



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO



EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E DESENVOLVIMENTO HUMANO

Atas do II Seminário Internacional



CATOLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO



EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E DESENVOLVIMENTO HUMANO

Atas do II Seminário Internacional

Porto . 2017

© 2017 Universidade Católica Portuguesa . Porto
Faculdade de Educação e Psicologia
Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano

Titulo: Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano: Atas do II Seminário Internacional . **Organizadores:** Joaquim Machado (coord.), Cristina Palmeirão, Ilídia Cabral, Isabel Baptista, Joaquim Azevedo, José Matias Alves, Maria do Céu Roldão . **Autores:** Adriana de Lima Penteadó, Afonso José Ganho Pereira de Athayde, Aldenor Batista da Silva Junior, Amâncio Carvalho, Amélia de Jesus Marchão, Ana Vigário, Angelina Sanches, António Andrade, Armando Loureiro, Carla Alexandra do Espírito Santo Guerreiro, Carla Baptista, Carla Sofia Oliveira, Carolina Mendes, Célia Beatriz Piatti, Cláudia Aleixo Alves, Cleonice Halfeld Solano, Conceição Martins, Cristiane Mesquita Gomes, Cristina Palmeirão, Cynthia Matínez-Garrido, Daniela Gonçalves, Danilma de Medeiros Silva, Dante Henrique Moura, Darliane Silva do Amaral, Elisabete Corcetti, Elsa Morgado, Elza Mesquita, Erlando Silva Rêses, Eulália Tadeu, Felipe André Angst, Fernando Rebola, Filomena Lume, Francisco Guimarães, Geisa Portelinha Coelho, Germano Borges, Hélder Henriques, Henrique Luís Gomes de Araújo, Ilda Freire Ribeiro, Ilídia Cabral, Íris Daniela Bidarra, Isabel Lage, Jane do Carmo Machado, Joana Leite, Joaquim Azevedo, Joaquim Escola, Joaquim Machado, Joaquim Sousa, Joelci Mora Silva, José Matias Alves, Laura Rocha, Laurinda Leite, Lenilda damasceno Perpétuo, Leonor Lima Torres, Levi Silva, Leyani Ailin Chávez Noya de Oliveira, Luísa Orvalho, Luiz Caldeira Brant de Tolentino-Neto, Manuel Luís Castanheira, Manuel Monteiro, Manuel Peniche Bertão, Marco António Oliva Monje, Marco Cruzeiro, Margarida Maria da Gama oliveira, Maria das Dores Saraiva de Loreto, Maria do Céu Roldão, Maria Filomena Gonçalves Ferreira, Maria Gerlandia de Oliveira Aquino, Maria Isolete Sousa, Maria Ivone Gaspar, Maria Lúcia Massano, Maria Teresa Mateus Pires, Marina Pinto, Mário Cardoso, Mary Rangel, Micheli Bordoli Amestoy, Milena Pimenta de Souza, Paula Marisa Fortunato vaz, Paula Pinto, Paulo de Carvalho, Renata Leite, Rubia Fonseca, Rui Lourenço-Gil, Rui Neves, Samuel Helena Tumbula, Sandra Mónica Dias Almeida, Sefisa Bezerra, Sérgio Olim Gomes de Mendonça, Sílvia Amorim, Sirley Marques da Silva, Sofia Bergano, Sónia da Cunha Urt, Sónia Mirela de Sousa, Soraya Vital, Sueli Mamede Lobo Ferreira, Susana Gastal, Susana Henriques, Teresa Melo Gomes; Rosa Serradas Duarte, Victor Muirequetule, Vincenzo Schirripa, Vitor Barrigão Gonçalves, Wilson ProfirioNicaquela, Zulmira Moreira Ramos **Design e Paginação:** LabGraf . **Colaboração:** Cristina Crava, Francisco Martins . **Editor:** Faculdade de Educação e Psicologia – Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano, Universidade Católica Portuguesa – Porto . **Local e data:** Porto, 2017 . **ISBN:** 978-989-99486-8-6 .

APRESENTAÇÃO	9
ÁREA TEMÁTICA	
PROJETOS LOCAIS E DESENVOLVIMENTO SOCIOCOMUNITARIO	
<hr/>	
A ARTICULAÇÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO PARA A EFETIVAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE JOVENS E ADULTOS TRABALHADORES NO MUNICÍPIO DE LUZIÂNIA-GO	13
Sueli Mamede Lobo Ferreira	
CURRÍCULO, FORMAÇÃO INTEGRAL & EDUCAÇÃO 3.0	27
Rubia Fonseca, Amâncio Carvalho, Joaquim Escola, Armando Loureiro	
FESTAS RELIGIOSAS E COGNIÇÃO POPULAR: UMA APROXIMAÇÃO À FESTA DO DIVINO EM ALCÂNTARA (BRASIL)	49
Susana Gastal, Cristiane Mesquita Gomes	
ENSINO SUPERIOR MILITAR E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE COMANDO E LIDERANÇA	65
Victor Muirequetule, Joaquim Machado	
A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO DOS POVOS INDÍGENAS NO BRASIL NO SÉCULO XX: O DESAFIO DA APRENDIZAGEM NA DIVERSIDADE CULTURAL DOS POVOS INDÍGENAS XUKURU DO ORORUBÁ	83
Maria Gerlandia de Oliveira Aquino	
PROJETO INTEGRA-(TE): PEDAGOGIA E EDUCAÇÃO NA EXPLORAÇÃO DE NOVOS DESAFIOS	105
Vitor Barrigão Gonçalves, Paula Marisa Fortunato Vaz	
EDUCATION AND COMMUNITY EMPOWERMENT IN THE CONTEXT OF ITALIAN MERIDIONALISM. DANILO DOLCI, A NONVIOLENT LEADER IN SICILY	115
Vincenzo Schirripa	
HÁ LUGAR PARA O ANTROPÓLOGO NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL?	129
Henrique Luís Gomes de Araújo	
LITERACIA MUSICAL E APRENDIZAGEM SOCIAL: ESTUDO DE CASO	139
Zulmira Moreira Ramos	

ÁREA TEMÁTICA

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E PROJETOS DE MELHORIA

AÇÕES DE (AUTO)AVALIAÇÃO E SEUS EFEITOS PARA MELHORIA DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR – UM ESTUDO DE CASO	154
Felipe André Angst, José Matias Alves	
A AUTOAVALIAÇÃO COMO PROCESSO DE MELHORIA: UM ESTUDO DE CASO	174
Carla Baptista, José Matias Alves	
AS PERCEÇÕES DOS DIRETORES DE TURMA SOBRE AS SUAS FUNÇÕES E PODERES	183
Sónia Mirela de Sousa, Joaquim Machado	
O PROJETO EDUCATIVO NA PROMOÇÃO DA FUNCIONALIDADE DA ESCOLA	192
Margarida Maria da Gama oliveira, Cristina Maria Gomes da Costa Palmeirão	
SEGURANÇA PSICOLÓGICA DAS EQUIPAS E COMPORTAMENTOS DE APRENDIZAGEM: UM ESTUDO EMPÍRICO EM ORGANIZAÇÕES ESCOLARES	219
Rui Lourenço-Gil, Ilídia Cabral, José Matias Alves	
ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO NA CIDADANIA GLOBAL: REFLEXOS DA FORMAÇÃO	232
Ilda Freire Ribeiro, Sofia Bergano, Conceição Martins, Angelina Sanches, Elza Mesquita	
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA: MELHORIA DA EDUCAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA?	251
Cleonice Halfeld Solano	
O CONTROLO DA QUALIDADE E A GARANTIA DA QUALIDADE EQAVET: DE QUE FALAMOS?	265
Laura Rocha, José Matias Alves	
CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE ENSEÑANZA EFICAZ	282
Cynthia Matínez-Garrido	
AS LIDERANÇAS INTERMÉDIAS: QUE CONTRIBUTO PARA O (IN)SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR?	295
Manuel Monteiro, José Matias Alves	
QUALIDADE NA EDUCAÇÃO NO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CORUMBÁ (MS) BRASIL	315
Marco António Oliva Monje	
UMA EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MÉTODOS DE APRENDIZAGEM DINÂMICA E COOPERATIVA NO CONTEXTO DA DISCIPLINA DE FILOSOFIA	333
Marco Cruzeiro	
O MAL-ESTAR DISCENTE NUMA ESCOLA DO OUTRO SÉCULO: OLHARES DE ALUNOS	353
Carla Baptista, José Matias Alves	

PERCEPÇÃO DA AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO HERMENÊUTICO	371
Leyani Ailin Chávez Noya de Oliveira, Wilson ProfirioNicaquela	

ÁREA TEMÁTICA

ALUNOS, PROFESSORES E POLÍTICAS DE INCLUSÃO NA ESCOLA

EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM DA LÍNGUA INGLESA COM ALUNOS EM RISCO USANDO JOGOS DIGITAIS	405
Joaquim Sousa, António Andrade, Joaquim Machado	
AS ATIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR: A VOZ DOS ATORES	420
Maria Filomena Gonçalves Ferreira, Joaquim Machado	
PROGRAMA INTEGRADO DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO (PIEF): UMA MEDIDA ESCOLAR DE INCLUSÃO OU EXCLUSÃO?	435
Darlíane Silva do Amaral	
A CANDIDATURA AO ENSINO SUPERIOR COMO ESTRATÉGIA DE DISTINÇÃO SIMBÓLICA: AS ESCOLHAS DOS ESTUDANTES DISTINGUIDOS POR MÉRITO ESCOLAR NO ENSINO SECUNDÁRIO	450
Germano Borges, Leonor Lima Torres	
PELOS 'JARDINS SECRETOS' DE DUAS ESCOLAS COM POPULAÇÕES ESTUDANTES SEMELHANTES, MAS COM RESULTADOS ACADÉMICOS DIFERENTES	468
Sílvia Amorim, Ilídia Cabral, José Matias Alves	
COMUNIDADE CIGANA CALON EM PROCESSO DE ESCOLARIZAÇÃO: CONFLITOS ÉTNICOS E SABERES PLURICULTURAI	489
Lenilda damasceno Perpétuo, Erlando Silva Rêses	
DAS TENDÊNCIAS EUROPEIAS ÀS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS EM PORTUGAL, COM TECNOLOGIAS EMERGENTES	506
Íris Daniela Bidarra, António Andrade	
OS ESPAÇOS EDUCATIVOS NAS ESCOLAS DO PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DO PARQUE ESCOLAR DESTINADO AO ENSINO SECUNDÁRIO	523
Manuel Peniche Bertão, José Matias Alves	
O (IN)SUCESSO ESCOLAR NO PRIMEIRO ANO DO CURSO DE ENGENHARIA MECÂNICA	548
Samuel Helena Tumbula, Joaquim Azevedo	
PROMOVER O SUCESSO ESCOLAR ATRAVÉS DA LITERACIA: O EXEMPLO DA ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL CANGUÇU, NO RIO GRANDE DO SUL	566
Carla Alexandra do Espírito Santo Guerreiro, Geisa Portelinha Coelho	

AS FRONTEIRAS DA SALA DE AULA: CRUZAMENTOS CONSENTIDOS	577
Isabel Lage, José Matias Alves	
A TUTORIA ESCOLAR COMO ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS JOVENS: SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS	596
Sandra Mónica Dias Almeida, Cristina Palmeirão	
O IMPACTO DAS PROVAS EXTERNAS DO 1º CICLO DO ENSINO BÁSICO, PARA ALÉM DOS NÚMEROS: RESULTADOS, REPRESENTAÇÕES E IMPACTOS PERCECIONADOS	620
Ana Vigário, Ilídia Cabral	
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO MORAL E RELIGIOSA CATÓLICA – EDIÇÃO DE 2014: QUE PRESSUPOSTOS DOS AUTORES E DECISORES CURRICULARES?	639
Francisco Guimarães, Maria do Céu Roldão	
ESTUDIO MULTINIVEL SOBRE EL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN EN EL AULA SOBRE EL RENDIMIENTO ACADÉMICO EN AMÉRICA LATINA	660
Cynthia Martínez Garrido	
O(S) EFEITO(S) DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA PROMOÇÃO DO SUCESSO DA APRENDIZAGEM NA LÍNGUA MATERNA NOS ENSINOS BÁSICO E SECUNDÁRIO	677
Maria Isolete Sousa, Daniela Gonçalves	
PROJETOS INTERDISCIPLINARES: UMA OPORTUNIDADE DE APRENDIZAGEM CRÍTICA E CRIATIVA	694
Marina Pinto, Renata Leite, Daniela Gonçalves	
A INCLUSÃO SOCIAL ATRAVÉS DO ENSINO DAS CIÊNCIAS: UM ESTUDO CENTRADO NOS CURRÍCULOS BRASILEIRO E PORTUGUÊS	708
Micheli Bordoli Amestoy, Laurinda Leite, Luiz Caldeira Brant de Tolentino-Neto	
ÁREA TEMÁTICA	
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E FORMAÇÃO PROFISSIONAL	
<hr/>	
A ESCOLA COMO ESPAÇO DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES: CONTRIBUIÇÕES PARA O TRABALHO DOCENTE	731
Jane do Carmo Machado, Mary Rangel, Rui Neves	
A SUPERVISÃO PEDAGÓGICA E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES DE GEOGRAFIA	747
Carla Sofia Oliveira	
OS PROFESSORES E A COADJUVAÇÃO EM SALA DE AULA	768
Eulália Tadeu, Joaquim Machado	

A SUPERVISÃO COMO DISPOSITIVO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E TRANSFORMAÇÃO DE PRÁTICAS	786
Elza Mesquita, Maria do Céu Roldão	
AS NOVAS ORIENTAÇÕES CURRICULARES PARA A EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR: UM PROCESSO EM PARTICIPAÇÃO	803
Amélia de Jesus Marchão, Hélder Henriques, Fernando Rebola	
ESTRATÉGIAS FORMATIVAS E IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E PROFISSIONAL DOS PROFESSORES DAS ESCOLAS COM ENSINO PROFISSIONAL	824
Luísa Orvalho, José Matias Alves	
O MULTICULTURALISMO E A DOCÊNCIA NO CONTEXTO AMAZÔNICO: A ATUAÇÃO DO PROFESSOR ASSISTENTE NO CURSO DE PEDAGOGIA INTERCULTURAL	839
Sirley Marques da Silva	
FORMAÇÃO BIOÉTICA NO 3.º CICLO DO ENSINO BÁSICO: EVOLUÇÃO, SITUAÇÃO ATUAL E PERSPETIVAS	858
Sérgio Olim Gomes de Mendonça	
ÁREAS CURRICULARES NA EDUCAÇÃO DE INFÂNCIA: PERSPETIVAS DOS EDUCADORES	881
Manuel Luís Castanheira, Carla alexandra do Espírito Santo Guerreiro	
O CONTRIBUTO DA SUPERVISÃO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO DOCENTE ONLINE: REFLEXÕES TEÓRICAS	887
Susana Henriques, Maria Ivone Gaspar, Maria Lúcia Massano	
AS INCERTEZAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE...	899
Teresa Melo Gomes; Rosa Serradas Duarte	
POLÍTICA DE FORMAÇÃO DOCENTE: O PIBID COMO ESPAÇO DE FORMAÇÃO CULTURAL	917
Cláudia Aleixo Alves	
A PROFISSIONALIDADE DOCENTE PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA DE QUALIDADE SOCIAL	931
Adriane de Lima Penteadó	
UM ESTUDO SOBRE AS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR	948
Sefisa Bezerra, Elsa Morgado, Mário Cardoso, Levi Silva	
UM CURRÍCULO CONSTRUÍDO EM TORNO DO MAR: GÉNESE, DESENVOLVIMENTO E POTENCIALIDADES DE UM PROJETO	968
Paula Pinto, José Matias Alves	
PUBLIC EDUCATIONAL POLICIES FOCUSED ON GENDER IN BRAZIL: DILEMMAS AND CHALLENGE	968
Elisabete Corcetti, Maria das Dores Saraiva de Loreto	

QUANDO O PESQUISAR COLABORA PARA FORMAR: PROFESSORAS NAS OFICINAS DE APRENDIZAGEM DO FACEBOOK	1012
--	------

Joelci Mora Silva, Sônia da Cunha Urt

A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DA PSICOLOGIA PARA ATUAR NA INTERFACE COM A EDUCAÇÃO EM MATO GROSSO DO SUL	1025
--	------

Aldenor Batista da Silva Junior, Joelci Mora Silva, Soraya Vital, Sônia da Cunha Urt

ÁREA TEMÁTICA

ESCOLA, TERRITÓRIO E MUNDO DO TRABALHO

ESCOLARIZAÇÃO E MUNDO DO TRABALHO	1047
--	------

Milena Pimenta de Souza

OS MUNICÍPIOS E A DESCENTRALIZAÇÃO EDUCATIVA: RETÓRICA E AÇÃO	1059
--	------

Joana Leite, Joaquim Machado

A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL IMPLEMENTADA COM O PRONATEC E A SUA VINCULAÇÃO COM O MUNDO DO TRABALHO	1068
---	------

Danilma de Medeiros Silva, Dante Henrique Moura

ESCOLA PRIMÁRIA SUPERIOR DO FUNCHAL (1919-1926)	1085
--	------

Filomena Lume

OS CURSOS PROFISSIONAIS EM PORTUGAL, 2005-2016: UMA ABORDAGEM EXPLORATÓRIA DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	1098
--	------

Danilma de Medeiros Silva

PROJETO EDUCATIVO MUNICIPAL: DA RETÓRICA ÀS (PERCEÇÕES SOBRE AS) PRÁTICAS – UM ESTUDO DE CASO	1112
--	------

Maria Teresa Mateus Pires, Ilídia Cabral

A EDUCAÇÃO DO CAMPO NO CONTEXTO DA FORMAÇÃO INICIAL: O SENTIDO E O SIGNIFICADO DA LEITURA NA VOZ DOS LEITORES	1134
--	------

Célia Beatriz Piatti, Sônia da Cunha Urt, Joelci Mora Silva

POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO EM CONTEXTOS EM DESENVOLVIMENTO PERCEBIDAS NA COMPLEXIDADE DO GLOCAL	1151
--	------

Carolina Mendes, José Matias Alves, Paulo de Carvalho

ENSINO SUPERIOR MILITAR E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE COMANDO E LIDERANÇA

Victor Muirequetule

Universidade Católica Portuguesa, Centro de Estudos de Desenvolvimento Humano
Faculdade de Educação e Psicologia, Porto, muirequetule@yahoo.com.br

Joaquim Machado

Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano, Universidade Católica Portuguesa
Faculdade de Educação e Psicologia, jmaraujo@porto.ucp.pt

Resumo

Assiste-se em várias regiões de Moçambique a aceleradas mudanças na esfera política, económica e social. 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 do desenvolvimento das competências de comando e liderança dos seus graduados.

Esta comunicação apresenta um estudo que está a ser desenvolvido no âmbito do doutoramento em Ciências da Educação, na área de aprofundamento de Estudos Curriculares e Supervisão Pedagógica. Este estudo identifica as perceções dos líderes militares e dos graduados pela Academia Militar “Marechal Samora Machel” sobre como nela se desenvolvem as competências de comando e liderança de tropas e a articulação que eles 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, à entrevista semiestruturada a líderes militares selecionados por conveniência e *focus group* com graduados daquela Academia. Os resultados apresentados, embora ainda provisórios, 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 Mozambique. 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 are the skills of command and leadership of troops 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, although still preliminary, 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” (AM “MSM”) 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.

Com esta comunicação pretendemos apresentar o quadro teórico do nosso estudo, explicitando os principais conceitos que integram a nossa perspectiva de abordagem, nomeadamente os de currículo, competência, administração, gestão e liderança. Identificamos ainda os principais objetivos do estudo e descrevemos a metodologia seguida para, de seguida, fazermos a apresentação e discussão dos principais dados até agora recolhidos.

2. Currículo e competências

O currículo é um “projeto, incorporado em programas/planos de intenções que se justificam por experiências educativas, em geral, e por experiências de aprendizagem, em particular” (Pacheco, 2001, 16). Gaspar e Roldão (2007) interpretam o currículo como “o que, o como e as condições em que se aprende” (2007, 19) e referem que, para a construção de conceito de currículo, existem “quatro referentes - lista de intenções, plano para ação, processo interacional, 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, 23).

De acordo com as mesmas autoras, estas intenções produzem aprendentes munidos de competências que se resumem em saber, saber ser, saber estar e saber fazer no contexto profissional. 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” (Roldão, 2008, 16). E, nesse sentido, a autora tem vindo a evidenciar a ideia de que o agir sobre o currículo permite “fazer com que alguém aprenda” (2008, 17).

É nesta capacidade de pôr alguém a aprender que se resume a competência. 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, 56-57).

Nesta perspetiva, falar de competências é referir-se a um “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas” (Camara *et al.*, 2013, 309) em diferenciados contextos profissionais. A competência é, assim, “o que as pessoas fazem com sucesso” (Cunha *et al.*, 2012, 550), ou, como refere Roldão (2008), é o fazer com que alguém aprenda e mobilize o aprendido e 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, 544-548), em três perspetivas – competências da pessoa; competências do coletivo; competências da organização – e 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, 2008, 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 o valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, 5).

3. Gestão e liderança

Segundo Chiavenato (2014), “a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja lucrativa ou não lucrativa” (2014, 1). 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, 2). É aqui onde devem se concentrar todos os saberes dos graduados pela AM “MSM” tendo em conta que “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, 7).

O quadro da literatura convocado apresenta distintas definições de liderança. Barracho (2012) considera-a “a capacidade de conseguir que os outros façam o que nós queremos” (2012, 34) e Chiavenato (2014) diz que ela “é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações” (2014, 436). A liderança é entendida como “a capacidade para influenciar os outros numa direção” (Rocha, 2010, 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 de uma abordagem da liderança que parte do indivíduo para o grupo, pois, nele 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, 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, 15). Ela “é dinâmica” (Araújo 2002, 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, 307). Nesta perspetiva humanista, a liderança procura ter (1) conhecimento dos homens a liderar, (2) relações humanas na base de confiança, respeito pela dignidade, (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 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, *planeamento, organização, liderança e controlo* dos recursos.

Já no que concerne à relação entre liderança e comando, Jesuíno (1996) sublinha que a liderança tem como seu 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, 39). No entanto, os estudos sobre a liderança evoluíram, deixando de se centrar tanto nos traços do líder e no seu “carisma” específico e integrando os seus comportamentos, bem como contemplando 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 realizam as suas expectativas.

Neste sentido, a relação de complementaridade estabelecida por Bass (1985) entre liderança transacional e liderança transformacional está na linha da complementaridade entre gestão e liderança. A abordagem deste autor retoma a ideia do líder como motor de carisma, introduzida por Max Weber, 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 e os levam 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, 65-66). Refere ainda que a ação transformacional do líder não substitui o processo transacional, mas aumenta-lhe os efeitos (2009, 67).

4. Metodologia do estudo e objetivos

O currículo da AM “MSM” 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, procura resposta às seguintes questões: 1) Que avaliação se pode fazer sobre desenvolvimento e uso de competências de comando e liderança de tropas pelos graduados pela AM “MSM”?; 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 perceção 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 AM “MSM” desenvolvem as competências de comando e liderança de tropas; iii) Conhecer a perceção 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 um *focus group* com dezoito graduados pela Academia nos anos 2009 e 2011.

5. Apresentação e discussão dos resultados

O exercício de discussão de resultados empíricos é feito com base em duas linhas de força para a discussão. A primeira linha incide na formação para o comando e liderança de tropas cujos 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 AM “MSM” sobre a

formação inicial para desenvolvimento de competências de comando e liderança e o seu incremento 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 das licenciaturas em ciências militares constatou-se que, na AM “MSM”, prevalece um conjunto de atividades que pressupõe a formação de homens com competências para comandar e liderar tropas. a nossa análise incidiu em várias dimensões do currículo da AM “MSM”: 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 permite “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 AM “MSM” contempla as estruturas curriculares, com 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 perspetiva, 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, e ela por sua vez subdivide-se em vários objetivos específicos distribuídos para cada uma das atividades curriculares. Uma vez que o estudante da AM “MSM” aprende pela ação sobre o currículo implementado pela instituição, e o desenvolvimento de competências resume-se na

capacidade de pôr alguém a aprender (Mesquita, 2016), compreende-se que tal aprendizagem contribui para que o graduado seja capaz de aprender a saber, saber fazer, saber ser e saber estar com vista a comandar e liderar tropas. Assim, no final do curso, o graduado pela AM “MSM deve ser capaz de: a) Comandar e liderar tropas no escalão pelotão em todas as situações de guerra e não guerra; b) Discriminar a sequência das ações de comando e liderança de tropas; e c) Exercer funções de oficial de operações do Estado-maior de um Batalhão ou Agrupamento, nomeadamente c1) Exercer a função de adjunto comandante de companhia; c2) Exercer a função de instrutor de matérias de formação geral militar e/ou específicas na formação de oficiais, sargentos e praças; e c3) 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 perspetiva dos líderes militares e dos graduados é compreender como estes desenvolvem e usam 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 constatarem ou não no exercício pelos graduados das funções militares no pelotão, companhia e serviço, bem como a sua perceção quanto às 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. Perspetiva 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 e a formação militar e desenvolvimento de competências. 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 e 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 e capacidade de atribuir missões e controlar a sua operacionalização, bem como a capacidade de dirigir, orientar, comandar e fazer cumprir os ditames militares:

“O comando é o poder que oficial tem para atribuir missões aos seus subordinados e controlar estas missões que vai transmitindo a 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 AM “MSM” (LM 1).

“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” (LM 3).

Estas abordagens vão ao encontro de Jesuíno (1996) quando sublinha que a liderança tem como alicerce a arte de comando. E, desse ponto de vista, o comando traduz-se em “autoridade” (Araújo, 2002, 10), uma “autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares” (Vieira, 2002, 13). Trata-se da arte de dirigir ou comandar, cuja base se centra em princípios, disciplina hierárquica numa mútua colaboração entre as lideranças e os subordinados (Leitão & Rosinha, 2007; Vieira, 2002) se atendermos que os contextos de ação militar apresentam significativas alterações (Miguel, 1988). Nesse 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, 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, 34). Nesse caso, importa ter “a capacidade para influenciar os outros numa direção” (Rocha, 2010, 94) e “resulta efetivamente da transformação do poder em influência” (Barracho, 2012, 38). Tudo depende do grau de incerteza e dos cenários operacionais em que as tropas cumprem “eficazmente a sua missão para o bem da coletividade” (Courtois, 2012, 25).

Esta perspectiva não privilegia nem a teoria dos traços de personalidade, nem a dos comportamentos, nem a situacional/contingencial, nem mesmo a teoria transacional, e muito menos a liderança transformacional. O facto é que, independentemente das diferenças, é comum a todas teorias da liderança que o líder “deve aprender” determinadas coisas, quer estejam relacionadas com a arte da liderança ou não, podendo, com estas diferentes abordagens, ser incutidos nos graduados fundamentos e conhecimentos ligados ao profissionalismo, sentido de responsabilidade, robustez física, espírito crítico, dedicação. Os conhecimentos teóricos contribuem para o desenvolvimento de competências, porquanto a formação inicial sempre reflete e representa uma realidade concreta, bem como a aplicação prática dos tais conhecimentos que estão impregnados no plano curricular para a formação de oficiais, que, por sua vez, restringem-se na organização de atividades curriculares de campo essencialmente intelectual, porém com aplicação multidimensional.

Os líderes militares consideram que “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 assume 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 a especialidade que esse homem vai frequentar” (LM 4). Mas, no contexto da AM “MSM”, a formação inicial “é aquela que se dá na academia militar” (LM 2).

A formação inicial 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, 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, 19). As práticas de formação inicial na AM “MSM” incluem conhecimentos que, segundo Garcia (1999) e Moreira (2009), são de natureza fisiológica, moral, económica, humana, social e profissional.

Tendo em conta que as competências de comando e liderança contam com as práticas de formação inicial, tais competências estão associadas, como enfatiza

Day (2001, 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 o saber conhecer, saber fazer, saber ser e saber estar, qualidades estas que caracterizam em sua essência um indivíduo competente.

Uma vez impregnados esforços que visem inculcar as qualidades acima descritas no estudante da AM “MSM” durante a formação, espera-se que o mesmo 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 interesse e o envolvimento das mesmas. Para se desenvolver no graduação esta capacidade de influenciar, a AM “MSM” ensina o estudante, por via de unidades curriculares de natureza académica, técnico-militar e comportamental a saber agir com responsabilidade e procurar ser reconhecido mediante a mobilização, integração e transferência de seus conhecimentos, suas habilidades e seus valores junto dos outros indivíduos da sociedade onde ele se insere. Como referimos, as competências de comando e liderança resultam da integração de conhecimentos e justificam, de alguma forma, a natureza holística e relacionada de aulas teóricas e práticas, com conhecimentos de natureza variada (Roldão, 2008; Gouveia, 2007; Sá & Paixão, 2013). Daí a necessidade evidenciada de se estabelecer um contacto permanente entre os estudantes da AM “MSM” e as unidades militares ao longo da formação e potenciar o ensino das boas práticas e formas de convivência na sociedade.

5.2.2. Perspetiva 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, a predisposição para comandar e liderar na prática, os pontos fortes e fracos da formação inicial, bem como os aspetos que melhorariam a formação inicial e as competências a mobilizar no exercício das funções militares, e ainda os fatores que favorecem o desenvolvimento das funções de comando e liderança de tropas, o aperfeiçoamento destas competências e 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 colocados. Os graduados percebem, após a formação, que têm expectativas positivas 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, há que se prestar atenção por parte da instituição AM “MSM” no que diz respeito ao contacto permanente com áreas de aplicação profissional, de tal forma que o aprendizado na AM “MSM” seja diretamente proporcional às possibilidades de resolução de problemas de tais áreas de prestação de serviço.

Os fundamentos indicados para a formação e o desenvolvimento de competências de comando e liderança apontam para 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. Cupertino (1985) justifica este dever pela natureza da profissão militar, que tem de constante exigência de disponibilidade de espírito, de frequente renúncia de comodismos, de sacrifícios sem conta, de lancinantes incompreensões muitas vezes, e de prossecução persistente de 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 sacrifícios sem conta, pois trata-se de um fenómeno que envolve a aproximação e conhecimento mútuo entre as pessoas de um determinado grupo, e como refere 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 crescem

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 AM “MSM”, ainda que com algumas incertezas, estão aptos a comandarem e liderarem no quotidiano tropas em diversas situações. Mas também constata-se em alguns graduados inconsistências/adversidades (de natureza doutrinária, e/ou técnico-profissional) no exercício das funções de comandar e liderar 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 perspetiva da liderança como dinâmica (Araújo, 2002) e à de sua perspetivação como uma ação que resulta da influência interpessoal para uma determinada situação de influência (Chiavenato, 2007).

6. Conclusão

Na perspetiva dos líderes militares, o desenvolvimento de competências de comando e liderança deve assentar em bases essenciais, as quais são asseguradas pelo currículo vigente na AM “MSM”. 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 com 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, e apenas cerca de 220 horas são reservadas para estas aulas. Tal questionamento esbate-se à medida que se percebe 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 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 AM “MSM” inspiram 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 sejam por parte dos liderados. Contudo, fica a percepção de que para uma formação íntegra de oficiais revestidos pela capacidade de comandar e liderar tropas, há necessidade de rever o currículo vigente na AM “MSM”, de tal forma que sejam introduzidas aspetos como incremento de 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, intensificação do intercâmbio entre estudantes da AM “MSM” e de outras instituições de ensino nacionais e internacionais.

A análise dos dados indicia que o currículo vigente para formação de oficial na AM “MSM” garante de forma sólida, robusta e eficaz a transmissão de conhecimentos e experiências para comandar e liderar tropas. O fato é que, na realidade, por motivos previamente explícitos, a formação inicial dada pela AM “MSM” 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 em que começam a exercer as atividades profissionais nas FADM.

O desenvolvimento de competências de comando e liderança das tropas nos graduados pela AM “MSM” 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. As competências de comando e liderança de tropas tornam-se explícitas à medida em que os graduados

começam a exercer as suas atividades profissionais, quando sobretudo confrontam-se 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 registar 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 fossem introduzidas no currículo da AM “MSM” 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 comando de missão na doutrina do exército dos EUA: De 1905 até o presente. *Military Review*. Forte Leavenworth, Estado de Kansas. [Em linha]. Disponível em: <http://www.usacac.army.mil>. [Consultado em 28.11.14].
- Araújo, J. (2002). *Liderança. Reflexões sobre uma experiência profissional*. 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. (2014). *Introdução à teoria geral de administração*. (9ª. ed.). Barueri -São Paulo: Editora Manole Lda.
- Chiavenato. I. (2007). *Administração-Teoria, processo e prática*. (4ª.ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Courtois, G. (2012). *Arte de ser chefe*. (2ª. ed.). Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.
- Cunha, M. P., Rego, A. (2012). *Manual de Gestão de pessoas e do capital humano*. (2ªed). 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, nº.especial, Curitiba 2001, 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
- Jesuíno, J. C. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: livros Horizonte.
- Leitão, D. M. V., Rosinha, A. P. (2007). *Ética e Liderança. Uma Visão Militar e Académica. (1ª ed.)*. Lisboa: Academia Militar.
- Mesquita, E. (2016). Formação em ação docente desenvolvendo competências profissionais. Em J. Machado, J. M. Alves (Org.). *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. Comunicação ao *X Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*. Setúbal, Portugal.
- Pacheco, J. A. (2005). *Estudos curriculares para a compreensão crítica da educação*. Porto: Porto Editora.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública. (3ª. ed.)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Roldão, M. C. (2008). *Gestão do Currículo e Avaliação de Competências. As questões dos professores. (2ª.ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosinha, A. J. P. E. (2009). Conhecimento tácito em contexto militar: inclusões 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 perspetiva integrada e sistémica. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 26, n. 1(3013), 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, Gen. B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar, Estado-Maior do Exército.