

Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica

CADERNOS NAVAIS
Nº 37 – Abril – Junho de 2011

LIDERANÇA E EXERCÍCIO DE COMANDO

Francisco José Costa Pereira
Henrique Eduardo de Gouveia e Melo
Pedro Eduardo Fernandes Fonseca

Edições Culturais da Marinha
LISBOA

O Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica (GERE), foi criado pelo Despacho número 2/07, de 29 de Janeiro, do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), sucedendo ao Grupo de Estudos e Reflexão de Estratégia, então com sete anos de existência.

Ao GERE, situado na directa dependência do Almirante CEMA, incumbe, dum forma geral, a elaboração e divulgação de estudos sobre assuntos estratégicos de interesse geral e em especial para a Marinha. No âmbito das suas competências específicas, o GERE promove a publicação de matérias que tenham analogia com a sua actividade, através das colecções dos *Cadernos Navais*, editados pela Comissão Cultural da Marinha.

TÍTULO:

LIDERANÇA E EXERCÍCIO DE COMANDO

COLECCÃO:

Cadernos Navais

NÚMERO/ANO:

37/Abril-Junho 2011

EDIÇÃO:

Comissão Cultural da Marinha

Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica (GERE)

ISBN 978-989-8159-28-1

Depósito Legal n.º 183 119/02

EXECUÇÃO GRÁFICA: António Coelho Dias, S. A.; Tiragem: 600 exemplares

ÍNDICE

Preâmbulo	5
Contributos para a Liderança Militar na Marinha de Guerra Portuguesa	7
Comando no mar no Século XXI	37
O comando em terra	59

PREÂMBULO

Em 2007, no âmbito da Directiva Sectorial de Recursos Humanos, a Marinha concebeu um plano estratégico para o ensino e formação dos seus quadros nas áreas da liderança e gestão.

O referido projecto contempla o ensino, formação e treino da liderança desde o patamar de praças para chefes de equipa, até ao nível dos oficiais gerais.

Este plano abrange cinco níveis de responsabilidade gestonária e de liderança, nomeadamente: o nível individual; o nível grupal; o nível organizacional; o nível corporativo; e o nível estratégico.

Para cada um dos níveis estão identificadas as áreas de competências a desenvolver e a sua correspondência com os destinatários destes módulos de formação, isto é, quais os escalões hierárquicos a quem se destinam.

Este projecto faz também a alocação dos diferentes módulos de ensino, formação e treino, aos diversos estabelecimentos de Ensino e Formação, concretamente à Escola de Fuzileiros, à Escola de Tecnologias Navais da Armada, à Escola Naval e ao Instituto de Estudos Superiores Militares.

Da implementação deste projecto, salienta-se a criação do Curso de Liderança como módulo do Curso de Formação de Praças, a inserção do Curso de Potencialização de Recursos Humanos, para os Aspirantes da Escola Naval como complemento prático do ensino ministrado nesta Academia e a adaptação dos conteúdos programáticos nos cursos ministrados para promoção a oficial superior e para promoção a oficial general.

O ensino e treino destas temáticas carece de um esforço contínuo, com vista a consolidar e unificar todo o edifício do ensino, formação e treino de liderança e gestão na Marinha, tendo com objectivo final a consolidação de uma doutrina própria neste âmbito.

Os Cadernos Navais dedicam este exemplar ao tema da Liderança. Numa abordagem mais teórica, revisitámos um estudo sobre a liderança na Marinha a que juntámos duas reflexões mais práticas do exercício do comando: no mar e em terra.

**CONTRIBUTOS PARA A LIDERANÇA MILITAR
NA MARINHA DE GUERRA PORTUGUESA**

Capitão-de-fragata EMQ Ref. Francisco José Costa Pereira

O AUTOR

O Capitão-de-fragata EMQ REF Francisco José da Costa Pereira é Doutor em Sociologia pela *Université de Provence* e em Psicologia Organizacional pelo ISCTE, com tese sobre a Representação Social do Empresário – factores de criação de empresas. Mestre em Comportamento Organizacional pelo ISPA com dissertação sobre a Representação Social do Leite. Licenciado em Psicologia Clínica.

Desenvolve actividade académica no domínio das Ciências da Comunicação, no Instituto Politécnico de Lisboa e na Universidade Lusófona e no domínio do Comportamento Organizacional no Instituto de Estudos Superiores Militares do Ministério da Defesa Nacional.

Foi membro da Comissão de Avaliação Externa dos Cursos de Comunicação das Universidades em 2005. Foi coordenador do Observatório da Publicidade entre 2001 e 2010 onde desenvolveu actividade de investigação nos vários domínios da publicidade. É autor e coordenador do livro *Publicidade, o Estado da Arte em Portugal*, em conjunto com Jorge Verissimo. É autor do livro *Representação Social do Empresário*.

É autor e coordenador do livro *Crises de Ameaças a Oportunidade – gestão estratégica de comunicação de crises* em conjunto com António Marques Mendes. É editor em conjunto com Jorge Verissimo e Peter Neijens e autor do livro *New Trends in Advertising Research*. Tem um conjunto vasto de artigos publicados em revistas no domínio das Ciências da Comunicação, com comunicações anuais no *International Congress Research in Advertising* e no *International Assotiation Research in Economic Psychology*. Paricipou e participa em diversos projectos de investigação do domínio das Ciências da Comunicação e Ciências Sociais.

É Professor Convidado da Universidade *Complutense* de Madrid no programa Doutoral em Comunicação Social, onde orienta e orientou diversas teses Doutorais. É membro da Associação Portuguesa de Ciências de Comunicação onde tem a Direcção do Grupo de Trabalho da Publicidade. É o coordenador do 8º Poliemprende dos Institutos Politécnicos de Portugal. Membro da 2ª Secção do Júri de Ética e Publicidade do Instituto Civil da Autodisciplina da Publicidade em Portugal (ICAP) desde 2009.

CONTRIBUTOS PARA A LIDERANÇA MILITAR NA MARINHA DE GUERRA PORTUGUESA

RESUMO

Este artigo remete-nos para uma conceptualização dos conceitos da liderança e como ela evoluiu desde a teoria do grande homem até ao presente, bem como para o trabalho de formação em liderança que a Marinha tem efectuado nos últimos 20 anos. Mostra ainda como as teorias implícitas da liderança podem funcionar na sociedade portuguesa, para os estímulos de líder, gestor e chefe. Mostrando que o líder tem uma atribuição positiva, o gestor neutra e o chefe mais para a negativa e que um líder pode ser um chefe, mas um chefe pode não ser um líder. Na segunda parte do artigo foi efectuada uma compilação de trabalhos anteriores sobre a realidade dos oficiais da Marinha neste domínio da liderança associada a algumas dimensões da cultura corporativa, dos motivos e traços de personalidade. Estes resultados mostram os oficiais altamente orientados para o trabalho com a consequente humanização que se torna necessária desenvolver quando se tem esta apetência. Por outro lado podem apresentar algumas dificuldades na inovação e mudança, bem como nos processos comunicacionais, no controlo e na gestão do conhecimento organizacional.

1. Introdução

O termo liderança nas Forças Armadas Portuguesas só foi amplamente aceite nos últimos 30 anos. Até aí para os oficiais existia a arte de comando, na perspectiva das "habilidades para se dirigirem pessoas e se atingirem os objectivos com um mínimo de conflitos e um máximo de cooperação" (Munson, 1921) ou a "arte de levar os outros a fazer o que se quer" (Bundel, 1930) e para os sargentos não era sequer referida.

A realidade das Forças Armadas e em especial da Marinha de Guerra Portuguesa mudou radicalmente nos últimos 20 anos no referente à formação académica e à liderança. A formação académica dos sargentos adequou-se aos novos tempos com a obrigatoriedade do nível secundário a complementar a excelente formação técnica que recebiam. Paralelamente foi incorporado na sua formação, um curso de liderança muito bem estruturado, capaz de dar competências neste nível, como requisito para a sua promoção.

Nos oficiais, a sua formação manteve os requisitos científicos e técnicos que sempre os caracterizaram, colocando-os todos no mesmo patamar.

No referente à liderança, ela é ministrada na Escola Naval, nas disciplinas da área científica adequada, complementada com uma formação, no último ano, específica em liderança e com alguma formação posterior nos cursos de promoção ao longo da vida profissional do oficial.

A formação é contingente aos públicos a quem se dirige e a quem a ministra em especial do lote de oficiais que a Marinha deu formação superior pós graduada para definirem estratégias neste domínio nos últimos 20 anos.

Seria um investimento para a Marinha que esta formação continuasse, para se conseguir manter os elevados níveis que a Marinha já atingiu neste domínio, a todos os níveis, na Escola Naval, no curso de Liderança e no IESM.

As mudanças culturais neste domínio são complexas e exigem mudanças de paradigmas que as instituições têm de trabalhar, preparando e formando as pessoas para novas realidades.

A título de exemplo podemos citar o que a *U.S. NAVY* efectuou na década dos anos de 1980. Considerou que a Marinha de Guerra deveria ter uma nova cultura de liderança e gestão. Para o efeito, desenvolveu um plano de curso: o *Leadership Management Education Training (LMET)* que levou a ser frequentado por todos os sargentos, oficiais subalternos e oficiais superiores com as adaptações de casos de estudo a cada nível. Nesse curso era ensinado o que se pretendia de cada sargento e oficial em termos de liderança e gestão, mostrando uma estrutura global e assumida oficialmente.

Deve ter-se em atenção que a formação em liderança é uma componente importante para que o oficial ou sargento adquira a competência, mas não a única. Ela deve ser complementada com as aprendizagens da vida, quer pelos exemplos que o oficial ou sargento recebe dos primeiros líderes com quem trabalhou, quer pela experiência de vida que vai adquirindo com os sucessos e fracassos que vai tendo na sua actividade.

Escrever sobre liderança não é uma tarefa fácil, quer pela diversidade de abordagens que se têm conceptualizado ao longo dos anos de estudo sem conseguir responder a todas as situações da vida real, quer pela diversidade de definições que também estão associadas às diversas abordagens.

Quando se procura uma definição de liderança temos que ter em consideração várias dimensões, a influência que o líder pode desenvolver junto dos liderados e que inevitavelmente está associada ao poder que consegue adquirir e à confiança, credibilidade e reputação que consegue obter e os objectivos que se pretendem atingir.

A forma como estas dimensões se articulam é que vai dar a cada abordagem as definições que mais se adequam às suas realidades, tendo por base que o foco está sempre na relação que o líder mantém com o grupo, seja nas actividades que ele desenvolve, nas mudanças ou nos processos em que se envolve.

Com este artigo pretende-se efectuar um percurso teórico sobre a liderança, mostrar algumas características de oficiais de meia-idade que podem dar pistas para as formas de liderança que os oficiais assumem na Marinha de Guerra Portuguesa e como ela tem sido assumida nas últimas décadas.

2. Uma abordagem breve da liderança ao longo dos tempos

O estudo da liderança tem produzido as mais variadas teorias ao longo do último século sem conseguir explicar adequadamente toda a amplitude do seu fenómeno.

Os primeiros estudos sobre a liderança foram marcados pelas teorias do Grande Homem que dominou grande parte dos finais do século dezanove e princípios do século vinte. Os estudos de Carlyle (1841) iam nessa linha, che-

gando mesmo a apontar que a história do mundo era a história dos Grandes Homens que conseguiam capturar a imaginação das massas.

Esta teoria do Grande Homem deu origem à procura dos traços de personalidade que poderiam estar na base da diferenciação das pessoas que eram líderes.

Deu-se início à Teoria dos Traços que apesar da incapacidade de encontrar um perfil ideal de líder mostrou ao longo dos tempos que poderiam existir alguns traços de personalidade que poderiam orientar para o sucesso, dependendo das situações.

Um dos primeiros grandes estudos desta teoria foi desenvolvido por Weber (1947) nos princípios do século vinte sobre o poder. Nele podíamos analisar a conceptualização de três tipos de poder, o tradicional, o burocrático e o carismático que nos conduzia a três tipos de liderança.

Considerava então que apenas a autoridade burocrática era o poder legítimo, suportado nas regras organizacionais, e que só ele devia ser assumido nas organizações. O poder carismático era o proveniente dos grandes homens e que não devia ser assumido nas organizações. Nesta sequência se o líder era alguém com qualidades superiores que o diferenciavam dos seguidores, então seria possível identificar essas qualidades.

Estes estudos estiveram deste modo associados à Teoria dos Traços na tentativa de se encontrar um traço de personalidade que pudesse prever o líder ideal (Kohs & Irle, 1920, Bernard, 1926, Bingham, 1927, Tead, 1929, Kilbourne, 1935 e Jenkins, 1947). Todos eles tentaram compilar um conjunto de traços de personalidade que podiam mostrar sucesso na liderança a quem os tivesse.

Estes estudos mostraram uma incapacidade de encontrar o tal perfil individual que diferenciava o líder dos seguidores e continuaram os estudos, mas agora dizendo que o líder era aquele que emergia em função de um determinado tempo, lugar e circunstância, como Murphy (1941) dizia que a liderança não residia na pessoa, mas era uma função da ocasião.

Estes estudos vieram até ao presente com o estudo do carisma social baseado na teoria psicanalítica em que Ket de Vries (1980) tenta demonstrar que os líderes carismáticos emergem nas crises quando os grupos que eles lideram ficam na sua dependência. Esta linha continua a ter muitos seguidores, em especial quando se apela ao carisma social que se apoia num poder social e que mais adiante abordaremos.

Muitos instrumentos têm sido utilizados para identificar os traços de personalidade, mas o mais comum tem sido o Myers-Briggs baseado na teoria psicanalítica de Jung (1971).

Ele mede 4 tipos de personalidade e 16 sub tipos (Myers & McCaulley, 1985). Os líderes podem ser introvertidos ou extrovertidos, orientados para a sensação ou para a intuição, para o pensamento ou para o sentimento e ou ainda para o julgamento ou a percepção.

Uma outra linha sobre a liderança se foi desenvolvendo paralelamente à da Teoria dos Traços e estava baseada essencialmente nas teorias humanistas que emergiram nos anos de 1930. Esta linha considerava que as organizações eram estruturadas e controladas, que o ser humano era um organismo motivado e que o líder tinha como principal função preencher as suas necessidades

para que ele pudesse contribuir para atingir os objectivos da organização onde estava integrado.

Nesta linha, o líder encontrava-se restrito às organizações e a liderança era um processo em que ele se tinha de envolver tendo em consideração as expectativas, os valores e as perícias interpessoais daqueles com quem tinha de trabalhar (Likert, 1961a, 1961b, 1967).

Esta perspectiva centrava-se essencialmente nos comportamentos que os líderes tinham de mostrar no contexto organizacional e serem visíveis para os seguidores perceberem que eram apoiados nos seus esforços para atingir os objectivos.

Inicia-se deste modo uma nova perspectiva nos estudos da liderança que vai ter muitos investigadores até aos anos 1970, em especial nas universidades de Ohio e Michigan.

Procurava-se deste modo encontrar o líder ideal, aquele que mostrasse ter um comportamento que estivesse orientado para a tarefa e um outro para o relacionamento, satisfazendo deste modo os requisitos da organização e do seguidor como mostraram os trabalhos de Blake e Mouton (1964, 1965).

A procura deste líder, ideal para todas as situações organizacionais, mostrou algumas fragilidades, o que levou a que se desenvolvesse uma grande diversidade de abordagens que culminaram nas teorias situacionais e contingenciais da liderança para mostrar que não existia um líder ideal, mas um que se adaptasse a cada realidade concreta que emergisse.

Nas teorias situacionais, entre outras, emergiu a mais popular desenvolvida por Hersey e Blanchard (1969a, 1972) suportada na grelha de Blake e Mouton (1964) e na teoria da maturidade e imaturidade de Argyris (1964a) e que mostrava que os estilos de liderança tinham que se adaptar aos níveis de maturidade dos subordinados.

Assim, quanto mais maturidade tivesse o subordinado menos o líder tinha de investir na orientação para a tarefa e mais para a consideração. Com o aumento da maturidade também a consideração teria um eventual decréscimo.

Nesta perspectiva a maturidade era conceptualizada como a experiência dos subordinados, a sua motivação para desempenharem as tarefas e a propensão e capacidade para aceitar responsabilidades.

Nas teorias contingenciais, e na sequência dos trabalhos da teoria do caminho objectivo de Georgopoulos, Mahoney e Jones, (1957) apareceu, entre outras, a Teoria Contingencial da liderança, desenvolvida por Fiedler (1967a), que dominou as investigações nos anos da década de 1970 e que mostrava que o líder eficaz era o que conseguia responder aos requisitos impostos pela situação, fossem eles para uma orientação para a tarefa ou para o relacionamento.

Deste modo o líder ideal universal era uma utopia tendo que existir um estilo de liderança contingente a cada situação, fosse pela mudança de líder, fosse pela capacidade do líder mudar.

Até este momento os estudos da liderança caminhavam por caminhos quase antagónicos, por um lado dizia-se que a personalidade era um elemento importante a ter em consideração com determinados traços de personalidades, por outro dizia-se que os comportamentos do líder é que eram importantes para levar os seus subordinados a atingirem os objectivos preenchendo as suas expecta-

tivas. A primeira orientava para características inatas do líder e a segunda para as aprendizagens que ele podia efectuar para se tornar um líder ideal.

Para dar mais um contributo para os estudos da liderança apareceu um grande estudo de Burns (1978) sobre a liderança em que ele afirmava que ela podia ser transformacional e transaccional. Ele afirmava, deste modo, que o líder transaccional era baseado essencialmente nos relacionamentos entre os líderes e os seguidores, numa perspectiva de trocas em cada parte. Maximizava os seus ganhos, suportada em valores como a honestidade, a clareza e a responsabilidade, mais apoiada nos meios do que nos fins.

O líder transformacional era aquele que se preocupava com a transformação da estrutura, reconhecendo o potencial dos subordinados, procurando satisfazer os níveis mais elevados das necessidades com uma visão que sustentava as suas acções. Eram os líderes intelectuais que reformavam ou revolucionavam e que podiam ser heróis ou ideólogos. Preocupavam-se mais com os fins em detrimento dos meios, apoiados em valores transcendententes como a justiça, a igualdade, a liberdade e o bem-estar colectivo.

Mais tarde, Bass (1985a, 1985b) criticou os trabalhos de Burns e desenvolveu um novo paradigma para os líderes transformacionais e transaccionais. Para ele a liderança transformacional aumentava os efeitos da liderança transaccional nos esforços para se atingir a satisfação e eficácia dos subordinados.

O líder transaccional estaria mais próximo do gestor podendo desenvolver a sua actividade em três dimensões, através da gestão das recompensas, da gestão pela excepção e do "*Laissez-faire*", criando as condições para se desenvolver uma base de confiança entre as partes.

O transformacional seria o líder por excelência através da influência idealizada servindo como modelo, dando inspiração motivacional, desenvolvendo símbolos e significados que serviam de referência, actuando na estimulação intelectual para desenvolver a criatividade e a inovação e finalmente na consideração individualizada tornando-se um mentor ou "*coach*" de cada subordinado, criando as condições para se desenvolver a base da energia dos subordinados.

É neste contexto que emergem novamente os estudos das lideranças carismáticas, baseadas na influência idealizada, mas agora não na perspectiva do poder individualizado, mas do poder social que actua em prol da comunidade.

Os líderes carismáticos personalizados utilizam o seu poder para conseguir submissão e obediência (McClelland, 1975) enquanto os socializados estão orientados para servir os outros perpetuando a sua influência através da relevância das suas ideias para a missão e da satisfação que ela provoca para as pessoas (Howell, 1988).

Estas teorias dão ênfase ao papel do líder como agente de mudanças, nas quais ele é proactivo em relação à envolvente em especial na insatisfação que desenvolve com o *status quo*. É ele que inicia as inovações proporcionando as mudanças, criando as condições para motivar e inspirar empenhamentos para as mudanças nos subordinados (Bryman, 1992).

Estas teorias dão na perspectiva de Kotter (1990) o motivo fundamental para a diferença entre a gestão e a liderança. Enquanto a gestão está relacionada com actividades que produzem consistência e ordem, a liderança com

uma mudança construtiva ou adaptativa. Estas teorias dão ênfase à visão que deve orientar a organização e os seus membros relativamente a um futuro.

É no contexto das lideranças transaccionais, numa perspectiva contingencial que podemos dar relevo à liderança das trocas entre líder e subordinado (Liderança LMX).

Esta teoria da liderança baseada nos trabalhos de Dansereau, Graen e Haga(1975) foi considerada um processo que se centra nas interacções entre o líder e o subordinado, isto é, como uma troca social ou uma transacção negociada entre o líder e o subordinado. Cada subordinado é sujeito a uma relação particular com o líder numa relação individualizada. Existe deste modo uma relação diádica entre o líder e o subordinado, embora nem todos os subordinados se envolvam no relacionamento com o líder da mesma forma.

Esta teoria distingue os que estão dentro do grupo (*In group*) e os que estão fora do grupo (*Out Group*). Os primeiros negoceiam com o líder o seu papel e as suas responsabilidades bem como o que recebem em troca. Os segundos baseiam-se mais no contrato formal e não estão interessados em diferentes tarefas e novas responsabilidades. Os estudos têm mostrado que os subordinados do primeiro grupo estão mais satisfeitos, mais envolvidos com a organização e com menor rotatividade.

Muitas outras teorias se têm desenvolvido, umas mais antigas e que complementam tudo o que se disse, outras que se têm desenvolvido para conseguir explicar determinados fenómenos da liderança.

Tudo isto tem mostrado que cada vez mais a liderança é um fenómeno que não tem uma explicação universal, mas que é um processo que se vai desenvolvendo em cada situação singular. As investigações até esta fase consideravam a liderança apenas na sua dimensão racional (House, 1995), as dimensões emocionais e sociais eram relegadas para segundo plano. Começa então uma nova abordagem com as lideranças, emocional e política.

A liderança emocional nas organizações desenvolvida por Goleman, Boyatzis e McKee (2003) baseia-se na gestão das emoções, no sentido de potenciar as emoções positivas e minimizar as negativas.

O líder na relação com os subordinados deve fazer uso da sua inteligência emocional, desenvolvendo uma auto-consciência emocional que lhe proporcione confiança, uma capacidade para gerir as suas emoções, uma consciência social que lhe permita desenvolver empatia com os subordinados e finalmente que adquira uma competência social que lhe permita na gestão das relações mobilizar as pessoas catalisando a ressonância e minimizando a dissonância.

Tudo isto se pode resumir ao que os autores chamam a liderança *primal*, que não é mais do que orientar as emoções colectivas dos seus subordinados de forma a conseguir resultados e efeitos superiores ao simples desempenho positivo das tarefas.

A liderança política nas organizações foi durante muito tempo banida das organizações em especial desde os trabalhos de Max Weber que considerava o poder como negativo para a gestão das mesmas.

Como o poder não se pode eliminar das organizações, na medida em que é uma conquista pessoal que emerge à margem do chamado poder legítimo (autoridade), os estudos actuais, em especial os começados por Pfeffer (1981)

quando considerou as organizações como locais de exercício da política que facilitava a troca de poderes e Mintzberg, (1983 e 1985) que definiu as organizações como uma arena política, começaram a analisar a política sem a sua carga negativa, numa perspectiva neutra como uma dimensão que não podia ser esquecida.

A maioria dos estudos sobre a liderança abordava essencialmente a sua dimensão racional (House, 1995) até à emergência da inteligência emocional e a correspondente liderança emocional de Goleman et al. (2003) como atrás se referiu.

A liderança política foi então definida por House, (1995, p. 413) como o comportamento "... *que dá propósito, significado e orientação para o colectivo através de uma articulação de uma visão colectiva que apela a valores ideológicos, motivos e auto percepções dos seguidores...*". Esta definição baseou-se na abordagem da liderança política, como um propósito de gerar, manter, alterar ou dispor de significados partilhados (Sederberg, 1984), que lhe permite ser analisada por uma outra perspectiva.

Com estes significados partilhados é possível identificar guias de orientação para as pessoas nos seus contextos de trabalho.

Pode-se dizer então que um dos objectivos do líder é gerir significados (Smircich e Morgan, 1982) e construir uma realidade social para eles e para as pessoas com quem trabalha (Fairhurst e Sarr, 1996, p. 11).

Toda esta liderança se baseia na existência do poder social que o líder utiliza em prol da organização e dos subordinados com quem trabalha, na linha do que Yukl (2002) nos diz, que o poder é a essência do comportamento do líder e que ele tem muitas das suas origens na estrutura organizacional que se desenvolve nas organizações bem como da sua cultura organizacional que também a pode constranger (Waldam, 1993).

Esta perspectiva mostra-nos como o líder numa organização é um elemento fundamental e tanto mais quanto mais elevada for a sua posição na estrutura organizacional que lhe permite adquirir poder, estabelecer redes sociais (*networks*) que lhe permite construir um capital social e fazer o exercício da sua influência para atingir os objectivos supra ordenados.

O modelo da liderança política é complexo e ainda se encontra numa fase embrionária. No entanto é de realçar a importância que a reputação e a credibilidade do líder representam no modelo e que vão interferir nos comportamentos que ele assume.

Para concluir esta breve abordagem à evolução da liderança vamos efectuar uma breve descrição sobre a liderança institucional. Ela emergiu com o trabalho seminal *Leadership in Administration* de Selznick (1957) onde ele postulava que existia uma transmissão da gestão administrativa para a liderança institucional, uma vez que as organizações se estavam a transformar em instituições.

É neste contexto que o líder institucional se distancia das tarefas do líder interpessoal para se preocupar com a promoção e protecção de valores que devem orientar a organização criando deste modo condições para gestão de uma cultura corporativa.

Neste trabalho vamos agora ver algumas realidades nacionais e da Marinha de Guerra Portuguesa que podem dar pistas para compreender a realidade que se vive na liderança nesta Instituição.

3. A Liderança e a Gestão

Durante os primeiros tempos das investigações sobre a liderança, quando se trabalhava essencialmente no estudo dos comportamentos expressos pelo líder e na interacção que ele estabelecia com os subordinados, líder e gestor eram sinónimos.

Com a evolução dos estudos da liderança como no ponto anterior se mostrou os dois conceitos começaram a afastar-se apesar da controvérsia que esta temática sempre produziu. O líder poderia ser o que o que facilitava o relacionamento interpessoal e as relações positivas no trabalho (Mann, 1965). O gestor seria o que planeava, investigava, coordenava, controlava, organizava numa perspectiva da eficiência (Mahoney, Jerdee e Carrol, 1965).

Mais recentemente tem-se afirmado que o líder é aquele que é capaz de transformar as organizações e que está mais preocupado com a eficácia organizacional orientando-a para os seus objectivos supra ordenados (ex. Zalenick, 1977, Burns 1978, Bennis 1984).

Para uma melhor compreensão desta diferença vamos abordar as teorias implícitas da liderança e da atribuição explorando os significados que o termo de líder e gestor veiculam e que são apropriados pelas pessoas, (Lord & Smith 1983 e Meindl 1995).

Tem sido demonstrado que o termo de líder contém em si uma atribuição que racionaliza um desempenho eficaz Bresnen (1995). Isto levou Lord & Maher (1993) a afirmarem que as inferências sobre a imagem do líder estão muito relacionadas com os resultados dos desempenhos.

Por seu lado Bennis e Lord (1980), sugerem que a construção das imagens do líder, são principalmente um jogo entre as suas características e os seus resultados.

Deste modo podemos inferir que as imagens do gestor se desenvolvem na mesma orientação estando associadas a uma componente mais organizacional de eficiência e menos ao processo da eficácia. Podemos dizer que existe um construtivismo social que leva a diferenciar as imagens de líder e gestor no contexto organizacional efectuando-lhe atribuições diferentes Bresnen (1995).

Um estudo desenvolvido por Pereira e Jesuíno (1997) a uma amostra de 224 sujeitos que se encontravam no mundo do trabalho, a quem foram colocadas três questões abertas que se lhes pedia para responder com as palavras que associavam a cada uma das imagens de líder, gestor e chefe, mostrou como estas dimensões são conceptualizadas na lógica do senso comum.

Os resultados mostraram que as imagens para líder e gestor descritas anteriormente se aplicavam à realidade portuguesa com algumas adaptações e que elas se diferenciavam bem da de chefe, como a seguir se mostra.

Líder

Para o conceito de líder foram construídas 20 categorias a partir das evocações efectuadas e foi construída uma matriz de semelhanças na base de um índice de implicação que produziu uma análise lexicográfica como a figura 1 nos mostra.

Árvore Máxima Líder População total

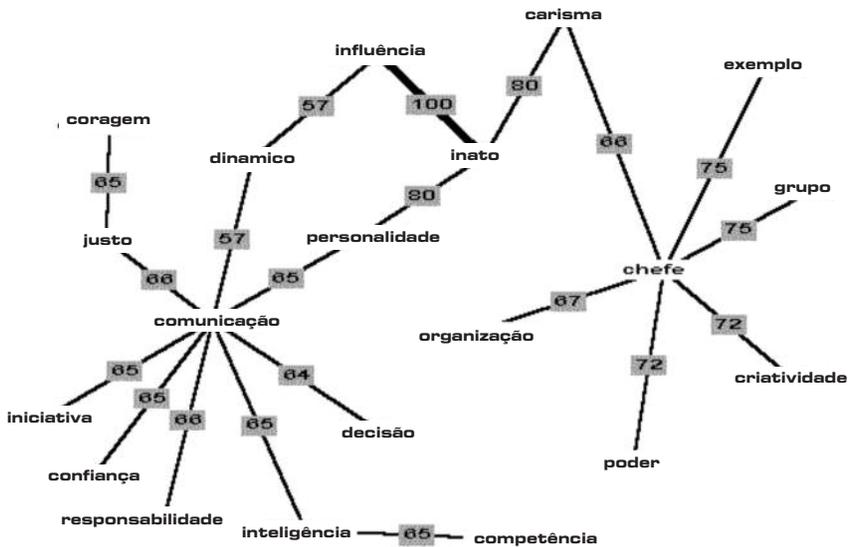


Figura 1. Análise lexicográfica do estímulo, Líder

Na análise do gráfico podemos verificar que as categorias se associam em torno de dois grandes núcleos um do chefe e outro da comunicação. Para as pessoas, o líder é um chefe que tem poder, que lidera pelo exemplo, é organizado e criativo num contexto de um grupo e que possui carisma. Possui ainda grande capacidade comunicacional a que estão associadas um conjunto de categorias que mostram que é uma actividade que abrange os mais variados domínios. Há a ressaltar que as pessoas vêem o carisma como uma característica inata nos líderes. Estamos perante uma imagem de alguém que possui um conjunto de características que consegue utilizar para motivar os outros a realizar as suas tarefas, a ser eficaz.

Gestor

Para o conceito de gestor foram construídas 14 categorias a partir das evocações efectuadas e foi construída uma matriz de semelhanças na base de um índice de implicação que produziu uma análise lexicográfica como a figura 2 nos mostra.

Árvore Máxima Gestor População total

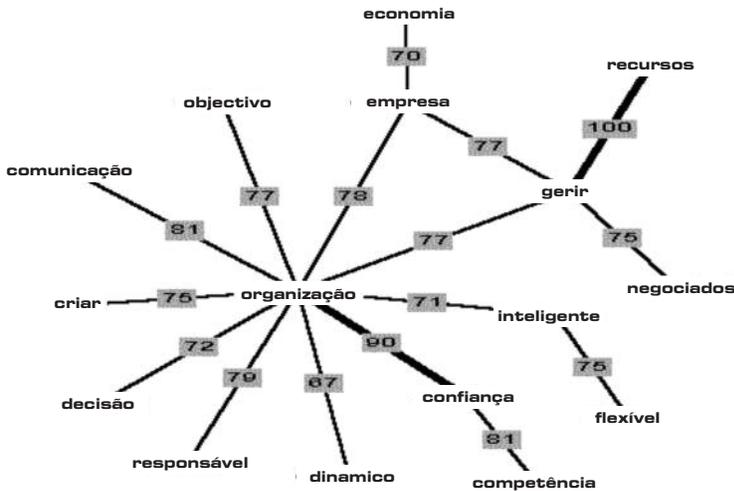


Figura 2. Análise lexicográfica do estímulo Gestor

Na análise do gráfico podemos verificar que as categorias se associam em torno de dois grandes núcleos, um que abrange quase toda a representação, o de organização e outro mais restrito o de gerir. Para as pessoas a imagem do gestor mostra que ele é alguém que é conceptualizado em torno da organização onde estão incluídas todas as funções do gestor na perspectiva de Henry Fayol.

Assim, o Gestor é conceptualizado como uma pessoa no contexto da organização que executa um conjunto de funções para operacionalizar a sua actividade. Esta organização está relacionada com categorias de natureza individual, como inteligência, confiança, criar, dinâmico e responsável, com categorias de natureza relacional como a comunicação e com categorias de natureza mais vasta como a empresa, os objectivos e a gestão. Aparece um núcleo, pequeno mas claro, em torno da categoria de gestão.

Esta gestão é conceptualizada como algo que exige capacidade negocial, recursos disponíveis que se desenvolve no contexto empresarial e exige as funções da gestão. Estamos perante uma imagem que nos remete para a eficiência que é pedida a um gestor de modo as explorar devidamente os recursos que lhe são proporcionados.

Chefe

Para o conceito de chefe foram construídas 18 categorias a partir das evocações efectuadas e foi construída uma matriz de semelhanças na base de um índice de implicação que produziu uma análise lexicográfica como a figura 3 nos mostra.

Árvore Máxima Chefe População total

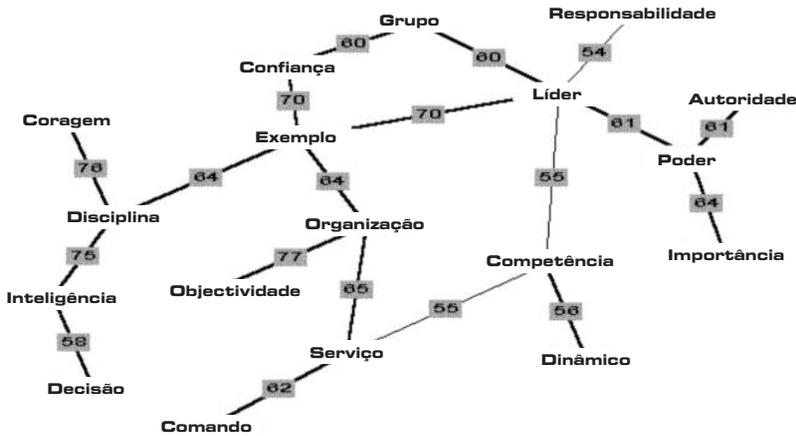


Figura 3. Análise lexicográfica do estímulo Chefe

Ao contrário dos dois primeiros estímulos, do líder e do gestor, aqui a representação é bastante mais dispersa, não existem grandes elementos nucleares que se salientem em relação aos restantes. Os que ainda mais se salientam são os núcleos de líder e exemplo que estão ligados entre si e mediados por um grande círculo onde estão grupo, confiança, organização, serviço e competência.

De forma periférica aparecem dois outros núcleos com três elementos em torno de disciplina, ligado a exemplo e de poder ligado a líder. Aqui o poder é conceptualizado como uma imposição autoritária e autoridade que tem de se exercer pela posição que se ocupa e não uma característica pessoal. Estamos com uma imagem que é ambivalente, uma vez que possui dimensões positivas que nos diz que um chefe pode ser um líder e negativas onde o poder pode ser utilizado de forma negativa.

Como verificamos um chefe pode ser um líder, mas um líder nunca será um chefe. O chefe é um conceito que não se encontra bem ancorado e que reflecte a cultura portuguesa, uma vez que é um termo muito utilizado para qualquer nível hierárquico, em especial na função pública e especificamente nas Forças Armadas.

Como apontamento final pode-se afirmar que os três estímulos mostram realidades bem diferenciadas. O gestor é conceptualizado como um personagem organizacional que procura rentabilizar os meios ao seu dispor. Pode-se afirmar que está de acordo com os estudos recentes que mostram o gestor como um líder transaccional que dentro das empresas procura manter a empresa nos seus parâmetros de funcionamento.

No que se refere ao líder, a sua representação também está perfeitamente definida nesta população. Pode-se sugerir que a imagem do líder está mais

associada a uma dimensão transformacional, em especial nos profissionais que dão um relevo de forma significativa ao carisma.

Quanto ao chefe, a sua representação é mais dispersa, mais ambígua e mais complexa, a que se associa uma ambivalência entre o positivo de ser um líder e o negativo de ser um autoritário que impõe as suas ideias.

A partir deste momento vamos mostrar algumas realidades da Marinha de Guerra Portuguesa através de uma amostra de 196 oficiais na sua esmagadora maioria capitães tenentes, a quem foram aplicadas as escalas correspondentes às realidades que se apresentam (2002).

4. Liderança e Personalidade

Em termos de personalidade um dos modelos mais utilizados na actividade empresarial e na *US NAVY* é o dos traços de personalidade desenvolvido por Myers e Briggs (1962).

Esta investigadora desenvolveu uma escala, baseada nos trabalhos de Jung, a partir da qual identifica 16 perfis de personalidade organizando os traços de personalidade em conjuntos de 4 pares, na seguinte lógica, Introverso e Extroverso, Sensação e Intuição, Pensamento e Sentimento, Julgamento e Percepção.

Procurando explicar os vários traços de personalidade, pode dizer-se que:

- Extroverso (E) é quando o sujeito se prefere centrar no mundo exterior das pessoas e das coisas; Introverso (I) que prefere centrar-se no seu mundo interior das ideias e dos conceitos. As pessoas situam-se nestes traços num contínuo entre o Extroverso e o Introverso;

- Sensação (S) onde as pessoas tendem a centrar-se no presente e na informação concreta obtida através dos sentidos; e a

- Intuição (N) em que se centram nos significados e relacionamentos e na possibilidade que eles têm de atingir os sentidos.

O próximo contínuo posiciona-se entre os traços de personalidade de Pensamento (T) onde as pessoas tendem a basear as suas decisões em análises lógicas e objectivas com relações de causa efeito bem determinadas e o Sentimento (F) em que baseiam as suas decisões em valores humanos e sentimentos de natureza subjectiva tendo as preocupações centradas nas pessoas.

Finalmente o último par de traços de personalidade inicia-se no Julgamento (J), onde as pessoas preferem abordar a vida de forma planeada e organizada, controlando as situações e a Percepção (P) onde as pessoas procuram ser espontâneas e flexíveis, de modo a compreender a vida e adaptar-se a ela.

Os resultados dos oficiais sobre esta dimensão encontram-se no quadro 1.

Quadro 1. Traços de Personalidade emergentes nesta população

	N	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão	Perfil
Extrovertido (E)	193	0,00	25,00	13,57	5,97	E-I
Introvertido (I)	193	1,00	28,00	12,49	6,25	E=1,07
Sensação (S)	193	2,00	34,00	20,31	7,01	S-I
Intuição (I)	193	0,00	24,00	6,52	4,73	S=13,68
Pensamento (T)	192	0,00	33,00	21,96	5,89	T-F
Sentimento (F)	192	0,00	18,00	3,62	3,32	T=18,34
Julgamento (J)	192	2,00	28,00	21,09	5,34	J-P
Percepção (P)	192	0,00	25,00	6,33	5,60	J=14,75

De acordo com o modelo de Myers e Briggs em cada um dos pares existe sempre um dominante que se obtém pela diferença entre eles.

Os resultados mostram que o perfil desta população é, ligeiramente *Extrovertido* (E) 1,07, centrado no mundo exterior. Com uma dimensão significativa de *Sensação* (S) 13,68, centrado no presente a partir de informação concreta e objectiva.

Com uma dimensão significativa de *Pensamento* (T) 18,34, que procura basear as suas decisões a partir de análise lógicas. Com uma dimensão significativa de *Julgamento* (J) 14,75, que procuram planear a sua vida controlando as situações.

Este conjunto de oficiais tem um *perfil* do tipo *ESTJ* em que são pessoas que se centram nas actividades do mundo exterior, processam a informação de forma objectiva e concreta, tomando decisões racionais onde as relações de causa e efeito são perfeitamente determinadas e independentes de qualquer interferência humana e gostando de ter uma vida perfeitamente planeada e organizada. A dimensão racional predomina sobre a emocional.

Em seguida procuramos identificar como os vários perfis se distribuíam nesta população. Verifica-se que para além deste perfil dominante encontram-se ainda os indicados no quadro 2.

Quadro 2. Perfis de personalidade dominantes nesta população

	N	Percentagem
ESTJ	81	42,4%
ISTJ	67	35,1%
ENTJ	13	06,8%
INTJ	8	04,2%
ISTP	8	04,2%
ESTP	5	02,6%
ENTP	3	01,6%
ENFP	2	01,0%
ISFJ	1	00,50
ESFJ	1	00,50
ESFP	1	00,50
INTP	1	00,50
Percepção (P)	191	100,00%

Os resultados mostram a estrutura mental centrada nas dominantes Sensação (S), Pensamento (T) e Julgamento (J), o que reflecte uma população, com fortíssima componente cognitiva e racional (77,5%), minimizando as dimensões afectivas e intuitivas.

Foram ainda identificados mais dois traços de personalidade, um relativo ao *Selfmonitoring* na escala de Lennox e Wolf (1984) e outro relativo ao Maquiavelismo na escala de Christie e Geis (1970).

O *Selfmonitoring* procura medir em que medida as pessoas acompanham e controlam a sua apresentação em situações sociais.

Este traço nas pessoas torna-as sensíveis para mostrarem os comportamentos que consideram adequados nas situações sociais onde se encontram, (Snyder, 1974). São pessoas flexíveis que conseguem modificar a sua auto apresentação adequando-a à situação social em que se encontram.

A ausência deste traço orienta as pessoas para serem consistentes consigo próprias e não serem moldadas pelo que as situações exigem. Um valor elevado nesta escala tem sido encontrado em pessoas que emergem como líderes nos grupos, pela sua capacidade de regularem as relações interpessoais nas interacções grupais.

O *Maquiavelismo* é considerado como uma forma de poder em que se utilizam todos os meios para se atingirem os fins que se pretendem. Os fins justificam os meios. Este poder pessoal, de natureza forte, cínico e duro é para servir os interesses próprios e é contrário ao poder de cariz social, onde se afirma que a influência pode e deve ser usada sobre os outros quando existe necessidade para tal e que deve ser aberta e franca ao serviço de todos.

Um valor elevado em Maquiavelismo leva as pessoas a resistirem a influências sociais e a estarem mais interessadas em conseguirem obter o trabalho feito, colocando de lado as considerações emocionais e morais e dando ênfase a práticas manipulativas em situações de competição. Pelo contrário com um valor baixo as pessoas são mais susceptíveis à influência social e aos interesses interpessoais, (Epstein, 1969).

Os resultados encontram-se no quadro 3 onde o valor médio da escala se encontra nos 3 pontos.

Quadro 3. Resultados do Maquiavelismo e do *Self-Monitoring*

	N	Mínimo	Máximo	Médias	D. Padrão
Maquiavelismo	195	1,30	3,90	2,66	0,45
Self-Monitoring	171	1,81	5,00	3,23	0,51

Os resultados mostram que esta população possui um baixo valor no maquiavelismo onde os oficiais parecem ser mais susceptíveis à influência social e aos interesses interpessoais, com grande homogeneidade de resultados. Poderá existir uma maior propensão para a utilização do poder na sua dimensão social para os interesses interpessoais. Quanto ao *Self-Monitoring* os resultados já se apresentam com um grau mais elevado, com propensão para adequarem os seus comportamentos aos seus interlocutores, com maior regulação das relações interpessoais.

Como conclusão dos traços de personalidade, verifica-se que com estes traços parece que estamos perante uma população que procura abordar a sua vida de forma lógica e racional com processos *decisionais* baseados em relações de causa efeito perfeitamente determinados, minimizando a dimensão emocional, utilizando o poder que possuem para o bem social preocupando-se com a forma como se apresentam, tentando adequar à diversidade de situações com que são confrontados na sua vida profissional.

5. Liderança e Cultura Organizacional

O estudo da cultura nas organizações é um fenómeno recente. A sua origem neste domínio coincide com o estudo das organizações como grupos sociais e estas a serem consideradas uma comunidade.

Os primeiros estudos e publicações, nesta área do saber, remontam a Elton Mayo e ao antropologista Lloyd Warner, os quais evoluíram de forma dispersa até aos anos de 1950. Nesta altura foram os trabalhos do Instituto de Tavistock, que ao considerarem as organizações como sistemas culturais (Jacques, 1951), deram um grande impulso ao estudo das culturas organizacionais.

As organizações começaram, à semelhança do que acontecia com as instituições a enquadrar os seus membros, fornecendo-lhes ideologias e sistemas de valores para regularem os seus comportamentos.

Nos anos 70, foram desenvolvidas as primeiras investigações de forma sistemática sobre as culturas organizacionais a partir dos trabalhos de Mintzberg.

- Com a aplicação de estudos qualitativos nas organizações, de forma sistemática, foi possível criar as primeiras ferramentas para o estudo das culturas organizacionais.
- Finalmente a cultura como é conceptualizada actualmente é produto dos trabalhos desenvolvidos nos anos 80, do século passado, por um conjunto de teóricos como, Peter e Waterman (1982), Ouchi (1981), Deal e Kennedy (1982), Schein (1985) e Quinn (1988), entre outros.

A cultura começou a ter múltiplas aplicações no contexto organizacional, dando fortes contributos para a gestão, uma vez que ela pode contribuir para aumentar ou diminuir a coesão e unidade da organização. Ela desenvolve forças centrípetas.

É um fenómeno macro a que Mintzberg (1975), de forma reducionista, chama ideologia e que contribui para um quadro de referência comum que une as pessoas no contexto organizacional.

É uma actividade simbólica que permite às pessoas gerir as incertezas e criar alguma ordem social nas suas vidas. Elas proporcionam às pessoas e grupos um conjunto de ideias que as ajudam a lidar com as incertezas e lhes permitem afirmarem as suas crenças, valores e normas (Trice, 1993).

Para além desta perspectiva simbólica existe uma dimensão cognitiva, onde se dá saliência ao conceito de clima organizacional, o qual se considera como a percepção partilhada pelos membros da organização, dos atributos organizacionais.

Pode-se afirmar que é uma dimensão da cultura onde se dá relevo aos aspectos especificamente perceptivos.

Como ferramenta de gestão, a cultura vai influir na eficácia organizacional. Esta influência é tanto mais orientada para os objectivos organizacionais quanto se investir nos procedimentos de gestão que difundem valores e que procuram marcar uma cultura na organização.

São estas culturas unitárias que dão corpo à corrente que se denomina as "culturas corporativas", onde Quinn é um dos seus seguidores e que procuram que a organização tenha uma cultura.

Procurando identificar a influência da cultura na gestão organizacional, Quinn (1988) desenvolveu um modelo cultural para as organizações, onde procurou medir o seu impacto na eficácia organizacional.

Este modelo que ele considerou como baseado em culturas integradoras, revelava que as organizações giravam em torno de quatro grandes sub modelos.

Esta divisão foi encontrada a partir da análise de duas dimensões organizacionais, uma que nos remete para o contínuo entre a diferenciação e a integração (flexibilidade e controlo) que cada organização pode possuir e outra que procura operacionalizar outro contínuo que se inicia na organização centrada em si própria com a preocupação de manter o seu sistema sócio técnico e termina na organização centrada na sua envolvente externa, focalizando-se na sua posição competitiva do sistema global, onde está inserida.

O cruzamento destas duas dimensões colocou em evidência quatro modelos organizativos, cada um deles suportado nos seus valores:

O primeiro, orientado para a integração procurando desenvolver um elevado controlo e preocupando-se exclusivamente com as dimensões internas da organização, a que Quinn denominou de *modelo dos processos internos* e que em 1999 já alterou para *modelo hierárquico*.

O segundo, orientado para a diferenciação caracterizando-se por uma elevada flexibilidade, e continuando a centrar-se nas dimensões internas da organização foi chamado de *modelo das relações humanas* e mais tarde de *modelo clan*.

O terceiro, também orientado para a diferenciação, com elevada flexibilidade e centrado nos elementos externos da organização, no mercado, no cliente, foi chamado o *modelo dos sistemas abertos* e mais tarde de *adocracia*.

O quarto e último, orientado também para a integração, procura essencialmente o controlo e está centrado no exterior, foi chamado o *modelo dos objectivos racionais* e mais tarde o do *mercado*.

Cada um destes modelos organizacionais, é suportado nos próprios valores, remetendo para assumpções diferentes de liderança e de gestão.

Assim, o *modelo das relações humanas* está orientado para o empenhamento humano com o desenvolvimento da moral e coesão por um lado e por outro para o desenvolvimento dos recursos humanos e o seu treino. Nas assumpções procura dar relevo ao motivo de afiliação, processando informação de forma consensual, tomando decisões participativas apoiadas nas pessoas, baseando-se nos valores do grupo com estilos de liderança que apoiem as pessoas onde os valores da eficácia se revelam na importância dada aos recursos humanos.

O *modelo dos sistemas abertos* está orientado para a expansão e adaptação da organização à sua envolvente, para o crescimento, aquisição de recursos e apoio externo. Nas assumpções procura dar relevo ao motivo do crescimento, processando informação que oriente para o desenvolvimento, tomando decisões criativas com legitimidade externa onde os critérios da eficácia se medem através do crescimento da organização e da aquisição de recursos.

O *modelo dos objectivos racionais* está orientado para a maximização dos resultados que a organização realiza através da produtividade e do planeamento e da fixação de objectivos que consegue para se manter sempre centrada. Nas assumpções procura dar relevo ao motivo da realização pessoal, processando informação racional com decisões lógicas, utilizando estilos de liderança directivos, onde os valores da eficácia são medidos através da produtividade que se obtém.

O *modelo dos processos internos* está orientado para a consolidação da organização dando-lhe continuidade através da forma como gere a informação e a comunicação e consegue a estabilidade e o controlo. Nas assumpções procura dar relevo ao motivo de segurança processando informação de forma hierárquica, tomando decisões devidamente documentadas e sustentadas, utilizando estilos de liderança conservadores, onde os valores da eficácia são medidos através da eficiência que se consegue para garantir a estabilidade e o controlo.

O modelo cultural de Quinn (1988), ao perspectivar quatro sub-modelos, das relações humanas, dos sistemas abertos, dos objectivos racionais e dos processos internos, identificou numa primeira fase seis competências de gestão, duas para cada um deles. São elas: o *facilitador* e o *mentor*, para as relações humanas; o *negociador* e o *inovador*, para os sistemas abertos; o *realizador* e o *orientador* para os objectivos racionais; e finalmente, o *coordenador* e o *mentor* para os processos internos.

Uma vez explicitado o paradigma de Quinn vamos agora ver como os oficiais se posicionaram nele (Pereira, 2002).

Os resultados encontram-se no quadro 4.

Quadro 4. Valores obtidos pelos oficiais

		N	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão	Média
Relações Humanas	Facilitador	196	3,00	7,00	5,64	0,77	5,70
	Mentor	195	3,50	7,00	5,76	0,76	
Sistemas Abertos	Negociador	196	1,75	7,00	5,04	0,90	5,14
	Inovador	196	3,00	7,00	5,23	0,79	
Objectivos Racionais	Orientador	196	3,25	7,00	5,84	0,74	5,79
	Realizador	196	3,50	7,00	5,73	0,68	
Processos Internos	Coordenador	194	3,50	7,00	5,73	0,65	5,50
	Monitor	196	2,50	7,00	5,28	0,86	

Estes resultados mostram que estamos perante um conjunto de oficiais que apresentam nas suas respostas valores elevados para cada uma das competências de Quinn, todas elas acima do valor médio da escala (4 pontos). Os valores mais baixos são os de negociador, inovador e monitor.

Globalmente os resultados sugerem que suportam a sua liderança e gestão em dois modelos.

O primeiro, o dos *Objectivos Racionais* (5,79) onde procuram dar ênfase a um processamento de informação que conduza a decisões racionais de causa efeito perfeitamente determinadas que os oriente para a produtividade através de objectivos claros e um planeamento adequado da sua actividade. Estão mais propensos para desenvolver o motivo de realização pessoal e utilizar estilos de liderança directivos.

O segundo, o das *Relações Humanas* (5,70) onde procuram o empenhamento humano, o desenvolvimento moral e a coesão para o desenvolvimento dos recursos humanos. Estão mais propensos para desenvolver o motivo de afiliação, desenvolvendo estilos de liderança participativos baseados nos valores do grupo. Esta perspectiva está na lógica de Quinn, onde afirma que quando a organização se centra nos objectivos racionais, deve também dar relevo às relações humanas para minimizar os impactos negativos de elevadas produtividades que podem causar stress e outras disfunções.

Os modelos que menos privilegiam são o dos *Sistemas Abertos (5,14)* onde dão menor ênfase à inovação e à mudança que permitam a organização adaptar-se à sua envolvente e dos *Processos Internos (5,50)* para gerir a informação que oriente para a estabilidade e o controlo. Esta menor apetência por estes modelos poderá estar associada a uma organização fechada em si própria que não necessita de se ajustar à sua envolvente.

Os traços de personalidade que podem suportar as assumpções das competências de Quinn são: o do pensamento; e o do julgamento; que podem caracterizar as pessoas que preferem utilizar os valores do modelo dos objectivos racionais. As do modelo das relações humanas com pessoas com traços relativos ao sentimento e as do modelo dos sistemas abertos com as pessoas com traços relativos à percepção.

Estes resultados são suportados estatisticamente no trabalho desenvolvido por Pereira (2002).

6. Estilos de liderança e motivos

6.1 Os estilos de liderança na perspectiva de Hersey e Blanchard

Foi escolhida para esta análise a tipologia de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969, 1977, 1982), uma vez que é das mais utilizadas nos meios não académicos.

Esta teoria, também chamada de teoria contingencial de segunda geração, procura explicar a eficácia da liderança em termos de um factor moderador situacional que é a maturidade dos subordinados.

A maturidade é medida quer ao nível da tarefa procurando avaliar os conhecimentos técnicos do subordinado, quer ao nível psicológico pela avaliação da motivação e empenhamento que possui.

Para o efeito, a partir das duas dimensões tradicionais, a orientação para a tarefa e a orientação para as pessoas eles operacionalizaram quatro estilos de liderança, afirmando que todos eles poderiam ser eficazes, em função da sua adequação à maturidade dos subordinados e da sua capacidade para tomarem decisões. Estes estilos são:

- *Directivo*, onde o líder tem forte orientação para a tarefa e baixa orientação para o relacionamento e é eficaz em situações em que os subordinados, não possuam maturidade, quer ao nível da tarefa, quer para tomarem as suas próprias decisões;
- *Persuasivo*, onde o líder tem forte orientação para a tarefa e baixa para o relacionamento e é eficaz em situações dos subordinados em que não possuam maturidade relativamente ao trabalho, mas possuam capacidade para dialogarem com o líder que os tenta convencer da justeza das suas posições;
- *Participativo*, onde o líder tem baixa orientação para a tarefa e elevada para o relacionamento e é eficaz em situações em que os subordinados possuem elevada maturidade relativamente ao trabalho, mas ainda não são capazes de tomarem as suas próprias decisões, necessitando da ajuda do líder, que as assume;

- *Delegativo*, onde o líder tem baixa orientação quer para a tarefa, quer para o relacionamento e é eficaz, quando os subordinados possuem elevada maturidade, quer para o trabalho, quer para tomarem as suas próprias decisões.

Estes estilos poderão nas assumpções de Quinn para a liderança e gestão estar associados com as competências da seguinte forma, o estilo directivo com as que remetem para o controlo e integração e o estilo participativo com as que remetem para a flexibilidade e diferenciação. Em seguida serão operacionalizados os motivos.

A escala devidamente validada para a população portuguesa, tem os estilos de liderança e a eficácia com que o perfil de estilos está a ser aplicado aos seus subordinados. A eficácia varia entre -32 e 32. Cada estilo pode obter um valor máximo de 12.

Os resultados encontram-se no quadro 5.

Quadro 5. Estilos de liderança e sua eficácia nesta população

	N	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão
Directivo	191	0,00	8,00	3,01	1,67
Persuasivo	191	1,00	10,00	5,34	1,74
Participativo	191	0,00	8,00	3,41	1,39
Delegativo	191	0,00	4,00	0,25	0,60
Eficácia	191	-9,00	18,00	4,03	4,84

Estes resultados sugerem que os estilos preferidos são os centrados no líder, com grande conhecimento da tarefa e mantendo também a relação com os subordinados. O estilo dominante é persuasivo e em alternância utilizam, quer o participativo, quer o directivo. Os resultados apresentam um grau moderado de eficácia dos estilos que estão a ser utilizados. A amplitude da eficácia é muito elevada, logo existe uma grande dispersão dos resultados com um desvio padrão de 4,83.

Existe consonância com os modelos de Quinn e as respectivas competências, onde os objectivos racionais estão mais propensos para utilizar um estilo directivo e o das relações humanas para utilizar um estilo mais participativo (Pereira, 2002).

6.2 Os motivos em McClelland

Uma outra dimensão que pode suportar as assumpções de cada uma das competências é a relativa aos motivos de McClelland (1961). Ele operacionaliza três motivos, de afiliação, realização (*Need for Achievement*) e poder. O motivo de realização orienta as pessoas para gostarem de realizar tarefas com as quais conseguem atingir os objectivos que lhes proporcionam sucesso. O poder

refere-se ao desejo de as pessoas gostarem de ter impacto e ascendente nos outros (McClelland, 1975). Como último motivo, emerge o de afiliação que se refere ao desejo de se manterem relações pessoais e afectivas com as outras pessoas.

Estes motivos podem suportar de forma diferenciada cada uma das competências, assim o de realização pode relacionar-se com as dos objectivos racionais e o de afiliação com as das relações humanas. Uma outra variável, esta de natureza pessoal refere-se aos traços de personalidade.

Os resultados encontram-se no quadro 6 onde o valor médio da escala é de 4 pontos.

Quadro 6. Motivos nesta população

	N	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão
Realizador (<i>NAch</i>)	193	3,80	6,60	5,41	0,55
Poder	194	3,00	6,40	4,96	0,64
Afiliação	195	2,60	6,00	4,31	0,65
Autonomia	195	1,60	5,20	3,36	0,67

Estes resultados sugerem que o motivo de realização é o seu motivo mais importante, aliás tem todos os motivos acima do valor médio da escala. O poder é essencialmente social uma vez que a autonomia está a abaixo do valor médio da escala. Este poder é bastante formalizado, aliás próprio das organizações do tipo burocráticas.

Comparando com os resultados dos modelos de Quinn verifica-se que o motivo de realização se adequa aos objectivos racionais.

7. CONCLUSÕES

A liderança, a pouco e pouco, tem começado a fazer parte da realidade da Marinha que deu um salto qualitativo e quantitativo em termos de formação nos últimos vinte anos, começando a preparar uma mudança cultural, que está a começar a produzir resultados e que se vai consolidar na próxima década, se a Marinha continuar a investir neste domínio.

Torna-se importante que a Marinha produza uma estratégia para a liderança e gestão que quer ver ser levada a efeito pelos seus quadros, oficiais superiores, subalternos e sargentos à semelhança do efectuado na U.S. NAVY, para não ficar dependente dos conhecimentos e vontades dos formadores e ter uma linha enquadradora.

Torna-se também importante manter o nível de formação dos quadros que a Marinha preparou nestes últimos 20 anos e que tão bons resultados estão a ser obtidos.

Existe um fenómeno que a Marinha ainda não se debruçou que é a liderança no feminino com a entrada das mulheres na Marinha e que conviria

estudar-se esta realidade como se está a fazer pelo mundo fora. Aliás esta é uma lacuna que não existe apenas para a liderança no feminino, mas para toda a liderança na Marinha.

A liderança é um fenómeno complexo que exige análises e estudos constantes para se poder identificar quais são as realidades de cada organização, os contextos e as contingências que a podem determinar. Os resultados apresentados podem ajudar a compreender os quadros, no que concerne aos oficiais que a Marinha possui.

Estamos perante uma população de quadros, o que lhes confere à partida um determinado quadro psicológico e sociológico, que os remete para situações estáveis como o tempo de paz em que vivemos, numa organização muito antiga e rotinizada e com uma forte componente institucional.

Os resultados mostram-nos que estamos perante um conjunto de quadros que privilegia os valores no trabalho dos Objectivos Racionais que dão ênfase aos mecanismos da eficiência e eficácia. Existe neles uma preocupação com o trabalho a que se dedicam com energia exigindo muito deles próprios e de com quem trabalham. Gostam de se realizar profissionalmente através da sua dimensão técnica.

Para compensar uma eventual desumanização do trabalho, os oficiais, dão ênfase aos valores dos Recursos Humanos, tentando humanizar os trabalhos que desenvolvem com as suas equipas.

Utilizam para este efeito um estilo de liderança essencialmente persuasivo, através do qual tentam convencer os subordinados de que as suas ideias são as melhores para a realização das tarefas sem se preocuparem muito com os pontos de vista dos subordinados. Isto não significa que não se preocupem com eles e não os apoiem. Este apoio poderá ser mais numa perspectiva paternalista. Gostam de adquirir poder, mas este é essencialmente um poder social que é utilizado em prol da organização. Estão também atentos à imagem que projectam.

Nos outros dois modelos, dos Sistemas Abertos e dos Sistemas internos, os oficiais não lhes atribuem a mesma importância, não dão muito, relevo à inovação e à mudança e podem estar pouco propensos para negociar mudanças com as equipas com quem trabalham, preferindo tentar influenciar as posições que pretendem obter no mundo do trabalho. Por outro lado, o modelo dos sistemas internos também não é um dos seus preferidos.

A dimensão burocrática para fazer funcionar a organização não é um dos seus pontos fortes, podendo ter dificuldades nos processos comunicacionais e de controlo para consolidar a organização. Poderá ser esta uma das dificuldades para que a Marinha tenha algumas dificuldades na aprendizagem organizacional através da gestão do conhecimento de modo a consolidar o saber dos seus excelentes profissionais.

Em termos de características individuais estas pessoas parecem ter, determinados traços de personalidade dominantes. São pessoas onde a extroversão domina ligeiramente em relação à introversão pelo que existe uma tendência para se centrarem no seu mundo exterior.

Nos restantes traços de personalidade existe uma maioria de 75% que prefere: a sensação para processar informação muito concreta e objectiva pro-

veniente da sua actividade sensorial; o pensamento para tomar decisões muito claras com relações de causa efeito muito bem determinadas, minimizando as dimensões humanas que lhes pode introduzir muita subjectividade; e o julgamento que lhes permite uma vida planeada e organizada, onde cada coisa tem o seu lugar, com pouca propensão para a flexibilidade, o que poderá estar de acordo com fraca apetência para a inovação e a mudança.

Estes traços de personalidade parecem ser os adequados para o investimento que os oficiais efectuam no modelo dos Objectivos Racionais de Quinn.

Ainda como traços de personalidade, têm pouca apetência a serem maquiavélicos, isto é, a desenvolverem um grande poder pessoal para servir os seus próprios objectivos, o que parece estar de acordo com os resultados do poder social que lhes é atribuído pelos motivos de McClelland.

Possuem alguma apetência a gerirem a sua imagem, adequando-a às situações onde se encontram, como os resultados do *Selfmonitoring* sugerem.

Em termos da componente motivacional, os motivos que os orientam são:

- Em primeiro lugar, o motivo de realização (NAch) pelo que, parecem gostar de ser pessoas activas, conforme sugerem os valores de Quinn dos Objectivos Racionais;

- Em segundo lugar, emerge o motivo do poder que, com a baixa autonomia, lhes confere mais as características formalizadas, a que poderemos chamar autoridade, o que remete para a noção do bem público;

- Finalmente, a baixa afiliação revela que possuem pouca apetência para as interacções sociais.

Em termos de estilos de liderança, gostam de utilizar maioritariamente os que se centram no líder, onde emerge o estilo persuasivo, o que nos sugere que gostam de trabalhar arduamente na definição da tarefa e que gostam de envolver, em seguida, os subordinados nela, mantendo o controlo das situações de acordo com a sua lógica e delegando muito pouco.

BIBLIOGRAFIA

- Alle, W. C. (1945). Social Biology of Subhuman groups. *Sociometry*, 8, 21-29
- Apter, D. E. (1964). *Ideology and discontent*. New York : Free Press.
- Argyris, C. (1964a). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley
- Baliga, B. R. ; Hunt, T, J. (1988). An organisational life cycle approach to leadership. In J.G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C.A. Schriesheim Eds. *Emerging Leadership vistas* 125-140. Lexington, M.A: Lexington Books
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's, Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications*. 3^a Ed. The Free Press, London
- Bennis, W. G. (1984). The 4 competencies of leadership. *Training Development Journal*, 38(8), 14-19.
- Bernard, L. L. (1927). Leadership and Propaganda. In J. Davis & H. E. Barnes, *An introduction to sociology*. New York: Health.
- Bingham, W. V. (1927). Leadership. In H. C. Metcalf, *The Psychological Foundation of Management*. New York: Shaw.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1965). Q 9.9 approach for increasing organizational productivity. In E. H. Schein & W. G. Bennis (Eds), *Personal and Organizational Change through group methods*. New York: Willey
- Bresnen, M. J. (1995). All things to all people: Perception, attribution and constructs of leadership. *The Leadership Quarterly*, 6, 495-513.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bundel, C. M. (1930). Is leadership losing its importance? *Infantry Journal*, 36, 339-349.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Chicago: Quadrangle Books
- Carlyle, T. (1841/1907). *Heroes and hero worship*. Boston: Adams.
- Christie, R., Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellism*. New York academic Press.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical Dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- Epstein, G. F. (1969). Machiavellian and the devil's advocate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 11, 38-41.
- Fairhurst, G. T. & Sarr, R. A. (1996). *The art of framing: managing the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Fiedler, F. E. (1967a). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. New York: Appleton
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M. & Jones, N. W. (1957). A Path-goal Approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 3454-353.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2003). *Os novos líderes – a inteligência emocional nas organizações*, Lisboa: Gradiva.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969a). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). The management of change. Change and the use of change. *Training & Development Journal*, 25(1), 6; 20-24;(3), 6-10.
- House, R. J. (1995). Leadership in the twenty-first century. In A. Howard (Ed), *The Changing nature of work*, 411-450. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. Conger & R. Kanungo, *Charismatic Leadership: The illusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hunt, J. G., Phillips, R. L. (1991). Leadership in battle and garrison: A framework for understanding the differences and preparing for both. In R. Gal and A. D. Mangelsdorff. *Handbook of Military Psychology*, 411-429. John Wiley & Sons Ltd
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Tavistock Publications. London
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychology Bulletin*, 44, 54-79
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Livros Horizonte. Lisboa
- Jesuino, J. C. (1991). Formação em liderança. *Anais do Clube Militar Naval*. Vol CXX, Outubro – Dezembro 701-719
- Jung, C. G. (1971). *Psychological Types (R:F:C: Hall, Trans.)*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kets de Vries, M. F. R. (1980). *Organizational paradoxes. Clinical approach to management*. London: Tavistock.
- Kilbourne, C. E. (1927). The elements of leadership. *Journal of Coast Artillery*, 78, 437-439.
- Kohs, S. C., & Irle, K. W. (1920). Propheying army promotion. *Journal of Applied Psychology*, 4, 73-87.
- Kotter, J. (1990). *A force for change*. New York: Free Press.
- Lamude, K. G., Daniels, T. D. (1984). Perceived managerial communicator style as a function of subordinate and manager gender. *Communication Research Report*, 1, 91-96.
- Lennox, R. D., Wolfe, R. N. (1984). Revision of the self monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1349-1364.
- Likert, R. (1961a). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill
- Likert, R. (1961b). An emerging theory of organizations, leadership and management. In L. Petrullo & B. M. Bass (Eds), *Leadership and Interpersonal Behaviour*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lord, R. G., Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perception and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lord, R. G., Smith, J. E. (1983). Theoretical information processing and situational factors affecting attribution theory models of organizational behavior. *Academy of Management Review*, 8, 50-60.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., Carroll, S. I. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 4, 97-110.
- Mann, F. C. (1965). Toward understanding of the leadership role in formal organizations. In R. Dubin (Ed.) *Leadership and productivity*. San Francisco: Chandler.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6, 325-341
- Miner, J. B. (1993). *Role Motivation Theories*. Routledge. London and New York
- Mintzberg, H. (1975). The Manager Job's: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4): 49 – 51
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Munson, E. L. (1921). *The management of men*. New York: Holt.
- Murphy, A. J. (1941). A study of the leadership process. *American Sociology Review*, 6, 647-687.
- Myers, I. B., McCaulley, M. H. (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Pereira, F. C. (2002). As competências de gestão em Quinn, um provável perfil de cada uma, *V simpósio sobre Comportamento Organizacional*, da Associação Portuguesa de Psicologia, Novembro, Universidade do Minho, Braga (Não publicado)
- Pereira, F. C., Jesuíno, J. C. (1997). Teorias implícitas da liderança: Líder, Gestor e Chefe, *IV Simpósio de Investigação em Psicologia*, Lisboa (Não publicado)
- Peters, T. J. ; Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons of America's Best Run Companies*. Harper & Row. New York.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Boston: Pitman
- Porter, D. T. (1982). Communicator style perceptions as a function of communication apprehension. *Communication Quarterly*, 30, 237-244.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. S. Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1983b). The Role of Founder in Creating Organisational Culture. *Organisational Dynamics*, Summer, pp. 13-28
- Schein, E. H. (1985). *Organisational Culture and Leadership*. S. Francisco: Jossey-Bass.

- Sederberg, P. C. (1984). *The politics of meaning: power and explanation in the construction of social reality*. Tucson: University of Arizona Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Silva, M. (1996). Dissertação de Mestrado. ISPA
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.
- Snyder, M. (1974). The self monitoring of expressive behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Tead, O. (1929). The technique of creative leadership. In *Human nature of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organisations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Waldman, D. A. (1993). A theoretical considerations of leadership and TQM. *Leadership Quartely*, 4, 65-79.
- Weber, M. (1924/1947). The Theory of social and economic organization (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed). Upper Saddle Creek, NJ: Prentice-Hall.
- Zaleznick, A. (1977). Managers and Leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), 67-80.

COMANDO NO MAR NO SÉC XXI

CMG Henrique Eduardo de Gouveia e Melo

O AUTOR

O Capitão-de-mar-e-guerra Henrique Eduardo Passaláqua de Gouveia e Melo nasceu em Quelimane, Moçambique, a 21 Novembro 1960. Ingressou na Escola Naval em 7 Setembro 1979 como Cadete do curso "Carvalho Araújo" e em 19 Setembro de 1983 foi promovido a Aspirante.

O Comandante Gouveia e Melo integrou a Esquadilha de Submarinos em 23 setembro de 1985, tendo sido promovido ao posto de 2º Ten em 1 de Outubro de 1985. Concluiu o Curso de Especialização em Navegação Submarina em 25 de Julho de 1986. Navegou nos NRP "Delfim" e "Barracuda" como oficial de guarnição, desempenhando diversas funções de chefe de serviço a bordo, entre Julho de 1986 e Setembro de 1989. No período de 22 de Setembro de 1989 a 6 de Agosto de 1990 frequentou no G2EA-ECO o Curso de Especialização em Comunicações e Guerra Electrónica.

De regresso à Esquadilha de Submarinos esteve embarcado no NRP "Albacora" e no NRP "Barracuda" desempenhando as funções de Chefe de serviço de Comunicações, Guerra Electrónica, Informações de Combate e chefe do Departamento de Operações até ser promovido às funções de Oficial Imediato em 1992.

Em 1993 frequentou o Curso "International Diesel Electric Submarine Tracking Course" em Norfolk, Estados Unidos.

De 1992 a 1994 foi Imediato dos NRP "Albacora" e "Barracuda". Após ter sido promovido a capitão-tenente em 1 de Outubro de 1993, frequentou o Curso Geral Naval de Guerra no período de 4 de Março de 1994 a 29 de Julho de 1994.

Foi nomeado Comandante do NRP "Delfim" em 18 de Outubro de 1994. Em 11 de Maio de 1995 foi nomeado Comandante do NRP "Barracuda" em acumulação com o cargo anteriormente referido. Foi exonerado do comando do NRP "Barracuda" em 19 de Outubro de 1995 e do cargo de Comandante do NRP "Delfim" em 12 de Dezembro de 1996. Nessa mesma data, foi nomeado Comandante do NRP "Barracuda", cargo que desempenhou até 28 de Abril de 1998.

No período de 29 de Abril de 1998 a 5 de Janeiro de 1999 desempenhou as funções de Comandante do NRP "Delfim". De 6 de Janeiro de 1999 a 9 Dezembro de 2002 desempenhou as funções de Chefe do Serviço de Treino e Avaliação da Esquadilha de Submarinos.

Em 2000 fez uma pós-graduação em "Information Warfare" na Universidade Independente.

Desde 9 de Dezembro de 2002 a Dezembro de 2005 exerceu as funções de Chefe do Serviço de Informação e Relações Públicas do Gabinete do Almirante CEMA.

De Setembro de 2005 a Fevereiro de 2006 frequentou o Curso Complementar Naval de Guerra no Instituto de Estudos Superiores Militares.

De Março a Setembro de 2006 exerceu as funções de 2º comandante da Flotilha.

De Setembro de 2006 a Setembro de 2008 exerceu as funções de Comandante do NRP Vasco da Gama e em 19 de Setembro de 2008 assumiu as funções de comandante da Esquadilha de Submarinos.

O capitão-de-mar-e-guerra Gouveia e Melo foi condecorado com as seguintes Medalhas: Ordem militar de Avis – grau comendador, quatro Medalhas de Serviço Distintos – prata, Medalha de Mérito Militar de 2ª e 3ª Classe, Medalha da Cruz Naval de 3ª Classe e Medalha de Comportamento Exemplar – prata, Medalha NATO comemorativa da operação Sharp Guard.

COMANDO NO MAR NO SÉC XXI

1. Introdução

Comandar um navio de guerra no mar constitui a quinta-essência para qualquer Oficial de Marinha que se preze de o ser. Só o comando no mar testa os Oficiais de Marinha no que é a missão principal e o fim de qualquer Marinha no Mundo, actuar no mar e através dele.

Um navio de guerra é uma porção armada do território nacional, que se move pela grande auto-estrada de influência mundial constituída por oceanos, mares e rios, com tudo o que isso implica.

Comandar um navio de guerra é, conseqüentemente, um elevado exercício de responsabilidade, de capacidade, de altruísmo, de coragem e, acima de tudo, de bom senso.

O comandante é o único responsável pelos actos do seu navio perante a Marinha, o País e a História. O Comando é um acto solitário que resulta da responsabilidade única que lhe é atribuída e do poder correspondente em que é investido pelo Estado.

Ao longo dos últimos séculos, o Comando no mar manteve inalteradas as características essenciais da função. No entanto, o Séc. XX com todo o seu progresso tecnológico veio tornar mais pequenos os Oceanos, quer pela força das capacidades e alcances associados aos sensores e armas, quer pela troca de conhecimento que as redes de informação permitem em tempo real.

A elevada conectividade que um meio naval tem com os seus comandos em terra e outros meios na sua área de influência alteraram significativamente a autonomia da decisão no mar.

Um Comandante no mar tem que unir, num todo coerente, eficaz e eficiente, uma plataforma e uma guarnição no cumprimento de uma missão superiormente atribuída. Resulta daqui que o Comandante terá que ser necessariamente um líder de pessoas, um técnico competente e um conhecedor profundo do mar e da arte da guerra, como fim último e extremo da sua função.

Enquanto líder que exerce a sua actividade num ambiente inóspito, que é o mar, por prolongados períodos de tempo, sobre um grupo de seres humanos isolados e confinados a um espaço exíguo, o comandante tem que ser uma fonte de inspiração, um exemplo, e aquele que dá sentido a todos os actos, aos sacrifícios e às actividades do navio e da sua guarnição.

É sobre estes aspectos que seguidamente se fará uma reflexão.

2. A relação entre poder e responsabilidade

Comandar no mar deve ser percebido, antes de tudo, como uma responsabilidade atribuída a um indivíduo, pelo Estado, para cumprir missões de interesse nacional, utilizando um meio naval e respectiva guarnição.

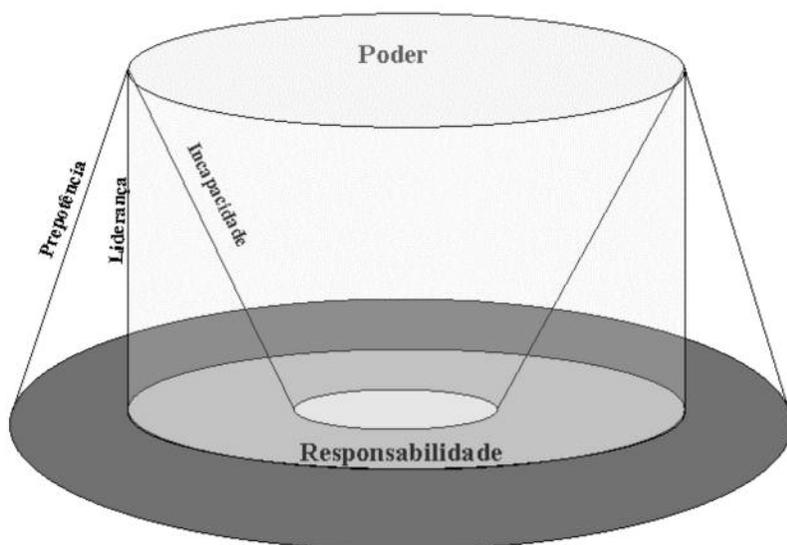
Nesse sentido, a atribuição de poder e de competências decorrem necessariamente das responsabilidades atribuídas. Por isso o poder e a responsabilidade terão que ser interdependentes e proporcionais.

Poder = Responsabilidade (relação equilibrada)

Poder > Responsabilidade (prepotência, abuso)

Poder < Responsabilidade (incapacidade, demissão)

Estender o poder para além do seu círculo de responsabilidades significa cair numa zona de prepotência; não exercer o seu poder sobre toda a sua área de responsabilidades pressupõe incapacidade.



A relação totalmente interdependente entre objectivos decorrentes da missão atribuída e a utilização dos meios sob sua responsabilidade são fulcrais ao entendimento do que deve ser um Comando no Mar.

A prepotência sobre a guarnição, o uso indevido da plataforma, a realização de acções ou tarefas para outros fins, quaisquer que eles sejam, e que não concorram para a realização da missão, são por isso falhas imperdoáveis de um comandante e aquilatham muito do que é o seu carácter.

Estar à altura da responsabilidade que o Estado lhe atribuiu, perceber que todo o poder que tem é instrumental para cumprir e fazer cumprir a missão e tarefas determinadas, constituem as fundações do exercício do Comando no Mar. Por isso mesmo, o Comando no Mar nunca poderá ser um exercício de vaidade, de importância perante os pares, mas sim um acto de humildade e de profundo sentido do dever.

Comandar = Responsabilidade = Altruísmo = Exemplo

Comandar ≠ Vaidade

Comandar ≠ Orgulho

O comandante é o responsável último perante o Estado por tudo o que vier a acontecer no navio, ou por intermédio do seu navio.

Um comandante, nos momentos críticos para o navio, assume o ónus da decisão e da responsabilidade inerente, ou seja, vai para a linha da frente. É nesses momentos que se revelará perante todos e se afirmará moral e eticamente. Será uma falha imperdoável aos olhos da sua guarnição e do comando superior, aquele que se resguardar ou for indeciso nos momentos críticos.

Colocar um subordinado a decidir nesses momentos, subtraindo-se às suas responsabilidades, é grave. Muito mais será se em caso de falha, ainda por cima, cair sobre esse subordinado, responsabilizando-o por acções que se escusou de assumir, orientar ou dirigir. Esse comandante será a partir daí um ser ferido.

3. Os elementos do Comando

A acção de comando exerce-se através do conjunto de cinco factores: o factor *humano* ou a guarnição; o factor *material* ou a plataforma; o factor *organizativo* que une os dois anteriores; e o factor *comando e controlo* que determina e controla a *missão*. São estes os elementos fundamentais da acção de comando que seguidamente se evidenciam.

3.1. O factor humano

Se há coisa que deva ser central ao pensamento de um comandante é a sua guarnição. Sem ela, o navio é um ser morto e inanimado. É por isso fundamental que o Comandante exerça a sua acção de Comando sobre os indivíduos e sobre o grupo que estes constituem.

O comandante deve ser a grande força anímica da sua guarnição. É ele o diapasão do todo. A guarnição reflectirá, para o bem e para o mal, a personalidade e o carácter do seu comandante.

A coerência de atitudes e a constância de humor são elementos chaves da acção de Comando, pois tornam-no previsível perante a guarnição o que aumenta a sensação de segurança e confiança desta.

3.1 a). Os indivíduos

O comandante deverá entender cada elemento da sua guarnição como um ser único, conhecer as suas motivações, características, e carências. Através da sua acção de comando, integrá-lo-á no grupo mais alargado que é a guarnição, levando-o enquanto indivíduo a identificar-se com os objectivos superiores da Marinha e da missão específica em curso.

É por isso fulcral que o comandante crie a bordo um ambiente congruente a todos níveis, quer numa perspectiva individual, quer na do colectivo, onde

todos os esforços exigidos, todos os incómodos sofridos e todos os sacrifícios façam sentido.

Todo o ser humano anseia por segurança, estabilidade, reconhecimento e oportunidades para evoluir. É sobre esses vectores que o comandante terá que trabalhar, criando a bordo um ambiente motivador para todos enquanto indivíduos.

Não existe factor de motivação mais permanente que o contexto do trabalho ou o ambiente em que este se desenvolve.

Dar responsabilidades e autonomia aos seus subordinados é um forte impulsor dessa motivação de contexto e melhora a eficácia e a eficiência por via de uma maior flexibilidade e a capacidade de resposta do todo.

Tratar os subordinados com consideração e respeito será retribuído da mesma forma. Nada do que foi dito invalida a necessidade de se ser exigente, incluindo os indivíduos enquanto tal ou enquanto grupo.

Não haverá unidade naval que possa operar bem em ambiente de fraca exigência interior.

Em resumo, o comandante tratará com toda a urbanidade os seus inferiores, dando-lhes a atenção merecida enquanto seres humanos, únicos que são na sua individualidade, proporcionando-lhe as condições para se realizarem enquanto homens/mulheres e militares a bordo, de forma a explorarem todo o seu potencial e a evoluírem nas respectivas carreiras.

Exigirá, em contrapartida, uma dedicação total ao navio e à missão e um comportamento adequado. Deverá administrar a justiça com rapidez, de forma coerente e equilibrada. Se necessário, repreenderá, mas nunca com cinismo, o que jamais lhe será perdoado, mas com verdadeiro intuito de melhorar o comportamento do subordinado de forma totalmente construtiva.

3.1 b) Os grupos

Todo o conjunto de indivíduos forma um grupo com uma personalidade própria. Essa personalidade é muito influenciada pelas lideranças formais, ou informais emergentes no seio deste. Entender esses fenómenos, conhecer as motivações, anseios e características do grupo, enquanto tal, é fundamental na acção de Comando. Fomentar nestes a linha hierárquica, evitando as lideranças *ad-hoc*, é salutar pois ficam claras as linhas de responsabilidade e dos deveres.

O comandante deverá estimular o grupo enquanto força unida para o bem comum e para a execução das tarefas e missões atribuídas. Motivar, orientar, dirigir e conduzir o grande grupo em que se constitui uma guarnição faz parte das tarefas primordiais de um comandante. A transparência, associada a uma comunicação clara do que se pretende e do que está em jogo, é essencial neste processo.

Um comandante nunca se atemorizará perante um grupo, nomeadamente nos momentos em que este se desvie dos objectivos da Marinha e do Estado. Não existirá situação mais periclitante que aquela em que o grupo pressente confusão, falta de liderança, receio e instabilidade no Comando.

Não raras vezes, os interesses individuais e do grupo são antagónicos, ou não alinhados, com os objectivos da missão, ou da Marinha. Aí, um comandante

tem que ser firme e intransigente. Deverá explicar e convencer numa primeira fase, ou tentativa, mas se necessário deve exigir sem hesitações.

O que nunca poderá fazer é negociar com questões de fundo, ou basilares da instituição. Nessas, não poderá existir margem para dúvidas. É aí que revelará, ou não, a sua capacidade de liderança.

3.1 c) A sintonia do todo

Estar atento aos anseios dos indivíduos, assim como daqueles que emergem dos grupos que se formam na guarnição, é uma factor relevante da acção de comando, pois se não forem respondidos, ou se forem ignorados, crescerão certamente para uma dimensão problemática, o que poderá ser totalmente evitado, se atacado na origem e rapidamente.

O ambiente naturalmente agressivo que é o mar, o isolamento das missões prolongadas e o espaço confinado típico de um navio, introduzem factores que dificultam necessariamente a tarefa de comando.

Alinhar os interesses individuais dentro dos de grupo - a guarnição e estes dentro dos da Marinha e da sua missão, contrariando todos os incómodos e constrangimentos típicos de um navio em alto-mar, é na essência a arte de comandar homens no mar.



A sua guarnição dedicará o maior empenho e esforço se acreditar que o que está a fazer é relevante para a Marinha e para o Estado. O pior que poderá acontecer é que as acções sejam encaradas como irrelevantes, ou resultantes do capricho do Comando, ou ainda, motivadas pelo desejo de auto-promoção do comandante à custa de todos. Nesse dia, o comandante começará a perder a sua guarnição.

O sentimento generalizado de justiça, de equidade, de dignidade e de transparência são factores cruciais deste processo. O comandante é o principal obreiro desse ambiente a bordo e este tem implicações imediatas na capacidade de resposta do navio.

Também a constância de procedimentos, a lealdade enquanto via com dois sentidos, a confiança e o respeito mútuos, a camaradagem e o envolvimento de todos no objectivo comum, constituirão certamente uma receita para o sucesso do Comando no Mar.

Um comandante saberá delegar funções, tarefas e autoridade, de forma a potenciar a máxima capacidade do conjunto. O envolvimento da guarnição passará, certamente, por esse processo de delegação de tarefas e utilização activa dos níveis intermédios de gestão de bordo, nomeadamente da classe de Sargentos.

Muitas vezes, assiste-se à desautorização da linha hierárquica, nomeadamente para os escalões mais baixos da cadeia de comando. Isso é um erro que desarticulará o navio. Por isso, um comandante nunca desautorizará a linha hierárquica na sua dependência, mas reforçará a importância desta, sempre que puder, aos olhos da guarnição, pois ela representa não só o modelo central das Forças Armadas como define de forma clara a linha de responsabilidade e deveres de cada um, no todo que é o navio.

O sistema nervoso central do navio é a sua linha hierárquica. Consequentemente, o comandante deverá exigir e fomentar nos elementos chaves desta: a capacidade de iniciativa; uma atitude positiva perante as dificuldades; um profundo sentido das responsabilidades; e uma conduta orientada pelo princípio do exemplo.

Não se esquecerá que as tarefas de direcção, de supervisão, de coordenação e de verificação serão sempre suas e garantirá, consequentemente, que estas serão executadas dentro dos parâmetros e padrões estabelecidos. Não dar relevo na sua acção de comando a estas questões é permitir que o navio se desorganize com todas as consequências negativas que daí podem advir.

Ao reforçar o sistema nervoso central do seu navio, através da criação de "sinapses" positivas nessa linha hierárquica, por via de uma correcta e equilibrada delegação de tarefas, competências e poder nos subordinados, deverá ter em conta o seguinte:

- A delegação de tarefas, competências e poder para baixo, não afecta a total responsabilidade que tem perante os seus superiores;
- O subordinado só será responsável perante o comandante e essa responsabilidade nunca se transferirá para o nível superior;
- A delegação é um estímulo importante para os subordinados e, acima de tudo, estabelece um voto de confiança para baixo que se bem percebido, aproxima os subordinados do comandante.

Em resumo, o comandante é responsável por criar na sua unidade um forte sentimento de identidade para com a Marinha, para com a missão e tarefas em curso, um elevado espírito de iniciativa e de responsabilidade, uma liderança pelo exemplo e um ambiente congruente que permita o desenvolvimento individual e de grupo, maximizando as potencialidades da sua unidade.

3.1 d) O conhecimento

Numa outra perspectiva, só uma guarnição conhecedora da sua plataforma, e dos seus sistemas é capaz de a operar e manter de forma competente, rentabilizando as suas capacidades.

Nunca relaxar: o treino constante é uma necessidade e aí, o Comandante deve ser totalmente perseverante. O Comandante terá que estar na primeira linha do esforço, deve conhecer bem a sua plataforma para poder exigir dos seus subordinados o mesmo, deve ser capaz, hábil, treinado nas suas funções para inspirar confiança e deve ser o garante da organização que une tudo numa massa única, coerente eficaz e eficiente.

A bordo coexistem três níveis de saber, todos eles importantes:

- **O transversal**

O nível mais básico de conhecimento é aquele que é transversal a todos os elementos da guarnição. Neste estão incluídos os conhecimentos da planta do navio, dos dados genéricos deste, dos principais sistemas e respectivas capacidades, assim como as regras e regulamentos estruturantes da vida de bordo - o detalhe e as diversas condições para a acção. Também, e ainda neste nível, é fundamental que todos os elementos da guarnição estejam familiarizados e aptos para as funções relacionadas com as divisões de serviço, assim como as da área da segurança, Limitação de Avarias e procedimentos básicos de protecção do navio. O conhecimento genérico dos grandes sistemas de bordo, como seja a distribuição eléctrica, a ventilação e refrigeração, os circuitos de esgoto e o de incêndios também é importante. Estes conhecimentos devem ser transmitidos e aferidos na fase de integração de todos os militares ao destacarem para bordo e antes de exercerem qualquer função.

- **O vertical**

Acima do nível transversal existirá o conhecimento vertical para cada função de bordo relacionado com as especialidades de cada elemento da guarnição. Neste nível, estão os sistemas operados por cada militar de bordo, nos quais estes terão que ser verdadeiros especialistas. Não é admissível que um militar a bordo não conheça e saiba explorar todas as capacidades dos equipamentos que opera nas suas funções de detalhe. Neste sentido, os serviços e departamentos de bordo são importantes para garantir elevados padrões de conhecimento especializado.

- **Rede**

Por fim, e como último nível de conhecimento, existe aquele que permitirá operar o navio e os seus sistemas como um todo, integrando-o no conjunto mais alargado de outros meios que operam na sua área de influência. Aqui, o esforço inter-departamental e uma visão holística do navio como um ser integrado é essencial. O oficial imediato terá um papel muito relevante neste processo. O treino do conjunto, nomeadamente nas diversas modalidades viradas para a acção, permitirá transformar o navio num ser completo que responderá para o exterior como se fosse um único organismo vivo. Sem esse nível de resposta, como um todo, o navio nunca passará de uma entidade desarticulada, um conjunto de partes e o Comando no Mar será necessariamente afectado por isso.

Toda a informação básica da plataforma: sensores, processos, funções e detalhe – deve estar explicitamente disponível para todos aqueles que dela necessitem e de forma a permitir uma rápida e fácil compreensão da mesma. Nunca um comandante poderá exigir a um seu subordinado um bom desempenho se não lhe garantir antes a formação e o treino adequados. Assim, é importante na acção de comando ser coerente e providente. Deverá investir muito da sua atenção, tempo e recursos em todas as acções que permitam que a sua guarnição possa crescer profissionalmente. No mar, deverá estar sempre a rentabilizar o tempo que o Estado lhe proporciona. Os navios são plataformas com custos elevados que atingem o seu pico quando em missão, por isso cada segundo no mar é um tempo precioso.

Esta atitude não só é a mais eficaz e eficiente, como demonstra um elevado respeito pelos sacrifícios financeiros de toda uma Nação para ter uma Marinha no Mar. Treinar a sua guarnição, exigindo desta os mais elevados padrões de desempenho, é certamente um trunfo para um Comando no Mar, não só porque melhora o desempenho global, mas porque confere à guarnição uma sensação de segurança, confiança e domínio do seu ambiente.

Também, e como efeito colateral, mas nem por isso menos importante, uma guarnição proficiente utilizará de forma correcta os sistemas e órgãos de bordo evitando avarias por erros de operação e identifica rapidamente anomalias que muito contribuem depois para a conservação e manutenção da plataforma como um todo.

3.2 O factor material

A plataforma consubstancia-se no navio propriamente dito, nos seus sistemas de sensores e armas, de informação, capacidades e características. O comandante tem a obrigação de cuidar da sua plataforma de forma totalmente empenhada, prestando-lhe a máxima atenção pois, sem ela, a sua missão estará irremediavelmente comprometida.

3.2 a) A exploração

O uso indevido da plataforma, quer para fins não atinentes à prossecução dos objectivos gerais da Marinha, ou da missão específica de que está incumbido, são totalmente reprováveis. Mais uma vez se reflecte aqui a posição do comandante como um instrumento do Estado e só nesse papel é que é investido de poderes, competências e responsabilidades, todas elas interdependentes que resultam da necessidade desse mesmo Estado ver realizadas tarefas e missões cruciais de seu interesse.

O uso adequado do navio, a exploração de todo o potencial das suas capacidades, a conservação de desgaste inútil e sem sentido e a manutenção são factores cruciais de um Comando no Mar.

A exploração da plataforma obriga necessariamente a um elevado conhecimento desta, a uma relação próxima, quase íntima, que permitirá ao comandante um estado quase de omnisciência sobre o seu navio.

3.2 b) A manutenção

Um comandante não pode sofrer do síndrome do condutor do autocarro da carreira 30 da Carris, ou seja, apresentar-se no local de trabalho para sair para a sua função esperando que o autocarro esteja limpo, pronto e atestado. Um Comandante é responsável perante a Marinha pela boa condição da sua plataforma.

Não descansará, nos alertas para a estrutura superior, caso existam problemas que pela sua dimensão ou complexidade, não possam ser resolvidos por recurso aos instrumentos que tem ao seu dispor, mas só depois de garantir que foram realizados todos os esforços para a resolução do problema, explorando à exaustão todos os seus recursos internos.

A manutenção do navio como um todo é por isso uma preocupação central do comando e este deverá exigir dos seus subordinados a maior atenção, cuidado e envolvimento nesta tarefa. Muitas vezes a bordo, assiste-se ao jogo da batata quente, isto é, existindo uma avaria há que a reportar para o escalão superior de manutenção, pedindo apoio na reparação e dessa maneira retirar o ónus da sua resolução do navio.

Não raras vezes, quando o comandante pergunta aos seus engenheiros como está a situação do sistema Y, avariado ou limitado, lhe dizem que já foi reportado e que um qualquer organismo exterior ao navio ainda não deu resposta.

É obrigação do Comando exigir dos seus engenheiros que estes não se transformem em chefes burocratas de um sistema logístico, mas que se envolvam com os seus departamentos e serviços activamente na reparação das avarias.

Um comandante deve ter vergonha de pedir apoio exterior se a manutenção ou reparação de uma avaria estiver ao alcance dos meios de bordo.

Nenhum comandante poderá esquecer que uma boa manutenção preventiva, a limpeza dos locais de trabalho, a vigilância e o registo dos parâmetros de funcionamento e a sua constante avaliação são elementos cruciais de uma plataforma saudável e pronta para a sua missão.

Exigir uma manutenção cuidada, executando as rotinas previstas é um factor de sucesso. Aqui as rotinas bem estabelecidas de execução, controlo e verificação são essenciais a esse mesmo sucesso.

3.2 c) O aspecto

Por fim, o aspecto e a apresentação do navio reflectem, em muito, o estado de espírito da sua guarnição e, necessariamente a acção de Comando.

Todos os militares devem sentir orgulho do seu navio e, nesse sentido, o seu estado de conservação, limpeza e aprumo geral são importantes para a moral da guarnição, para a credibilidade do navio e para a própria manutenção dos equipamentos.

Assim, e tendo em consideração os cuidados acima expostos, poder-se-á afirmar que não haverá Comando no Mar com sucesso se não se juntarem no navio o conhecimento sobre a plataforma e uma política muito pró-activa de conservação, manutenção e reparação.

3.3 O factor organizativo

Não basta ter uma plataforma capaz e uma guarnição motivada e conhecedora. É necessário estabelecer uma relação simbiótica entre plataforma e guarnição, através de um conjunto de processos, rotinas e padrões que materializam a organização enquanto substantivo. São todos esses factores combinados que dão corpo e forma a uma entidade que designamos genericamente por Navio.

Consequentemente, o comandante tem que ser um forte catalisador dessa relação e, por isso, será sempre o maior incentivador de todas as acções que contribuam decisivamente para uma melhor organização das tarefas de bordo, de modo a rentabilizar os seus recursos, aumentando consequentemente a eficácia e a eficiência. Neste aspecto deverá ser incansável. Não existirá navio no mar eficiente ou eficaz que seja desorganizado. A organização interna, a rotina dessa mesma organização e a sua adequação às diferentes situações que o navio possa encontrar no mar, ou em terra, desempenha um papel crucial no sucesso ou insucesso da unidade naval. Exigir da guarnição esse esforço de conhecimento sobre o ambiente em que opera é uma responsabilidade do Comando.

3.3 a) A organização funcional vs a organização virada para a acção

A bordo, coexistem de forma integrada dois modelos organizativos: o modelo funcional, virado para as rotinas de sustentação da plataforma; e o modelo para a acção virado para as funções nas quais o navio responde como um todo para o exterior, como sejam: navegar em águas restritas; reabastecer em alto mar; combater etc.

A relação simbiótica destes dois mundos e a sua total interdependência são um factor crítico para o sucesso e devem ser sempre incrementados como forma de alavancar as capacidades do navio, pois rapidamente as situações vividas, quer em terra, quer no mar, exigirão que ambos os modelos operem de forma concertada e simultânea.

3.3 a) (1) Organização funcional

Quando se pensa na organização funcional de bordo, sobressaem as rotinas gerais do navio, administrativo-financeiras, de manutenção e de treino que são a essência do bom estado de preparação para que o navio possa cumprir as suas missões e tarefas.

Muitos comandantes percebem facilmente a importância das rotinas de manutenção e do treino operacional. No entanto, não raras vezes, esquecem-se duma componente fulcral do navio: as rotinas administrativo-financeiras e logísticas.

O conhecimento das regras administrativas e financeiras em que se move a gestão diária do navio é fundamental na boa execução administrativa do dia-a-dia da unidade. Muitos problemas aparecem nesta área por falta de conhecimento ou atenção dos comandos, trazendo um ónus de incerteza e dúvida sobre a lisura de procedimentos e comportamentos, o que é de todo indesejável a um Comando no Mar.

O navio, enquanto parcela do Estado, tem que ser bem administrado, quer seja através do uso judicioso dos recursos colocados à sua disposição, quer pela correcta aplicação de todo o normativo jurídico que enquadra a actividade deste na área administrativa e financeira.

Por outro lado, a logística do navio, onde as relações com fontes exteriores de abastecimento são uma constante, é uma área que tem que merecer a boa atenção do comandante. Sem uma logística eficiente o navio parará a prazo.

O cuidado na antecipação das necessidades logísticas e na obtenção atempada destas, evitará constrangimentos graves à manutenção do navio e ao seu aprontamento. Nesta área, a acção de Comando, enquanto representante para o exterior do navio, é fundamental ao sucesso da missão.

3.3 a) (2) Organização para a acção

O modelo para a acção é direccionado essencialmente para a actividade no mar, onde as situações inesperadas são comuns e nas quais o navio está imerso num ambiente naturalmente hostil. Só uma forte organização, testada, treinada e rotinada será capaz de responder aos desafios que se colocam ao Comando no Mar.

Não haverá Comando no Mar com sucesso sem um forte contributo dos factores organizativos que dão coesão ao todo.

O Comandante deverá treinar a sua guarnição de forma a transformar numa rotina instintiva os diferentes níveis de operação de bordo, nomeadamente as situações críticas ou de emergência.

Muitas situações no mar poderão gerar pânico, confusão e falta de discernimento. Só uma organização rotinada, pronta para reagir a um conjunto alargado de situações tipificadas, ajudará os militares nessas situações a enfrentar os seus próprios receios, dúvidas e confusão, tornando-os úteis e eficazes na acção.

É por isso que se diz que se deve treinar como se combate e se deve combater como se treina.

A divulgação interna da Doutrina, Regulamentos, Instruções e a exigência do seu conhecimento aos diferentes níveis da guarnição, é também fundamental.

A Doutrina representa a memória da organização compilada através dos tempos, sintetiza a experiência anterior e deverá constituir a referência padrão que depois será adaptada às condições de momento. O seu desconhecimento é uma forma de ineficiência e eventualmente de ineficácia.

Em resumo, será crucial dar estrutura e organização às acções do seu navio sendo essa uma forma certamente mais segura, eficaz e eficiente de comandar.

3.4 As relações com a Estrutura Superior de Comando

Um Comando no mar está necessariamente inserido numa estrutura de Comando e Controlo, que lhe define as missões e tarefas que devem ser cumpridas. A lealdade para a sua estrutura superior é crucial para a confiança institucional, pois só dessa forma o Estado poderá funcionar com os seus instrumentos de forma organizada, eficaz, eficiente e consequente com os objectivos superiores.

Um Comando no mar nunca esconderá da sua estrutura superior nenhuma informação que possa prejudicar a exacta avaliação da situação, mesmo que isso signifique ter que assumir erros, incapacidades ou falhas.

A transparência de processos para cima deverá ser absoluta e, caso seja provada qualquer quebra nesta regra, o comandante, deve ser imediatamente exonerado, pois perdeu a confiança da Marinha e deixou por isso de ser um instrumento fiável ao serviço do Estado. Isto não significa que a lealdade seja cega. Esta está necessariamente enquadrada pela Constituição da República e pelos valores universais do ser humano.

A legitimidade de uma ordem superior decorre, naturalmente, desta servir o interesse do Estado e estar enquadrada na estrutura do poder democraticamente eleito conforme a Constituição da República.

Para o Comando superior, um Comando no Mar tem que ser essencialmente confiável, ou seja, não poderá restar a mínima dúvida ao Comando superior que o seu comandante no mar se comportará de acordo com os mais elevados padrões da Marinha e que fará tudo ao seu alcance para cumprir a missão, ordens ou determinações específicas.

No entanto, e apesar da imensa conectividade permitida pela tecnologia moderna, no mar, um comandante não é um mero autómató que actua por instruções superiores.

Apesar de todos os meios e redes de informação que permitem uma comunicação imediata, em tempo real, com os comandos superiores, a incapacidade para assumir a sua (quota) de responsabilidades e decidir sobre o curso de acção adequado, será sempre lida como uma demonstração de incapacidade, imperdoável num comando no mar.

Só o comandante no local de acção estará em posse de todos os dados objectivos e subjectivos que lhe permitirão decidir da melhor forma. Passar esse ónus da decisão para um comando superior é um acto de cobardia mental, de incompetência e de insegurança.

No entanto, caso a situação assim o exija, o contacto com o comando superior poder-se-á justificar para clarificação das regras de empenhamento, alteração de tarefas que resultem do dinamismo da acção em curso, ajuste de objectivos da missão resultantes de alterações do ambiente, etc.

Nunca o contacto deve ser feito com o intuito de dividir responsabilidades e de obter cobertura para incertezas do seu âmbito de actuação e decisão.

A lealdade e transparência têm também outros sentidos, muito mais abrangentes e que ultrapassam as relações com o seu comando superior.

Não haverá Comando no Mar decente, eficaz e eficiente que não esteja suportado nos princípios de transparência, lealdade e colaboração franca para pares e subordinados e só assim ele se poderá inserir na cadeia transmissora e de acção dos diversos instrumentos do Estado de Direito no mar.

Muitas vezes, existe a tendência para transformar, aos olhos da guarnição, as boas notícias em elementos que resultaram da acção do comando e para encarar as más notícias como elementos que lhes são impostos pela estrutura superior de comando. É um erro imperdoável de um Comando no Mar.

O comandante, perante a sua estrutura superior, expõe as suas razões e opiniões de forma leal e franca mesmo quando não concorde com directrizes superiores que afectam o seu comando, missões e tarefas que tem que cumprir.

No entanto, terá sempre que ter a humildade de perceber que nem sempre a sua linha de acção é a melhor, nem a que interessa ao Estado naquele momento, e poderá ter que cumprir missões e tarefas com as quais discorde. É fundamental que, mesmo nessa situação, interiorize as orientações recebidas, tomando-as sempre como suas perante a guarnição.

Nunca poderá expor os comandos superiores perante a sua guarnição e deverá ter sempre em mente que, enquanto militar, o pilar de funcionamento do sistema é um modelo fortemente hierarquizado. Transparecer uma discordância perante os seus subordinados de uma directiva superior que terá que cumprir é uma deslealdade e um erro que pagará certamente mais tarde.

Também, perante acontecimentos no interior da sua unidade, que coloquem em causa a sua acção aos olhos das estruturas superiores, nunca se deverá escusar por acções tidas por subordinados, pois, no limite, é responsável pela plataforma, guarnição e organização e tudo o que acontecer resultará necessariamente de uma falha de um desses factores.

Os únicos factores que deverão passar para os seus superiores são aqueles relacionados com acontecimentos inesperados, como avarias inopinadas, alterações do ambiente operacional, doenças na guarnição. Enfim, tudo o que possa ter um impacto significativo na missão e que permita ao comando superior manter uma visão abrangente e actualizada da situação.

Um comandante nunca esquecerá que uma das suas principais tarefas para com guarnição é trabalhar as mentes e os corações desta, para transformar o desagradável em agradável, incentivando os seus homens.

Assim sendo, a interiorização da missão recebida é crucial para a congruência enquanto comandante e para a guarnição, que terá necessariamente que se rever na missão designada.

Neste sentido, comandar é combater o pessimismo e o derrotismo, os rumores, os interesses mesquinhos e antagónicos à missão, com todas as suas capacidades e colocar toda a sua inteligência e esforço nesse sentido.

Não esquecer que o Comando superior espera de cada comandante que este cumpra total e prontamente a missão da forma mais eficiente e eficaz.

A capacidade de iniciativa, o tacto, o carácter, a integridade e a tenacidade são dados considerados adquiridos pela estrutura superior de comando sobre um Comando no Mar, pois não se esperará outro tipo de comportamento do navio.

São marcas de um bom Comando, as relações leais, francas e respeitadas com a estrutura superior, assim como as relações abertas, cooperativas e empenhadas com os seus pares e as relações leais, directas, francas, exigentes e congruentes para com os subordinados.

3.5 A missão

Uma missão nunca é um acto isolado e desintegrado. O comandante tem que perceber o enquadramento desta dentro dos objectivos superiores para os quais concorre a sua missão ou tarefa.

Um Comando no mar nunca deverá esquecer que existem sempre duas missões básicas e permanentes do navio:

- Exercer uma vigilância constante sobre todo o espaço em seu redor, mantendo dessa forma um elevado conhecimento do ambiente que o rodeia e coligir, em permanência, dados e informações relevantes para o Estado;
- Exercer a presença do Estado no mar, afirmando soberania, interesse e contribuindo para a diplomacia naval, pelo simples efeito dessa mesma presença.

Também deve compreender a envolvente nos aspectos políticos, mediáticos, operacionais e ambientais em que irá desenvolver a sua acção.

Deverá estudar detalhadamente a sua missão e tirar todas as dúvidas com a sua estrutura de comando superior, atempadamente. Nesse sentido deverá realizar um planeamento detalhado da linha de acção tendo em conta:

- Os objectivos;
- As condições da zona de operações (morfológicas, oceanográficas, ambientais);
- As suas capacidades (vantagens e desvantagens);
- As capacidades do opositor ou opositores (vantagens e desvantagens);
- Os meios amigos de suporte na zona de operações;
- Os meios de suporte ao opositor na zona de operações;
- A actividade neutra na zona de operações;
- O enquadramento político (regras de empenhamento) e legal da sua missão;
- As relações de comando e controlo;
- A logística da operação na sua sustentação.

O planeamento da missão começa, normalmente, com a identificação das tarefas e objectivos a atingir, passa pela recolha de toda a informação possível sobre as diferentes envolventes da operação, um processo de discussão divergente, seguido de um convergente para desenhar um plano e uma linha de acção suficientemente flexíveis para reagir às alterações que possam vir a ocorrer.

Após estabelecido o plano, deverá desfazer todas as dúvidas remanescentes com o seu comando superior, de forma a reduzir ao mínimo a incerteza, clarificar o objectivo, antecipar necessidades e preparar a missão. Uma qualidade importante de um bom plano é a sua simplicidade, pois um plano complexo não resistirá muito tempo às mutações do ambiente táctico.

Na fase de execução deverá estar atento a qualquer sinal de alteração da situação que implique replanear e readaptar-se. Deve monitorizar o progresso e o nível de sucesso obtido. Deve manter todos os interessados, comando superior e de suporte, envolvidos e informados na medida das necessidades e nada mais do que isso, para não incrementar o ruído sobre a acção em curso, nunca esquecendo que a sua função é decidir no local da acção.

Na acção não deve esquecer que tudo o que faz deve concorrer para o *objectivo*, deve sempre reter a *iniciativa*, maximizar o *efeito de surpresa*, *manobrando* de forma a ganhar a *posição* vantajosa desde logo, *concentrando* o poder de fogo ou de massa sobre as vulnerabilidade críticas do opositor, manter a *unidade de esforço* sobre o objectivo evitando a dispersão, garantir a *economia* desse mesmo *esforço*, estar atento à *segurança* da sua unidade/Forças para evitar ser surpreendido pelo opositor, garantir a *sustentação* do esforço pelo período necessário para alcançar os objectivos e manter elevada a *moral*.

Se fizer estas coisas "simples" não haverá que se envergonhar da sua acção.

4. As dimensões de um Comando no Mar

Fruto das missões e tarefas que uma unidade naval desempenha no mar o seu comandante deverá ser simultaneamente um bom Marinheiro, um Militar, um Diplomata e um Agente da Autoridade do Estado no mar.

a) Enquanto marinheiro

Um comandante está permanentemente sob escrutínio da sua guarnição e, se não for competente, verá imediatamente diminuída a sua credibilidade interna. Neste sentido, poder-se-á afirmar que se existe nível de competência básico e imediatamente perceptível pela guarnição, são as qualidades do comandante enquanto marinheiro.

Manobrar bem com a sua unidade, decidir bem nas situações difíceis, saber ler bem o ambiente antecipando problemas e ter uma elevada sensibilidade para os factores externos que afectam a navegação, como por exemplo: o tráfego marítimo; as correntes; o vento e a orografia, são factores importantes da acção de Comando no Mar.

Enquanto marinheiro, a sua postura no mar terá que ter em conta que a salvaguarda da vida humana no mar é uma responsabilidade primária do seu navio, onde quer que este esteja. Só em situações muito especiais de conflito essa postura pode ser relegada para um plano mais secundário.

Também, enquanto marinheiro, o comandante pode ser chamado a colaborar em operações de apoio à investigação científica ou acções relacionadas com o fomento da actividade marítima em geral. Nesta perspectiva, o conhecimento profundo do mar e dos seus elementos, da actividade mercante, de pesca, de recreio, respectivas rotas e comportamentos, será relevante para um Comando no Mar.

Ser um bom marinheiro assenta necessariamente numa base científica, mas a conjugação de todos os factores numa percepção integrada e a capacidade para decidir bem é certamente uma arte.

b) Enquanto militar

Estando garantidas as suas qualidades enquanto marinheiro, um comandante de unidade naval tem que ser necessariamente, também, um bom militar, pois em último caso é essa a função final do seu navio. Deve estar pronto, interiormente, para o sacrifício máximo se assim for exigido. Nunca pensar que o seu juramento à Pátria foi uma figura de retórica, tem que ser convicto!

Tem que ser conhecedor da doutrina naval, estar permanentemente actualizado com o que se passa no Mundo no âmbito dos assuntos militares, nomeadamente naqueles que agem no e do mar.

Deve também ser experiente, deve ser ponderado e simultaneamente ousado e acima de tudo deve ter uma imensa fome da vitória. Conjugar todas as capacidades militares do seu navio contra uma oposição também inteligente e profissional requer uma liderança forte, uma visão abrangente e conhecimentos superiores. Só uma sólida experiência anterior permitirá ao militar ter integrado no seu código genético um sem número de sínteses, de caminhos e opções, que são fundamentais na tomada de decisão num momento de aperto e sob tensão.

Concomitantemente com as qualidades de análise, raciocínio rápido e bom senso, mesmo sob stress, assim como as de liderança perante a sua guarnição, para comandar no mar ainda são requeridas qualidades pessoais como um enorme sangue-frio, coragem e auto-confiança em si e no seu navio.

O comandante de uma unidade naval distingue-se de um comandante de um navio mercante não pelas suas qualidades enquanto marinheiro, pois essas são importantes e fundamentais para ambos, mas precisamente pelas suas qualidades militares.

c) Enquanto diplomata

Não raras vezes a simples presença do navio numa determinada área produz efeitos diversos com implicações internacionais.

O bom senso, a percepção da importância da unidade naval enquanto extensão armada do território nacional é fundamental para um Comando no mar. Todas as suas acções sobre outros meios estrangeiros que operem na sua área de actuação terão elevadas repercussões internacionais e deverá ser feita debaixo do controlo quase que positivo do comando superior, ou mesmo político.

Por outro lado, as estadias em portos estrangeiros são ocasiões únicas para mostrar o país, passar determinadas mensagens e influenciar acontecimentos.

Nenhuma estadia num porto estrangeiro, mesmo que aliado, deverá ser considerada uma rotina. Um comportamento da guarnição fora dos parâmetros normais em terra poderá causar danos irreparáveis à Marinha e ao País.

Muitas vezes as relações com as autoridades militares do porto que demanda, ou até com outros comandantes de navios que se integram em forças combinadas, produzem informação e abrem oportunidades que um comandante deve explorar estando atento. Neste sentido o trabalho do comandante assemelha-se de certo modo ao de um diplomata.

d) Enquanto Agente da Autoridade do Estado no Mar

Um navio de guerra no mar é um braço armado do Estado e cumpre para além das atribuições militares típicas, nomeadamente em tempo de paz, as de garantir a Autoridade do Estado nos espaços de jurisdição marítima nacionais, assim como do Direito Internacional Marítimo nos espaços correspondentes ao alto-mar, fora da jurisdição de outros países.

Nenhum navio da Armada poderá fechar os olhos a uma infracção contra o direito internacional, ou direito nacional estando em curso uma acção ilícita. Tem como obrigação mínima a recolha de informações, evidências, o seu registo e relato para as autoridades competentes exercendo um efeito dissuasor.

Em flagrante delito, dependendo do enquadramento jurídico, tem o dever de acção imediata, combatendo a infracção e se necessário realizando uma apreensão.

No início do Século XXI o papel do Comando no mar enquanto agente da Autoridade do Estado e, de uma forma mais alargada por via de tratados internacionais, de um agente do Direito Marítimo Internacional, ou de convenções específicas, como o combate à pirataria, o tráfego de seres humanos, o tráfego de estupefacientes, é um factor preponderante da sua acção no mar.

As redes transnacionais ilícitas, bem financiadas, muitas vezes com elevadas cargas ideológicas, colocam desafios importantes no controlo das vias abertas que representam os oceanos, mares e rios.

No mar, a diluição entre os modelos tradicionais de Defesa e Segurança estão neste século totalmente esbatidos, nomeadamente pelo aparecimento das redes de terrorismo supra-nacionais.

Em consequência do duplo papel (militar e não-militar) do navio de guerra no mar, o comandante é o garante da Autoridade do Estado nesse espaço tornando-se, consequentemente, um agente desta.

Aqui, o conhecimento das leis do mar e o seu enquadramento jurídico nos diversos espaços de actuação é fundamental para uma acção correcta, contida, mas actuante do Comando no Mar.

5. O Comandante enquanto um exemplo inspirador

Um bom comandante lidera sempre pelo exemplo, é necessariamente auto-confiante, é um profundo conhecedor do navio e dos assuntos navais, tem carácter, tem um estilo próprio, tem visão, tem *stamina*, será sempre o último a descansar, é um exemplo moral e ético para os seus homens, é leal, franco e confiável.

Porque estará sempre sob forte escrutínio da sua guarnição, tem a obrigação de inspirar o que há de melhor nesta.

Um bom comandante desempenhará esse papel, crescendo aos olhos dos seus homens, criando uma elevada empatia baseada na credibilidade e respeito interno.

Neste sentido é importante que um Comando no Mar se guie pelas seguintes referências:

- **Coragem física**

Como líder, o comandante não pode demonstrar temor físico, pois deverá conduzir a sua guarnição voluntária e espontaneamente, expondo-se aos mesmos riscos dos seus homens, inspirando estes a segui-lo, confiando que todos cumpram o seu dever.

A coragem é uma qualidade moral, de escolha entre duas alternativas, onde os firmes decidem aguentar e é por isso um profundo acto de renúncia. Coragem acima de tudo é domínio, altruísmo e força de vontade.

A coragem não é gratuita, nem se exhibe, ela simplesmente existe e só se demonstra naqueles momentos cruciais. Sem coragem o Comando no Mar estará ferido de morte para sempre.

- **Coragem moral**

Diferente da coragem física, a coragem moral é a força de vontade para discordar, para afirmar a diferença, para censurar quando necessário, para admitir os próprios erros, para aceitar a culpa, para ser capaz de tomar decisões impopulares, para se erguer expondo-se numa assembleia. Não deve ser confundida com teimosia ou obstinação.

- **Auto-Domínio**

É o controlo interior de impulsos violentos e desajustados. O controlo das explosões de mau humor, irritabilidade e intolerância, é um treino que aumenta o auto-domínio. Uma explosão ocasional, quando motivada por uma causa clara, às vezes é salutar, mas o sarcasmo, cinismo e desrespeito pelos indivíduos será sempre mal recebido e raramente desculpado pela guarnição.

- **Auto-confiança**

Muitas vezes o comandante isola-se da guarnição e cria uma distância protectora. Normalmente significa insegurança da sua parte.

A auto-confiança é a crença nas capacidades próprias, sem receio de ser confrontado, medido e avaliado.

- **A humildade**

É o oposto da arrogância, no entanto, não significa falta de confiança. Normalmente resulta de uma visão equilibrada do mundo que nos rodeia e do reconhecimento do valor dos outros.

- **Integridade**

A integridade resulta de um forte sentido do dever, das responsabilidades e da determinação para cumprir o que lhe cabe, não porque alguém o observa, ou porque se temem as consequências, mas somente porque se está convencido que tem que ser assim. Também é sinceridade, honestidade e coerência.

- **A disciplina**

A disciplina é um acto de abnegação, de humildade, de renúncia, de constância e de perseverança. Sem disciplina interior o Comandante não conseguirá transmiti-la à sua guarnição. Nos momentos críticos, os seus superiores esperam que um Comando no Mar entenda perfeitamente o total alcance da disciplina na acção e correspondentes obrigações.

- **A coerência/congruência/constância**

A coerência é a capacidade que o comando tem de dar um sentido condutor às acções que decorrem a bordo, à missão e às suas tarefas. Também resulta na importância que tem para a guarnição conseguir perceber as regras do jogo e dessa forma poder ter a sensação de controlo sobre o seu ambiente, gerando consequentemente segurança e conforto.

- **Tenacidade**

A tenacidade é a capacidade para resistir à tentação de desistir, ou ir pelo caminho mais fácil. É um resultado da força de vontade. Mostra muito do carácter de um comandante. Não pode ser confundida com obstinação, pois essa é, simplesmente, uma teimosia sem sentido.

- **Poder da decisão**

A indecisão é fatal num comandante, o que não significa que as decisões tenham que ser tomadas precipitadamente. O comandante deve ouvir a opinião dos seus colaboradores e ter a percepção do sentimento da guarnição, mas quando é chegado o momento da decisão, esta deve ser tomada firme e inequivocamente pelo comandante. Este poder isola o comandante do resto do grupo, cabendo-lhe só a ele a total responsabilidade desta.

- **Bom senso**

Resulta a maioria das vezes do que se designa por senso comum. É a capacidade para ver a realidade como ela é de forma equilibrada e correcta. No entanto, em problemas contra-intuitivos, o comandante deve ter cuidado para não cair na armadilha do senso comum.

Aprende-se observando os outros e analisando os nossos próprios erros. A experiência, o senso comum e o conhecimento contribuirão certamente par um juízo correcto de uma determinada situação.

- **O entusiasmo**

O entusiasmo é um estimulante poderoso, quando associado à confiança. O entusiasmo é contagiante e reflecte competência e sentido de realização. É uma das grandes forças motivadoras da guarnição.

O entusiasmo resulta de uma enorme sintonia com os objectivos da missão e daí a necessidade da interiorização desta pelo comandante.

- **A humanidade**

É, antes de tudo, a consciência que todos somos seres humanos, com medos, esperanças e problemas que associados a uma predisposição para auxiliar o próximo resulta num estado ou comportamento que atrairá uma colaboração espontânea dos subordinados.

A humanidade revela-se no elementar reconhecimento do indivíduo como entidade única e insubstituível. Consiste acima de tudo em demonstrar respeito e consideração pelos subordinados.

- **Boa disposição**

A jovialidade é um atributo contagiante e reconfortante tornando-se um paliativo em situações adversas. Um comandante deve mostrar boa disposição, tentando partilhar com os outros a aptidão para desfrutar os pequenos momentos da vida com alegria, suavizando as duras condições de serviço a bordo.

- **A fé**

Sentimento místico que eleva o ser humano das suas preocupações imediatas, dando-lhe enorme força anímica, muitas vezes traduzida em actos de altruísmo. A fé dos outros deve ser respeitada. A fé faz o ser humano dar o seu melhor, mas poderá ser perigosa quando for intolerante e radical.

Termino esta reflexão, muito pessoal, sobre o que deve ser o Comando no Mar. Reflexão subjectiva, baseada na minha experiência profissional, na esperança de contribuir, de alguma forma, para o bom desempenho de uma nova geração de comandantes.

O COMANDO EM TERRA

CFR FZ Pedro Eduardo Fernandes Fonseca

O AUTOR

O Capitão-de-fragata FZ Pedro Eduardo Fernandes Fonseca nasceu em Lisboa, a 31 de Dezembro de 1965, na freguesia de S. Sebastião da Pedreira e frequentou o liceu em Lisboa até 1987.

A 30 de Setembro de 1987 alistou-se na Escola Naval, tendo concluído em 1993 o curso de Fuzileiro.

Após a promoção a Guarda-marinha, prestou serviço na Companhia de Apoio de Fogos, como Comandante do Pelotão de Reconhecimento. De 1997 a 1999, prestou serviço no Destacamento de Acções Especiais como Comandante do Grupo Operacional. Durante este período, como CTU, integrou a Força Naval que participou na operação de evacuação de cidadãos nacionais da República da Guiné-Bissau.

Frequentou o Curso de Especialização em Operações Especiais, em Espanha, no ano lectivo de 1999/2000. De 2000 a 2002, prestou serviço no Destacamento de Acções Especiais, como Oficial Imediato. Entre 2002 e 2003, prestou serviço no Batalhão de Fuzileiros Nº2 como Comandante de Companhia e onde fez parte da Força de Fuzileiros para Timor integrada na UNMISSET.

Posteriormente, de 2003 a 2008, voltou a prestar serviço no Destacamento de Acções Especiais como Comandante de Unidade. Durante este período, como CTG, integrou a Força Nacional Destacada de Marinha na CJSOTF da EUFOR na República Democrática do Congo.

De 2008 a 2009, durante o período de preparação e de prontidão do EUABG do qual Portugal fez parte com uma Companhia de Fuzileiros, esteve como LNO no Estado Maior da Brigada de Infantaria de Marinha Espanhola, em São Fernando, Cádiz.

Desde o início de 2010 a Julho de 2011, prestou serviço no Estado Maior do Comando do Corpo de Fuzileiros, como Chefe da Secção de Operações e Chefe da Secção de Informações.

Durante todo este período, frequentou diversos cursos, destacando-se: Curso de Mando de Unidades Pára-quedistas; Curso de Mando de Unidades de Operações Especiais; Curso Instrutor de Tiro de Combate; Curso NBQR; Curso Mergulhador Nadador Combate, Curso Inactivação de Engenheiros Explosivos Convencionais e o Curso Geral Naval de Guerra no ISNG (2003/2004).

Ao longo da sua carreira foi alvo de vários louvores, tendo sido agraciado com a Medalha Militar de Serviços Distintos Prata; com duas Medalhas de Cruz Naval de 3ª Classe, Medalha Militar de Comportamento Exemplar Prata; Medalha de Cruz de São Jorge; Medalha Comemorativa de Comissão de Serviço Especial, Medalha do Ministério da Defesa de França-Ouro; Medalha UNMISSET e Medalha EUFOR RDC.

O COMANDO EM TERRA

1. Introdução

Quando abordamos o tema Liderança recorreremos a definições que, de uma maneira geral, referem as relações funcionais dentro dos grupos.

Não me considerando um teórico reconhecido nesta matéria, prefiro restringir esta abordagem a uma análise mais prática, em que a liderança pode ser entendida como um processo de influência do comportamento humano e em que a postura e capacidade de comunicação de um dos elementos do grupo, motiva outros a adoptar determinados comportamentos e atitudes face a situações de natureza diversa.

Importa retirar o melhor do seu potencial e atingirem-se elevados níveis de satisfação tendo sempre presente a responsabilidade última do líder na acção.

É precisamente com experiência nesta actividade interactiva que integra uma diversidade de técnicas, métodos, processos, abertura de espírito, criatividade e iniciativa, que procuro corresponder através de relatos de experiências vividas enquanto inserido numa organização onde a flexibilidade, a abertura a uma cultura participativa e a descentralização se constituem como exigências actuais.

Serão abordadas diferentes dimensões normalmente associadas ao tema da liderança, como sejam os processos de comunicação e tomada de decisão, motivação, dinâmica de grupos e stress, bem como o modelo de liderança centrada na acção.

2. Enquadramento

Em Junho de 1998 – era Chefe do Grupo de Combate do Destacamento de Acções Especiais – quando, num determinado dia, cerca das 1800 horas, ao passar o portão da Base de Fuzileiros de regresso a casa, o telemóvel tocou.

Considereei uma situação perfeitamente normal e expectável por me encontrar a servir numa unidade onde era necessário garantir uma disponibilidade operacional imediata.

Porém, nunca poderia imaginar naquele momento, que o conteúdo daquela chamada me levaria até África, mais precisamente até à Guiné.

Estavam assim a ser dados os meus primeiros passos como operacional fuzileiro em “Operações Reais”. Integrado numa “Task Group” Naval, sob o comando do então CMG Melo Gomes, tinha início a Operação “Crocodilo”.

Ainda com o entusiasmo ao rubro, apercebi-me que de facto já navegávamos em direcção a Sul e aos poucos, o entusiasmo começava a dar lugar a um sentimento misto, de expectativa e de incerteza e até de certa forma de medo.

África, Guiné-Bissau, um dos mais difíceis cenários onde os fuzileiros combateram entre 1961-1974, de onde se contavam histórias de situações de combate vividas, das dificuldades de adaptação ao clima, do terreno que oscila entre o alagado e o lodoso consoante a maré, e muitas outras.

Contudo, independentemente de todos os meus receios, era um orgulho e uma honra poder rumar a este cenário onde combateram os nossos fuzileiros e que alcançaram tanto prestígio.

Por outro lado, sabia que o "Grupo de Combate" que chefiava nesta operação era constituído por excelentes profissionais, na sua maior parte com experiência de situações reais e que certamente me iriam ajudar a adquirir uma melhor percepção das situações e poder assim decidir eficientemente.

Ao fim de quarenta e cinco dias, regressámos ao porto de partida com plena consciência da missão cumprida, baseado num elevado espírito de grupo e de entreajuda.

Não vou negar que, desde os primeiros passos dados na Escola Naval, ambicionava pertencer a esta unidade de elite, com origem nos antigos Grupos Especiais de Fuzileiros, os *GEF`s*, nos Batalhões Nº2 e Nº3.

Estes *GEF`s* eram constituídos por um efectivo reduzido de elementos "convidados" e criteriosamente seleccionados pelas suas qualidades militares, físicas e psicológicas.

Iniciava-se assim, no início da década de 80, todo um processo que levou à criação do Destacamento de Acções Especiais (DAE) consubstanciado no Decreto-lei Nº196/85 de 25 de Jun.

Ao longo destes 25 anos de existência, o DAE cresceu e a adaptou-se às exigências do mundo actual, onde o terrorismo, o combate ao narcotráfico e a imigração ilegal, se assumiram como as principais preocupações dos Estados soberanos, isto no que respeita a matéria de Segurança e Defesa Nacional.

A inclusão e a participação do DAE em forças conjuntas e combinadas de Operações Especiais, a partir da década de 90, veio ainda alargar o espectro das missões para os mais variados cenários e ambientes, direccionando-se para actuar "...no mar e onde necessário...".

Os requisitos da Segurança Nacional, a realidade das ameaças assimétricas e a sua transnacionalidade vieram confirmar a imprescindibilidade de Forças melhor equipadas, proficientes e com capacidade para determinada tipologia de acções. Forças capazes de actuações cirúrgicas, discretas e de grande eficiência e eficácia.

Ao longo de mais de duas décadas, a Marinha assistiu ao nascimento, crescimento e à transformação do DAE. Este crescimento é expresso não só em termos de desempenho operacional mas, também, na sua maturidade, experiência e reconhecimento público.

O DAE é uma unidade que pertence ao Sistema de Forças Nacional e que se encontra, de acordo com a Lei Orgânica da Marinha, na dependência do Comando do Corpo de Fuzileiros.

A partir de 1999, de acordo com a Directiva n.º 12 do CEMGFA, o DAE passou a poder integrar e participar numa Força Conjunta de Operações Especiais, para actuar nos mais variados cenários do interesse nacional.

Podemos caracterizar esta organização como madura, com processos instituídos e sistematizados, com fronteiras bem definidas e com características associadas a equipas de elevado desempenho.

3. Desafios

No dia 23 de Setembro de 2003 iniciei a minha comissão como comandante do DAE. Foram cinco anos intensos, em que as nossas aptidões e qualidades profissionais e humanas estiveram constantemente em elevado estado de alerta e onde a disponibilidade exigida foi incompatível com períodos de lazer.

Contudo, atendendo a que a unidade não me era desconhecida, a opção foi dar continuidade a tudo aquilo que vinha a ser desenvolvido.

Enquanto comandantes, temos a obrigação e o dever de, acima de tudo, cumprir a missão, ter sempre claro o objectivo final e tomarmos as decisões consideradas adequadas para o efeito.

Na verdade, trata-se de por em prática o modelo de liderança adoptado pela Marinha – centrada na acção – considerando-se para tal, três elementos: o grupo; a tarefa; e o indivíduo.

Por outro lado, somos obrigados a manter um equilíbrio entre o humanamente possível e a real capacidade do potencial de combate da unidade pela qual somos responsáveis.

O conhecimento perfeito do potencial de combate e a gestão das capacidades humanas disponíveis, constituem-se como os factores fundamentais para uma adequada tomada de decisão e, naturalmente, para o cumprimento da missão.

Outro factor determinante consiste em ouvir sempre a experiência daqueles que ao longo dos anos têm servido a Marinha e representado o País com dignidade, revendo sempre as lições aprendidas em situações semelhantes, consideradas como fazendo parte do processo de aprendizagem grupal.

Durante este período, muitas vezes me questionei se, de facto, tinha tomado a decisão correcta, mas habituei-me a viver com a dúvida até à consolidação das acções cumpridas.

A probabilidade do erro num processo de decisão é uma incógnita constante que pode levar à adopção de soluções sem a garantia de uma total eficácia e até com consequências imprevisíveis.

Devemos ter sempre presente que as soluções devem ser cuidadosamente planeadas, mas nem sempre as soluções têm que ser complicadas, por vezes são simples.

Independentemente da opção escolhida, ela resulta sempre de uma análise dos factores em presença num determinado momento e perante uma determinada situação que ocorre num específico ambiente operacional.

Porém, quando passamos à execução, somos confrontados com a dúvida: Será que vai correr bem? Será que poderemos sofrer alguma baixa?

Como se não bastasse, e apesar dum planeamento detalhado, por vezes os mecanismos de passagem de informação crítica falham e a dúvida aumenta ainda mais.

É fundamental nestas situações manter o discernimento e não baixarmos o nível de confiança relativamente aos elementos directamente envolvidos na acção.

Felizmente, durante este período, foram alguns os momentos de angústia vividos mas que não hipotecaram o cumprimento da missão.

A situação mais grave, ocorreu durante uma acção de *boarding* onde um militar do Grupo de Assalto caiu à água. Um risco assumido, mas que desejamos sempre que não aconteça. No entanto, o excelente nível de profissionalismo de todos os directos intervenientes, permitiu que aos diferentes níveis, fossem tomadas as decisões respectivas, conseguindo-se a salvaguarda da integridade física e humana e o cumprimento da missão.

Deste incidente, os danos não foram mais que importantes "lições identificadas" que contribuíram para uma melhor percepção dos riscos e contribuíram para uma melhor consolidação da nossa capacidade operacional.

Constata-se mais uma vez o modelo que a Marinha preconiza. O equilíbrio no processo de liderança encontra-se em saber, a todo o momento, qual dos três pilares é o mais importante: a tarefa a realizar, a integridade do grupo ou o indivíduo que deverá estar no centro da preocupação.

Nesta situação, a tarefa cumpriu-se, pese embora, num determinado momento, o indivíduo tenha ganho importância em relação à mesma (e por acção do grupo).

Em 2006, era na altura Comandante do Corpo de Fuzileiros o CALM Carvalho Abreu, surgiu a possibilidade de tornar um sonho realidade. Ser Comandante de uma "Task Unit" de Operações Especiais de Marinha, integrado num "Combined Joint Special Operations Task Force" numa Força da União Europeia para intervir na República Democrática do Congo.

Perante o desafio da representação nacional, deparava-se também o desafio de saber ajustar o combatente actual como especialista, segundo uma linha de acção estratégica e empenhá-lo de forma a alcançar um determinado objectivo de forma motivadora, apoiada, sustentada e garantindo que o sucesso de um seria o sucesso de todos e só através do somatório individual é que surge o sucesso colectivo.

Os desafios de um comandante são permanentes, não advêm só de ocasiões específicas.

O combatente actual, emergente das sociedades modernas, valoriza a subjectividade, a sua vida pessoal e acima de tudo o conforto e lazer, colocando normalmente o interesse pessoal nas acções que lhe permitem atingir o maior nível de satisfação possível e contornando ao máximo qualquer sacrifício que lhe seja exigido.

A aceitação ou não de sacrifícios subjacentes é condição suficiente para a tomada de decisão, de nos envolvermos ou não em determinado projecto.

Contudo, contrariamente à tendência da sociedade actual, este grupo de militares elevadamente qualificados, tem muito clara a sua "condição militar" e contraria todas e quaisquer tendências e ou estatística.

O cumprimento da missão é a sua nobre razão de bem servir, independentemente do nível de sacrifício a que possam ser submetidos.

Observando pela perspectiva de uma teoria da motivação, como a do "goal setting", encontramos a dificuldade dos objectivos a atingir (associado à tarefa) com o processo de feedback (processo instituído nesta unidade) com a recompensa (sobretudo reconhecimento organizacional e o privilégio de pertencer a uma elite). Estamos, neste caso, perante a existência de motivações de primeiro nível.

Por outro lado, a quantidade de informação disponível e a facilidade de acesso tecnológico, em constante evolução, constituem-se como argumentos determinantes na avaliação das decisões tomadas ainda antes de, na prática, sofrermos os efeitos.

O combatente actual acede com mais facilidade às diversas fontes de informação e já possui algumas perícias que lhe permitem uma melhor análise e interpretação. É, pois, importante que um chefe saiba aplicar estas perícias em apoio da decisão.

O processo de tomada de decisão nos grupos de características "especiais", envolve um planeamento limitado em tempo, detalhado, rigoroso, exaustivo e com ensaios parcelares e gerais envolvendo todos aqueles que irão participar na execução da acção. Mas, independentemente do "processo de tomada de decisão", a "decisão" do comandante é sempre um acto individual.

A tipologia de missões, muitas vezes obriga a que grupos de combate possam ser articulados ou empregues separadamente para conduzirem acções isoladas ou atingirem objectivos intermédios fundamentais para a concretização do objectivo final e obrigue a tomadas de decisão por subordinados sem o conhecimento do comandante.

É importante que o comandante tenha um elevado capital de conhecimento individual de cada subordinado, assim como das suas capacidades e aptidões individuais e que exista confiança mútua para permitir liberdade de actuação nestes casos de excepção.

Na base desta confiança, estiveram os muitos anos de treino e trabalho em conjunto e o facto de profissional e pessoalmente nos conhecermos todos muito bem, apesar de "*...tão poucos que somos e tão mau feitio temos...*".

Um dos exercícios, muitas vezes realizado durante os inúmeros treinos, consistia na inversão de funções.

O sargento, ou a praça, chefiavam as equipas e os grupos de combate nas acções de planeamento, execução e consolidação das séries e o comandante assumia a posição de mero executante. Garantia-se assim um maior conhecimento das técnicas e tácticas individuais e o aumento dos níveis de confiança.

Porém, o facto de nos conhecermos bem constitui-se muitas vezes como um possível obstáculo.

Por exemplo, ao avaliarmos um determinado militar, tendemos a fazê-lo com base no conhecimento que temos dele ao longo dos anos e não pelo real trabalho executado num período específico.

Ouvir as opiniões desde o mais moderno ao mais antigo, apoiar iniciativas, incentivar a formação e a progressão na carreira e delegar responsabilidades, ajudam a criar um espírito de missão extraordinário.

Devido ao forte espírito de camaradagem e entreaajuda existente, era possível reduzir o empenhamento operacional do militar ou militares em fase de concurso ao Curso de Formação de Sargentos, sobrecarregando os restantes, para que os mesmos se pudessem preparar convenientemente para os respectivos exames teóricos. Como resultado desta linha de acção, os militares desta unidade que ao longo dos últimos anos têm frequentado aquele curso foram, quase sempre, os melhores classificados ou fizeram parte do grupo dos alunos com melhor aproveitamento.

Também as condições de vivência e de habitabilidade se constituem como importantes factores motivacionais. Contudo, a preocupação essencial consistia na existência de equipamento adequado para o cumprimento da missão.

4. Liderança em Combate

A actividade militar, inequivocamente envolve riscos, incertezas e recursos limitados, com recompensas para o sucesso e consequências muitas vezes desastrosas no fracasso, ao nível operacional, estratégico e político.

O combate é súbito, intenso e envolve o risco de vida.

Actualmente, perante a diversidade dos possíveis opositores, entre terroristas e criminosos, passando por insurgentes, rebeldes e piratas, exige-se uma melhor e mais complexa formação do combatente e, conseqüentemente, melhores líderes ao nível tático.

Não obstante, infelizmente, as operações de combate podem envolver a morte acidental de inocentes, mulheres e crianças.

Em tal ambiente, um comandante deve, o mais depressa possível, compreender esta dimensão humana e procurar antecipar eventuais reacções dos seus subordinados.

Disciplina mental e resistência são aspectos fundamentais a ter em conta no sentido de reagir às próprias baixas, feridos e mortos.

Apesar do risco, um comandante tem obrigatoriamente que influenciar os respectivos subordinados para o melhor desempenho com a mínima recompensa.

Existem comandantes e chefes mais aptos para lidar com situações de conflito e outros melhores para lidar com situações em tempo de paz.

As experiências recentes no Iraque e no Afeganistão, onde o inimigo se dissimula e se protege junto da sociedade civil, têm vindo a revelar novos procedimentos para um melhor desempenho dos líderes de pequenas unidades de combate.

Actualmente, a capacidade de um comandante para garantir um bom desempenho, enquanto líder de uma unidade de combate, terá que ir para além da validação da *check list* existente.

Cada vez mais, a aprendizagem e o desenvolvimento técnico-profissional terão que estar constantemente associados ao ambiente do conflito.

É claro que a tomada de decisão de um comandante, é influenciada por diversos factores: unidades em reforço; informação; tempo de preparação; entre outros.

Contudo, se não existir uma fiável e redundante rede de comunicações, através da qual possa difundir as suas ordens, dificilmente cumprirá a missão.

Em todas e quaisquer circunstâncias, o perigo e o medo serão factores sempre presentes.

Combater o medo, não é mais do que reconhecê-lo, através de uma compreensão da situação, lidando eficazmente com ele, de modo a superá-lo. Inclusivamente, o medo de mortos e feridos nas próprias forças, poderá contribuir para uma melhor consciência da nossa própria debilidade e, conseqüentemente, preparar-nos para reagir adequadamente.

Neste aspecto torna-se fundamental que um comandante ou chefe também partilhe o risco com os seus subordinados.

Grande adaptabilidade, uma monitorização sistemática, comportamentos de suporte e ajustamento intra-equipa, são aspectos importantes relativo ao comportamento chave do trabalho desta unidade.

Quanto aos mecanismos de coordenação, identificam-se os modelos mentais partilhados: a comunicação e a confiança mútua.

A "unidade eficaz" atinge-se através: de uma liderança dinâmica; do planeamento das actividades; do processamento da informação e constante avaliação da estratégia; da condução das actividades; e da reflexão sobre o desempenho e o funcionamento internos.

Finalmente, deve-se procurar gerir as divergências numa lógica de oportunidade de melhoria, treinando competências individuais e colectivas para o trabalho em equipa.

5. Conclusão

A liderança em unidades tão específicas como esta, em que os militares que dela fazem parte partilham um espírito de abertura e de permanente disponibilidade, requer e exige, por parte dos sucessivos comandantes, um elevado grau de flexibilidade relativamente ao estilo de liderança a adoptar.

Considero mesmo que será difícil identificar-se um determinado estilo de liderança, como o mais indicado.

Tão importante como o estilo de liderança a adoptar, será a forma da passagem da intenção do comandante.

É importante a utilização de um discurso compreensível, objectivo e que conduza indubitavelmente ao empenhamento no cumprimento da missão.

É claro que o conhecimento académico é fundamental mas não creio que na actual e futura sociedade militar, se consiga definir uma linha de acção estratégica de como ser líder.

Consegue-se uma orientação geral para que os comandantes, chefes e restantes subordinados possam estar mais atentos e possam prever os aspectos humanos, e outros, que possam implicar o não cumprimento da missão, de forma motivada, por parte dos militares sob a sua responsabilidade.

É possível "impor" determinadas acções a um subordinado quando temos poder para isso, contudo, parece-me que o mais adequado será "influenciá-lo" para a execução da tarefa.

O processo de liderança pode ser alterado consoante a situação e um líder pode adoptar diferentes estilos em função do contexto ou ambiente, levando a bom desempenho em determinada situação e eventualmente a pior desempenho numa outra diferente.

Independentemente do seu estilo de liderança, baseado em aptidões de carácter, morais, sociais e técnicas, a melhor recompensa para um comandante será, certamente, a obtenção do respeito e da confiança do seu grupo.

Os desafios da liderança em combate integram várias componentes desde o ambiente, o nível da ameaça, o factor de risco, a preparação individual, o

conhecimento dos actores em presença, a natureza da missão, os meios e os equipamentos disponíveis, os constrangimentos e as restrições.

Importa, cada vez mais, preparar novos líderes com base numa cultura organizacional proactiva, baseada na experiência, nas lições identificadas e aprendidas, com os adequados padrões de exigência e em função do ambiente operacional, garantindo-se o cumprimento das missões de forma eficiente e eficaz.

Finalizo destacando quatro regras essenciais que procurei ter sempre presente e que julgo terem sido fundamentais em todo este percurso:

1. Nunca considerar que possam existir soluções sem risco;
2. Comunicar de forma simples e objectiva;
3. Realizar treino relevante ao cumprimento da missão;
4. Criar e manter uma estrutura organizacional flexível e dinâmica.

CADERNOS NAVAIS

Volumes Publicados

- 1. A Marinha e a Revolução nos Assuntos Militares**
Vice-Almirante António Emílio Sacchetti.
- 2. Papel das Marinhas no Âmbito da Política Externa dos Estados**
Contra-Almirante Victor Manuel Lopo Cajarabille
- 3. Conceito Estratégico de Defesa Nacional**
Vice-Almirante António Emílio Sacchetti,
Contra-Almirante Victor Manuel Lopo Cajarabille
- 4. O Contexto do Direito do Mar e a Prática da Autoridade Marítima**
Dr. Luís da Costa Diogo
- 5. Considerações sobre o Sistema de Forças Nacional**
Vice-Almirante Alexandre Reis Rodrigues
- 6. Portugal e a sua Circunstância**
Professor Doutor Adriano Moreira,
Vice-Almirante António Emílio Sacchetti,
Dr. João Soares Salgueiro,
Professora Doutora Maria do Céu Pinto,
Professora Doutora Maria Regina Flor e Almeida
- 7. O Poder Naval. Missões e Meios**
Capitão-de-Mar-e-Guerra Carlos Néelson Lopes da Costa
- 8. Sobre o Vínculo do Militar ao Estado-Nação.
Breve Abordagem Filosófico-Estatutária**
Tenente Carla Pica
- 9. Portugal e os EUA nas Duas Guerras Mundiais:
a Procura do Plano Bi-Lateral**
Professor Doutor José Medeiros Ferreira

10. A Estratégia Naval Portuguesa

Vice-Almirante António Emílio Sacchetti,
Professor Doutor António José Telo,
Vice-Almirante Magalhães Queiroz,
Almirante Vieira Matias,
Contra-Almirante Lopo Cajarabille,
Comandante-Mar-e-Guerra Marques Antunes,
Dr. Nuno Rogeiro,
Vice-Almirante Ferreira Barbosa,
Dr. Tiago Pitta e Cunha,
Vice-Almirante Reis Rodrigues,
Contra-Almirante Melo Gomes,
Vice-Almirante Alexandre Silva Fonseca,
Vice-Almirante Pires Neves,
Vice-Almirante Rebelo Duarte

11. O Direito Humanitário, as Regras de Empenhamento e a Condução das Operações Militares

Capitão-de-Mar-e-Guerra José Manuel Silva Carreira

12. As Forças Armadas e o Terrorismo

Contra-Almirante José Augusto de Brito

13. O Mar, um Oceano de Oportunidades para Portugal

Almirante Vieira Matias

14. Opções Estratégicas de Portugal no Novo Contexto Mundial

Professor Doutor Hernâni Lopes,
Professor Doutor Manuel Lopes Porto,
Dr. João Salgueiro,
Professor Doutor José Carlos Venâncio,
Dr. Salgado Matos,
Dr. Félix Ribeiro,
Professor Doutor Fernando Santos Neves,
Dr. Joaquim Aguiar,
Professor Doutor Adriano Moreira

15. A Security em âmbito marítimo. O Código ISPS

Dr. Luís Manuel Gomes da Costa Diogo,
Capitão-Tenente José António Velho Gouveia

16. O Mediterrâneo, Geopolítica e Segurança Europeia

Vice-Almirante António Emílio Ferraz Sacchetti

17. **As Grandes Linhas Geopolíticas e Geoestratégicas da Guerra e da Paz**
Capitão-Tenente José António Zeferino Henriques
18. **A Nato e a Política Europeia de Segurança e Defesa. Em Colisão ou em Convergência?**
Vice-Almirante Alexandre Reis Rodrigues
19. **Segurança e Cidadania. Conceitos e Políticas**
Dr. António Jorge de Figueiredo Lopes
20. **Continentalidade e Maritimidade.**
A Política Externa dos Impérios e a Política Externa da China
Professor Doutor António Marques Bessa
21. **O Poder na Relação Externa do Estado**
Professor Doutor Luís Fontoura
Embaixador Leonardo Mathias
22. **Seminário “Uma Marinha de Duplo Uso”**
Intervenções dos Conferencistas
23. **A Definição de Agressão da Assembleia-Geral das Nações Unidas: História de uma Negociação**
Dr.ª Maria Francisca Saraiva
24. **Uma Visão Estratégica do Mar na Geopolítica do Atlântico**
Coordenadores:
Professor Doutor António Marques Bessa
Professor Doutor Pedro Borges Graça
25. **A Europa da Segurança e Defesa**
Vice-Almirante António Rebelo Duarte
26. **1º Simpósio das Marinhas dos Países de Língua Portuguesa**
27. **Formulação da Estratégia Naval Portuguesa. Modelo e processo**
Contra-Almirante António da Silva Ribeiro

28. **O Sistema de Planeamento de Forças Nacional. Implicações da Adopção do Modelo de Planeamento por Capacidades.**
Capitão-de-Mar-e-Guerra Carlos César Martinho Gusmão Reis Madeira
29. **Reflexões sobre o Mar.**
Uma Homenagem ao Vice-Almirante António Emílio Ferraz Sacchetti
30. **A “Guerra às Drogas”**
Capitão-de-Mar-e-Guerra MN J. Margalho Carrilho
31. **Contributos para uma caracterização da Geopolítica Marítima de Portugal**
1º Tenente Humberto Santos Rocha
32. **60 anos da Aliança Atlântica. Perspectivas navais**
Almirante Fernando José Ribeiro de Melo Gomes
Vice-Almirante José Carlos Lima Bacelar
33. **A Plataforma Continental Portuguesa e o Hypercluster do Mar**
Vice-Almirante Victor Lopo Cajarabille
Vice-Almirante António Rebelo Duarte
Dr.ª Patrícia Viana Afonso
34. **Estratégia Naval Portuguesa - O processo, o contexto e o conteúdo**
Contra-Almirante António Silva Ribeiro
Capitão-de-Mar-e-Guerra Francisco Braz da Silva
Capitão-de-Mar-e-Guerra Jorge Novo Palma
Capitão-de-Fragata Nuno Sardinha Monteiro
35. **O Papel da União Europeia e da União Africana na Prevenção e Gestão de Conflitos em África**
Capitão-de-Mar-e-Guerra Edgar Marcos bastos Ribeiro
36. **Oxigénio e medicina subaquática e hiperbárica. Perspectiva histórica e realidade militar em Portugal**
Capitão-de-mar-e-guerra MN José de Gouveia de Albuquerque e Sousa

Nota: Os Cadernos Navais encontram-se disponíveis na internet, no site da Marinha: www.marinha.pt

