Neste nível, os líderes “Ocupam-se da gestão dos processos organizacionais como a estrutura das subunidades, a atualização dos sistemas tecnológicos, as informações e as métricas da gestão.” (Rosinha & Matias, 2015, p. 20).

Ao nível da liderança tática, “O exercício da liderança aos baixos escalões estabelece-se através do processo de influência direto, face-a-face o que requer o



estabelecimento de objetivos, a definição de tarefas, a implementação de planos e a monitorização e controlo do seu progresso.” (Rosinha & Matias, 2015, p. 22).

A liderança direta¹¹, que engloba o nível tático, é uma liderança mais pessoal em que o líder está mais envolvido com os subordinados, enquanto que a liderança indireta, que engloba os níveis organizacional¹² e estratégico¹³, tem uma relevância decrescente em termos de ações diretas (Vieira, 2006, p. 67).

O modelo de competências de liderança assenta nos valores, ética e cultura organizacional, sendo responsabilidade dos líderes orientar os seus seguidores por forma a obter os padrões da organização. Os valores e atributos organizacionais devem ser os mesmos para todos os líderes, contudo, em funções de maior responsabilidade, a experiência adquirida poderá trazer uma maior consciencialização (Rouco, 2012, p. 174).

Rouco (2012, p. 174) refere que “As competências associadas à liderança tendem a agrupar-se nas mesmas dimensões, apesar do grau de influência, da escala e da responsabilidade ser diferente nos diversos níveis hierárquicos da organização.”

Os líderes estratégicos têm de garantir a eficácia da organização, por isso também lhes é exigido mais competências do que aos níveis hierárquicos mais baixos. Contudo, a capacidade para criar relações interpessoais é essencial em todos os níveis da liderança, sendo os relacionamentos sociais mais complexos, à medida que os líderes ocupam cargos de maior responsabilidade (Rouco, 2012, p. 174). Já os líderes organizacionais “devem ter competências cognitivas elevadas para operar em ambientes complexos, tais como a resolução de problemas, a habilidade para distinguir entre os elementos em conflito que afetam o ambiente da organização e a capacidade para integrar os elementos de oposição na direção dos objetivos.” (Rouco, 2012, p. 174).

¹¹ A liderança direta é a liderança cara a cara. Geralmente ocorre em organizações onde os subordinados estão acostumados a ver os seus líderes o tempo todo: secções, pelotões, companhias e batalhões (U.S. Army, 2006, p. 3_7).

¹² Os líderes organizacionais influenciam várias centenas a vários milhares de pessoas. Eles estabelecem as políticas e o clima organizacional que apoia os seus líderes subordinados. Embora estes líderes tenham que possuir as mesmas competências que os que exercem a liderança direta, estas são aplicadas com uma intensidade diferente. Os líderes organizacionais lidam com um ambiente mais complexo, influenciam um maior número de indivíduos, revestindo-se de maior incerteza e por isso, de um maior número de consequências não intencionais (U.S. Army, 2006, p. 3_7).

¹³ Os líderes estratégicos correspondem aos mais elevados níveis da hierarquia militar. São responsáveis por grandes organizações e influenciam vários milhares a centenas de milhares de pessoas. Eles estabelecem a estrutura da força, alocam recursos, comunicam a visão estratégica e preparam os seus comandos e o Exército como um todo para os seus papéis futuros (U.S. Army, 2006, p. 3_7).



Para Hester (2013, p. 9), os atributos e competências dos líderes operacionais e estratégicos são os mesmos que os do líder de nível direto, com diferenças nas atribuições e responsabilidades inerentes a cada um desses níveis.

Um exemplo de liderança de nível direto, será fornecer a intenção da missão. Ao nível organizacional, o líder pode fornecer uma visão, enquanto que, ao nível estratégico, o mesmo líder promove mudanças e molda uma instituição inteira para o sucesso futuro (U.S. Army, 2006, p. 7_1).

O desenvolvimento das competências de um líder é efetuado através da combinação equilibrada do seu processo de aprendizagem institucional, autodesenvolvimento, treino e experiência profissional. Os líderes adquirem as competências básicas no nível de liderança direta, e à medida que progredem para o nível organizacional e estratégico, essas competências fornecem a base para efetivarem a mudança (Department of the Army, 2012, p. 1_5).

4.3. Competências de Liderança Desenvolvidas no Ensino Superior Militar

4.3.1. Na Escola Naval

A EN tem como missão formar os Oficiais da Marinha em especialidades e áreas de formação necessárias ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas da Marinha e das FA, e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia (EN, 2016).

Os alunos, após a conclusão dos seus cursos, são destacados, regra geral, para as Unidades Navais, onde desempenham funções como Oficiais subalternos, normalmente como chefes de equipas. A complexidade da vida a bordo, requer cada vez mais uma melhor coordenação e cooperação de todos os elementos da guarnição dos navios, e consequentemente, das equipas, para o cumprimento da missão dos navios.

Torna-se então fundamental que os alunos da EN desenvolvam as suas competências técnicas e não técnicas (cognitivas: pessoais e interpessoais) que lhes permitam vir a ser líderes mais eficazes (Lopes, 2017).

A tendência para as organizações adotarem as equipas como unidade base de trabalho levou à necessidade de compreender de que modo a liderança de equipas contribuía para o desempenho positivo das mesmas. O que é que o líder tem que fazer? Quais as suas funções? Estas questões conduziram à designada abordagem funcional da liderança, em que a equipa passa a ser o elemento fundamental.



De uma maneira geral, a abordagem funcional encara a liderança em termos das funções que devem ser desempenhadas pelo líder, de modo a ir ao encontro das necessidades da equipa. Assim, a liderança de equipas pode ser genericamente operacionalizada, enquanto processo social e dinâmico de resolução de problemas, tendo por base um conjunto de comportamentos promovidos pelo líder em torno das seguintes funções de liderança: busca e elaboração de informação relevante para a equipa; uso dessa informação na tomada de decisão; gestão dos recursos humanos disponíveis e gestão dos recursos materiais (Lopes, 2017).

Um elemento útil para compreender o trabalho em equipa é pensar nas competências de que os membros das equipas necessitam, tanto para realizar as tarefas atribuídas, como para funcionar dentro de uma equipa interdependente, como para analisar informação vasta, ambígua e complexa, tendo em vista a tomada de decisão.

O desenvolvimento destas competências, para além de representar um papel importante na formação ao longo da vida, contribui para que os futuros Oficiais respondam positivamente às diversas situações e oportunidades que irão ter ao longo da sua carreira profissional. Tendo em consideração a necessidade e a importância do desenvolvimento das competências de liderança, foi desenvolvido um modelo de liderança funcional de equipas, que é atualmente utilizado na EN. Este modelo é operacionalizado através das designadas Tarefas Práticas de Liderança (TPL).

As TPL requerem uma elevada interação e interdependência dos membros das equipas, e consistem na execução de tarefas de equipa não estruturadas (não têm um modelo definido e único para a sua execução, cabendo às equipas a resolução desse problema). Atribuída uma tarefa à equipa, o seu cumprimento desenvolve-se através de fases, durante as quais o líder deve promover as suas competências de liderança de equipa, nomeadamente clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenar e facilitar a aprendizagem (Lopes, 2017).

4.3.2. Na Academia Militar

A AM tem como missão a “preparação de quadros altamente qualificados com as competências e a capacidade para comandar em situações de risco e incerteza, em resposta às exigências da segurança e da defesa nacional, desenvolvendo para isso ações de ensino, investigação e apoio à comunidade, preparando os futuros Oficiais dos quadros permanentes do Exército Português e da GNR” (AM, 2016).



A AM possui um referencial de competências de liderança que é constituído por 29 competências (Anexo A), o qual tem um questionário associado para medir o nível de proficiência de cada competência. Este referencial tem vindo a ser desenvolvido e ajustado desde 2007 pela AM, e encontra-se atualmente para aprovação pelo Chefe do Estado-Maior do Exército (Rouco, 2017).

As competências de liderança que estão atualmente a ser desenvolvidas na AM são as preconizadas no modelo de competências de Rouco (2012, p. 369), e que se traduzem num conjunto de 27 competências agrupadas em quatro domínios: o “Domínio de si próprio (Competência pessoal ou cognitiva) – Integridade; otimismo e entusiasmo; determinação e perseverança; autoconfiança; autocontrolo; coragem; flexibilidade e adaptabilidade; transparência; e consideração.”, o “Domínio das relações com os outros (Competência social) – influência pela referência; desenvolvimento dos outros; reconhecimento, feedback positivo e valorização; comunicação e assertividade; coesão e trabalho de equipa; carisma; abertura à multiculturalidade; liderança participativa e envolvimento; e orientação para as relações humanas.”, o “Domínio do trabalho, atividades e tarefas – Competência funcional, a saber: aptidão técnica e profissional; capacidade para resolver problemas; e tomar decisões.” e o “Domínio da gestão – Competência organizacional, a saber: orientação para a missão; comando e direção; avaliação da organização; visão; gestão de conflitos; e *networking*.”

4.3.3. Na Academia da Força Aérea

A AFA tem por missão “formar os Oficiais dos quadros permanentes da Força Aérea, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas da Força Aérea e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia, através do desenvolvimento de atividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade.” (AFA, 2017).

No que diz respeito às competências de liderança, a AFA não dispõe de um referencial definido superiormente pelo Estado-Maior da Força Aérea, contudo, as mesmas são definidas ao nível do Departamento de Ciências Militares (DCMIL) do Departamento de Ensino (Pereira, 2017).

O DCMIL é o órgão responsável pela coordenação e orientação do ensino e da investigação científica no domínio do conhecimento das ciências militares e da área científica das ciências militares aeronáuticas, sendo responsável também por coordenar e



orientar o ensino e a investigação no domínio do conhecimento da área científica do comando e liderança militar (AFA, 2017).

Atualmente, as competências de liderança que estão a ser desenvolvidas na AFA são, nomeadamente, a comunicação (capacidade para informar, esclarecer e orientar), o planeamento (capacidade para identificar, analisar e desenvolver planos de ação, e uma otimizada gestão dos recursos disponíveis), a tomada de decisão, direção e controlo (capacidade para escolher e implementar a decisão, bem como para coordenar, apoiar, monitorizar e verificar a sua implementação), a delegação (capacidade para distribuir, e alocar, as tarefas pelos elementos do grupo, mantendo em si a responsabilidade da missão) e a motivação (capacidade para incentivar, envolver e mobilizar os seus subordinados para a missão).

4.3.4. No Instituto Universitário Militar

O IUM tem como missão desenvolver “atividades de ensino, investigação, apoio à comunidade, cooperação e intercâmbio, com a finalidade de formar os Oficiais e Sargentos dos quadros permanentes das Forças Armadas e da GNR, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferindo as competências adequadas ao desempenho das mesmas e promovendo o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção, chefia e estado-maior.” (IUM, 2017).

O IUM carece de um modelo de competências de liderança, na medida em que este é um processo que tem de ser conduzido de forma contínua, global e transversal, quer por especialistas da AM, AFA e EN, quer por especialistas do IUM (vertente mais organizacional e mais estratégica), sendo necessário compreender o ciclo de vida do oficial das FA e da GNR na respetiva instituição. O que se verifica atualmente são entidades estanques (AM, EN, AFA), cada uma com o seu modelo de competências (Rosinha, 2017).

Segundo Rosinha (2017), os modelos de competências estão centrados no individual e não no coletivo, e por isso, em vez de se falar em modelo de competências, deve falar-se em modelo de desenvolvimento da liderança, que permita que haja uma cultura uniforme e compreensiva do que é a liderança. Para isso, ter-se-á de estipular quais são os modelos teóricos que respondem aos novos cenários, isto é, perceber nos atuais ambientes, quais são as teorias que mais se adequam, porque os modelos de competências não estão assentes em teorias, são apenas comportamentais.

É necessário entender que um indivíduo para liderar alguém tem de por um lado, conhecer-se a si próprio (este devia ser o nível das academias), e por outro, possibilitar que



cada elemento do grupo possa emergir e ser um indivíduo que contribui para a solução do grupo - liderança de equipas. Ao trabalhar em grupo, em cenários diversificados, onde é necessário cada vez mais contactar com o exterior, com entidades governamentais, políticas, entre outras, começa-se a perceber que a componente das redes de relações e de influência, é outra das grandes áreas que o líder deve desenvolver para chegar ao nível estratégico, onde tem de projetar níveis ideais daquilo que a organização deve ser, contribuindo para a mudança, para a transformação. Esta lógica configura um modelo para o desenvolvimento da liderança (Rosinha, 2017).

Em síntese, o modelo a ser construído tem de ser transversal, não pode ser estanque, compartimentado, tem que reunir um conjunto de especialistas que promovam um debate plural, porque só através desse debate plural se consegue construir um verdadeiro modelo (Rosinha, 2017).

No que respeita às competências de liderança, o IUM deve promover o desenvolvimento não só de competências técnicas, mas também de competências de relações com entidades externas, com as quais as instituições interajam, promovendo assim contactos institucionais, por forma a estabelecer redes de produção de informação, que permitam aumentar os níveis de confiança com essas instituições.

Os processos de influência fazem-se também através de meios tecnológicos, aquilo que é a liderança à distância através da e-liderança. A e-liderança exige um conjunto de competências que atualmente não estão a ser desenvolvidas no ESM, e em particular no IUM. (Rosinha, 2017).

4.4. Síntese Conclusiva

No presente capítulo foi caracterizado o referencial de competências de liderança, que se traduz num conjunto de competências elementares essenciais para o desempenho de funções dos Oficiais das FA e da GNR na organização militar.

Verificámos que a liderança se desenvolve nos três níveis de comando: tático, operacional e estratégico. O nível tático traduz-se numa liderança mais direta com os subordinados, enquanto que os níveis operacional e estratégico envolvem uma liderança mais indireta. Os líderes estratégicos têm de ter competências que lhes permitam garantir a eficácia da organização; os líderes operacionais têm de ter competências cognitivas elevadas que lhes permitam operar em ambientes complexos na gestão dos processos organizacionais; os líderes táticos têm de ter a capacidade para estabelecer objetivos, definir tarefas e dirigir os indivíduos no cumprimento dessas tarefas.



Constatámos ainda que, quer a EN, quer a AM, quer a AFA têm o seu referencial de competências de liderança, contudo, na perspetiva do professor responsável pela Unidade Curricular de Comando e Liderança do IUM, este é um processo que tem de ser conduzido de forma contínua, global e transversal, e não pode ser estanque, nem compartimentado por EESPUM, pelo que, nessa medida, considera não existir um verdadeiro referencial de competências. Ainda em relação ao referencial de competências, foi possível apurar que existem EESPUM que não têm um referencial aprovado superiormente.

Assim, e em resposta à QD2 “Que competências de liderança estão atualmente a ser desenvolvidas nos EESPUM, face às necessidades dos atuais cenários de atuação das FA e da GNR?”, verificou-se que a EN desenvolve um conjunto de competências técnicas e não técnicas (cognitivas: pessoais e interpessoais), associadas ao modelo de liderança funcional de equipas, o qual é operacionalizado através das designadas TPL, nomeadamente, clarificar a situação, clarificar a estratégia e coordenar e facilitar a aprendizagem; Em relação à AM, são desenvolvidas um conjunto de 27 competências agrupadas em quatro domínios: domínio de si próprio (competência pessoal ou cognitiva), domínio das relações com os outros (competência social), domínio do trabalho, atividades e tarefas (competência funcional) e domínio da gestão (competência organizacional). Quanto à AFA, são desenvolvidas como competências de liderança, a comunicação, o planeamento, a tomada de decisão, direção e controlo, a delegação e a motivação. No que respeita ao IUM, as competências de liderança atualmente desenvolvidas estão centradas no indivíduo, devendo, no entanto, estar centradas no coletivo. Tendo em consideração as competências identificadas para o desempenho de funções em ambiente organizacional, através da utilização de meios eletrónicos (e-liderança), verifica-se que não estão a ser desenvolvidas quaisquer competências nesse âmbito.

Desta forma, torna-se possível constatar que cada EESPUM possui o seu próprio referencial de competências de liderança, o que denota alguma falta de articulação entre os mesmos, numa matéria que lhes é transversal.

No próximo capítulo, abordar-se-á a formação em liderança no ESM, no qual será caracterizado um modelo de formação em liderança, bem como serão identificadas algumas necessidades sentidas no atual modelo de formação implantado nos EESPUM.



5. A Formação em Liderança no Ensino Superior Militar

5.1. Caracterização do Modelo de Formação em Liderança

Identificadas as competências de liderança necessárias para atuar nos atuais cenários, devem as mesmas integrar o modelo de formação e treino desenvolvido no ESM, pilar essencial no desenvolvimento de competências dos militares, e que engloba a formação inicial destinada a proporcionar-lhes as qualificações para o ingresso nas diferentes categorias, e a formação contínua que tem em vista a atualização e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos.

Tomamos por referência o modelo de formação em liderança de John Adair¹⁴, por ser um modelo¹⁵ que tem algumas semelhanças com o modelo seguido pelos EESPUM. É um modelo que tem por base um conceito de liderança centrada na ação. Este conceito envolve três elementos fundamentais: a realização de uma tarefa (objetivo), o grupo de pessoas que executam a tarefa (a equipa) e cada membro individual do grupo envolvido na tarefa. Esta abordagem da liderança está centrada nas ações do líder. O líder tem que equilibrar as necessidades de cada um dos três elementos (Harvey, 2009).

Assim, o processo de formação em liderança defendido por Adair assenta em cinco áreas fundamentais: a estrutura; o curso de liderança; o treino de liderança no terreno; a formação do pessoal instrutor; e os órgãos de apoio em investigação e aconselhamento (Adair, 1968, p. 69).

Relativamente à Estrutura, o autor identifica dois elementos principais: o *ethos* presente na instituição e o número variado de oportunidades de praticar a liderança.

Quanto ao *ethos*, isto é, quanto ao ambiente que envolve a formação, o autor destaca o espaço físico, os símbolos, o cerimonial e os rituais próprios da instituição, bem como todos os funcionários civis, professores e instrutores, responsáveis por dar o exemplo aos alunos.

Quanto ao segundo elemento, o autor destaca as várias oportunidades concedidas para desenvolver as competências e funções de liderança, quer através de apresentações teóricas, quer através da colocação dos alunos em posição de chefia na liderança de pequenos grupos (Adair, 1968, p. 71).

¹⁴ John Adair é uma das principais autoridades mundiais em liderança, tendo mais de um milhão de gerentes de todo o mundo participado nos seus programas de Liderança Centrada na Ação, da qual ele foi pioneiro, e publicado mais de 40 livros.

¹⁵ É um modelo de formação em liderança baseado na sua experiência profissional na *Royal Military Academy Sandhurst*. Este modelo de referência é utilizado por Borges (2012) no estudo que realizou, relativo à importância da formação em liderança nas Forças Armadas Portuguesas.



O Curso de Liderança alude ao facto de existirem um conjunto de conceitos e teorias sobre a temática da liderança que devem ser transmitidos, de forma a clarificar e afastar o aluno da conceção redutora do líder inato, e que não há mais nada que valha a pena ensinar. Existem vários programas teóricos sobre liderança, contudo os objetivos, conteúdos e métodos pedagógicos devem atender à necessidade de interagir a teoria com a prática (Adair, 1968, pp. 72-73).

No que concerne ao Treino de Liderança, o mesmo representa uma oportunidade para os alunos poderem praticar situações próximas da realidade. Estas situações têm a vantagem de serem acompanhadas por instrutores qualificados e pelos restantes formandos. Com este tipo de instrução pretende-se por um lado, que os formandos recebam comentários, por parte dos observadores, que permitam corrigir/melhorar o seu desempenho, e por outro servir de exemplo aos restantes formandos (Adair, 1968, pp. 73-74).

Para se conseguir este nível de formação é necessário ter formadores capazes, e para isso tem de se investir na sua formação – Formação do pessoal instrutor.

O autor refere que o instrutor ideal deve possuir uma habilidade natural e experiência como líder na sua área, conhecer e saber aplicar as teorias de liderança, bem como, conhecer razoavelmente vários métodos educativos (Adair, 1968, p. 74). Dada a dificuldade em encontrar pessoas que reúnam estas três qualificações, a melhor solução é encontrar elementos que apresentem a primeira qualificação e providenciar-lhes formação especializada para desenvolverem o seu papel de formadores de liderança (Adair, 1968, p. 74).

Quanto ao Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento, é da sua responsabilidade monitorizar e aferir se a formação está a produzir os resultados pretendidos, bem como, acompanhar a produção científica com relevância em termos de liderança e de métodos de formação, tendo em vista a atualização e melhoria constante do processo (Adair, 1968, p. 75).

Importa salientar que todas as áreas acima identificadas são importantes e estão interligadas, o que significa que qualquer aperfeiçoamento de uma irá afetar as restantes. Juntas formam um suporte essencial para qualquer modelo de formação em liderança (Adair, 1968, p. 76).

Relativamente aos modelos de formação em liderança implementados nos EESPUM, e segundo os entrevistados, eles são, de uma forma geral, semelhantes entre si, e assentam



em determinadas áreas, desde logo na estrutura, onde se incluem as infraestruturas disponíveis para desenvolver a liderança, bem como toda a organização no que se refere a professores e instrutores, que com a sua experiência e o seu exemplo detêm um papel fundamental na formação em liderança dos futuros Oficiais das FA e da GNR, na educação em liderança, traduzida pelas aulas teóricas e no treino em liderança, traduzido nos exercícios práticos.

5.2. A Formação e o Treino

O ESM tem como finalidade a preparação dos seus quadros através de “Uma formação científica de base de índole técnica e tecnológica, destinada a proporcionar as qualificações profissionais indispensáveis ao exercício de funções no âmbito de cada uma das especialidades das Forças Armadas e da GNR;”¹⁶, através de “Uma formação comportamental consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica, tendo em vista desenvolver nos alunos qualidades de comando, direção ou chefia e estado-maior inerentes à condição militar;”¹⁷ e através de “Uma formação e treino militar e uma adequada preparação física, visando conferir aos alunos a aptidão física e psíquica imprescindível ao exercício das suas funções.”¹⁸ (Ministério da Defesa Nacional, 2015).

A formação engloba um “conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo ou profissão.” (MDN, 2004, p. 34). Através da formação é possível desenvolver as capacidades e as competências dos líderes, por forma a torná-los mais eficientes e eficazes no desempenho das suas funções.

O treino visa o “aperfeiçoamento dos padrões de desempenho de formação e aquisição de novos conhecimentos tendo em vista atingir o padrão de desempenho operacional.” (Exército Português, 2014, p. 1_12).

Na perspetiva de Thomas (2007, p. 50), a formação de um líder é conduzida segundo três vetores: o institucional, o operacional e o autodesenvolvimento. O vetor institucional abrange quer a formação inicial, fundamental para o ingresso nas diferentes categorias, quer a formação contínua, cujo objetivo é aprofundar a formação inicial.

Embora o vetor institucional seja muito importante, é através do vetor operacional, “lugar onde os planos de ação (...) são produzidos em conjunto com líderes e supervisores.” (Thomas, 2007, p. 50), isto é, nas Unidades, que ocorre a verdadeira

¹⁶ Alínea a), n.º 2 do art.º 4º do DL n.º 249/2015 de 28 de outubro

¹⁷ Alínea b), n.º 2 do art.º 4º do DL n.º 249/2015 de 28 de outubro

¹⁸ Alínea c), n.º 2 do art.º 4º do DL n.º 249/2015 de 28 de outubro



aprendizagem, fundamental para um desempenho eficiente da liderança (Ulmer, et al., 2004, p. 46).

Ainda assim, estes dois vetores não são suficientes para que o líder desenvolva todo o seu potencial, só conseguindo alcançar esse desiderato através da busca constante pelo autodesenvolvimento.

O vetor do autodesenvolvimento, onde o militar desenvolve as suas capacidades e o seu conhecimento por si só, envolve, por um lado, um exame introspetivo dos seus pontos fortes e fracos, e por outro, um esforço em querer melhorar. Só assim, se ganha autoconfiança e, conseqüentemente, maiores capacidades para tomar decisões (Thomas, 2007, p. 51).

A formação em liderança nos EESPUM envolve uma parte teórica, em termos de formação científica e técnica, e uma parte prática, em termos de formação comportamental. Há ainda formação específica de liderança, ao longo da carreira, nos cursos de promoção e qualificação,

Descrevendo de uma forma geral, como é desenvolvida a formação e o treino em liderança nos EESPUM, na AFA, começa com o ensino dos fundamentos e teorias da liderança, seguido de uma parte prática constituída por vários exercícios de campo, onde os alunos aplicam essas teorias e exercitam várias capacidades relacionadas com as competências de liderança. Durante esses exercícios, os alunos são sujeitos a algumas situações de privação, como por exemplo, à penúria do sono e do alimento, que lhes permite verificar que perante esses fatores, há uma degradação das capacidades de liderança e de desempenho das suas equipas, numa perspetiva de tornar o exercício o mais próximo da realidade. No final, os alunos são sujeitos a uma autocrítica da sua prestação enquanto líderes e enquanto liderados, bem como a uma avaliação/correção por parte dos instrutores, relativamente aos aspetos a melhorar e aos aspetos mais bem conseguidos (Pereira, 2017).

Já na AM, a formação e o treino em liderança são garantidos, por um lado, através do Corpo de Alunos, onde os alunos praticam uma vivência interna própria, exercitam a prática do desporto, participam em cerimónias e em exercícios de campo, e por outro, através da Direção de Ensino, por meio de aulas teóricas, aulas práticas, investigação, dinâmicas de grupo e no Centro de Estudos de Desenvolvimento de Liderança – Estúdio TV (Rouco, 2017).



Na EN, a formação e treino das competências de liderança funcional dos alunos, consubstancia-se em aulas teóricas e práticas, com especial relevo no âmbito da unidade curricular de Comportamento Organizacional, num estágio de liderança e trabalho em equipa, em exercícios de campo, treino em embarcações de vela, embarques de fim de semana e viagens de instrução, e em exercícios práticos realizados no simulador de navegação. A eficácia dos líderes é medida através da produtividade das equipas lideradas, ou seja, averigua-se em que medida as equipas atingem o objetivo final traçado para cada tarefa. Regra geral, as competências de liderança funcional de equipas (clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenar e facilitar a aprendizagem) são avaliadas através de uma grelha de observação comportamental (Lopes, 2017).

Relativamente ao IUM, e segundo Rosinha (2017), a formação em liderança está a ser desenvolvida apenas ao nível individual, tendo que ser compreendida em diversos níveis de análise, não só ao nível individual, que pode estar em todos os níveis (tático, operacional e estratégico), mas também ao nível das equipas. São estes níveis de análise que devem ser trabalhados e treinados, o que não está a acontecer, porque permanece-se ao nível da liderança funcional, no sentido que é do líder formal que emana tudo, não sendo isso o exigido pelos cenários atuais. Os cenários exigem que cada indivíduo seja capaz de ser um agente que faça a diferença, e para isso tem de ser trabalhada a autoliderança, os princípios da autonomia, portanto não são só princípios de obediência. Se as pessoas perceberem a missão e souberem que cada um tem um papel específico nessa missão, são capazes de respeitar o princípio do conhecimento que, ao nível da autoliderança, corresponde aos princípios da autorregulação, do autocontrolo, da autoinfluência e da consciência.

5.3. As Atuais Necessidades

A formação deve ser adequada ao referencial de competências definido, pelo que, havendo necessidade de adquirir novas competências, fruto de novas situações que se apresentam, também a formação tem de ser obrigatoriamente atualizada.

No caso da AM, essa atualização é feita, por exemplo, através de entrevistas que os próprios alunos fazem a Oficiais subalternos e capitães, relativamente a situações complexas de comando e liderança, pelas quais tenham passado, por forma a, posteriormente, retirar das mesmas, elementos que permitam identificar as competências necessárias para o cumprimento das futuras funções.



Por outro lado, o treino em simulador veio permitir adaptar a formação aos atuais cenários de atuação, e desta forma, possibilitar a vivência de todas estas situações, o mais próximo possível da realidade. Através deste simulador é possível materializar qualquer situação, desde o seu planeamento até à sua execução, por forma a avaliar a proficiência do desempenho de determinadas tarefas, em função do nível que cada organização pretenda alcançar. Este treino é acompanhado por Oficiais que se encontram no terreno em funções de comando, ou que, no caso das missões internacionais, já tenham tido essa vivência, tendo em vista não só apoiarem o exercício, mas sobretudo, a partilha de experiências de quem na realidade desempenha, ou já desempenhou, o papel de comandante e o papel de líder nessas situações.

A atualização do modelo de formação é um processo contínuo, que vai evoluindo consoante as necessidades, estando presentemente adaptado às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação (Rouco, 2017).

No que respeita à AFA, os programas de formação têm vindo a ser alterados, inclusive o de liderança, por forma a fornecer aos alunos as competências que lhes permitam enfrentar os novos cenários, contudo não há uma definição superior para que se proceda a essas alterações, partindo as mesmas de uma análise interna, neste caso, do próprio departamento que integra a cadeira de Comando e Liderança (Pereira, 2017).

Esta análise é feita tendo em conta o espectro de missões internacionais em que a FAP participa e os novos cenários que se lhe deparam, e é sustentada com base na recolha de informações da experiência vivida por militares que participam nessas missões (*lessons learned*), por forma a alterar/atualizar alguma da formação militar, para adequar mais os alunos a esses cenários, como por exemplo o do Afeganistão (Pereira, 2017).

Não existe uma estratégia/orientação superior que vise proceder à adequação dos programas de formação, incluindo o da liderança, estando os mesmos parcialmente dependentes do poder discricionário do docente, embora haja uma coordenação e um sancionamento do chefe do departamento respetivo, sendo posteriormente sujeito a Conselho Científico (Pereira, 2017).

Havendo uma preocupação permanente em compreender os atuais cenários e melhorar de forma contínua as capacidades dos alunos para o exercício de funções nos novos ambientes, o atual modelo é, segundo (Pereira, 2017), considerado adequado às necessidades, contudo o mesmo requer de uma estratégia que seja definida ao nível superior.



Quanto à EN, segundo Lopes (2017), não se vislumbra qualquer necessidade de adaptação do atual modelo de formação.

Relativamente ao IUM é considerado que, mais do que trabalhar aspetos técnicos, o modelo de formação deve permitir trabalhar por seminários, por forma a envolver entidades externas, nacionais ou internacionais, com as quais as instituições se relacionem, para que o ensino seja muito mais aberto para o exterior, e se criem redes de relações, porque é isso que é exigido a um Oficial de Estado-Maior (Rosinha, 2017).

5.4. Síntese Conclusiva

No presente capítulo, foi caracterizado o modelo de formação em liderança nos EESPUM, tendo sido tomado por referência o modelo de formação em liderança de John Adair, o qual assenta em cinco áreas fundamentais: a estrutura; o curso de liderança; o treino de liderança no terreno; a formação do pessoal instrutor; e os órgãos de apoio em investigação e aconselhamento.

Foi verificado que, de uma forma geral, os modelos de formação em liderança implementados nos EESPUM, são semelhantes entre si, e que assentam nas seguintes áreas: estrutura, educação em liderança e treino em liderança.

Foi igualmente verificado que a formação de um líder é conduzida segundo três vetores: o institucional, o operacional e o autodesenvolvimento, sendo todos fundamentais para que o líder desenvolva todo o seu potencial.

Caracterizou-se a forma como é desenvolvida a formação e o treino em liderança nos EESPUM, sendo a mesma, de um modo geral, efetuada com base em aulas teóricas e práticas, através de exercícios de campo, sistemas de simulação, entre outros.

Constatou-se ainda que o modelo de formação em liderança, em determinados EESPUM, carece de algumas adaptações. Desta forma, e em resposta à QD3 “Existe a necessidade de adaptação do atual modelo de formação e ensino de competências de liderança, lecionado no ensino superior militar, face às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação das FA e da GNR?”, foram identificadas algumas necessidades de adaptação do atual modelo de formação e ensino de competências de liderança, nomeadamente no IUM, onde o modelo de formação deve permitir trabalhar por seminários, com entidades externas, com as quais haja um relacionamento de trabalho e cooperação, por forma a que o ensino seja mais aberto ao exterior e se estabeleçam redes de relações. No que respeita à AFA, o atual modelo está adequado às necessidades da FAP, contudo o mesmo carece de uma estratégia que seja definida superiormente. Para a AM, a



atualização do modelo de formação é um processo contínuo, o qual tem vindo a ser adaptado consoante as necessidades, considerando-se que, de momento, se encontra adaptado às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação do Exército e da GNR. Quanto à EN, não se vislumbra qualquer necessidade de adaptação do atual modelo de formação.

No próximo capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos pelas entrevistas efetuadas.



6. Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo pretende apresentar a análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas. No âmbito da presente investigação foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pela área da formação em liderança nos EESPUM, constantes do painel de entrevistados, apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Painel de Entrevistados

	Entrevistados	Função	Local
E1	Tenente-Coronel José Carlos Dias Rouco	Docente da Unidade Curricular de Ética e Liderança da AM	Lisboa
E2	Capitão-de-mar-e-guerra (Res) Custódio Lopes	Docente do Departamento de Humanidades e Gestão da EN	p/ e-mail
E3	Tenente-Coronel Nuno Pereira	Chefe do Departamento de Ciências Militares do Departamento de Ensino da AFA	Pêro Pinheiro
E4	Tenente-Coronel António José Palma Esteves Rosinha	Professor responsável pela Unidade Curricular de Comando e Liderança do IUM	Lisboa

Fonte: (Autor, 2017)

A observação dos dados decorrentes das entrevistas foi efetuada através da análise de conteúdo, a partir de uma grelha analítica, tendo sido seguido as seguintes fases: transcrição, leitura, análise descritiva, construção de segmentos de resposta e análise interpretativa. Depois de sistematizada e interpretada a informação obtida, foi possível complementar algumas conclusões retiradas da análise documental.

6.1. Análise dos Resultados

Questão n.º 1: Qual o referencial de competências de liderança utilizado na/o AM/EN/AFA/IUM?

Tabela 3 - Resultados da primeira questão

Segmento de Resposta	Entrevistado			
	E1	E2	E3	E4
1.1 Pessoal-Cognitivas/Sociais/Funcionais/Organizacionais.	•			
1.2 Técnicas/Não Técnicas-cognitivas/pessoais/interpessoais.		•		
1.3 O referencial não está aprovado/definido superiormente.	•		•	
1.4 Não há referencial de competências.				•

Fonte: (Autor, 2017)

Da análise das respostas à questão n.º 1 é possível verificar que existem diferentes referenciais de competências de liderança nos vários EESPUM.



O E1 refere também que o referencial de competências carece ainda de aprovação superior.

No caso da AFA, o E3 refere que, apesar de haver um conjunto de competências de liderança que estão a ser trabalhadas, não estão definidas superiormente quais aquelas que se pretendem desenvolvidas nos Oficiais da FAP.

O E4 refere que não existe um referencial de competências de liderança, na medida em que considera que este deveria ser um processo contínuo e transversal a todos os EESPUM, e não um processo estanque, como se verifica atualmente.

Questão n.º 2: Quais as competências de liderança que estão atualmente a ser desenvolvidas na/o AM/EN/AFA/IUM, face às necessidades dos atuais cenários de atuação?

Tabela 4 - Resultados da segunda questão

Segmento de Resposta	Entrevistado			
	E1	E2	E3	E4
2.1 Competências pessoais ou cognitivas, competências sociais, competências funcionais, competências organizacionais.	•			
2.2 Competências de liderança de equipas.		•		
2.3 Competências de comunicação, planeamento, tomada de decisão, direção e controlo, delegação e motivação.			•	
2.4 Competências do indivíduo.				•

Fonte: (Autor, 2017)

Quanto à questão n.º 2, verifica-se que cada EESPUM desenvolve diferentes competências de liderança, embora existam competências comuns a todos eles.

No caso da AM, são desenvolvidas 27 competências. De realçar a importância do desenvolvimento de competências de liderança de equipas, no caso da EN, e do entendimento do E4, ao referir que as competências de liderança que atualmente estão a ser desenvolvidas estão centradas no indivíduo, devendo estar centradas no coletivo, uma vez que, “(...) a liderança não é uma questão de posse, de alguém ter determinados traços ou características (...) eu não julgo que seja o indivíduo que tenha que ter, julgo que tem de ser a instituição a criar uma cultura de liderança, uma cultura de liderança que perceba que tem de caminhar do individual para o coletivo.”

Questão n.º 3: Considera essas competências de liderança adequadas para fazer face aos atuais cenários de atuação do/a Exército/Marinha/Força Aérea/GNR? Se não, quais é que considera que devem ser desenvolvidas?



Tabela 5 - Resultados da terceira questão

Segmento de Resposta	Entrevistado			
	E1	E2	E3	E4
3.1 Sim, são adequadas.	•	•	•	
3.2 Não são adequadas.				•

Fonte: (Autor, 2017)

Em relação à questão n.º 3, todos os entrevistados, à exceção do E4, consideram que as competências de liderança que atualmente estão a ser desenvolvidas, são adequadas para fazer face aos atuais cenários de atuação.

O E4 refere que *“tem de ser desenvolvido um modelo de desenvolvimento da liderança, o qual faz parte do ciclo de desenvolvimento da pessoa, em que são percorridos vários estádios. São estádios de crescimento, nomeadamente, um primeiro estádio da autorregulação centrado na autoliderança; um segundo estádio, que é tanto tático, como operacional, como estratégico, orientado para uma liderança de equipas em que as relações se abrem e se estendem, e um terceiro estádio, uma liderança estratégica onde o imperativo do líder estratégico é formar e criar cultura de liderança.”*

Refere também, que *“no IUM devem ser desenvolvidas competências de relações com entidades externas, potencializando contactos institucionais porque, o que faz a diferença é o conhecimento das relações; devem-se trabalhar redes, redes de produção de informação, por forma a aumentar os níveis de confiança com essas instituições (...)”*

Refere ainda que *“Os processos de influência fazem-se também por meios tecnológicos, aquilo que é a liderança à distância, através da e-liderança. A e-liderança exige um conjunto de novas competências que devem ser desenvolvidas e não são.”*

Questão n.º 4: Qual o modelo de formação em liderança utilizado na/o AM/EN/AFA/IUM?

Tabela 6 - Resultados da quarta questão

Segmento de Resposta	Entrevistado			
	E1	E2	E3	E4
4.1 Estrutura, educação em liderança e treino em liderança.	•	•	•	

Fonte: (Autor, 2017)

Relativamente à questão n.º 4, e da análise das respostas dos entrevistados (E1, E2 e E3), verifica-se que o modelo de formação em liderança é, de uma forma geral, semelhante nos três EESPUM, e assenta fundamentalmente em três áreas: estrutura, educação em liderança (teoria) e treino em liderança (prática).



Questão n.º 5: Como é desenvolvida a formação e o treino em liderança na/o AM/EN/AFA/IUM?

Tabela 7 - Resultados da quinta questão

Segmento de Resposta	Entrevistado			
	E1	E2	E3	E4
5.1 Através de aulas teóricas e práticas.	•	•	•	
5.2 Através de dinâmicas de grupo.	•	•	•	
5.3 Desenvolvida apenas a nível individual.				•

Fonte: (Autor, 2017)

No que respeita à questão n.º 5, os entrevistados (E1, E2 e E3) são unânimes em referir que a formação e o treino em liderança são desenvolvidos através de aulas teóricas e práticas e através de dinâmicas de grupo, contudo o E4, refere que esse desenvolvimento se verifica apenas a nível individual porque *“estamos ao nível da liderança funcional, em que tudo provém do líder formal e não é isso que os cenários exigem.”*

Questão n.º 6: Existe necessidade de adaptação do atual modelo de formação e ensino de competências de liderança, lecionado na/o AM/EN/AFA/IUM, face às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação? Se sim, como é que deve ser adaptado?

Tabela 8 - Resultados da sexta questão

Segmento de Resposta	Entrevistado			
	E1	E2	E3	E4
6.1 Não. O modelo de formação está adaptado.	•	•	•	
6.2 O modelo de formação é um processo contínuo que se vai adaptando consoante as necessidades.	•		•	
6.3 O modelo de formação carece de uma estratégia superior.			•	
6.4 Sim. O modelo de formação necessita de ser adaptado.				•

Fonte: (Autor, 2017)

No que concerne à questão n.º 6, os entrevistados (E1, E2 e E3) são unânimes quanto à adaptação do modelo de formação, contudo o E3 considera haver uma falta de estratégia superior no caso da AFA.

O E4 considera que o modelo de formação em liderança no IUM necessita de ser adaptado, isto é, os aspetos técnicos são importantes, mas devia permitir trabalhar através da realização de seminários com entidades externas, com as quais as organizações se



relacionem, porque é no IUM que se devem promover as redes de relações e de influências.

Seguidamente serão apresentadas as conclusões da presente investigação.



Conclusões

Considerando os desafios que a participação em missões internacionais e o desenvolvimento tecnológico impõem às FA e à GNR, foi desenvolvida a presente investigação, para a qual foi fixado como principal objetivo, avaliar se estão a ser desenvolvidas no ESM as competências de liderança adequadas, aos Oficiais do QP das FA e da GNR, face às necessidades para o exercício de funções nos atuais cenários onde estes possam ser empenhados.

Assim, a investigação foi delimitada às competências de liderança desenvolvidas no ESM, nomeadamente nos EESPUM, e lecionadas aos Oficiais do QP das FA e da GNR, necessárias ao desempenho de funções em ambiente operacional, em operações irregulares ou de contrainsurgência, e em ambiente organizacional, em trabalho de equipa através de tecnologias de informação e comunicação.

Neste sentido, foi definida como QC: “Em que medida é que as competências de liderança desenvolvidas no ensino superior militar são adequadas às necessidades para o exercício de funções dos Oficiais das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, tendo em consideração as exigências inerentes aos atuais cenários de atuação?” e, a ela associadas, foram apresentadas três QD.

A estratégia metodológica que foi seguida nesta pesquisa foi uma estratégia qualitativa, materializada através de uma análise documental e de entrevistas semiestruturadas, cujos dados resultantes em resposta às questões formuladas, foram alvo de uma análise de conteúdo. No que diz respeito ao desenho da pesquisa, foi utilizado o estudo de caso.

Quanto às conclusões do presente estudo e no que respeita ao segundo capítulo, começou-se por fazer um enquadramento concetual sobre a liderança, verificando-se que existem inúmeras definições do conceito, tendo sido identificado o ato de influenciar em prol de um objetivo comum, como um aspeto coincidente em todas elas.

Foi ainda definido o conceito de formação como um conjunto de atividades que visam a aquisição de saber, realçando-se a sua importância para a evolução profissional dos líderes militares, nomeadamente, no desenvolvimento das competências fundamentais para o exercício da sua profissão.

No terceiro capítulo foram caracterizados os cenários de atuação das FA e da GNR, tendo sido identificadas competências de liderança essenciais ao seu desempenho, verificando-se que o atual ambiente operacional impõe ao líder militar uma grande



capacidade de adaptação, sendo-lhe exigido um conjunto de competências, que vão para além das competências de base, abrangendo o conhecimento do contexto onde está inserido e dos aspetos culturais inerentes ao mesmo.

Foi verificado também, que em ambiente organizacional, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação veio impor novas competências aos líderes tradicionais.

Constatou-se ainda que os cenários de atuação identificados exigem mudanças no modelo de liderança adotado, estando o modelo de liderança centrado num só indivíduo a dar lugar a um modelo de liderança partilhada.

Assim, foram identificadas um conjunto de competências de liderança fundamentais para o exercício de funções em ambiente operacional, nomeadamente: versatilidade, gestão do desempenho, delegação, influência, resolução de problemas, tomada de decisão e intuição estratégica, consciência da situação, suporte, eficácia da liderança, coragem, esperança, otimismo, resiliência e confiança, afetividade positiva, atributos de autorregulação, habilidades metacognitivas, controle emocional e motivação para liderar. Foram ainda identificadas como competências de liderança essenciais para o exercício de funções, em ambiente organizacional, designadamente: maior capacidade de comunicação escrita, grande capacidade para trabalhar com redes sociais, uma mentalidade global e multicultural, maior sensibilidade com o estado mental dos seguidores e uma orientação 24x7. A identificação destas competências decorreu não só da análise documental, como também das entrevistas realizadas. Considera-se assim respondida a QD1.

No quarto capítulo foi caracterizado o referencial de competências de liderança, tendo sido verificado que a liderança se desenvolve nos três níveis de comando: tático, operacional e estratégico. Os líderes estratégicos têm de ter competências que lhes permitam garantir a eficácia da organização, os líderes operacionais, competências cognitivas elevadas que lhes permitam operar em ambientes complexos na gestão dos processos organizacionais e os líderes táticos capacidade para estabelecer objetivos, definir tarefas e dirigir os indivíduos no cumprimento dessas tarefas.

Foi verificado também, que quer a EN, quer a AM, quer a AFA têm o seu referencial de competências de liderança, contudo, este é um processo que tem de ser conduzido de forma contínua, global e transversal, e não pode ser estanque, nem compartimentado por EESPUM, pelo que, nessa medida, não existe um verdadeiro referencial de competências.



Neste sentido, pode-se concluir que há uma falta de articulação entre os vários EESPUM, numa matéria que lhes é transversal.

Foi também possível apurar que, segundo os entrevistados, as competências de liderança que atualmente estão a ser desenvolvidas nos EESPUM são adequadas para fazer face aos atuais cenários de atuação, à exceção do IUM, onde devem ser desenvolvidas competências de relações com entidades externas, bem como competências que permitam desenvolver o processo de influência através de meios tecnológicos (e-liderança).

Apurou-se ainda que existem EESPUM que não têm um referencial aprovado superiormente.

Assim, a EN desenvolve um conjunto de competências técnicas e não técnicas (cognitivas/pessoais e interpessoais), associadas ao modelo de liderança funcional de equipas, o qual é operacionalizado através das designadas TPL, nomeadamente, clarificar a situação, clarificar a estratégia e coordenar e facilitar a aprendizagem; A AM desenvolve um conjunto de 27 competências agrupadas em quatro domínios: domínio de si próprio (competência pessoal ou cognitiva), domínio das relações com os outros (competência social), domínio do trabalho, atividades e tarefas (competência funcional) e domínio da gestão (competência organizacional). A AFA desenvolve como competências de liderança, a comunicação, o planeamento, a tomada de decisão, direção e controlo, a delegação e a motivação. Quanto ao IUM, as competências de liderança que atualmente estão a ser desenvolvidas estão centradas no indivíduo, devendo estar centradas no coletivo. Tendo em consideração as competências identificadas para o desempenho de funções em ambiente organizacional, através da utilização de meios eletrónicos (e-liderança), verifica-se que não estão a ser desenvolvidas quaisquer competências nesse âmbito. Considera-se assim respondida a QD2.

No quinto capítulo foi caracterizado o modelo de formação em liderança nos EESPUM, tendo sido tomado por referência, o modelo de formação em liderança de John Adair que assenta em cinco áreas: a estrutura; o curso de liderança; o treino de liderança no terreno; a formação do pessoal instrutor; e os órgãos de apoio em investigação e aconselhamento. Foi possível verificar que, de uma forma geral, os modelos de formação em liderança implementados nos EESPUM, são semelhantes entre si, e que assentam em áreas como a estrutura, a educação em liderança e o treino em liderança.



Foi verificado também que a formação de um líder é conduzida segundo três vetores: o institucional, o operacional e o autodesenvolvimento, sendo todos eles fundamentais para que o líder desenvolva todo o seu potencial.

Para além disso, foi ainda abordada a forma como é desenvolvida a formação e o treino em liderança nos EESPUM, sendo a mesma, de um modo geral, efetuada com base em aulas teóricas e práticas, através de exercícios de campo, sistemas de simulação, entre outros.

Foi ainda constatado que o modelo de formação em liderança, em determinados EESPUM, carece de algumas adaptações. Assim, foram identificadas, através das entrevistas efetuadas, algumas necessidades de adaptação do atual modelo de formação e ensino de competências de liderança, nomeadamente no IUM, onde o modelo de formação deve permitir trabalhar por seminários, com entidades externas, com as quais se possua um relacionamento de trabalho e cooperação, por forma a que o ensino seja mais aberto ao exterior e se criem redes de relações. No que respeita à AFA, o atual modelo está adequado às necessidades da FAP, contudo o mesmo carece de uma estratégia definida superiormente. Para a AM, a atualização do modelo de formação é um processo contínuo, o qual tem vindo a ser adaptado consoante as necessidades, considerando-se que, de momento, se encontra adaptado às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação do Exército e da GNR. Por fim, quanto à EN, é considerado não existir necessidade de adaptação do atual modelo de formação. Considera-se assim respondida a QD3.

Efetuada todo este percurso, que permitiu responder às QD, recorde-se a QC “Em que medida é que as competências de liderança desenvolvidas no ensino superior militar são adequadas às necessidades para o exercício de funções dos Oficiais das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, tendo em consideração as exigências inerentes aos atuais cenários de atuação?”, sobre a qual se pode concluir que as competências de liderança desenvolvidas no ESM não se encontram totalmente adequadas às necessidades e exigências dos atuais cenários, onde se desenrola o exercício de funções dos Oficiais das FA e da GNR. Esta conclusão resultou da comparação entre as competências de liderança desenvolvidas no ESM e as competências identificadas no capítulo 3, tendo sido constatado existir uma maior falta de adequabilidade na AFA, na EN e no IUM. A AM é o EESPUM que desenvolve um maior número de competências adequadas aos referidos cenários.



Desta forma, pode-se concluir que havendo necessidade de adequar as competências de liderança desenvolvidas no ESM, também a formação necessita de ser adaptada. Considera-se assim que foi dada resposta à QC.

Apresentadas as conclusões desta investigação, destaca-se, como principal contributo para o conhecimento, que as competências de liderança devem ser desenvolvidas no ESM segundo um processo contínuo e transversal a todos os EESPUM, sujeito a uma permanente atualização, que deverá resultar da articulação frequente entre os vários estabelecimentos de ensino envolvidos neste processo, uma vez que os cenários de atuação são cada vez mais suscetíveis a mudanças, de modo a haver uma correlação, o mais estreita possível, entre a formação e o treino ministrados e as reais necessidades das FA e da GNR.

Assim, a principal recomendação vai no sentido de haver uma maior interligação/articulação entre os vários EESPUM, por forma a serem debatidas as teorias que mais interessam e se adequam, face aos atuais cenários de atuação das FA e da GNR, contribuindo desta forma para a construção de um modelo de desenvolvimento de liderança global no ESM.



Bibliografia

- Adair, J., 1968. *Training for Leadership*. s.l.:Gower.
- Adair, J., 1988. *A Gestão Eficiente de uma Equipa*. 150514/5381 ed. Mem Martins-Portugal: Publicações Europa-América, Lda.
- AFA, 2017. [Em Linha] Disponível em: <http://www.emfa.pt/www/po/unidades/unidade-10D00> [Acedido em 22 04 2017].
- AM, 2016. [Em Linha] Disponível em: <http://academiamilitar.pt/> [Acedido em 22 04 2017].
- Assembleia da República, 2007. *Lei 63/2007 de 06 de novembro - Aprova a Orgânica da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Diário da República, 1.^a série — N.º 213 .
- Avolio et al., 2000. “E-leadership: Implications for theory, research, and practice”. *The leadership Quarterly*.
- Avolio, B. J. & Kahai, S., 2003. Adding the “e” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*. Vol. 31.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber , T. J., 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60 , pp. 421-449.
- Borges, J. V., 2012. A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: subsídios para um modelo renovado. In: *Boletim Ensino / Investigação, n.º 12*. s.l.:s.n., pp. 67-87.
- DasGupta, P., 2011. Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys* , Volume 4, pp. 1-36.
- Department of the Army, 2012. *ADRP 6-22, Army Leadership*. Washington D.C.: s.n.
- Drucker, P. F., 2000. *Liderança para o Século XXI*. S. Paulo: Futura.
- EN, 2016. [Em Linha] Disponível em: <http://escolanaval.marinha.pt/pt> [Acedido em 22 04 2017].
- Exército Português, 2012. *PDE 3-00 - Operações*. Lisboa: s.n.
- Exército Português, 2014. *Manual Didático (MD) 240-01 - Qualidade da Formação*. s.l.:s.n.
- Garcia, F. P., 2008. A Participação Portuguesa nas Missões Militares: Iraque, Afeganistão e Líbano. In: *Nação e Defesa - Revista Quadrimestral n.º 121, 3ª série*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional, pp. 177-209.



- Hannah, S. T., Jennings, P. L. & Nobel, O. B.-Y., 2010. Tactical Military Leader Requisite Complexity: Toward a Referent Structure. *MILITARY PSYCHOLOGY*, 22, pp. 412-449.
- Harvey, T., 2009. *Learn to be a Leader - John Adair's Action Centred Leadership*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.learn-to-be-a-leader.com/john-adair.html> [Acedido em 13 04 2017].
- Hess, E. R. & Audy, J. N., 2011. *Follow-the-Sun: Um Processo para Minimizar as Dificuldades de Projetos que Adotam esta Estratégia*. s.l.:s.n.
- Hester, J., 2013. *Strategy Research Project*, s.l.: U.S. Army War College.
- Horey, J. D. & Fallesen, J. J., 2003. *Leadership Competencies: Are we all saying the same thing?*. s.l.:s.n.
- Hunt, J. G., 1991. *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- IUM, 2017. [Em Linha] Disponível em: <http://www.iesm.pt/s/index.php/pt/home/missao> [Acedido em 22 04 2017].
- Koccolowski, M. D., 2010. Shared Leadership: Is it time for a change?. *Virginia: School of Global Leadership & Entrepreneurship*.
- Laurence, J. H., 2011. Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. *MILITARY PSYCHOLOGY*, 23, pp. 489-501.
- Lind, W. S., 2004. Understanding Fourth Generation War. *Military Review*. *Military Review, Volume Setembro-Outubro*, pp. 12-16.
- Lopes, C., 2017. *Desenvolvimento das Competências de Liderança no Ensino Superior Militar* [Entrevista] (20 04 2017).
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R., 1999. The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. *San Francisco: JosseyBass/Pfeiffer*.
- McFate, M., 2007. Socio-cultural knowledge for counterinsurgency. *Alexandria, VA: Institute for Defense Analyses*.
- MDN, E. P., 2004. Glossário, termos de formação, educação e treino. 1ª ed. Lisboa: EME.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Despacho n.º 11400/2014 de 03 de setembro - Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar*. Lisboa: Diário da República, 2.ª série — N.º 175 — 11 de setembro de 2014.



- Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro - Aprova a Orgânica do Ensino Superior Militar e o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Diário da República, 1.ª série — N.º 211 — 28 de outubro de 2015.
- Pedrosa, A. C., 2016. *Identificação de Metacompetências através de um Sistema de Competências e Determinação de Perfil de Competências*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas.
- Pereira, N., 2017. *Desenvolvimento das Competências de Liderança no Ensino Superior Militar* [Entrevista] (31 03 2017).
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E., 2000. Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 612-624.
- Ribeiro, C., 2003. Metacognição: Um Apoio ao Processo de Aprendizagem. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, pp. 109-116.
- Richardson IV, J. B., 2011. *Real Leadership and the U.S.Army: Overcoming a Failure of Imagination to Conduct Adaptive Work*. s.l.:Strategic Studies Institute - U.S. Army War College, Carlisle, PA.
- Rodrigues, L. G., 2013. *Operações militares modernas: adaptabilidade, um requisito de liderança*. Lisboa: s.n.
- Rosinha, A. E., 2016. *O Espectro da Liderança do Individual ao Coletivo*. Lisboa: Academia Militar.
- Rosinha, A. P., 2017. *Desenvolvimento das Competências de Liderança no Ensino Superior Militar* [Entrevista] (11 04 2017).
- Rosinha, A. P. & Matias, S., 2015. Liderança em Contexto Militar: uma visão geral dos desafios. In: *Casos de Liderança em Contexto Militar - A prática à luz da teoria*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Rouco, J. C., 2012. *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: s.n.
- Rouco, J. C., 2017. *Desenvolvimento das Competências de Liderança no Ensino Superior Militar* [Entrevista] (10 04 2017).
- Santos et al., 2016. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Porto: Fronteira do Caos.
- Santos, L. B. d., 2014. *Comportamento Humano em Contexto Militar - Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das*



Forças Armadas Portuguesas: Utilização de um “Projeto STAFS” para a configuração do constructo. s.l.:IESM.

Serra, A. V., 1988. O auto-conceito. *Análise Psicológica*, pp. 101-110.

Thomas, T., 2007. O Diário de Combate da Liderança: Uma Abordagem Prática para o Autodesenvolvimento de um Líder. *Military Review*, pp. 50-55.

Tian, J.-q., Miao, D., Xu, Y. & Yang, Y., 2009. The Leadership Competency modeling of military academy cadets. *Social Behavior and Personality*, pp. 525-538.

U.S. Army, 2006. *FM 6-22 - Army Leadership Competent, Confident, and Agile.* s.l.:s.n.

Ulmer, W. F. et al., 2004. *Leadership Lessons at Division Command Level*, Carlisle Barracks, Pennsylvania: United States Army War College.

Vieira, B., 2002. *Manual de Liderança Militar.* s.l.:Atena, Lda.

Vieira, B., 2006. Liderança Estratégica. *Boletim do IAEM, n.º1*, pp. 62-68.

Wade, N. M., 2008. *The Leader's Smartbook - Doctrinal Guide to Military Leadership & Training for full Spectrum Operations.* s.l.:The Lightning Press.

Zaccaro, S. J. & Bader, P., 2003. “E-leadership and the challenges of leading e-Teams: Minimizing the bad and maximizing the good”. *Organizational Dynamics Vol. 31.*



Anexo A — Referencial de Competências de Liderança da AM

TIPOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS			
Pessoal/Cognitivas	Sociais	Funcionais	Organizacionais
DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS			
De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, atividades e tarefas	Da gestão
<ul style="list-style-type: none">• Coragem• Autoconfiança• Autocontrole• Flexibilidade e adaptabilidade• Determinação e perseverança• Otimismo e entusiasmo• Consideração• Transparência• Proatividade• Inteligência Social	<ul style="list-style-type: none">• Liderança participativa• Relações interpessoais• Liderança por delegação• Influência pelo exemplo• Abertura à multiculturalidade• Empatia• Reconhecimento, feedback positivo e valorização• Comunicação• Assertividade• Trabalho de equipa• Desenvolver os outros• Orientação para as relações humanas	<ul style="list-style-type: none">• Tomada de decisão• Capacidade para resolver problemas• Aptidão técnica e profissional	<ul style="list-style-type: none">• Visão• Gestão de conflitos• Orientação para a tarefa• Comando e Direção

(Rouco, 2017)



Apêndice A — Modelo de Análise

Tabela 9 - Modelo de Análise

Objetivos	Questões	Enquadramento concetual	Análise de resultados
Geral: avaliar se estão a ser desenvolvidas no ensino superior militar as competências de liderança adequadas, aos Oficiais do QP das FA e da GNR, face às necessidades para o exercício de funções nos atuais cenários onde estes possam ser empenhados.	Central: “Em que medida é que as competências de liderança desenvolvidas no ensino superior militar são adequadas às necessidades para o exercício de funções dos Oficiais das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, tendo em consideração as exigências inerentes aos atuais cenários de atuação?”		Cap. 6. Apresentação e análise dos resultados Inclui a apresentação e análise temática de 4 entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pela área da formação em liderança nos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EN; AM; AFA; IUM).
Específico: Analisar quais as competências de liderança que os atuais cenários de atuação dos Oficiais das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana exigem.	QD1: Quais as competências de liderança adequadas aos atuais cenários de atuação das FA e da GNR?	Cap. 3. Perceção de requisitos no âmbito da liderança, face aos atuais cenários de atuação das FA e GNR	
Específico: Analisar as competências de liderança ministradas nas Academias Militares (Escola Naval, Academia Militar e Academia da Força Aérea) e no Instituto Universitário Militar.	QD2: Que competências de liderança estão atualmente a ser desenvolvidas nos EESPUM, face às necessidades dos atuais cenários de atuação das FA e da GNR?	Cap. 4. Competências ministradas no Ensino Superior Militar	
Específico: Analisar a conformidade do processo de formação de liderança no ensino superior militar face às atuais exigências dos cenários de atuação das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana.	QD3: Existe a necessidade de adaptação do atual modelo de formação e ensino de competências de liderança, lecionado no ensino superior militar, face às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação das FA e da GNR?	Cap. 5. A Formação em Liderança no Ensino Superior Militar	

Fonte: (Autor, 2017)



Apêndice B — Guião da Entrevista

Apresentação e objetivos da entrevista

Esta entrevista ocorre no âmbito de um trabalho de investigação individual do Curso de Estado-Maior Conjunto do Instituto Universitário Militar, respeitante ao tema “*Desenvolvimento das Competências de Liderança no Ensino Superior Militar*”, cujo objetivo geral da investigação é avaliar se estão a ser desenvolvidas no ensino superior militar, as competências de liderança adequadas, aos Oficiais do Quadro Permanente das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, face às necessidades para o exercício de funções nos atuais cenários onde estes possam ser empenhados. Neste contexto, assumimos como de especial relevância para a nossa investigação a auscultação da sua opinião.

Identificação do Entrevistado:

Função:

1. Qual o referencial de competências de liderança utilizado no Ensino Superior Público Universitário Militar (EN; AM; AFA; IUM)?
2. Quais as competências de liderança que estão atualmente a ser desenvolvidas no Ensino Superior Público Universitário Militar (AM/EN/AFA/IUM), face às necessidades dos atuais cenários de atuação?
3. Considera essas competências de liderança adequadas para fazer face aos atuais cenários de atuação do/a Exército/Marinha/Força Aérea/GNR? Se não, quais é que considera que devem ser desenvolvidas?
4. Qual o modelo de formação em liderança utilizado no Ensino Superior Público Universitário Militar (EN; AM; AFA; IUM)?
5. Como é desenvolvida a formação e o treino em liderança no Ensino Superior Público Universitário Militar (EN; AM; AFA; IUM)?
6. Existe necessidade de adaptação do atual modelo de formação e ensino de competências de liderança, lecionado no Ensino Superior Público Universitário Militar (AM/EN/AFA/IUM), face às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação? Se sim, como é que deve ser adaptado?

Muito obrigado pela sua colaboração.

Luís Miguel Dias Fortunato Barreto

Maj GNR/Infantaria

**Apêndice C — Perguntas e Segmentos de Resposta**

Pergunta n.º 1	
Qual o referencial de competências de liderança utilizado na/o AM/EN/AFA/IUM?	
Segmento 1.1	Pessoal/Cognitivas/Sociais/Funcionais/Organizacionais
Segmento 1.2	Técnicas/Não Técnicas: cognitivas/pessoais/interpessoais
Segmento 1.3	O referencial não está aprovado/definido superiormente
Segmento 1.4	Não há referencial de competências
Pergunta n.º 2	
Quais as competências de liderança que estão atualmente a ser desenvolvidas na/o AM/EN/AFA/IUM, face às necessidades dos atuais cenários de atuação?	
Segmento 2.1	Competências pessoais ou cognitivas, competências sociais, competências funcionais, competências organizacionais
Segmento 2.2	Competências de liderança de equipas
Segmento 2.3	Competências de comunicação, planeamento, tomada de decisão, direção e controlo, delegação e motivação
Segmento 2.4	Competências do indivíduo
Pergunta n.º 3	
Considera essas competências de liderança adequadas para fazer face aos atuais cenários de atuação do/a Exército/Marinha/Força Aérea/GNR? Se não, quais é que considera que devem ser desenvolvidas?	
Segmento 3.1	Sim, são adequadas
Segmento 3.2	Não são adequadas
Pergunta n.º 4	
Qual o modelo de formação em liderança utilizado na/o AM/EN/AFA/IUM?	
Segmento 4.1	Estrutura, educação em liderança e treino em liderança
Pergunta n.º 5	
Como é desenvolvida a formação e o treino em liderança na/o AM/EN/AFA/IUM?	
Segmento 5.1	Através de aulas teóricas e práticas
Segmento 5.2	Através de dinâmicas de grupo
Segmento 5.3	Desenvolvida apenas a nível individual
Pergunta n.º 6	
Existe necessidade de adaptação do atual modelo de formação e ensino de competências de liderança, lecionado na/o AM/EN/AFA/IUM, face às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação? Se sim, como é que deve ser adaptado?	
Segmento 6.1	Não. O modelo de formação está adaptado
Segmento 6.2	O modelo de formação é um processo contínuo que se vai adaptando consoante as necessidades
Segmento 6.3	O modelo de formação carece de uma estratégia superior
Segmento 6.4	Sim. O modelo de formação necessita de ser adaptado

**Apêndice D — Respostas por Entrevistado e Segmento de Resposta****Questão n.º 1: Qual o referencial de competências de liderança utilizado na/o AM/EN/AFA/IUM?**

Entrevistado	Excerto da resposta	Segmento
1	<p><i>“O referencial de competências de liderança da AM é constituído por 29 competências com a seguinte tipologia: Pessoal/Cognitivas (Coragem, Autoconfiança, Autocontrolo, Flexibilidade e adaptabilidade, Determinação e perseverança, Otimismo e entusiasmo, Consideração, Transparência, Proatividade, Inteligência Social); Sociais (Liderança participativa, Relações interpessoais, Liderança por delegação, Influencia pelo exemplo, Abertura à multiculturalidade, Empatia, Reconhecimento, feedback positivo e valorização, Comunicação, Assertividade, Trabalho de equipa, Desenvolver os outros, Orientação para as relações humanas); Funcionais (Tomada de decisão, Capacidade para resolver problemas, Aptidão técnica e profissional); Organizacionais (Visão, Gestão de conflitos, Orientação para a tarefa, Comando e Direção.)”</i></p> <p><i>“Este referencial de competências encontra-se atualmente para aprovação pelo CEME.”</i></p>	1.1 1.3
2	<p><i>“(…) os alunos da EN desenvolvam as suas competências técnicas e não técnicas (cognitivas/pessoais e interpessoais) (…)”</i></p>	1.2
3	<p><i>“Não há um referencial de competências definido superiormente pelo Estado-Maior da Força Aérea.”</i></p>	1.3



<p>4</p>	<p><i>“Não existe um modelo de competências de liderança.”</i></p> <p><i>“(…) um modelo de competências de liderança tem de reunir especialistas das Academias, EN e IUM (vertente mais organizacional e mais estratégica) por forma a conduzir um processo contínuo, e não entidades estanques (…) não fazendo qualquer sentido existir um modelo, por exemplo, para a AM e outro modelo para o IUM (…) tem de ser global e transversal (…)”</i></p>	<p>1.4</p>
-----------------	---	-------------------



Questão n.º 2: Quais as competências de liderança que estão atualmente a ser desenvolvidas na/o AM/EN/AFA/IUM, face às necessidades dos atuais cenários de atuação?

Entrevistado	Excerto da resposta	Segmento
1	<i>“(…) 27 competências agrupadas em quatro domínios: Competência pessoal ou cognitiva - Integridade; otimismo e entusiasmo; determinação e perseverança; autoconfiança; autocontrolo; coragem; flexibilidade e adaptabilidade; transparência; e consideração; Competência social - Influência pela referência; desenvolvimento dos outros; reconhecimento, feedback positivo e valorização; comunicação e assertividade; coesão e trabalho de equipa; carisma; abertura à multiculturalidade; liderança participativa e envolvimento; e orientação para as relações humanas; Competência funcional - aptidão técnica e profissional; capacidade para resolver problemas; e tomar decisões; Competência organizacional - orientação para a missão; comando e direção; avaliação da organização; visão; gestão de conflitos; e networking.”</i>	2.1
2	<i>“(…) foi desenvolvido um modelo de liderança funcional de equipas (…)” “Atribuída uma tarefa à equipa, o seu cumprimento desenvolve-se através de fases, durante as quais o líder deve promover as suas competências de liderança de equipa, nomeadamente clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenar e facilitar a aprendizagem.”</i>	2.2



<p>3</p>	<p><i>“ (...) estão a ser desenvolvidas a comunicação (capacidade para informar, esclarecer e orientar), o planeamento (capacidade para identificar, analisar e desenvolver planos de ação, e uma otimizada gestão dos recursos disponíveis), a tomada de decisão, direção e controlo (capacidade para escolher e implementar a decisão, bem como para coordenar, apoiar, monitorizar e verificar a sua implementação), a delegação (capacidade para distribuir, e alocar, as tarefas pelos elementos do grupo, mantendo em si a responsabilidade da missão) e a motivação (capacidade para incentivar, envolver e mobilizar os seus subordinados para a missão).”</i></p>	<p>2.3</p>
<p>4</p>	<p><i>“A liderança tem de ser entendida como um processo que se desenvolve e não está centrada no indivíduo, sendo a lógica das competências redutora, na medida em que advém de estudos empíricos, com base em correlações em que se acaba por agrupar todo um conjunto de competências para definir quais é que são as mais importantes.”</i></p> <p><i>(...) um modelo de competências que não entenda que o coletivo como instituição faz-se da força do coletivo, está a negar aquilo que é a própria instituição, ou seja, temos de perceber que o indivíduo sozinho não consegue fazer as coisas, dependemos uns dos outros.”</i></p>	<p>2.4</p>



Questão n.º 3: Considera essas competências de liderança adequadas para fazer face aos atuais cenários de atuação do/a Exército/Marinha/Força Aérea/GNR? Se não, quais é que considera que devem ser desenvolvidas?

Entrevistado	Excerto da resposta	Segmento
1	<i>“Sim. Tendo em conta os atuais cenários caracterizados pela volatilidade e incerteza, e que exigem aos militares uma grande capacidade de flexibilidade e adaptação a novas situações – os militares para cada situação vão ter de utilizar agrupamentos do modelo para ter sucesso – liderança situacional. No modelo AM foram introduzidas mais 4 competências de liderança, a saber: autoconhecimento; aprendizagem ao longo da vida; pensamento crítico e reflexão e inteligência emocional para o Corpo de Oficiais Gerais, perfazendo assim um total de 33 competências.”</i>	3.1
2	<i>“As competências de liderança desenvolvidas através da utilização do modelo de liderança funcional de equipas são suportadas pela teoria e foram empiricamente testadas, sendo por isso consideradas adequadas para a execução de qualquer tipo de tarefa que seja atribuída às equipas.”</i>	3.1
3	<i>“(…) há uma preocupação constante em compreender os cenários onde a FAP desenvolve a sua missão, por forma a ajustar o programa de formação em liderança, tendo em vista a obtenção de competências que permitam um desempenho de funções adequado às novas realidades, considerando-se que as competências de liderança desenvolvidas atualmente na AFA são adequadas aos atuais cenários de atuação.”</i>	3.1
4	<i>“As competências de liderança ministradas no Ensino Superior Militar não são adequadas aos atuais cenários.”</i>	3.2

**Questão n.º 4: Qual o modelo de formação em liderança utilizado na/o AM/EN/AFA/IUM?**

Entrevistado	Excerto da resposta	Segmento
1	<i>“O modelo de formação em liderança integra várias componentes, desde logo a estrutura, onde se incluem as infraestruturas disponíveis para desenvolver a liderança, a educação em liderança, consubstanciada pelas aulas teóricas, o treino em liderança, traduzido nos exercícios práticos, quer os realizados em simulador existente para o efeito, quer os realizados em exercícios de campo, bem como toda a organização no que se refere a comandantes e instrutores, que com a sua experiência detêm um papel fundamental na formação em liderança dos futuros Oficiais do Exército e da GNR.”</i>	4.1
2	<i>“ É um modelo de liderança funcional de equipas constituído por aulas teóricas e práticas (...)”</i>	4.1
3	<i>“ O modelo de formação em liderança é constituído pelos formadores, por aulas teóricas e práticas e pelos recursos para desenvolver a liderança.”</i>	4.1
4	-	-



Questão n.º 5: Como é desenvolvida a formação e o treino em liderança na/o AM/EN/AFA/IUM?

Entrevistado	Excerto da resposta	Segmento
1	<i>“(…) aulas teóricas, aulas práticas, dinâmicas de grupo (…)”</i>	5.1 5.2
2	<i>“(…) em aulas teóricas e práticas, com especial relevo no âmbito da unidade curricular Comportamento Organizacional, num estágio de liderança e trabalho em equipa (…)”</i>	5.1 5.2
3	<i>“(…) com o ensino de teorias de liderança, com uma parte prática constituída por vários exercícios de campo onde é trabalhado o desempenho da equipa (…)”</i>	5.1 5.2
4	<i>“As competências de liderança estão a ser desenvolvidas apenas ao nível individual (…)”</i>	5.3



Questão n.º 6: Existe necessidade de adaptação do atual modelo de formação e ensino de competências de liderança, lecionado na/o AM/EN/AFA/IUM, face às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação? Se sim, como é que deve ser adaptado?

Entrevistado	Excerto da resposta	Segmento
1	<i>“ (...) considera-se que a atualização do modelo de formação é um processo contínuo, que vai evoluindo consoante as necessidades, estando presentemente adaptado às exigências decorrentes dos atuais cenários de atuação.”</i>	6.1 6.2
2	<i>“Presentemente não se vê necessidade de se fazer qualquer tipo de adaptação.”</i>	6.1
3	<i>“Tendo em conta que há uma preocupação permanente em compreender os atuais cenários de atuação que se deparam à FAP e, conseqüentemente, melhorar de forma contínua as capacidades dos alunos para o exercício de funções nesses novos ambientes, considera-se que o atual modelo está adequado às necessidades. Ainda assim, e servindo este modelo de formação em liderança os interesses da FAP, considera-se que o mesmo carece de uma estratégia definida superiormente.”</i>	6.1 6.2 6.3
4	<i>“(...) o modelo de formação deveria permitir trabalhar por seminários, por forma a trazer entidades externas com as quais as instituições se relacionam (...)”</i>	6.4