

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

ANO LECTIVO DE 2008-2009



TII

DOCUMENTO DE TRABALHO

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

**A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO E DA
LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS
ORGANIZAÇÕES**

**FIEL VICENTE AMIENTWAGWE
CAPITÃO**



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO E DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS
ORGANIZAÇÕES

CAPITÃO FIEL VICENTE AMIENTWAGWE

TRABALHO INDIVIDUAL DE INVESTIGAÇÃO DO CPOS/FA 2008-2009

Lisboa, 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO E DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS
ORGANIZAÇÕES

CAPITÃO FIEL VICENTE AMIENTWAGWE

TRABALHO INDIVIDUAL DE INVESTIGAÇÃO DO CPOS/FA 2008-2009

Orientador: TCOR/PILAV ROMÃO

Lisboa, 2009



Agradecimentos

Um singelo agradecimento em palavras dirigidas para aqueles que tanto esforço e contributo tiveram para que o presente trabalho tivesse humildemente esta qualidade pode ser irrisório.

Os docentes que ministraram as diferentes cadeiras durante o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), no período de 2008-2009, em diferentes etapas, pela forma compreensível com que transmitiram os ensinamentos, os meus profundos agradecimentos.

Os agradecimentos estendem-se para os meus colegas do Curso que sempre souberam cooperar comigo durante os longos meses do curso de promoção.

Agradeço consideravelmente ao meu orientador, o senhor Coronel Romão que, incansavelmente me transmitiu instruções sobre as normas de elaboração de um trabalho científico.

Aos funcionários da Biblioteca do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) que, das inúmeras vezes que solicitei o seu apoio sobre a pesquisa bibliográfica, sempre corresponderam com sorriso e amabilidade, os meus profundos agradecimentos.

À minha inesquecível mulher que sempre soube alojar-me no conforto do seu coração e soube carinhosamente acompanhar-me em todos os desafios ao longo da nossa vida conjugal, o meu muito obrigado.

Aos meus quatro queridos filhos pelo bem-querer e carinho que apesar da distância que nos separa souberam transmitir-me.

Não me esqueço dos meus queridos pais pelos valiosos ensinamentos, amor e carinho que sempre me dedicaram desde a minha fase de puerilidade.



Índice

Agradecimentos	II
Resumo	IV
Palavras chave	V
Abstract.....	VI
Word Keys.....	VII
Lista de abreviaturas.....	VIII
Introdução.....	3
Objectivo do trabalho	3
CAPÍTULO I - A LIDERANÇA COMO ARQUITECTO DE UMA ORGANIZAÇÃO ...	4
1. O Líder e suas classificações	4
2. A Liderança como bastião para o sucesso organizacional	5
CAPÍTULO II - A LIDERANÇA E A GESTÃO DE MÃOS DADAS.....	6
1. A Gestão e suas influências na liderança	6
2. Os recursos humanos e os objectivos institucionais da Força Aérea	7
3. Liderança Estratégica	7
CAPÍTULO III – AS (IN)CONGRUÊNCIAS E (DES)CONFORMIDADES NO PROCESSO DA LIDERANÇA	9
1. Cultura Organizacional.....	9
Incutir valores com solidez ao nível intermédio da estrutura.....	10
O reforço da estrutura base.....	10
Conclusões.....	13
Recomendações	14
Bibliografia.....	15



Resumo

O estabelecimento de uma Força Aérea num país reveste-se de uma grande importância no contexto da defesa contra invasões externas. Para o caso particular de Moçambique, muito embora não se vislumbre qualquer ameaça neste sentido, não deixa de assumir relevância o apetrechamento das Forças Armadas, incluindo a Força Aérea (FA).

Qualquer organização, seja ela para fins particulares ou colectivos impõe uma liderança capaz de perceber os problemas internos e os que, eventualmente, podem emergir da sua envolvente.

De acordo com Martins, as virtudes de líder, os seus vícios e as suas paixões serão referenciados pela memória colectiva dos que os observam, avaliam, acompanham e servem (Martins, 2007: 22).

O processo de gestão de pessoas deve estar inteiramente ligado à concepção de liderança de uma organização, para se atingirem os desideratos propostos pela instituição.

Dentro da FA tem-se verificado que as saídas dos funcionários por diversas razões, não têm sido acompanhadas pelos novos ingressos, facto que tem vindo a criar um fosso do ponto de vista dos recursos humanos impondo o redobrar de esforços por parte dos efectivos no activo, minando, por vezes, as relações entre as chefias e subordinados.

Para que a FA não se torne numa carcaça do tempo entendemos que deve ser respeitado o processo de atracção de candidatos no MRH (Mercado de Recursos Humanos) para abastecer o sector (Chiavenato, 1999:91).



Palavras chave

For aérea/Gestão/liderança/Recrutamento de novos ingressos



Abstract

Aire force establishment in any country its very important in defence against foreigner force attacks. Particularly for Mozambique, although is not foreseen any threat in this way, we can not set aside relevance air force supply.

Any organization imposes leadership capable to understand interior problems and others that come from external.

According Martins, the leader virtues, his vices and passions shall be collective memory referred by all people that observe, evaluate, accompany and serve (Martins, 2007: 22).

The management people process ought to be linked at organization leadership so that achieves institution proposal goals.

In Air Force organization occur many workers asking outlet by different reasons. In these outlets we see that they are not accompanied by new ingresses. This case provokes human resources luck in Air Force Organization, in the one side, and in the other side makes that the few workers duplicate their effort undermining relationship among workers and chiefs, some time.

Must be avoided that Air Force Organization become time skeleton. In this case must be respected the candidates attraction process to supply the sector (Chiavenato, 1999:91).



Word Keys

Air Force/Management/leadership/ingress new recruitment



Lista de abreviaturas

IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares

CPOS – Curso de Promoção a Oficia Superior

MRH – Mercado de Recursos Humanos

FA – Força Aérea

ERH – Escola das Relações Humanas

MD – Ministério da Defesa

FADM – Forças Armadas de Defesa de Moçambique

FAM – Força Aérea de Moçambique

FRELIMO – Frente de Libertação de Moçambique

RENAMO – Resistência Nacional Africana de Moçambique

MDNM – Ministério da Defesa Nacional de Moçambique

GERH – Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

Introdução

O estudo da liderança é uma actividade empolgante, que nos leva a reflectir sobre a essência do ser humano enquanto animal gregário. Existindo inúmeras referências teóricas sobre a temática, a génese do estudo sistemático da Liderança surge com a Escola das Relações Humanas (ERH). Foi esta corrente de pensamento que introduziu e realçou a problemática da motivação no ambiente organizacional, racionalizando um fenómeno até então empírico e criando a estrutura para o surgimento da Liderança como objectivo de estudo científico.

É do antagonismo entre as teorias Clássicas e a ERH, no fundo a eterna luta entre a organização e o homem, que surge a “terceira via” protagonizada pelas Teorias Comportamentalistas. Esta constitui um desdobramento pragmático da ERH, adequando-a a uma realidade que impõe uma conciliação entre os objectivos da organização e do homem.

Os alicerces para o conhecimento e compreensão do fenómeno complexo da liderança estão criados, dando origem a inúmeros modelos e teorias subsequentes, que é um sintoma inequívoco de que o tema está longe de se esgotar.

Objectivo do trabalho

Sendo o nosso grande desiderato na partida para este trabalho perceber o actual contexto da problemática da gestão e da liderança estratégica na Força Aérea de Moçambique (FAM), qualificar os estilos de liderança estratégica na organização da FAM, Avaliar o impacto de cada estilo de liderança e procurar apontar qual se adapta melhor às FAM, com base na experiência do quotidiano prever uma evolução em termo de gestão e liderança, assinalamos como sendo a nossa pergunta de partida a seguinte questão:

1. O Estilo de liderança adoptado na FAM é estrategicamente adequado?

Como perguntas derivadas temos:

1. Os líderes seguem um modelo de liderança estruturalmente válido para a FAM?



2. Em que medida os níveis do topo, intermédio e da base interligam-se para o cumprimento dos objectivos institucionais?
3. Em que medida o nível de escolaridade interfere na liderança da FAM?

Temos como hipóteses os seguintes pontos:

1. Os modelos de recrutamento dos efectivos revelam-se ineficazes para abastecer a FAM;
2. Há pouco interesse de ingresso na FAM por falta de incentivos.

CAPÍTULO I – A LIDERANÇA COMO ARQUITECTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

1. O Líder e suas classificações

O líder classifica-se em:

1. Os seus valores e convicções pessoais;
2. A sua confiança nos subordinados;
3. As suas inclinações pessoais a respeito de como liderar;



4. Os seus sentimentos de segurança em situações incerteza.

2. A Liderança como bastião para o sucesso organizacional

Conforme uma das conclusões da experiência de Hawthorne, a Escola das relações Humanas, identificou o fenómeno da liderança informal sobre o comportamento humano.

Os líderes informais interpretam as normas e expectativas do grupo, mantêm o controlo sobre o seu comportamento e ajudam os indivíduos a actuar como um grupo social e coeso.

A liderança é fundamental em qualquer organização. O chefe precisa de conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, por meio do processo da comunicação humana, à realização de um ou de diversos objectivos específicos.

Como dizia Sousa, os trabalhadores devem ser entendidos não apenas como trabalhadores mas também cidadãos com personalidades e motivações – e como «moral» dos trabalhadores – um indicador do nível motivacional do sistema social interno – tornam-se elementos fulcrais no estudo e na compreensão profunda do funcionamento de qualquer organização. A organização é um sistema social inter-relacionado (Sousa, 1990: 44-45).

Existe a distinção entre o conceito de liderança como qualidade pessoal e de liderança como função. O comportamento de liderança (planear, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc.,) deve ajudar o grupo a atingir os seus objectivos, isto é, a satisfazer as suas necessidades. Assim o indivíduo que conseguir orientar o grupo, escolhendo as melhores soluções, no sentido de satisfazer as necessidades do colectivo, tem maior probabilidade de ser o líder.

A liderança é um processo da escolha, do líder em relação ao caminho a seguir, e do grupo que o elege. A liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo.



CAPÍTULO II - A LIDERANÇA E A GESTÃO DE MÃOS DADAS

1. A Gestão e suas influências na liderança

A gestão das pessoas é uma área que tem merecido cada vez maior atenção, havendo hoje, uma visão completamente diferente da sua configuração tradicional. A maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram o desempenho, tem dimensões muito variáveis, mas está dependente da estratégia e das políticas definidas a respeito de como lidar e motivar as pessoas.

Gerir é um sistema de informação e de decisões respeitantes aos Homens (gestão social); aos meios (gestão do imobilizado); às finanças (gestão financeira); às operações (...). A gestão não se cinge a comprovações, tendo sim como finalidade essencial estabelecer as previsões e controlar os desvios entre estas e as realizações (Lochard, 1992: 42).

Em muitas organizações fala-se hoje em gestão de recursos humano, o que corresponde a uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos e dotados de habilidades e capacidades intelectuais. Administrar as pessoas significa gerir a organização com todos os colaboradores e parceiros, isto é, entender as pessoas como um recurso organizacional, activo e provocador das decisões, empreendedor das decisões e criador da inovação dentro das organizações. Contrariamente, até há pouco tempo, o relacionamento entre as pessoas e as organizações era considerado antagónico e conflituante, uma vez que se acreditava que os objectivos das organizações eram incompatíveis com os objectivos das pessoas.

Esta nova aproximação encontra-se bem patente na FAM, pelo menos no campo teórico, uma vez que existe o reconhecimento de que os recursos humanos são o seu capital mais valioso, para além de recentemente ter sido também acrescentando o princípio de que devem integrar homens e mulheres, de acordo com critérios de adequação funcional e de igualdade de obrigações e oportunidades.



2. Os recursos humanos e os objectivos institucionais da Força Aérea

Indo mais concretamente à situação que se vive na FAM podemos afirmar categoricamente que as expectativas das pessoas relativamente ao trabalho não se coadunam com uma constante saída de pessoal, sem substituição, que obriga normalmente a redistribuições de tarefas com a consequente sobrecarga associada e que se traduz na exigência de uma maior e total disponibilidade de tempo para alguns. Hoje, as expectativas vão no sentido de um equilíbrio nos papéis sociais, pelo que as organizações têm que ajudar a encontrar esse ponto e não tentar disputar inteiramente o tempo de cada um.

Para conservar ou reter os melhores quadros a FAM tem que permitir uma percepção de credibilidade organizacional por parte dos seus membros. Para isso, é especialmente relevante a este nível que se demonstre integridade e adesão permanente aos valores institucionais, profissionalismos e um empenhamento excelente. A evolução das carreiras constitui nos dias de hoje uma preocupação óbvia de qualquer organização. A construção de planos de carreiras permite que as necessidades da FAM em recursos humanos, seja transposta para o plano individual dos seus membros, perspectivando formas de lhes permitir uma evolução e desenvolvimento profissional de modo a atingirem todo o seu potencial, e proporcionar-lhes internamente condições para a motivação e auto-realização.

3. Liderança Estratégica

A imagem da FAM não é passada com solidez nem ocupa qualquer lugar de destaque, pela positiva. Parece existir cada vez mais indiferença por parte da opinião pública relativamente à instituição Militar, a não ser em situações que se possam apresentar como depreciativas. Este assunto merece atenção especial, sendo necessário investir na divulgação da Forças Armadas moçambicanas, tendo em vista não só o recrutamento, mas também o debate público sobre os problemas do Ministério da Defesa (MD), em geral.



Será que o estilo de liderança responde as necessidades actuais das Forças Armadas de Defesa de Moçambicanas (FADM)?

O estilo virado para a realização torna difícil implementar por momento na instituição Militar da Força Aérea Moçambicana. Com o Acordo de paz que terminou a guerra civil que durou 16 anos em Moçambique, tendo culminado com a desmobilização dos militares em ambas partes beligerantes (FRELIMO e RENAMO) foi instituído um critério de destruição das máquinas da guerra.

Não existem valores de liderança imprescindíveis para orientar os militares que integram a FAM. Na minha opinião, a reestruturação da FAM passará forçosamente pelo MDNM. Ela será não só ao nível dos processos de apoio à decisão, mas também na modernização das estruturas orgânicas e da cadeia de comando operacional ainda na racionalização dos recursos e infra-estruturas que lhe estão alocados.

O MDNM deve apostar na Educação Militar profissional para influenciar e orientar o pessoal que integra as FAM, para melhor cumprimento duma missão combativa. É necessário ainda identificar os procedimentos que permitem caracterizar de forma sistemática as necessidades da FAM em conhecimento e competências que o pessoal possuir ao terminar os cursos de formação.

Esta investigação visa ainda alargar o campo de aplicação dos sistemas de gestão de qualidade na FAM, aliás isso está inserido no ambiente tecnológico e de conhecimento. As transformações profundas que caracterizam o mundo moderno e o impacto marcante das novas tecnologias conferem uma importância acrescida ao conhecimento e à informação.

As possibilidades da sociedade de informação, permitem uma aposta na preparação intelectual permanente e actualizada do pessoal, proporcionando a criatividade, flexibilidade e uma capacidade de adaptação a novas actuações. Uma organização que facilite, reconheça e valorize estas vertentes cria um ambiente propício ao recrutamento de qualidade e a retenção do pessoal.



CAPÍTULO III – AS (IN)CONGRUÊNCIAS E (DES)CONFORMIDADES NO PROCESSO DA LIDERANÇA

1. Cultura Organizacional

A necessidade de inculcar-se esforço permanente para que os elementos da colectividade orientem as suas acções para os objectivos da instituição revela-se imprescindível nas qualidades do líder.

Para que tal aconteça, o interesse da valorização da cultura organizacional deve estar patente nas decisões do líder e procurar que o mesmo seja partilhado por restantes membros da instituição (FAM), pelo que tem que ser continuamente valorizada e reforçada.

- 1) Paralelamente, afigura-se necessário começar a desenvolver uma cultura conjunta dos Ramos. A cultura da instituição tem que ser transmitida de forma visível para o ambiente externo e sentida e reconhecida no interno. Tem que ser um referencial do que queremos ser, tem que representar aquilo que queremos que pensem sobre nós e tem que mostrar claramente o tipo de pessoas que queremos ter, ou seja, que tipos de pessoas servem à FAM.
- 2) Desenvolver uma visão de futuro. Desenvolver uma visão global para o futuro, o futuro que não incida somente nos meios aéreos que queremos e que deveríamos ter, mas que abranja os recursos humanos clarificando o seu enquadramento e direccionamento.
- 3) Promover a imagem e divulgar as actividades. Constituir uma boa imagem na opinião pública, não só através do comportamento e exemplo dos elementos da organização, mas acima de tudo, passar a imagem de profissionalismo pela forma eficiente como se cumpre a missão, explorando, para o efeito, todas as oportunidades prioritárias.
- 4) Reestruturar a Organização e Definir Cargos e Funções. Reestruturar a Força Aérea Moçambicana e efectuar uma nova definição de cargos e actualização de funções.



- 5) Promover a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Efectuar uma gestão estratégica dos recursos humanos como instrumento e parcela da estratégica global, que valorize a óptica do planeamento integrado a longo prazo de forma a atingir objectivos da organização.
- 6) Melhorar a Qualidade de Vida. Desenvolver de forma isolada ou em conjunto com os outros Ramos, ou mesmo em parceria com entidades civis, um conjunto de acções, que visa melhorar a qualidade de vida dos seus militares.

2. Inculcar valores com solidez ao nível intermédio da estrutura

- a. Aceitar Responsabilidades. Aceitar responsabilidades e insistir para que as pessoas estejam verdadeiramente comprometidas com a organização, se possível aderindo, para se poderem provocar as mudanças necessárias e contribuir para um clima organizacional com tendência para a acção: insistir em agir mais e falar menos.
- b. Recrutamento e Selecção. Actuar de forma inovadora, permanente e proactiva para conseguir atrair os elementos com melhores capacidades mantendo os níveis de exigência.
- c. Formar e desenvolver. Melhorar os processos de gestão do desempenho, de desenvolvimento e de reconhecimento e recompensa.
- d. Reter pessoal. Construir a nível interno uma percepção de credibilidade organizacional, demonstrando integridade, adesão permanente aos valores institucionais, profissionalismo e um empenhamento excelente.
- e. Gerir Carreiras. Gerir de forma eficiente as carreiras do pessoal, incluindo a construção de planos de carreira.

3. O reforço da estrutura base

- 1) Promover e Facilitar a Comunicação. Manter em permanência abertos os canais e formas de comunicação com os subordinados.
- 2) Fortalecer a inter-Relação Chefe/Subordinado.



- 3) Acompanhar e Aconselhar. Gerir o desempenho e aconselhar no sentido do desenvolvimento dos subordinados.
- 4) Reconhecer. Reconhecer valorizando a auto-estima, mas de forma diferenciada e com equidade.
- 5) Conduta Exemplar. Liderar pelo exemplo a todos os níveis da organização para além do conjunto de acções concretas anteriormente, a resposta correctiva para gerar estabilidade e novo equilíbrio passando por uma estratégia de crescimento.

Se hoje em dia se olha para a mudança como um fenómeno novo, recordemos o que escreveria o General da Força Aérea Francesa G.Leroy: Ao longo dos tempos não foi mais que uma expressão melancólica utilizada pelos homens ao recordarem a sua juventude passada. Mas hoje, ao dizer-se que os tempos mudaram, não se peca por exagero sentimental, pelo contrário, está a subestimar-se, sem dúvida, uma evolução que será cada vez mais rápida.

Também Huntington já escrevia dois anos antes sobre os militares, defensores da ordem recai uma pesada responsabilidade. O maior serviço que podem prestar é manterem-se verdadeiros consigo próprios, servir em silêncio e com coragem no sentido militar do tempo. Se renegarem o respeito destroem-se a si próprios, primeiro, e à Nação em última instância.

Se parece que o Gen. Leroy poderia expressar ainda hoje da mesma forma as suas ideias, já que permanecem actuais, será com alguma dificuldade que as palavras de Huntington possam passar e ser completamente compreendidas e aceites pelas gerações futuras, apesar da validade que ainda hoje têm os princípios e valores nela contidos.

A todos os Líderes da Força Aérea incumbe a responsabilidade de valorizar a cultura institucional e obter a adesão dessas gerações para a mensagem de Huntington.

Líderes e liderados na Força aérea. Será importante, em primeiro lugar, começar por apresentar quais as aproximações à liderança:

- a. Aproximação pela qualidade: Parte da premissa de que os líderes nascem com qualidades ou com marcas que lhes garantem a liderança, por exemplo, tenacidade, inteligência, e conhecimento profissional.



- b. Aproximação pela situação. É o inverso da anterior. A sugestão aqui é que o conhecimento e a perícia técnica perante a situação decidem quem é o líder.
- c. Aproximação funcional: É aquela que explica o que o líder faz e observa as interações do líder, dos liderados, da situação e do ambiente. Fortemente utilizada no seio militar, a sua aplicação desenvolve a capacidade e a liderança, permitindo ao líder observar e analisar em si próprio e nos outros, as razões do sucesso ou insucesso da liderança, e obter experiência para o exercício dessa mesma liderança.

A liderança aplica-se a grupos liderados que têm que agir, executar uma tarefa ou resolver um problema. Assim é necessário que o líder identifique quais as áreas de necessidade do grupo de liderados:

- 1. A necessidade do grupo cumprir a tarefa ou atingir a finalidade;
- 2. a necessidade de conservação do grupo;
- 3. as necessidades individuais.

Ainda que estas áreas sejam distintas, não estão isoladas, visto que, as necessidades de uma área podem ter efeitos nas outras áreas.

Identificadas que foram as áreas de necessidades dos liderados, é preciso definir quais as funções do líder militar:

- a. Relativamente às tarefas:
 - 1. Elaborar um plano;
 - 2. Atribuir trabalhos e meios;
 - 3. Controlar a qualidade;
 - 4. Comparar o realizado com o planeado
- b. Relativamente à conservação do grupo:
 - 1. Manter a disciplina;
 - 2. criar o espírito de corpo;
 - 3. Premiar e motivar;
 - 4. Assegurar as comunicações;
 - 5. Treinar.
- c. Relativamente às necessidades individuais:
 - 1. Considerar os problemas individuais;
 - 2. Premiar;
 - 3. Dar estatuto dentro do grupo;



4. Reconhecer e usar as aptidões individuais

Conclusões

Lembramos que a nossa pergunta de partida foi “o Estilo de liderança adoptado na FAM é estrategicamente adequado?” cujas perguntas derivadas são:

4. Os líderes seguem um modelo de liderança estruturalmente válido para a FAM?
5. Em que medida os níveis do topo, intermédio e da base interligam-se para o cumprimento dos objectivos institucionais?

Temos como hipóteses os seguintes pontos:

3. Os modelos de recrutamento dos efectivos revelam-se ineficazes para abastecer a FAM;
4. Há pouco interesse de ingresso na FAM por falta de incentivos.

Com a caracterização de líder feita ao longo do nosso trabalho, a caracterização das qualidades que deve representar o liderado e interligação das acções dos dois níveis de trabalhadores de uma organização, com o intuito de transpor essa relação para a realidade da FAM, a perscrutação que fizemos relativamente à liderança estratégica na FAM e a necessidade da compatibilização da matriz da gestão e da liderança julgamos ter atingido os objectivos que nos propomos a abordar no nosso trabalho.

Com base na análise do actual modelo de liderança na FAM ousamos fazer abordagem de um protótipo que o consideramos ideal quanto à liderança.

Consegue-se concluir que um líder tem de possuir certas características para poder desempenhar eficazmente o seu papel no grupo. Estas características estão intimamente relacionadas com a capacidade para comunicar, exprimir, conduzir e compatibilizar-se com os liderados. Estes, por sua vez, também têm de conter um determinado padrão de características para que no grupo, sejam úteis e bem aceites. Cada vez menos se tolera elementos do grupo com atitudes extremistas ou comodistas. O líder deve chamar



peçoas para o grupo que sejam inteligentes, activas, compreensivas, realistas, criativas, e que tenha iniciativa e espírito crítico, para que as consiga liderar conjugando todas estas características e capacidades.

Todas as considerações, acima referidas, foram abordadas e transpostas para a Força Aérea Moçambicana no futuro, tendo em conta todo o dinamismo e mudança que o futuro nos reserva.

A melhor forma de conseguir ser um bom líder é começar por tentar ser um bom liderado tentando aprender com as experiências vividas, de maneira a enriquecer o mais possível, o seu conhecimento para mais tarde, quando estiver no papel de líder poder aplicá-lo. Como ultima referência podemos salientar que um líder perspicaz pode tirar grande partido de características específicas dos liderados, como o sentido de obediência e de lealdade, que é muito frequente encontrar em organizações como a FAM.

Muitas abordagens são possíveis. Não nos interessa citar muitos autores, nem fazer uso de uma linguagem vestida de dogmas. A dialéctica confunde e consome tempo. O liderado quer uma linguagem simples e clara para não ser confundido e exige, por parte do líder, conceitos precisos para raciocinar em bases sólidas.

Dentro de uma concepção, a relação entre líder e liderados repousa na maior parte das necessidades individuais, sendo por meio de relações com outros indivíduos ou com grupos de indivíduos.

Recomendações

Estabelecimento de um quadro de pessoal que indique com clareza os efectivos necessários para operacionalizar vários sectores da FA com indicação das funções que devem ser exercidas.



Instituir uma academia para formação de quadros da FA em diferentes áreas de interesse da Organização para perseguir eficazmente os ideais da defesa nacional com alguma proficiência.

O poder político na sua estratégia de governação deve dar primazia a aspectos ligados à Defesa Nacional, muito embora estejamos em tempo de paz, dada a sua importância permanente.

Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto (1999). <i>Gestão de Pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações</i> . Rio de Janeiro: Editora Campus. ISBN 85-352-0427-x.
PIAGET, Jean (1964). <i>Six Études de Psychologie</i> , Geneve, Gonthier.
BARATA, Óscar Soares (1983). <i>Introdução às Ciências Sociais</i> , Lisboa, Bertrand, Vol. I.
LAMAMOTO, Marilda Villela (2001). <i>Trabalho e indivíduo social</i> , Corte Editora.
SOUSA, António de (1990). <i>Introdução à gestão – Uma abordagem sistémica</i> , Verbo.
CÂMARA, Pedro B. da (1997). <i>Organização e desenvolvimento de empresas</i> , Dom Queixote.
MINTZBERG, Henry (2004). <i>Estrutura e dinâmica das Organizações</i> , 3. ^a edição, Dom Queixote.
LOCHARD, Jean (1992). <i>Compreender a gestão</i> , 3. ^a edição, ediPrisma.
CHIAVENATO, Idalberto (2000). <i>Administração, teoria, processo e prática</i> , 3. ^a edição, Makron Books.
CHIAVENATO, Idalberto (2001). <i>Teoria geral da Administração</i> , I Vol. 6. ^a edição, editora Campus.
CHIAVENATO, Idalberto (1999). <i>Teoria geral da Administração</i> , II Vol. 5. ^a edição, editora Campus.



CHIAVENATO, Idalberto (1985). <i>Administração, Teoria, Processo e Prática</i> , 2. ^a edição.
TEIXEIRA, Sebastião (1998). <i>Gestão das organizações</i> , McGraw-Hill.
MARQUES, Carlos Alves e CUNHA, Miguel Pina e (2000). <i>Comportamento organizacional e gestão de empresas</i> , 2. ^a edição, Dom Quixote
CÂMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODIGUES, Joaquim Vicente (2003), <i>Recursos humanos & sucesso empresarial</i> , 5. ^a edição, Dom Queixote.
DIAS, Álvaro Lopes, et tal. (2007). <i>Estratégia lusitana</i> , 2. ^a edição, Biblioteca exame.
Ministério da Economia. 2001. <i>Economia & Prospectiva – as logísticas</i> , n.º 18, Outubro.
REMÉDIOS, Augusto António dos (2004). <i>Jornal do Exército: Dia do Exército</i> , n.º 533, p. 38-47.
KUNICH, John Charles e LESTER, Richard (2007). <i>Air & Space Power</i> , n.º 1, Vol. XIX, 1.º Trimestre, p. 12-21
MARTINS, Manuel Fernando Rafael (2007). <i>Air & Space Power</i> , n.º 1, Vol. XIX, 1.º Trimestre, p. 22-27.