

ENSINO SUPERIOR MILITAR E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE COMANDO E LIDERANÇA

MILITARY HIGHER EDUCATION AND DEVELOPMENT OF COMMAND AND LEADERSHIP COMPETENCES

Victor Muirequetule¹

Joaquim Machado²

Resumo

Assiste-se em várias regiões do mundo a aceleradas mudanças na esfera política, económica e social, e Moçambique não é uma exceção. Estas mudanças colocam novos desafios ao ensino superior e, particularmente, ao ensino militar superior, que deve contribuir para esse desenvolvimento, nomeadamente a nível do currículo da Academia Militar e das competências de comando e liderança dos seus graduados.

Este artigo apresenta um estudo desenvolvido no âmbito do doutoramento em Ciências da Educação, na área de aprofundamento de Estudos Curriculares e Supervisão Pedagógica. Identifica as perceções dos líderes e dos graduados pela Academia Militar Marechal Samora Machel sobre como nela se desenvolvem as competências de comando e liderança de tropas, bem como avalia a compreensão dos graduados em relação às competências de comando e liderança de tropas e à articulação

¹ Autor de correspondência. Academia Militar Marechal Samora Machel, Nampula, Moçambique. muirequetule@yahoo.com.br

² Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano, Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa. jalves@porto.ucp.pt

que estabelecem entre a formação inicial e o exercício daquelas no plano da ação profissional.

Trata-se de um estudo de tipo exploratório que parte do paradigma fenomenológico-interpretativo e privilegia uma abordagem qualitativa, recorrendo à pesquisa documental e à entrevista semiestruturada a líderes militares selecionados por conveniência e *focus group* com graduados daquela Academia. Os resultados apresentados apontam para aspetos e dimensões a introduzir no currículo.

Palavras-chave: Currículo, formação, competências, comando, liderança.

Abstract

Fast growing changes in the political, economic and social spheres are occurring across several regions of the world, and Mozambique is no exception. These changes pose new challenges to higher education and, in particular, to higher military education, which should contribute to this development, namely, in the Military Academy curriculum and the development of command and leadership skills of its graduates.

This paper presents a study developed in the context of the PhD in Educational Sciences, in the area of Curricular Studies and Pedagogical Supervision. This study aims at identifying the perceptions of military leaders of and graduates by the Military Academy Marechal Samora Machel on how the skills of command and leadership of troops are developed, and the articulation they establish between initial training and the exercise of those in the field of professional action.

It is an exploratory study that starts from the phenomenological-interpretative paradigm and privileges a qualitative approach, resorting to documentary research, semi-structured interviews with military leaders selected for convenience, and two focus groups with graduates of that Academy. All of the presented results, point to new facts and dimensions to be introduced in the curriculum.

Keywords: Curriculum, training, skills, command, leadership.

1. Introdução

Numa altura em que se verificam aceleradas mudanças na esfera política, económica e social em várias regiões de Moçambique e em que as competências transversais e específicas são necessárias em cada organização e em cada estágio de desenvolvimento da sociedade moçambicana, torna-se relevante para a Academia Militar Marechal Samora Machel (AMMSM) o aprimoramento do ensino militar superior, encontrando dispositivos de desenvolvimento de competências de comando e liderança dos seus graduados.

A investigação que desenvolvemos na Universidade Católica Portuguesa no âmbito do doutoramento em Ciências da Educação, na área de aprofundamento de Estudos Curriculares e Supervisão Pedagógica, visa saber como os graduados pela Academia Militar Marechal Samora Machel desenvolvem as competências de comando e liderança das tropas.

Neste artigo apresentamos o quadro teórico do nosso estudo, explicitando os principais conceitos que integram a nossa perspetiva de abordagem, nomeadamente os de currículo, competência, administração, gestão e liderança. Identificamos ainda os principais objetivos do estudo e descrevemos a metodologia para, posteriormente, fazermos a apresentação e discussão dos principais dados recolhidos.

2. Currículo e competências

O currículo é um “projecto incorporado em programas/planos de intenções que se justificam por experiências educativas, em geral, e por experiências de aprendizagem, em particular” (Pacheco, 2001, p. 16). Gaspar e Roldão (2007) interpretam o currículo como “o que, o como e as condições em que se aprende” (2007, p. 19) e referem que para a construção do conceito de currículo existem “quatro referentes – lista de intenções, plano para ação, processo interaccional, e materiais de e para aprendizagem” (2007, p. 45). Estas autoras referem que há um currículo quando se apresentam os seguintes elementos: (i) experiências pré-selecionadas e guiadas às quais as crianças e os jovens devem ser expostos; (ii) planos para aprendizagem; (iii) fins e resultados da

aprendizagem no educando; (iv) modos de ensinar e aprender; e (v) sistema visando o todo educacional – objetivos, conteúdos, processos e meios (2007, p. 23). Podemos ainda acrescentar a avaliação do rendimento escolar dos alunos como elemento central do currículo, porquanto a sua operacionalização influencia o desenvolvimento do processo de ensino.

De acordo com as mesmas autoras, o currículo escolar visa produzir aprendentes munidos de competências que se resumem a: saber, saber ser, saber estar e saber fazer no contexto profissional. Na verdade, o termo *competência* é bastante polissêmico. Enquanto conceito, a competência é analisada como “a meta a alcançar pelo currículo escolar [...] e isso significa sermos capazes de usar adequadamente os conhecimentos – para aplicar, para analisar, para interpretar, para pensar, para agir” (Gaspar & Roldão, 2008, p. 16). E, nesse sentido, Roldão tem vindo a evidenciar a ideia de que o agir sobre o currículo permite “fazer com que alguém aprenda” (2008, p. 17).

É nesta capacidade de pôr alguém a aprender que se resume a competência de ensinar. Em torno desta ideia, Mesquita (2016) refere que a competência “é a disposição de agir de forma pertinente em relação a uma situação específica” (2016, p. 56) e acrescenta que “para tratar uma determinada situação a competência requer sempre a contextualização de uma situação específica que se vivencia e a representação que a pessoa (ou grupo) tem da situação, pois é precisamente neste nível que se mobilizam os saberes na ação” (2016, pp. 56-57).

Nesta perspetiva, falar de competências é referir um “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas” (Camara *et al.*, 2013, p. 309) em diferenciados contextos profissionais. Neste sentido, a competência é “o que as pessoas fazem com sucesso” (Cunha *et al.*, 2012, p. 550), ou, como refere Roldão (2008), é o fazer com que alguém aprenda e mobilize o aprendido. Esta autora acrescenta que a competência resulta de um saber em uso com ações práticas na realização de tarefas no contexto do processo de desenvolvimento curricular.

A competência pode ser analisada, segundo Cunha *et al.* (2012, pp. 544-548), em três perspetivas: competências da pessoa, competências do coletivo e competências da

organização. O autor relaciona as competências da pessoa com o nível micro no qual se realiza a ação ou implementação, o “saber em uso como o oposto do saber inerte” (Roldão, 2003, p. 20). Assim, a competência traduz-se num “saber agir responsável e reconhecido” e este “implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 5).

3. Gestão e liderança

Segundo Chiavenato (2014), “a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização [para que] seja lucrativa ou não lucrativa” (2014, p. 2). Ela “trata do planeamento, da organização (estruturação), da direção e do controlo de todas as atividades, diferenciadas pela divisão de trabalho, que ocorram dentro de uma organização” (2014, p. 2). Nesta perspetiva, aqui se devem concentrar todos os saberes dos graduados pela AMMSM, tendo em conta que a “administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros” (2014, p. 7). Assumindo uma faceta gestonária, o administrador é racional, lida com a eficiência, o planeamento, os procedimentos e o controlo, coordena pessoas e recursos para a realização dos objetivos organizacionais. Quando assume a faceta de líder, o administrador é mais visionário, age sobre a situação, procura mudanças reais na organização e guia e orienta as pessoas nesse sentido.

O quadro da literatura convocado apresenta distintas definições de liderança. Assim, Barracho (2012) considera-a como “a capacidade de conseguir que os outros façam o que nós queremos” (2012, p. 34) e Chiavenato (2014) diz que ela “é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações” (2014, p. 436). A liderança é entendida como “a capacidade para influenciar os outros numa direção” (Rocha, 2010, p. 94) e, uma vez que essa influência é conseguida sobre aqueles que trabalham com o líder, ela traduz-se numa alteração positiva de atitudes e comportamentos (Araújo, 2002).

Leitão e Rosinha (2007) falam da liderança como “uma relação entre o líder e o seguidor” e abordam a liderança que parte do indivíduo para o grupo, pois é nele que são concretizados os objetivos da coletividade (Barracho, 2012). O grupo é um “conjunto de pessoas que interagem no sentido de conseguir um objetivo comum e que se veem a si próprias como pertencendo ao grupo, gerando desta forma uma realidade diferente da simples soma dos seus componentes” (Rocha, 2010, p. 88).

A liderança é, portanto, “um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo eles não adotariam” (Vieira, 2002, p. 15). Ela “é dinâmica” (Araújo, 2002, p. 21); é um ato de “influência interpessoal exercida em uma situação [...] por meio de um processo de comunicação humana com vista à consecução de um ou mais objetivos específicos” (Chiavenato, 2007, p. 307). Nesta perspectiva humanista, a liderança procura ter: (1) conhecimento dos homens a liderar, (2) relações humanas baseadas na confiança e no respeito pela dignidades, (3) justiça e firmeza, e, por fim, (4) bondade e exemplo (Anker III, 2013; Courtois, 2012). Deste modo, a liderança é complementar da gestão, entendida esta como “o processo que tem o intuito de alcançar os objetivos e as metas de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de funções, planejamento, organização, liderança e controlo dos recursos.

Já no que concerne à relação entre liderança e comando, Jesuíno (1996) sublinha que a liderança tem como alicerce a arte de comando. Nessa linha, Afonso (2011) considera que “quer a arte de comando quer os primeiros estudos de liderança interessam-se muito mais pelo líder do que pela liderança, pelo ator que dirige do que pelo processo de direção” (2011, p. 39). No entanto, os estudos sobre a liderança evoluíram, deixando de se centrar tanto nos traços do líder e no seu “carisma” específico e passando a integrar os seus comportamentos e a contemplar também a capacidade e predisposição do grupo e a favorabilidade da situação, na convicção de que, para além das características inatas do líder, há comportamentos e competências de liderança que são treináveis e que um processo de liderança é bem conseguido quando se ajusta às características específicas do grupo e do contexto. Por outras palavras, atualmente na liderança se encaixam os processos e os atores tendo em conta as significativas

alterações (Miguel, 1988) dos contextos de ação militar, assim como se enfatiza a forma como os liderados percebem os valores e convicções do líder, se comprometem com as ideias e as ações propostas e realizam as suas expectativas.

Neste sentido, a relação de complementaridade estabelecida por Bass (1985) entre liderança transacional e liderança transformacional retoma a ideia do líder como motor de carisma, introduzida por Max Weber, que permite distinguir as ações do líder que (através do reforço contingente positivo ou negativo) levam o grupo a alcançar apenas o desempenho esperado e aquelas que (através da influência idealizada, da motivação inspiracional, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada) elevam os ideais e o nível de maturidade dos elementos do grupo levando-os a alcançar elevados níveis de desempenho e elevados níveis morais e éticos. Como refere Rosinha (2009), “no meio militar o elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso a ações disciplinares são ações apontadas nos regulamentos como procedimento para alcançar a missão” (2009, pp. 65-66). Refere ainda que a ação transformacional do líder não substitui o processo transacional, mas aumenta-lhe os efeitos (2009, p. 67).

4. Metodologia do estudo e objetivos

Em contexto militar, tal como nas demais organizações, “administrar é muito mais do que uma mera função de supervisão de pessoas, de recursos e de atividades” (Chiavenato, 2014, p. 8), exigindo, não apenas comando e assunção de responsabilidades, mas também a liderança e o envolvimento das pessoas na realização dos fins para que existem as Forças Armadas.

O currículo da AMMSM visa o desenvolvimento das competências de comando e liderança dos oficiais das Forças Armadas com vista à realização das missões que lhe estão consignadas, nos diferentes escalões da hierarquia militar. O objetivo central do nosso estudo é compreender como é que os graduados pela Academia Militar desenvolvem na sua formação e manifestam na ação competências de comando e liderança nas unidades das Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM) e, por isso, se procura resposta a quatro questões: 1) Que avaliação se pode fazer no que se

refere ao desenvolvimento e uso de competências de comando e liderança de tropas pelos graduados pela AMMSM?; 2) Como se caracterizam as práticas de formação inicial militar ao nível de desenvolvimento de competências de comando e liderança de tropas?; 3) Qual é a percepção dos próprios graduados quanto à formação e ao desenvolvimento no domínio de competências de comando e liderança de tropas?; 4) Quais são os pressupostos que orientam a formação e o desenvolvimento de competências de comando e liderança de tropas?

Constituem objetivos específicos desta investigação: i) identificar no currículo da AM as áreas de formação que contribuem para o desenvolvimento de competências de comando e liderança de tropas; ii) compreender como os graduados pela AMMSM desenvolvem as competências de comando e liderança de tropas; iii) conhecer a percepção das lideranças militares sobre o processo de desenvolvimento das competências de comando e liderança de tropas; iv) reconhecer a compreensão dos graduados em relação às competências de comando e liderança de tropas desenvolvidas ao longo do exercício da sua atividade profissional; e v) identificar ações que visem melhorar a articulação entre a formação inicial e as competências de comando e liderança de tropas.

Trata-se de um estudo de tipo exploratório que parte do paradigma fenomenológico-interpretativo e privilegia uma abordagem qualitativa, recorrendo à pesquisa documental, à entrevista semiestruturada a dez líderes militares selecionados por conveniência e a dois *focus groups* com dezoito graduados por aquela Academia nos anos 2009 e 2011.

5. Apresentação e discussão dos dados

O exercício de discussão de resultados empíricos é feito com base em duas linhas de força. A primeira linha incide na formação para o comando e liderança de tropas, na qual os pressupostos orientadores iluminam a procura das áreas que contribuem para a formação e o desenvolvimento de competências. A segunda realça a perspetiva dos líderes militares e dos graduados pela AMMSM sobre a formação inicial para desenvolvimento de competências de comando e liderança, bem como a avaliação que

fazem sobre o desenvolvimento de competências de comando e liderança dos graduados no contexto profissional.

5.1. Formação e desenvolvimento de competências de comando e liderança

Da análise documental do estatuto e do regulamento, assim como do currículo de licenciaturas em ciências militares, constatou-se que na AMMSM prevalece um conjunto atividades que pressupõe a formação de homens com competências para comandar e liderar tropas. A nossa análise incide em várias dimensões do currículo da AMMSM: a política e orientação curricular, o plano curricular e o conjunto de matérias teórico-práticas ministradas ao longo do processo de formação; e estrutura-se em torno de distintas categorias de análise: estruturas e vertentes de ensino, finalidades e objetivos da formação, formação académica, instrução e treino militar, perfil profissional e perfil ocupacional.

O currículo determina a intencionalidade educativa de “fazer com que alguém aprenda” e a competência é “a meta a alcançar pelo currículo escolar [...] para através do uso adequado dos conhecimentos adquiridos, saber pensar, analisar, interpretar, e agir” (Roldão, 2008, p. 16). A análise documental mostra que o currículo vigente para a formação na AMMSM contempla as estruturas curriculares que, segundo um modelo clássico, representam unidades curriculares hierarquizadas e relacionadas entre si, que orientam o desenvolvimento de competências de comando e lideranças durante o processo formativo. Elas estão agrupadas nas três dimensões que, geralmente, integram a formação superior militar (Santos, 2014): as de natureza académica, as de natureza técnico-militar e as de natureza comportamental. Atribui-se uma importância acrescida à dimensão comportamental, e a maior carga horária pertence às unidades curriculares de índole técnico-prática que compreendem o saber fazer. Por isso se pressupõe que as metas alcançadas por cada unidade curricular de tal natureza contribuem, significativamente, para o desenvolvimento de competências de comando e liderança.

Nessa perspectiva, os pressupostos orientadores da formação e o currículo vigente comportam a ideia de que o desenvolvimento de competências de comando e liderança constituem a meta pressuposta; esta por sua vez subdivide-se em vários objetivos específicos distribuídos para cada uma das atividades curriculares (as de natureza acadêmica, as de natureza técnico-militar e as de natureza comportamental), que caracterizam a formação para o desenvolvimento de competências de comando e liderança. Uma vez que o estudante da AMMSM aprende pela ação sobre o currículo implementado pela instituição e o desenvolvimento de competências se resume à capacidade de pôr alguém a aprender (Mesquita, 2016), compreende-se que tal aprendizagem contribua para que o graduado seja capaz de aprender a saber, saber fazer, saber ser e saber estar, de forma a desenvolver competências para comandar e liderar tropas. Assim, no final do curso, o graduado pela AMMSM deve ser capaz de: i) comandar e liderar tropas no escalão pelotão em todas as situações de guerra e não guerra; ii) discriminar a sequência das ações de comando e liderança de tropas; e iii) exercer funções de oficial de operações do Estado-maior de um Batalhão ou Agrupamento, nomeadamente iii1) exercer a função de adjunto comandante de companhia; iii2) exercer a função de instrutor de matérias de formação geral militar e/ou específicas na formação de oficiais, sargentos e praças; e iii3) exercer as funções técnicas específicas previstas para o respetivo posto inerentes ao serviço interno das unidades das FADM.

5.2. A voz dos líderes militares e dos graduados

O objetivo da indagação sobre a perspectiva dos líderes militares e dos graduados é compreender como estes desenvolvem as competências de comando e liderança de tropas. Quisemos igualmente saber que significado atribuem as lideranças militares à competência de comando e liderança de tropas e se as constataam ou não no exercício pelos graduados das funções militares no pelotão, companhia e serviço, bem como a percepção que têm das capacidades destes de organização e liderança das subunidades, de trabalho em equipa, de adaptação a novas situações, de análise e solução de

problemas e de influenciar os seus subordinados para o cumprimento das missões atribuídas.

5.2.1. Perspetivas dos líderes militares

A análise das perspetivas dos líderes militares é organizada em torno de duas grandes dimensões: as competências de comando e liderança das tropas, por um lado, e a formação militar e desenvolvimento de competências, por outro. A primeira inclui categorias como o conceito tático-operativo, a revelação das competências, as capacidades de organização e liderança, as capacidades de trabalho em equipa, a adaptação a novas situações, a análise e solução de problemas e a capacidade de influenciar os subordinados. Já a segunda inclui a formação militar inicial, as bases para o desenvolvimento de competências de comando e liderança de tropas, a ligação entre conhecimentos teóricos e práticos no comando e liderança, a inspiração de expectativas de comando e liderança, a confiança nos jovens graduados, bem como as sugestões para melhorar a formação de oficiais.

Os líderes militares referem que comando e liderança são associados a poder, à capacidade de atribuir missões e controlar a sua operacionalização e à capacidade de dirigir, orientar, comandar e fazer cumprir os ditames militares.

O comando é o poder que o oficial tem para atribuir missões aos seus subordinados e controlar estas missões, que vai transmitindo à sua subunidade; e obviamente que essas competências não são adquiridas por acaso: é porque nalgum lugar este oficial foi educado, foi ensinado, foi incutido, e eu acredito que se fabrica este líder na AMMSM. (LM₁)

Comando e liderança das tropas é aquilo que caracteriza um dirigente militar, é a capacidade de manter as tropas em obediência constante dos ditames militares [...]. Liderança das tropas é seguir ditames existentes que o comandante deve orientar-se e fazer cumprir; o comandante tem que ter capacidade de gerir esses instrumentos legais que existem. (LM₃)

Estas abordagens vão ao encontro de Jesuíno (1996) quando sublinha que a liderança tem como o seu alicerce a arte de comando. É desse ponto de vista que o termo *comando* se traduz em “autoridade” (Araújo, 2002, p. 10), uma “autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares” (Vieira, 2002, p. 13). Trata-se da arte de dirigir ou comandar, cuja base se centra em princípios, na disciplina hierárquica em mútua colaboração entre lideranças e subordinados (Leitão e Rosinha, 2007; Vieira, 2002), se atendermos que os contextos de ação militar apresentam significativas alterações (Miguel, 1988). Desse ponto de vista, “o comando militar a todos os níveis é a arte de tomar decisões, liderar, motivar, dirigir e controlar as forças militares no cumprimento das missões” (Rouco, 2012, p. 33). Na essência, este facto não se desassocia da liderança, pois isso permite ter “a capacidade de conseguir que os outros façam o que nós queremos” (Barracho, 2012, p. 34). Nesse caso, importa ter “a capacidade para influenciar os outros numa direção” (Rocha, 2010, p. 94) e “resulta efetivamente da transformação do poder em influência” (Barracho, 2012, p. 38). Tudo depende do grau de incertezas e dos cenários operacionais, nos quais as tropas cumprem “eficazmente a sua missão para o bem da coletividade” (Courtois, 2012, p. 25).

Esta perspetiva não privilegia nem a teoria dos traços de personalidade, nem a dos comportamentos, nem a situacional/contingencial, nem mesmo a teoria transaccional, e muito menos a liderança transformacional. O facto é que, independentemente das diferenças para a conceitualização de um líder, é comum a todas as teorias da liderança que o líder “deve aprender” determinadas coisas, quer estejam relacionadas com a arte da liderança quer não, podendo, com estas diferentes abordagens, incutir nos graduados fundamentos e conhecimentos ligados ao profissionalismo, sentido de responsabilidade, robustez física, espírito crítico, dedicação, entre outros atributos. Durante a formação inicial, o desenvolvimento de competências recebe o contributo dos conhecimentos teóricos. Na verdade, a formação inicial reflete e representa uma realidade concreta, bem como a aplicação prática de tais conhecimentos que estão impregnados no plano curricular para a formação de oficiais, que, por sua vez, se refletem na organização de atividades curriculares de campo essencialmente intelectual, porém com aplicação multidimensional.

Os líderes militares consideram que a “formação militar inicial é aquela que encontramos na instrução básica. O cidadão entra nas Forças Armadas; a primeira formação é formação básica militar” (LM₃). Trata-se do alicerce de qualquer formação, a que se seguirá a especialização. A visão genérica da maioria dos líderes é a de assumir que a formação inicial “é aquela formação básica que é muito importante para um homem militar, e depois vai-se especializando; é verdade que essa instrução básica não pode ser desviada em relação à especialidade que esse homem vai frequentar” (LM₄). Mas, no contexto da AMMSM, a formação inicial “é aquela que se dá na academia militar” (LM₂).

A formação visa “criar condições para que o ser humano, por processo endógeno, se desenvolva consciente e livremente no sentido de se tornar pessoa, cidadão e profissional” (Dias, 2000, p. 65). A formação constitui “uma função social de transmissão de saberes, de saber fazer ou do saber ser que se exerce em benefício do sistema socioeconómico, ou da cultura dominante” (Garcia, 1999, p. 19). As práticas de formação inicial na AMMSM incluem conhecimentos que, segundo Garcia (1999) e Moreira (2009), são de natureza fisiológica, moral, económica, humana, social e profissional.

Considerando que as competências de comando e liderança contam com as práticas de formação inicial, tais competências estão associadas, como enfatiza Day (2001, p. 15), ao saber-fazer profissional, à liderança, ao planeamento do desenvolvimento pessoal e sua mudança, à formação contínua, aos modelos de parceria e às redes de aprendizagem e aperfeiçoamento. Se olharmos para a visão de Fleury e Fleury (2001), as práticas da formação inicial podem trazer fundamentos que tornam possível saber conhecer, saber fazer, saber ser e saber estar, qualidades estas que caracterizam em sua essência um indivíduo competente.

Uma vez envidados esforços no sentido incutir as qualidades acima descritas no estudante da AMMSM durante a formação, espera-se que ele desenvolva, de acordo com Cunha *et al.* (2012), a capacidade de influenciar as pessoas com as quais virá a trabalhar, por vias da comunicação e discussão de objetivos e planos, estimulando o seu interesse e envolvimento. Para se desenvolver no graduado esta capacidade de

influenciar, a AMMSM ensina o estudante, por via de unidades curriculares de natureza académica, técnico-militar e comportamental, a saber agir com responsabilidade e q procurar ser reconhecido mediante a mobilização, integração e transferência de seus conhecimentos, suas habilidades e seus valores junto dos outros indivíduos da sociedade onde se insere. A capacidade de influenciar outrem resulta de conhecimentos e habilidades que denotam competências. Tais competências resultam da integração de conhecimentos e justificam, de alguma forma, a natureza holística e relacionada de aulas teóricas e práticas a serem ministradas pela instituição, com conhecimentos de naturezas distintas (Gouveia, 2007; Sá e Paixão, 2013). Daí a necessidade evidenciada de se estabelecer um contacto permanente entre os estudantes da AMMSM e as unidades militares ao longo da formação e potenciar o ensino das boas práticas e formas de convivência na sociedade.

5.2.2. Perspetivas dos graduados

As perspetivas dos graduados são organizadas tendo em conta categorias de análise como: a formação inicial e o sentimento de competências de comando e liderança de tropas; o sentimento para comandar e liderar na prática; os pontos fortes e fracos da formação inicial; os aspetos que melhorariam a formação inicial e as competências a mobilizar no exercício das funções militares; os fatores que favorecem o desenvolvimento das funções de comando e liderança de tropas; o aperfeiçoamento das competências de comando e liderança; e ainda outros aspetos a melhorar.

Após a formação inicial, predomina nos graduados um sentimento de capacidade e aptidão para comandar e liderar tropas. Uns pela natureza do curso, como é o caso de Infantaria por exemplo, outros pelo facto de terem feito o tirocínio (estágio profissional) nas unidades das Forças Armadas nas quais foram posteriormente afetados. Os graduados percebem, após a formação, que têm muitas expectativas e, até certo ponto, emanam autoconfiança e se dizem preparados para prover melhorias em todos os sentidos, pelo que a satisfação que obtêm nos conhecimentos adquiridos durante a formação torna-os aptos a obedecer e dinamizar o processo de trabalho mediante a obediência, aptidão e zelo.

Consideram inegavelmente oportuno o processo de formação para o desenvolvimento de competências de comando e liderança; todavia, a instituição AM “MSM” deve ter em conta o contacto permanente com áreas de aplicação profissional, de tal forma que o aprendizado na Academia seja diretamente proporcional às possibilidades de resolução de problemas de tais áreas de prestação de serviço.

Os fundamentos indicados para a formação para o desenvolvimento de competências de comando e liderança apontam para a intensificação de conteúdos que versam sobre questões ligadas a ética, postura, deontologia profissional, dada a natureza exigente da profissão militar. Na verdade, o oficial das Forças Armadas de Defesa de Moçambique precisa de observar a ética e a moral na liderança dos outros militares, e Cupertino (1985) justifica este dever pela natureza da profissão militar, que tem constante exigência de disponibilidade de espírito, frequente renúncia de comodismos, sacrifícios sem conta, lancinantes incompreensões muitas vezes e prossecução persistente de um ideal sublime. Entretanto, após a formação inicial, predomina também a percepção de que a liderança na profissão militar não significa simplesmente dar ou seguir ordens às cegas, mesmo que esteja envolvida a condição de inúmeros sacrifícios, pois trata-se de um fenómeno que envolve a aproximação e o conhecimento mútuo das pessoas de um determinado grupo. Como advoga Chiavenato (2014), trata-se de um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações.

Os graduados avançam com sugestões, como incrementar a carga horária a disciplinas de carácter organizacional e doutrinária, e se possível até mesmo alongar o período de formação para subsidiar outros conhecimentos que acrescem o desenvolvimento de competências de comando e liderança, pois, como indica Santos (2014), o oficial formado por uma instituição militar de ensino superior precisa de desenvolver competências na área organizacional, cognitiva, emocional, física e da liderança.

Os graduados fazem a sua avaliação com base essencialmente na troca de experiências com outros profissionais oriundos de outras instituições, e esta torna notório e com muita frequência que os oficiais graduados pela AMMSM, ainda que com algumas incertezas, estão aptos a comandar e liderar no quotidiano tropas em diversas situações. Mas também constata-se em alguns graduados inconsistências/adversidades

(de natureza doutrinária, técnico-profissional, entre outras) no exercício de funções de comandante e líder de homens. Consideram, porém, que tais adversidades chegam a ser ultrapassadas, embora em alguns casos com alguma demora, pela troca oportuna de experiências entre profissionais. As inconsistências verificadas durante a pesquisa emprestam pertinência à perspectiva da liderança como dinâmica (Araújo, 2002) e à da sua abordagem como ação que resulta da influência interpessoal para uma determinada situação (Chiavenato, 2007).

6. Conclusão

Na perspectiva dos líderes militares, o desenvolvimento de competências de comando e liderança deve assentar em bases essenciais, as quais são asseguradas pelo currículo vigente na AMMSM. Uma delas é a formação básica militar, que traz consigo muitos benefícios e facilidades na preparação de um graduado para comandar e liderar homens.

São essenciais as aulas teóricas ministradas durante a formação inicial, principalmente as que versam conteúdos relacionados a comando e liderança de tropas. A importância de tais aulas chega a ser questionada à primeira vista, quando se considera a carga horária total da formação inicial, que é de 5120 horas, em que apenas cerca de 220 horas são reservadas para estas aulas. Tal questionamento esbate-se à medida que percebemos a carga horária total reservada às aulas práticas de natureza de instrução e treino, que é de aproximadamente 1312 horas.

As aulas práticas, sobretudo as de instrução e treino, constituem o pilar na estrutura do currículo vigente, ao longo da formação inicial, sob o ponto de vista de aquisição de competências para comandar e liderar. Entretanto, tais práticas, embora sejam tidas como bases fortes por incorporarem simulações de natureza real, por vezes limitam o processo de aquisição de competências para comandar e liderar quando, no decurso das mesmas, surgem constrangimentos de natureza diversa (avarias dos simuladores, tempo previsto, falhas técnicas dos meios utilizados, etc...).

Entretanto, os resultados indicam de igual forma que, após a formação, ou seja, no exercício da profissão, os graduados pela AMMSM inspiram uma certa confiança no que se refere a comandar e liderar tropas. Tal confiança assenta na troca de experiências entre os profissionais envolvidos no processo de comando e liderança, quer seja por parte dos líderes, quer seja por parte dos liderados. Contudo, fica a percepção de que, para uma formação integral de oficiais preparados para comandar e liderar tropas, há necessidade de rever o currículo vigente na AMMSM de forma a que sejam introduzidos aspetos como: incremento da carga horária nas temáticas que versam sobre a arte de comandar e liderar tropas, dimensões práticas que permitam o contacto antecipado com a realidade do dia a dia das Forças Armadas e intensificação do intercâmbio entre estudantes da AMMSM e de outras instituições de ensino nacionais e internacionais.

A análise dos dados indicia que o currículo vigente para formação de oficial na AMMSM tem como finalidade garantir de forma sólida, robusta e eficaz a transmissão de conhecimentos e experiências para comandar e liderar tropas. O facto é que, na realidade, por motivos previamente explicitados, a formação inicial dada pela AMMSM proporciona em muitos graduados o sentimento de ansiedade, euforia e competência para comandar e liderar tropas e que os mesmos graduados se tornam efetivamente competentes para comandar e liderar tropas à medida que começam a exercer as atividades profissionais nas FADM.

O desenvolvimento de competências de comando e liderança das tropas nos graduados pela AMMSM resulta de um processo relativamente longo, cuja fase embrionária é o período da formação inicial, marcada por atividades curriculares inerentes ao desenvolvimento de tais competências. Nesta fase da formação, as competências adquiridas pelos graduados consideram-se ainda implícitas. Por sua vez, as competências de comando e liderança de tropas tornam-se explícitas à medida que os graduados começam a exercer as suas atividades profissionais, quando sobretudo se confrontam com a posição de comandante de homens relativamente mais antigos, mais experientes e de natureza comportamental variada. Contudo, uma vez que as atividades curriculares são consideradas o embrião do processo de desenvolvimento de

competências de comando e liderança de tropas, este processo poderia registrar melhorias significativas se, porventura, fossem observados aspetos como o incremento da carga horária das disciplinas teóricas, a intensificação do intercâmbio entre estudantes da AM “MSM” e de outras instituições de ensino nacionais e internacionais, e ainda fossem introduzidas no currículo outras unidades curriculares relacionadas ao comando e liderança de tropas.

7. Referências bibliográficas

- Afonso, P. L. (2011). *Dilemas da liderança*. Lisboa: Escolar Editora.
- Anker III, C. J. (2013). A evolução do conceito de comando de missão na doutrina do exército dos EUA: De 1905 até o presente. *Military Review*. Forte Leavenworth, estado do Kansas. [Em linha]. Disponível em: <http://www.usacac.army.mil>. [Consultado em 28.11.14].
- Araújo, J. (2002). *Liderança: Reflexões sobre uma experiência profissional*. Vida Económica. Porto: Teamwork Edições.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: teoria, processo e prática*. 4.^a ed. Barueri, São Paulo: Editora Manole, Lda.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 9.^a ed. Barueri, São Paulo: Editora Manole, Lda.
- Courtois, G. (2012). *Arte de ser chefe*. 2.^a ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 2.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cupertino, L. J. (1985). *Deontologia militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores. Os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista Administração Contemporânea*, vol. 5, n.º especial, 183-196.

- Garcia, C. M. (1999). *Formação de professores. Para uma mudança educativa*. Porto: Porto Editora.
- Gaspar, M. I., & Roldão, M. C. (2007). *Elementos de desenvolvimento curricular*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Gouveia, J. (2007). Competências: Moda ou inevitabilidades? *Saber (e) Educar*, 12, 31-58.
- Leitão, D. M. V., & Rosinha, A. P. (2007). *Ética e liderança. Uma visão militar e académica*. Lisboa: Academia Militar.
- Malta, S. C. L. (2013). Uma abordagem sobre currículo e teorias afins visando à compreensão e mudança. *Espaço do Currículo*, v. 6, n.º 2, 340-354.
- Marques, F. P. (1999). *Exército, mudança e modernização na primeira metade do século XIX*. Lisboa: Edições Cosmos, Instituto da Defesa Nacional.
- Mesquita, E. (2016). Formação em ação docente desenvolvendo competências profissionais. In J. Machado & J. M. Alves (Orgs.). *Professores e Escola. Conhecimento, formação e ação* (pp. 55-76). Porto: Universidade Católica Editora.
- Miguel, M. F. (1988). *Manual do Oficial de Estado-Maior: Organização e procedimentos*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Moreira, S. B. (2009). Sociedades desiguais e paradigmas em confronto: Sobre a natureza multidimensional do desenvolvimento. *X Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*. Setúbal.
- Pacheco, J. A. (2001). *Currículo: Teoria e prática*. Portugal: Porto Editora.
- Pacheco, J. A. (2005). *Estudos curriculares para a compreensão crítica da educação*. Porto: Porto Editora.
- Pacheco, J. A. (2009). Currículo: entre teorias e métodos. *Cadernos de Pesquisa*, 39 (137), 383-400.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. 3.ª ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Roldão, M. C. (2003). *Gestão do currículo e avaliação de competências. As questões dos professores*. 2.ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Roldão, M. C. (2008). *Gestão do currículo e avaliação de competências. As questões dos professores*. 2.ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosinha, A. J. P. E. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar (incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando)*. Tese de doutoramento. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento. Faculdade da Economia e de Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa.
- Sá, P., & Paixão, F. (2013). Contributos para a clarificação do conceito de competência numa perspectiva integrada e sistémica. *Revista Portuguesa de Educação*, vol. 26, n.º 1 (2013), 87-114.
- Santos, L. A. B. (2014). *Comportamento humano em contexto militar: Subsídio para um referencial de competências destinado ao exercício da liderança no contexto das Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.