

Formação em Contexto Militar

Coronel Tirocinado
Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos



Subsídios para uma reflexão em torno do modelo de desenvolvimento comportamental dos militares das Forças Armadas

“...a formação na área comportamental,...sem pretensões de ensino de um novo procedimento técnico, mas antes com responsabilidades de criação, consolidação ou de mudança dos factores atitudinais... e comportamentais no desempenho, deverá ter objectivos bem precisos...”

(Madureira, 2004, pp. 160-161)

Introdução

Com este artigo pretende-se abordar a formação em contexto militar e analisar mais pormenorizadamente a vertente comportamental da formação dos militares, à luz dos valores institucionais e das práticas castrenses de referência, suportados na especificidade dos contextos de atuação e nas tipologias de cargos e funções atribuídos aos militares das Forças Armadas (FFAA) durante o seu percurso de carreira.

As solicitações e exigências dos contextos externo e interno, nacional e internacional e as dimensões “conjunto”, “combinado” e “multicultural” aconselham a que a reflexão em torno deste tópico se estenda para além do que é a clássica matriz castrense. Neste sentido, é também objeto de análise, de forma complementar, o exercício do equilíbrio entre o *core* dos “valores militares” e outras atitudes e comportamentos que, sem

deixarem de ser éticos, assumem uma natureza mais “dinâmica” e que, em determinados contextos e circunstâncias, poderão ajudar a manter elevados índices de desempenho individual e excelentes realizações coletivas.

Situamos a reflexão no âmbito das perspetivas “formação” e “aprendizagem” e abordamos a formação comportamental no seu todo, embora com um pormenor particular, a sua dimensão individual, embora ela não possa, nem deva, ser separada da aprendizagem organizacional, que, na conceção de Fernandes (2007, p. 23), se traduz numa “...*metáfora que tenta explicar a aprendizagem que resulta da interação de indivíduos na organização*”.

Parece existir a perceção generalizada, ou uma aceitação tácita nem sempre bem definida, de que, por vezes, em alguns setores de atividade (e.g., desportiva, militar, económica) a interiorização de certos valores e a adoção de algumas atitudes e comportamentos específicos poderá conduzir a uma superação das realizações individuais e das equipas em relação ao que seria normalmente expectável. Noutros casos, essa superação ficaria a dever-se à conjugação de particularidades ambientais, mais ou menos circunstanciais, e/ou a uma intervenção pessoal das lideranças.

Há várias questões que se podem colocar relativamente a esta perceção e às quais seria interessante responder, como sejam: Como tornar mais estável e efetiva esta superior capacidade de realização? Como tornar a performance individual e das equipas menos dependente das circunstâncias e da intervenção pessoal de alguém, sem retirar importância objetiva ao papel dos líderes? Como construir e/ou consolidar uma base comportamental suficientemente consistente e estável que garanta esta superação num maior número de situações? Que competências, atributos e valores estão realmente em causa e como operacionalizar a sua aquisição/desenvolvimento? A resposta a estas questões é aqui construída a partir do levantamento de competências comportamentais transversais e da análise de especificidades do contexto castrense, que deverão ser adquiridas pelos militares durante a formação formal e não formal ao longo do seu desenvolvimento de carreira.

O objeto de estudo escolhido - o desenvolvimento comportamental - e a abrangência e profundidade que se pretendeu conferir a esta reflexão leva-nos a supor que a aplicabilidade deste artigo não se limitará ao âmbito militar, podendo ser objeto de reflexão (e, naturalmente, também de contraditório) em relação a outras áreas de intervenção, aspeto que deixamos à apreciação do leitor.

Problemática e Teorização

A formação militar “...*envolve acções de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, arma, serviço ou especialidade a que o militar pertence*” (artigo 73.º do EMFAR). Na estruturação da formação militar são considerados dois grandes grupos: a formação de base (inicial, em contexto militar) e a

formação contínua de carreira.

A formação inicial dos militares das FFAA prende-se essencialmente com a obtenção de qualificações e a aquisição de competências para ingresso nos quadros permanentes (QP)¹ das respetivas categorias e especialidades e para o desempenho dos primeiros cargos da carreira. Nos termos da alínea a) do artigo 74º. do EMFAR, os cursos de formação inicial preparam para o “...ingresso nas diferentes categorias, visando a habilitação profissional do militar e a aprendizagem de conhecimentos adequados às evoluções da ciência e tecnologia e, bem assim, ao seu desenvolvimento cultural.”. Este período de tempo assume uma outra função importante porquanto permite contribuir para uma primeira fase de integração dos novos militares na Organização e, por isso, tem uma natureza marcadamente comportamental.

A formação contínua de carreira é uma parte do desenvolvimento profissional dos militares dos quadros permanentes e obedece estatutariamente a determinados parâmetros, projetando-se ao longo da carreira no sentido de proporcionar a melhor preparação para o desempenho dos cargos passíveis de serem ocupados em cada momento e permitir assumir funções mais complexas e de maior responsabilidade à medida que se progride na hierarquia. Pretende-se, desta forma, suprir habilidades, conhecimentos e atitudes gerais e específicas para o desempenho de tarefas atuais e futuras, num processo de crescimento contínuo de carreira, onde está implícita a perspetiva de atualização profissional e a perspetiva individual de valorização humana.

Da formação contínua de carreira fazem parte os cursos de promoção, os quais têm como objetivo primário habilitar os militares para um conjunto de novas funções, atribuídas aos postos seguintes da hierarquia. Para além dos cursos de promoção no âmbito das categorias, sobretudo, de Oficial e de Sargento, existe uma panóplia de outros cursos e estágios², de curta e média duração, para o desempenho de funções específicas ou como forma de capacitação em relação a áreas transversais.

A necessidade de preparação dos militares para o desempenho de toda a carreira e a assunção de uma profissão para a vida, prende-se com vários fatores e assenta num pressuposto até agora incontornável e, por isso, inquestionável: não se recrutam generais ou almirantes nem sargentos-mores diretamente do exterior, é necessário formá-los desde o seu ingresso nos QP e a partir da base da carreira. Como não é viável, nem seria desejável, admitir um modelo substancialmente diferente daquele que hoje existe - ingresso nas FFAA sempre pela base da carreira e desenvolvimento profissional progressivo e sistemático durante a carreira - os militares dos QP das FFAA passam longos períodos em formação e treino, sendo que os conteúdos ministrados abrangem um leque muito diversificado de áreas do conhecimento, com vista ao desempenho de um conjunto também diversificado de cargos, dada a grande mobilidade funcional a que são sujeitos profissionalmente.

A formação é, assim, um processo de aquisição não apenas de conhecimentos, mas também de atitudes e comportamentos fundamentais ao desenvolvimento da atividade de qualquer organização, bem como ao desenvolvimento individual. Neste sentido, uma

formação eficaz traduz-se numa indispensável “transformação” das pessoas nos seus valores e atitudes, tal o preconizado por Bilhim (2004). Esta é também a perspetiva da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que, referindo-se à dimensão profissional, classifica a formação como um processo organizado a partir do qual as pessoas adquirem conhecimentos, desenvolvem capacidades e melhoram atitudes e comportamentos, ampliando desta forma as suas qualificações. Na expressão de Madureira (2004, p. 153) a formação, em sentido amplo, surge como uma “*variável de intervenção na modificação comportamental*”, sendo cada vez menos relevante os aspetos de natureza estritamente técnica.

Num registo complementar, Madureira (2004) considera que a formação comportamental, integrada e consequente, constitui uma das variáveis mais determinantes na mudança das atitudes e dos comportamentos, quer para dirigentes, quer para funcionários em geral. Não podemos estar mais de acordo com o autor sobre o papel da formação comportamental, tanto as suas finalidades se detenham numa dada profissão, ou abranjam um âmbito mais alargado (e.g., formação para a cidadania).

Quando a finalidade do processo formativo na dimensão comportamental se prende especialmente com uma profissão, como é a militar, e as atitudes e comportamentos estão ancorados numa cultura muito particular, falamos, após os primeiros contactos com a nova realidade, em “socialização” e “aculturação”, embora estes conceitos se reportem a processos de aquisição bem mais complexos, que não cabe aqui detalhar. A reflexão sobre a formação comportamental e a consequência que se deseja obter obriga a um planeamento criterioso e muito concreto, com objetivos perfeitamente definidos, não sendo, nesta perspetiva, admissível formar sem resultado e, portanto, sem eficácia. Parece-nos ser este o sentido que Hinrichs, citado por Madureira (2004, p. 42), pretende sublinhar na definição que constrói para o conceito de formação: “*toda e qualquer iniciativa ou procedimento organizacional que vise promover aprendizagens entre os membros no intuito de contribuir para a eficácia organizacional*”. Esta intencionalidade, se tornada explícita junto dos elementos de uma organização, contém em si mesma uma orientação comportamental ao desenvolver a consciência individual e coletiva sobre a importância e a necessidade incontornável da obtenção de eficácia que, em contexto militar, se traduz, num primeiro nível, no cumprimento da missão, independentemente do ambiente ou das circunstâncias particulares.

Esta aparente “deriva”, teorizada em relação ao tópico principal, permite-nos aproximar, quer do conceito de “comportamento organizacional” (o qual se refere ao comportamento de indivíduos e grupos e ao seu impacto na organização, bem como à própria dinâmica das organizações), quer da conceção de “aprendizagem organizacional” (consequência das aprendizagens individuais e da sua difusão), sendo ambos medidos em termos de retorno e de eficácia em relação ao contexto e aos objetivos organizacionais. Esta ponderação permite-nos ainda deslocar, propositadamente, o *locus* da análise da formação comportamental para a “aprendizagem dos comportamentos”, enquanto processo ativo de construção e assimilação de novas respostas, de adaptação e adequação do comportamento ao contexto e aos objetivos e, simultaneamente, de transferência de responsabilidades do formador/mentor para o formando/aprendente,

sendo este um dos principais fundamentos da própria “formação” comportamental e do crescimento individual. Consideramos mesmo que a procura de novas aprendizagens por parte dos indivíduos, que no limite e desejavelmente se transforma em autoaprendizagem, é um dos principais indicadores de maturidade comportamental, que importa divulgar e promover na organização militar, assim como, estou convicto, em qualquer outra organização.

Numa ótica algo diferente, Silberman (1990) decompõe a aprendizagem em três níveis (dimensões): cognitiva, afetiva e comportamental. Dividida desta forma, o autor atribui à dimensão afetiva o papel de protagonista social e de aculturação na construção das atitudes e das relações interpessoais, sendo, no entanto, as outras dimensões complementares nesta construção. Sobre a importância da componente emocional nos processos de aprendizagem, Brawn (2000), citado por Madureira (2004, p. 174), afirma *“...poder confirmar empiricamente que, formal ou informal, tácita ou manifesta, intencional ou não, a aprendizagem contém invariavelmente uma componente emocional que pode interferir, como obstáculo ou como incentivo, consoante os casos...”*.

A dimensão afetiva aproxima-se ainda, de certa forma, do conceito de “inteligência emocional”, amplamente difundido nos nossos dias, por vezes de modo algo abusivo. Daniel Goleman, nas suas várias obras de compilação e sistematização, define este conceito com recurso a três grandes perspetivas: (1) conhecer os outros; (2) conhecermos a nós próprios, em termos de sentimentos e formas de agir; e (3) ter capacidade/habilidade para gerir as emoções próprias e as que envolvem relações interpessoais (Goleman, 1999). “Empatia”, “autoconsciência”, “autorregulação” e “motivação” foram as primeiras componentes³ introduzidas por Goleman, sendo que a “autoconsciência” seria o elemento central da inteligência emocional. Foi também sobre o elemento “consciência” a que, mais tarde, Damásio se dedicou, evoluindo das emoções (na obra intitulada o “O Erro de Descartes”) até à “consciência” (em “Sentimento de Si”).

Alguns anos antes também Albert Bandura⁴ dedicou muito do seu tempo a pesquisar e a construir modelos teóricos onde eram privilegiadas as dimensões cognitiva e emocional, aplicadas à vertente social e operacionalizadas como um exercício de controlo e de desenvolvimento contínuo da eficácia individual e dos grupos. Assim, aos quatro elementos básicos de Goleman poderíamos acrescentar muitos outros (e.g., autocontrolo, autoconfiança, autoeficácia, eficácia coletiva, orientação para os resultados), os quais são, na generalidade, expressões decorrentes da mobilização de competências sociais e de inteligência emocional e que, segundo Madureira (2004, p. 172), devem ser cultivadas através da formação na área comportamental, até porque são fundamentais no desempenho profissional. Esta orientação, com evidência científica, já antes tinha sido abordada por Gardner (1995, citado por Heitor, 2006), por ocasião da definição da “Teoria das Inteligências Múltiplas”, tendo aquele autor considerado dois tipos de inteligência de matriz social – a “inteligência intrapessoal” e a “inteligência interpessoal” – em linha com duas das dimensões do modelo comportamental que sugeriremos mais à frente e que vem reforçar a importância crescente do desenvolvimento constante das pessoas em termos do “saber ser/saber estar”, para que possa ser integrado com as outras formas de saber (e.g., “saber fazer”). O Quociente de Inteligência (QI), indicador

sobrevalorizado durante muitos anos, parece assim ter encontrado um concorrente à altura, com o qual é agora confrontado: o Quociente Emocional (QE), indicador de grande importância na previsão de comportamentos e performances.

Em contexto militar, a dimensão comportamental da formação tem uma importância acrescida e implica, como explicitámos anteriormente, mudança ao nível das atitudes e dos comportamentos e conduz a transformações individuais e coletivas, decorrentes de um conjunto de estímulos aplicados sobre as pessoas separadamente e sobre pequenos grupos/equipas, perseguindo-se, em qualquer dos casos, uma certa conformidade na atuação em contexto real. O que se pretende, por parte dos militares, é que exista alinhamento, conexão e coerência comportamental com o código de valores específico e o conjunto de práticas de referência requeridos/valorizados em contexto castrense, em prol de uma adequada “expressão social externa” e da referida “superação de objetivos” previamente assumidos, o que ajudará a criar um tipo de rotina, autorregulável, que privilegie a exigência de qualidade e a constância de atuação.

Uma muito breve revisão de alguns modelos militares estrangeiros permitiu-nos perceber que, na sua generalidade, dão grande ênfase a esta dimensão comportamental. Destacamos o modelo de liderança do exército norte-americano, inscrito no FM 22-100 Military Leadership de 1999, adaptado pelo Leader to Leader Institute (LLI), em 2004, e, mais recentemente, revisitado através do FM 6-22 (2006), o qual tem servido de inspiração a muitos outros países. As competências a desenvolver são organizadas em três grandes grupos – “saber ser/estar” (*to Be*), “saber saber/conhecer” (*to Know*) e “saber fazer” (*to Do*). No âmbito da formação comportamental é sobretudo sobre as competências *to Do* (“valores” e “atributos”) que importa refletir, como se sugere na figura 1.

Os valores constituem uma base de referência para a relação que o militar estabelece com a Instituição em que se integra e também para a relação com os outros. Os atributos (mentais, físicos e emocionais), de natureza marcadamente comportamental, traduzem-se em competências individuais essenciais ao sucesso na atuação em ambiente militar e permitem um relacionamento adequado consigo próprio, com os outros, com a organização e com os diferentes contextos de atuação.

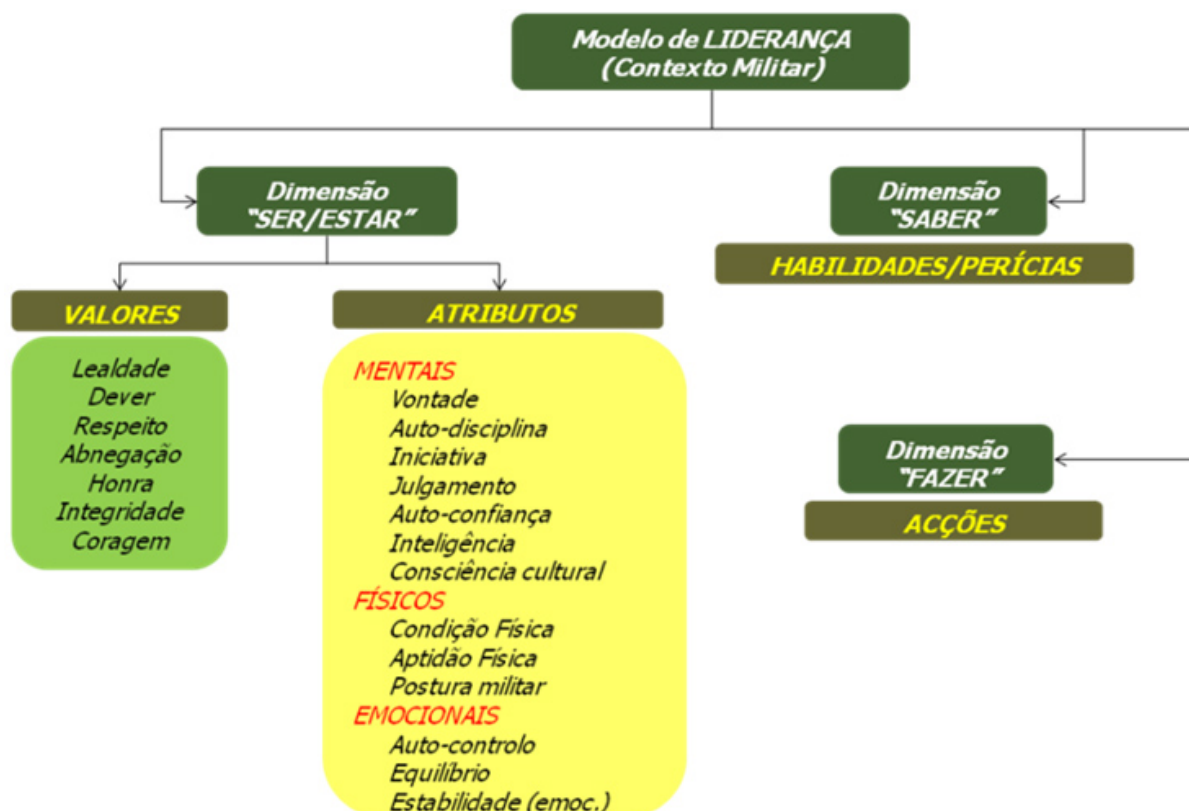


Figura 1: Modelo de liderança do exército norte-americano.

Construído a partir do FM 100-22 (1999) e do FM 6-22 (2006) / US Army⁵

Explicitação e análise da matriz comportamental tradicional do contexto castrense nacional

Vejamos agora, mais concretamente, de que trata o modelo comportamental, explicita e/ou implicitamente adotado pelas FFAA portuguesas e aplicado aos seus militares e como é ele operacionalizado através da formação e do desenvolvimento profissional de carreira. Este modelo, corporizado em códigos de conduta e em práticas de referência, vai sendo inculcado aos militares desde o primeiro contacto com a Instituição e ao longo de todo o processo formativo, na prática, ao longo de toda a carreira militar, perseguindo-se uma conformidade que se assume como indispensável à vivência e ao sucesso de pessoas e grupos em contexto castrense. Esta necessária conformidade comportamental prende-se com duas perspetivas com as quais se relaciona – a “identitária” e a “funcional” – e que têm como elemento comum e regulador por excelência o conceito de “Condição Militar” (CM).

A perspetiva identitária privilegia a incidência no culto de certos valores e práticas, conformes com a ética e as virtudes militares, cuja consequência se traduz na criação e manutenção, em níveis adequados, de uma espécie de “cimento” agregador da Instituição

Militar, cujo efeito prático e observável se traduz, desejavelmente, quer numa adequada conformidade sócio-comportamental, quer ainda numa qualidade da atividade funcional superior ao “normal”. No âmbito da perspetiva identitária e recorrendo à expressão de Wood Jr. (2006), consideramos a organização militar como uma entidade de “simbolismo intensivo” e, nesta ótica, reconhecemos igualmente que *“os rituais têm um papel decisivo na socialização de novos membros, na disseminação de valores e no estabelecimento de laços entre os indivíduos e a organização”* (p. 238).

A perspetiva funcional, pela natureza da atividade militar, liga, de forma operacional, as dimensões “Organização” e “Instituição” e é um reflexo do tipo de identidade criada e da tipologia de comportamentos mais valorizados, sendo que nas ações e realizações se assume que é tão importante “o que se faz” como “a forma como se faz” e “porque se faz”. Ou seja, não basta fazer bem o que deve ser feito (juntando a eficácia e a eficiência), é necessário também que o que se faz aconteça “pelas razões certas”.



Figura 2: Papel regulador da Condição Militar

O ponto de ligação entre as várias perspetivas reside, como se apresenta esquematicamente na figura 2, no conceito de “Condição Militar”, que assumimos como o principal constructo do modelo de formação comportamental requerido para os militares, em relação ao qual importa refletir:

- A CM é tida como uma característica ou um tipo de qualificativo aplicado aos militares e ligado às dimensões identitária, funcional e comportamental da atividade

castrense;

- Consagra a subordinação à disciplina e à hierarquia militar, materializada no cumprimento das disposições legais em vigor (e.g., CRP, leis e regulamentos respetivos);

- Implica a dependência dos interesses pessoais e familiares aos interesses do serviço e do Estado (em tempo de paz, ou em tempo de guerra);

- Está geralmente associada à restrição do exercício de alguns direitos de cidadania e à imposição de particulares obrigações e sacrifícios (e.g., dedicação e disponibilidade permanentes; aceitação de condições específicas de penosidade e risco, até ao limite do sacrifício da própria vida em defesa da Pátria), que dificilmente qualquer outra organização

estaria disposta a aceitar e/ou a pedir aos seus membros e, menos ainda, a consagrá-lo em estatuto de carreira ou em diplomas afins⁶;

- Nos termos do diploma legal inicial onde está definida a CM (Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar - BGECM), surge como contraponto e contrapartida aos constrangimentos e restrições, a consagração de especiais direitos, compensações e regalias, designadamente nos campos da segurança social, da assistência, das remunerações, da cobertura de riscos, das carreiras e da formação, embora esta intenção corresponda cada vez menos à realidade pelo desajustamento a que tem vindo a ser sujeita;

- A CM integra ainda, de uma forma conjugada, o “dever de obediência”⁷ e o dever do “exercício responsável da autoridade”⁸, desde que não configure qualquer prática de crime;

- Alude a uma permanente disponibilidade, que inclui implicitamente os conceitos de mobilidade funcional e de mobilidade geográfica, há muito induzidos e extensivamente praticados no contexto castrense, mas só recentemente assumidos com carácter mais generalizado pelo mercado de trabalho (mobilidade de recursos humanos) como resposta à crise económico-financeira atual;

- Consagra uma hierarquização de competências e responsabilidades perfeitamente clarificada e assumida.

A CM é, nestes termos, o elemento essencial que, em contexto militar, pela sua natureza e especificidades que encerra, liga as dimensões identitária, funcional e comportamental e justifica, de forma incontornável, um tipo particular de integração organizacional e de formação. Por isso, ao militar é requerida, para além de uma competência técnica adequada à exigência das funções que desempenha a cada momento, em todo o tempo, *“uma conduta conforme com a ética militar, de forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das forças armadas”*, como dispõem as BGCM (1989). À Instituição Militar compete, nesta sequência, proporcionar as melhores condições para que o processo de aprendizagem decorra com normalidade e seja suficientemente consequente,

embora a formação militar seja, sob as perspetivas conceptual e legal, responsabilidade conjunta da Instituição, que a patrocina (oportuna e continuamente), e do militar, a quem se exige empenhamento (atual n.º 3 do artigo 72.º do EMFAR – Princípios da formação).

Os cursos de formação inicial que preparam para o ingresso nas diferentes categorias visam a “habilitação profissional” dos militares e a “aprendizagem de conhecimentos” de cariz científico, tecnológico e cultural, sendo que, para além disso, a componente de instrução que integra o *curriculum* dos cursos visa, nos termos do atual artigo 76.º do EMFAR (Instrução), proporcionar “conhecimentos orientados para a prática”, ajudando a aperfeiçoar a “preparação militar” e, simultaneamente, integrar o militar-aluno no “espírito de missão” e nos “valores próprios da Instituição Militar”. Esta é uma referência explícita do Estatuto à dimensão comportamental da formação/treino do militar, sublinhando a importância de uma adequada integração. Porém, esta dimensão comportamental estão plasmados nas BGECM (1989), designadamente, nas disposições dos atuais artigos 2.º, 3.º, 4.º e 7.º e que, relativamente ao artigo 2.º, se sintetiza nas seguintes ideias chave: subordinação ao interesse nacional; permanente disponibilidade; sacrifício dos interesses pessoais; riscos (sujeição); sacrifício da própria vida; hierarquia militar (subordinação); regime disciplinar; restrição (constitucional) de direitos e liberdades; conduta ética; especiais direitos, compensações e regalias (contraposição).

O ensino do militar de carreira ou do cidadão que voluntaria e temporariamente ingressa nas fileiras das FFAA, em qualquer dos casos, do cidadão que é também militar, deveria ser, na vertente comportamental, uma continuação natural, sem sobressaltos, do ensino oficial, procurando-se, após o ingresso nas fileiras, uma integração social e cultural natural. Como nem sempre existe uma efetiva consonância de valores e muito menos de práticas entre a Sociedade em geral e a Instituição Militar, a tarefa é substancialmente mais dificultada, verificando-se com alguma frequência estrangimentos na integração do cidadão no contexto militar, disfunções no relacionamento entre as partes e desempenhos fora do que são considerados os padrões normais, o que resulta, demasiadas vezes, em inadaptação e divórcio, conduzindo a elevadas taxas de atuição na seleção dos futuros militares. De facto, poucos são os cidadãos dispostos a prescindir de quase tudo em troca de quase nada, para além da honra e do privilégio que se resume em envergar um uniforme em prol de valores e objetivos superiores, mas pouco tangíveis e frequentemente desvalorizados. No entanto, estas dificuldades só reforçam mais a importância e a utilidade da dimensão comportamental da formação em contexto militar, constituindo o seu período formativo inicial um momento por excelência de avaliação vocacional, importante e decisivo, quer na perspetiva do cidadão, quer na perspetiva da Instituição.

Analisámos, até agora, alguns dos principais parâmetros que constituem o *core* da matriz tradicional castrense nacional, no que tem de estruturante a “função militar” e consequente comportamento do cidadão-militar, sobretudo no que se refere à sua relação com a Instituição e com tudo o que ela representa. Esta matriz orientadora dos comportamentos é, depois, mais detalhada e operacionalizada num conjunto de leis e outros normativos a jusante (e.g., códigos de honra, regulamentos específicos, cerimoniais), sobre os quais se assume, tacitamente, que são do conhecimento de todos.

A apreciação que nos permitimos fazer de seguida é complementar e baseia-se, essencialmente, em duas perspetivas, o que existe e o que é ainda necessário construir, e destina-se também a justificar o modelo de formação comportamental que posteriormente será sugerido:

1.^a O que existe é, segundo a análise efetuada, de um modo geral suficiente, está bem estruturado e corresponde, globalmente, à matriz comportamental e funcional que se procura estabelecer para os militares em vários países, sobretudo no que concerne à sua relação com a Instituição; a relação com os outros (superiores, pares e subordinados) é igualmente ponderada nos normativos, embora não aconteça de forma tão explícita como na relação entre o militar e a Instituição;

2.^a Parece necessário que o que existe possa ser, pontualmente, melhor explicitado, atualizado e, eventualmente, ampliado, sobretudo no que se refere à relação que, em ambiente castrense, o militar deverá (preferencialmente) estabelecer consigo próprio e também quanto à relação que ele deverá estabelecer com os contextos interno e, sobretudo, externo de atuação; tudo isto no sentido de poderem ser introduzidas melhorias ao processo formativo na sua dimensão comportamental, decorrente das mais recentes solicitações e exigências geoestratégicas, socioculturais, económico-financeiras e técnico-militares, tidas numa perspetiva nacional e internacional.

A análise das disposições normativas, a que associamos o conhecimento tácito e a experiência adquirida ao longo do nosso percurso profissional permite-nos concluir que, embora as preocupações em relação à componente comportamental existam de facto, porventura mais do que em qualquer outra organização, elas nem sempre são suficientemente explícitas ou estão bem sistematizadas e, por isso, torna-se mais difícil, a formadores e formandos, obter uma perspetiva integrada da sua natureza e dos efeitos desejáveis. Por outro lado, para que possa ser analisada periodicamente a sua validade contextual e, eventualmente, serem introduzidas atualizações e outras melhorias, tem que ser feito um diagnóstico com algum pormenor, clarificador, o que só será possível se todos os parâmetros estiverem suficientemente explicitados, ou seja, se existir um modelo teórico (explicativo) que sirva de suporte e de reflexão.

Um modelo teórico

Na sequência do referido anteriormente consideramos que a construção de um modelo teórico para o desenvolvimento comportamental aplicado ao contexto militar deverá obedecer a quatro grandes dimensões (figura 3), a partir das quais o indivíduo estabelece múltiplas relações: com o próprio, com os outros, com a organização/instituição e com o contexto (este mais vasto que a própria dimensão organizacional).

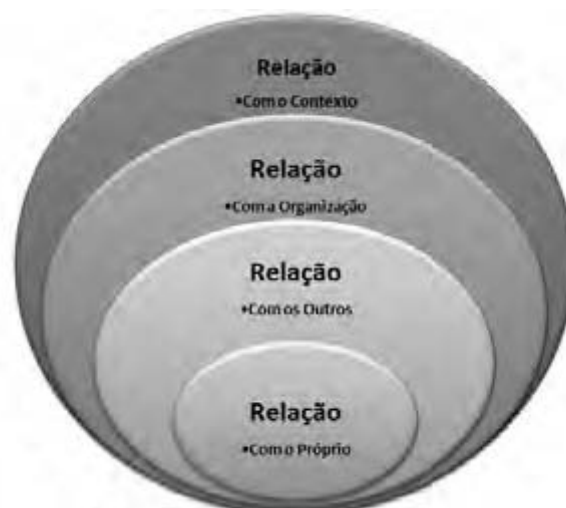


Figura 3: Dimensões a ponderar na formação comportamental

A “relação com o Próprio”, ou a dimensão intra-individual, é um aspeto que reportamos de importante no que concerne à formação comportamental dos militares e à qual, em nosso entender, nem sempre é dada a devida importância. Isto porque, nesta dimensão, onde tudo começa, poderá haver a necessidade de ser definido com maior precisão o *locus* estatutário e funcional do indivíduo na organização militar, inicialmente perante ele próprio (a sua vocação e as suas convicções, em cada momento) e depois em relação às outras dimensões, designadamente, em relação aos contextos em que atua (como se desempenha). Para isso, deverão ser particularmente valorizadas as vertentes cognitiva e emocional e a preparação intra-individual em termos de autoconfiança, autorregulação, *locus* de controlo interno e autoeficácia, aspetos essenciais a um bom desempenho individual, sobretudo se estiverem envolvidas certas características particulares do contexto militar (e.g., como poderá acontecer em campanha ou em situações de guerra). Será ainda no âmbito desta dimensão intra-individual que fará mais sentido refletir sobre o conceito de “autoaprendizagem”, o qual deverá merecer ser tratado de forma diferente e ser mais valorizado ao longo do percurso profissional pelo sistema de gestão de recursos humanos.

A relação com os outros (pares, superiores e inferiores hierárquicos) é formalmente regulada por normativos internos e, informalmente, decorre da capacidade/habilidade em promover e gerir as relações interpessoais. Esta relação, de natureza inter-individual, deverá promover uma indispensável e adequada interação entre patamares hierárquicos, materializada numa conexão de grande proximidade e abertura entre comandantes e tropas. Não obstante esta ser uma dimensão largamente praticada desde o primeiro contato com a organização militar (a vertente do grupo é essencial e está sempre presente), parecem existir espaço para melhorias, sobretudo, em relação aos patamares mais elevados da hierarquia, onde os militares deverão ser igualmente competentes na negociação e na gestão de conflitos e na gestão do *stress* dos seus colaboradores.

Para além dos aspetos contratuais normais que existem em qualquer organização (perspetiva normativa), a ligação entre a vertente institucional (Instituição Militar) e o

indivíduo é regulada, como analisámos, por um agregado de disposições legais (e.g., BGECM, EMFAR), assumindo-se entre as partes um tipo de “contrato psicológico” que materializa, de modo complementar, outra forma de contrato organizacional. Adotando a classificação de Rousseau (1995), citado por Bragança (2006), as formas de contrato organizacional mais próximas da realidade castrense parecem ser, de facto, o “contrato psicológico” (forma de contrato organizacional mais vezes referida na literatura) e o “contrato normativo”, ambos classificados na perspetiva interna⁹. Enquanto a forma de contrato psicológico (perspetiva individual interna) tem a ver com convicções, trocas de promessas e aceitação mútua entre a organização e o indivíduo, a forma de contrato normativo (perspetiva grupal interna) refere-se à partilha de convicções entre os membros de uma organização ou grupo (“relação com os outros”) e em relação à cultura organizacional subjacente. O contrato psicológico (sentido lato) surge, assim, como um complemento ao contrato formal que o indivíduo estabelece com a organização, materializado em expetativas, convicções, acordos e compromissos mutuamente aceites, e que procuram, de alguma forma, reduzir a incerteza e a insegurança, sobretudo do lado do indivíduo. Na organização militar, a maior parte das vezes, o contrato psicológico é muito intenso, apresenta características coletivas particulares e, na expressão de Kabanoff (1991, citado por Bragança, 2006, p. 33), baseia-se numa “estratégia igualitária” que contribui para a coesão do grupo/organização. É também sobre estas convicções e relações contratuais especiais do contexto militar que se funda a socialização e a formação comportamental do militar ao longo da carreira, devendo, no entanto, ser assumido como pressuposto que o contrato psicológico inicial vai sendo sujeito a transformações à medida que o tempo decorre, de acordo com as necessidades da organização, que vão mudando, e também dos próprios indivíduos. Se as alterações forem constantes e profundas nas suas consequências, como as que ocorrem por vezes em sociedades em reconstrução política, económica ou social, podem conduzir a alguma instabilidade e serem percecionadas por parte dos indivíduos como algo de dramático e de inultrapassável ou, simplesmente, alterar radicalmente o elo que liga as duas partes: no caso do nosso estudo, o militar e a Instituição (que representa o Estado ou, melhor, a própria Nação). Quando penso sobre este aspeto em particular recordo geralmente uma célebre expressão do Senhor General Barrento, numa das suas reflexões sobre temas militares, que refere: *“Difícilmente se poderá pedir aos membros de uma Instituição que morram pela defesa da Pátria, que é sem dúvida um pedido excepcional, quando a Organização é tratada como todas as outras, de uma forma indiferenciada. Para pedir o excepcional tem que se dar o excepcional. Se assim se não fizer corre-se o risco de receber apenas o normal, um empenhamento que vai da dedicação à indiferença. Nunca o sacrifício.”* (Barrento, 1991, pp. 197-198).

Em relação à quarta dimensão, a “relação com o contexto”, dada a exigência e a fluidez dos atuais ambientes de operação em que os militares se encontram envolvidos, importa analisar e incorporar outras formas de atitude e comportamento, por vezes de natureza mais dinâmica, que, se aplicados de modo complementar, ajudarão sobremaneira ao desempenho dos militares e dos grupos. É, pois, inevitável reforçar explicitamente no planeamento da formação comportamental a dimensão “contexto”, em que, para além da vertente técnica, que continua a ser importante, parece obrigatório incorporar, de forma crescente, competências transversais concretas como criatividade, inovação, promoção e

gestão da mudança, tolerância à ambiguidade, entre outras, que permitam aos militares manter a serenidade e a capacidade de tomar decisões em ambientes de elevada incerteza, com informação escassa e sob pressão do tempo.

O modelo de formação na componente comportamental dos militares deverá, pelo que foi referido, promover a aquisição das competências que respondam cabalmente aos parâmetros que foram agora analisados e assumidos como “pano de fundo”. Assim, a partir daqui, estamos em condições de, a título de subsídio, construir um primeiro esboço sobre as competências a desenvolver na formação comportamental e organizá-las por dimensões, que serão depois melhoradas e ampliadas ao longo da carreira, de forma diferenciada e com recurso a vários formatos e metodologias.

O esboço de modelo teórico para a formação comportamental em contexto militar que se apresenta esquematicamente na figura 4 contempla as quatro dimensões referidas, às quais fizemos corresponder genericamente um conjunto de competências a adquirir/desenvolver:

- A relação com o Próprio - *Know-why, Know-be* (perspectiva intra-individual), onde destacamos as orientações vocacionais, as convicções, as atitudes e os valores pessoais;
- A relação com os Outros - *Know-who* (superiores hierárquicos, pares e inferiores hierárquicos ou colaboradores em sentido restrito), como uma extensão da relação intra-individual, regulada essencialmente por normativos internos;
- A relação com as componentes Organização e Instituição - *Know-who, Know-how* (perspetiva dos valores e práticas de referência coletivos, das atitudes e comportamentos mais elogiados e incentivados e do desenvolvimento de habilidades específicas que possam garantir o sucesso na sua perspetiva funcional), como resposta e contrapartida ao que a organização proporciona aos militares;
- A relação com o Contexto - *Know-what, Know-when, Know-how* (nas perspetivas interna e externa, nacional e internacional e de atuação conjunta e combinada, multicultural e multirracial), no que concerne à preparação dos militares para responder adequadamente a solicitações e exigências, que, por um lado, condicionam a sua atuação e, por outro, obrigam à detenção de capacidade de antecipação, assunção de riscos e correta gestão de todos os tipos de recursos.

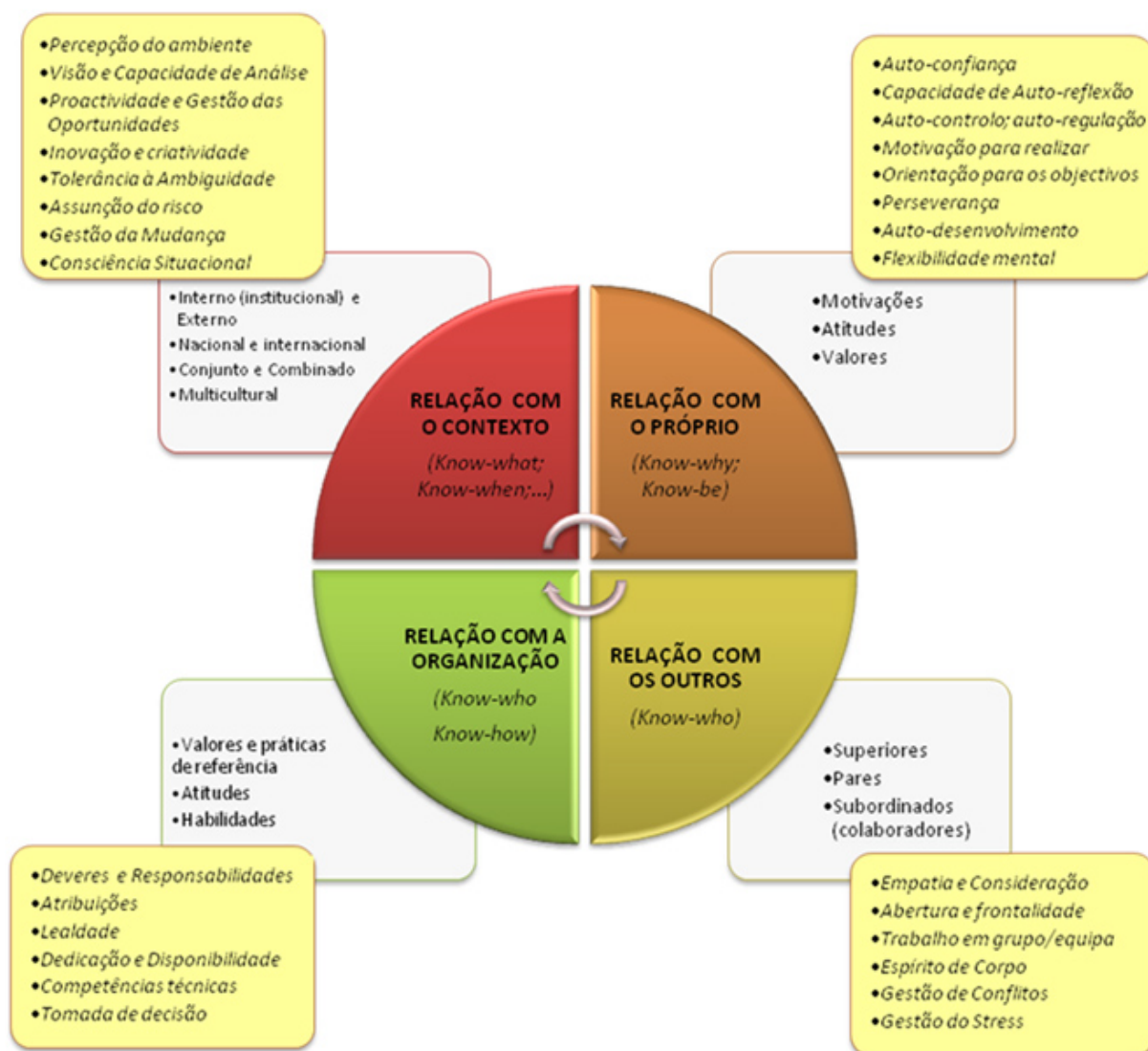


Figura 4: Modelo teórico da Formação Comportamental: Dimensões e Competências a desenvolver

A aplicação do conceito de inteligência emocional, tal como foi sistematizado por Goleman, tem sobretudo conexão com as dimensões “Próprio” (relação intra-pessoal) e “Outros” (relação interpessoal), quer em termos de planeamento, quer de execução do desenvolvimento comportamental. O processo de “transformação” individual decorrente da aprendizagem comportamental baseada nestas duas relações é determinante mas lento e de grande complexidade, sobretudo, o desenvolvimento da relação intra-pessoal, a qual exige tempo, autoavaliação, reflexão sistemática e maturidade. A relação com os outros é também uma excelente forma de aprendizagem, na medida em que cada comandante (situemo-nos nesta perspetiva) é, ao mesmo tempo líder e liderado, chefe e chefiado, se considerarmos a interação entre os diferentes níveis hierárquicos. O desempenho deste duplo papel permite uma melhor perceção sobre a natureza dos comportamentos esperados ou requeridos em cada patamar e sobre a forma como poderão ser adquiridos e desenvolvidos. Daí a grande riqueza desta dimensão na aprendizagem comportamental.

Um outro aspeto que importa sublinhar prende-se com o papel da formação comportamental na criação de capacidades adaptativas concretas, a diversos contextos e situações particulares, que permitirão aos militares a obtenção de bons desempenhos. Referimo-nos, à dimensão “Contexto” mas também à dimensão “Instituição/Organização”, sobre o que importa refletir agora um pouco mais em pormenor. Como se pode inferir do modelo sugerido na figura 4, a conjugação das diferentes dimensões em simultâneo poderá obrigar o chefe militar, no cumprimento de uma dada missão, que hipoteticamente se desenvolve num contexto de grande instabilidade e alguma ambiguidade, a um exercício muito exigente de equilíbrio entre a dimensão “Instituição” (representada por regras e normativos) e a dimensão “Contexto” p.d. (caracterizada por incerteza e risco), balanceando recursos, competências, vontades e recorrendo em grande escala à inovação e à criatividade e, para isso, saindo dos parâmetros habituais em termos da tomada de decisão e da sua vulgar operacionalização. Como preparar os militares para que, como neste caso, se possam desempenhar adequadamente? Madureira (2004) considera que contextos desta natureza obrigam a que a formação profissional contínua privilegie “...formas de ensino/aprendizagem vocacionadas, já não para potenciar ‘comportamentos processuais’, cumpridores de regras e de procedimentos pré-estabelecidos, mas antes para formar ‘comportamentos de diversidade’, *capazes de inovarem, de agirem por antecipação, de se adaptarem a uma diversificação dos procedimentos organizacionais, dantes encarados como exceção*” (p. 159).

No modelo sugerido assume-se ainda o pressuposto, implícita ou explicitamente, de que o comportamento é passível de ser induzido (pelo menos parcialmente), tal como se admite a necessidade dos referidos “comportamentos de diversidade” e ainda as questões da gestão da mudança e do seu maior ou menor alinhamento com a cultura organizacional e com a estratégia global da organização. É considerado, assim, fundamental que os militares, para além de personificarem a Instituição no que de mais nobre contêm o código de valores e as práticas castrenses, sejam também competentes para lidar com a mudança e as transformações socioculturais e tecnológicas, tirando permanentemente partido das oportunidades que o contexto oferece. E esta é, por convicção, uma marca de índole comportamental que poderá ajudar, mediante certas condições, a introduzir transformações nos padrões mais tradicionais que tendem a resistir à mudança, contrariando, desta forma, arquétipos que se repetem ao longo do tempo e que, na expressão de Peter Senge (citado por Fernandes, 2007), poderão representar um “feedback de estabilidade” nem sempre desejável. Quando estas transformações em relação aos padrões vigentes são avaliadas em relação ao contexto militar, deverão salvaguardar a identidade e a funcionalidade da organização militar em todas as circunstâncias.

O modelo agora proposto procura, assim, sistematizar e explicitar as principais dimensões e competências que se consideram mais importantes no desenho da formação comportamental aplicada ao contexto militar. No entanto, as competências indicadas para cada dimensão na figura 4 constituem, nesta altura, meros exemplos, pelo que poderão ainda ser integradas em categorias mais amplas ou, em sentido contrário, dar origem a outras categorias elementares. É também este exercício de reflexão e crítica que colocamos à apreciação do leitor.

Não obstante o peso das dimensões “organização” e “contexto” na aprendizagem (experiências próprias e de terceiros) a formação deverá ter sempre em atenção as quatro dimensões do modelo sugerido na figura 4, continuando também a valorizar as duas primeiras dimensões – o “Próprio” (relação intra-pessoal)¹⁰ e os “Outros” (relação inter-pessoal) – até porque é com todas estas grandezas que o militar do QP se confronta durante o seu percurso profissional.

Mas para que o modelo, na perspetiva da aprendizagem, fique ainda mais completo será necessário introduzir um outro parâmetro que é a modelação dos contextos específicos em que a aprendizagem comportamental ocorre/deverá ocorrer. Referimo-nos, entre outros aspetos, aos fatores “facilitadores” que, como Fernandes (2007), admitimos que possam ajudar a construir um clima de abertura, com fluxos de informação adequados e interação entre pessoas, proporcionando as trocas de experiências, a inovação e a criatividade e encarando os erros como normais. Estamos convictos de que, com os devidos ajustamentos, estes parâmetros têm sido, pontualmente, adaptados para o contexto militar com vantagens importantes ao nível das aprendizagens e dos resultados práticos, embora reconheçamos que há ainda algum caminho a percorrer.

Pormenorização e operacionalização do modelo

Assumindo que o imperativo funcional impõe aos militares perfis de formação onde é arrogada explicitamente uma dimensão atitudinal e comportamental com grande relevância, uma questão sobre a qual importa ponderar na pormenorização e operacionalização do modelo refere-se à distribuição dos conteúdos ao longo do processo formativo que, no limite, tende a coincidir com as principais etapas do desenvolvimento de carreira. Por outro lado, não obstante a grande importância da formação comportamental em contexto militar, nem sempre essa formação está suficientemente estruturada e integrada com as restantes componentes formativas, nem tão pouco é sempre considerada de forma explícita em termos de objetivos e consequências, ainda que seja continuamente admitida a sua necessidade e relevância. Para além disso, uma parte significativa desta formação não ocorre integrada em cursos ou estágios, nem tão pouco em contexto de trabalho. Por isso, os modelos de formação devem prever, de uma forma integrada, para a sua operacionalização, as vertentes da formação formal, não formal (e.g., em contexto de trabalho) e informal, tal como são definidas por Bilhim (2004).

Nestes termos, os modelos tradicionais poderão e deverão ser combinados com outros modelos, designadamente o *modeling* formal, o *coaching*¹¹ e o *mentoring*¹². Estes métodos, sobretudo o *modeling* e o *mentoring*, têm sido praticados na organização militar¹³, embora nem sempre de uma forma sistematizada e até consciente ou intencional em termos de recursos, de processos e de resultados potenciais. De facto, muita da aprendizagem comportamental mais relevante ocorre por “modelação”, a partir de bons e menos bons exemplos/modelos ou referências temporais sobre os quais o militar tem oportunidade de refletir, “filtrar” e incorporar atitudes e comportamentos na

sua forma de ser e de agir em situação.

Considerando que os cursos de formação inicial constituem, na generalidade, condição de acesso aos QP das diversas categorias, bem como ainda um momento de integração na cultura organizacional, este “momento” deverá ser privilegiado no modelo de formação comportamental. No entanto, se atendermos a toda a carreira, a que está associada uma panóplia de cargos e diferentes tipologias de funções, com uma complexidade e responsabilidade crescentes ao longo do percurso profissional, poderemos ter que admitir, embora com outras finalidades, a continuidade do processo formativo na sua dimensão comportamental, de molde a preparar os militares para os novos e sucessivos desafios. Quando se trata de militares da categoria de oficiais, pelo facto de assumirem responsabilidades de direcção e chefia aos mais altos níveis da hierarquia, esta componente comportamental deve incorporar outras solicitações e exigências que geralmente estão associadas a tomadas de decisão sob pressão do tempo e à resolução de problemas em condições limite, designadamente, no âmbito da gestão de recursos. Neste caso, admite-se, com maior frequência, o recurso à autorreflexão e à autoaprendizagem e, por isso, à dimensão “relação com o próprio”, encontrando-se o comandante/chefe militar muitas vezes isolado (decorrente da natureza do próprio exercício da liderança a esses níveis) e assumindo a responsabilidade por inteiro, ainda que assessorado pelo seu estado-maior.

A título de complemento em relação ao modelo proposto, na figura 5 cruzamos de forma genérica as dimensões sugeridas para a formação comportamental com os momentos e as metodologias de formação, como resposta à panóplia de solicitações e exigências dos contextos interno e externo e à necessidade de aquisição das competências anteriormente referidas.



Figura 5: Modelo teórico da Formação Comportamental: Contexto externo, contexto organizacional e Componentes Formativas

Conclusão

A circunstância comum a toda a análise e construção conceptual em torno da formação comportamental reside na necessidade de aquisição e desenvolvimento de competências elementares ou mais elaboradas, tidas como valores, conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes e/ou comportamentos individuais que, se adquiridos e colocados em prática, permitirão a superação das realizações individuais e das equipas. Em contexto militar, o constructo de base e “centro de gravidade” agregador dessas competências/valores é o conceito de “Condição Militar” da forma como foi por nós atrás sistematizado.

Estamos convictos de que grande parte do sucesso das missões militares se deve à matriz cultural – a cultura organizacional e o código de valores que lhe está adstrito. É esta matriz que torna os militares diferentes, funcional e comportamentalmente, e que tem permitido, em situações extremas, essa superação individual e, sobretudo, das equipas/grupos, em prol de causas maiores, por vezes pouco tangíveis ou percebidas como importantes aos olhos do cidadão comum.

Não obstante a mudança permanente e a evolução tecnológica ao nível dos armamentos e

equipamentos utilizados pelos militares e a consequente necessidade de melhorar e manter atualizadas as áreas de cariz técnico, o caráter distintivo da atuação em contexto militar, ou melhor, dos militares em qualquer contexto, reside efetivamente na dimensão comportamental que enforma toda a sua atuação e à qual é dada, por essa razão, grande importância. Sem esta dimensão distintiva, essencial a quem está atribuída a responsabilidade pelo uso da força organizada, o militar seria igual a qualquer outro funcionário de uma organização empresarial, sem envolver nesta apreciação qualquer sentido pejorativo, e ficaria reduzido essencialmente à sua dimensão funcional ou muito próximo dela.

Se, ao nível psicossociológico, relevamos a dimensão comportamental das pessoas e dos grupos em que se integram, ao nível da organização, apontamos a filosofia organizativa, a estrutura e a distribuição formal de competências e responsabilidades, o que constitui a macro ou o “pano de fundo” onde assenta a Missão da Instituição, a sua razão de ser, a partir da qual se justifica a especificidade comportamental a que nos referimos.

Assumindo como pressuposto a convicção que sumariamente descrevemos, e que se fundamenta na experiência profissional e na investigação e reflexão que temos vindo a conduzir sobre esta temática, sublinhamos a necessidade de continuar a adotar práticas de gestão de recursos humanos que, não só respeitem esta vertente comportamental, como a atualizem e reforcem, em prol de um maior sucesso das atividades que vão sendo reservadas aos militares, quer a tradução visível se reporte a uma mera expressão sócio-comportamental, quer promova uma superação de objetivos e expectativas previamente estabelecidos para os indivíduos e para as equipas, eventualmente, em contextos hostis, de grande instabilidade, insegurança e risco acrescido. É por essa razão que sublinhamos o caráter transversal e de inclusão institucional por parte da formação e do treino na área comportamental, que em contexto militar se inicia com a parte final do processo de seleção (orientação e integração organizacional) e dos cursos para ingresso na carreira. A sua influência positiva no desempenho de cargos e no exercício de funções fazem desta grandeza um elemento curricular incontornável em todas as ações de formação militar, embora com incidência particular nos cursos de formação inicial de carreira. Vale, por isso, a pena trabalhar o atual modelo de formação comportamental, no sentido da sua maior explicitação e atualização, assumindo a necessidade e a coragem de integrar novas dimensões e novos elementos que garantam a indispensável adaptação aos contextos e o seu sucesso futuro.

Quanto à operacionalização técnica desta intenção, ela deverá residir numa preocupação prévia de alinhamento entre conteúdos, metodologia e timings, por um lado, e necessidades funcionais concretas ao longo da carreira (ou de acordo com as situações concretas), por outro lado.

Por último, reiteramos a imprescindibilidade de uma formação comportamental programada, objetiva e consequente, que privilegie a construção de respostas comportamentais de forma clara, progressiva e estável, com recurso ao ensino e à autoaprendizagem, partilhando equilibradamente responsabilidades numa área que é transversal no interesse e na importância e é cada vez mais determinante para as

organizações que pretendem alcançar, de forma duradoura, altos níveis de eficácia e de eficiência, onde as pessoas se transcendem no seu envolvimento e desempenho.

Bibliografia

BANDURA, A. 1997. *Self-efficacy. The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.

BARRENTO, M. 1991. *Reflexões sobre Temas Militares*. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares.

BILHIM, JAF. 2004. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2.^a Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BRAGANÇA, NAN. 2006. Contrato Psicológico. Um Alicerce na Qualidade das Relações Laborais, In GOMES, JFS; CUNHA, MP; REGO, A. (organizadores). *Comportamento Organizacional e Gestão. 21 Temas e Debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH.

CAETANO, A. 2007. Formação e mudança organizacional: mudanças *alfa, beta e gama*, In *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa. Livros Horizonte.

FERNANDES, A. 2007. *Tipologia da Aprendizagem Organizacional. Teorias e Estudos*. Coleção “Ciências Empresariais”. Lisboa: Livros Horizonte.

FM 22-100 (Field Manual). 1999. *Military Leadership*. Headquarters, Department of the Army. Washington, DC.

FM 6-22 (Field Manual). 2006. *Army Leadership. Competent, Confident, and Agile*. Headquarters. Department of the Army. Washington, DC.

FONSECA, MJ e CAETANO, A. 2007. Efeito da formação na mudança de atitudes: o caso da formação em Crew Resource Management, In *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

GOLEMAN, D. 1999. *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.

HEITOR, MIP. 2006. Liderança, inteligência emocional e organizações com desempenhos elevados: Que relações, In GOMES, JFS; CUNHA, MP; REGO, A. (organizadores). *Comportamento Organizacional e Gestão. 21 Temas e Debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH.

LEADER TO LEADER INSTITUTE (LLI). 2004. *Be, Know, Do: Leadership the Army Way*. San Francisco: Jossey-Bass. (Adaptado do manual de liderança oficial do exército dos EUA). Prefácio de Rihard E. Cavanagh e Introdução de Frances Hesselbein e do ex-CEME General Eric K. Shinseki.

MADUREIRA, C. 2004. *A Formação Comportamental no contexto da reforma da Administração Pública Portuguesa*. Oeiras: INA.

SILBERMAN, M. 1990. *Active Training*. San Francisco: Jossey Bass Inc., PF Publishers.

WOOD Jr., Thomaz. 2006. Organizações na Sociedade. O fenómeno das organizações de simbolismo intensivo e seus impactos, In GOMES, JFS; CUNHA, MP; REGO, A. (organizadores). *Comportamento Organizacional e Gestão. 21 Temas e Debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH.

Lei n.º 11/89, de 1 de julho: *Estabelece as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*

Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio: *Aprova a Lei do Serviço Militar*

Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de Julho: *Estabelece o Regulamento de Disciplina Militar (RDM)*

Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, com as alterações produzidas pela Lei n.º 25/2000, de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 13 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008, de 23 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de março: *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*

1 A “condição de militar” dos QP adquire-se com o ingresso no primeiro posto do respetivo quadro especial (ver também o nº 2 do art.º 108.º do EMFAR).

2 De que se destacam os cursos de especialização, que se destinam a habilitar para o desempenho de funções específicas, de carácter iminentemente técnico; ou os cursos de qualificação, destinados a preparar os oficiais para o exercício de funções de nível superior na estrutura orgânica, incluindo, matérias curriculares específicas dos ramos das FFAA e estudos relacionados com a defesa nacional e com o desenvolvimento de doutrinas de emprego conjunto dos meios das FFAA (Art.º 74.º do EMFAR).

3 Está também aqui em equação a forma como as pessoas se gerem a si próprias e como se relacionam com os outros.

4 O seu postulado básico (da Teoria da Aprendizagem Social) assenta na interdependência causal entre três elementos essenciais: fatores internos (de natureza

cognitiva, afetiva, biológica), comportamentos e contexto (ambiente).

5 Tradução livre.

6 A “disponibilidade da própria vida” poderá parecer hoje, face aos padrões socioculturais atuais, como uma expressão demasiado forte e/ou menos apropriada, especialmente quando confrontada com conceitos emergentes, como “zero baixas”. Continuamos no entanto a interpretar a referência ao “sacrifício da própria vida” como um último recurso, em prol de valores superiores como sejam a defesa e a segurança de pessoas e património nacional, entre outros. Esta é, simultaneamente, a marca distintiva da “função” militar em relação a outros servidores do Estado.

7 Tal como é também considerado no artigo 12.º do EMFAR (Dever de obediência).

8 O poder de autoridade e a correspondente responsabilidade a que se referem os artigos 9.º e 10.º das BGCM são inerentes aos postos hierárquicos e aos cargos e funções de comando, direção, inspeção e superintendência.

9 Rousseau considera ainda outras duas formas de contrato organizacional – “implícita” e “social” – reportando-se ambas à perspetiva externa e à perceção dos outros e da sociedade, as quais, por vezes, têm interferência nas dimensões internas (psicológica e normativa).

10 E aqui deixamos uma chamada de atenção para a relação intra-pessoal, a menos valorizada em contexto castrense nacional, havendo, por vezes, a perceção de que os militares são, de um modo geral, pouco dados à reflexão sobre os próprios atos depois destes terem ocorrido.

11 Formação personalizada, por medida e monitorizada.

12 Como um processo de aconselhamento orientado para a performance e para o crescimento profissional.

13 O próprio EMFAR, no seu artigo 114.º (Deveres específicos) dispõe que “*o militar deve empenhar-se na formação dos militares subordinados, desenvolvendo neles o culto dos valores pátrios e fortalecendo o seu espírito militar e cívico*”.