

ACADEMIA MILITAR



DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

**A Internacionalização das Organizações Não-Governamentais pela  
atuação conjunta com Forças Nacionais Destacadas. O impacto da  
Liderança e da Motivação.**

**Autor:** Ana Raquel Aureliano Pinto

**Orientador:** Professor Doutor Vítor Marçal Lourenço (Coronel de Artilharia na  
Reserva)

**Co-Orientador:** Professor Doutor António Joaquim Serralheiro

Lisboa, 08 de Abril de 2016



## **Dedicatória**

A todas as Praças do Exército Português,

A ti,

A eles.

## **Agradecimentos**

Não posso terminar este trabalho sem agradecer a todos aqueles «especiais» que nunca me deixaram desistir, mas agradeço muito aos que (por breves momentos) pensaram que não seria capaz.

Mais do que uma dissertação, foi uma superação, uma aprendizagem a vários níveis que levarei para a vida.

Agradeço aos meus pais pela paciência, e porque mais uma vez acreditaram, mesmo quando não sabiam como ajudar.

Agradeço à Academia Militar porque, quer por obra do destino, ou pela mão de um deus que escreve torto, me fez passar por esta instituição e ter esta oportunidade.

Ao Major-General Vieira Borges, pelo apoio ao longo deste Mestrado.

Aos meus comandantes de companhia na Academia Militar, que me ajudaram muitas vezes com a batalha difícil contra o relógio.

Ao Ajudante Pereira pela paciência, pela ajuda em tudo o que lhe foi possível.

Agradeço à Dona Paula, e nem será preciso justificar o quanto foi importante para mim.

À Dra. Patrícia Ferreira, Técnica Superior da Biblioteca da Academia Militar, pelo apoio a nível académico e suporte em alguns obstáculos.

Ao Tenente-Coronel Freire, porque foi o primeiro a falar-me na (altura remota) possibilidade de frequentar este Mestrado,

Ao meu orientador, Coronel Marçal Lourenço, que sempre acreditou,

Ao meu co-orientador, o Professor Serralheiro, cujas perguntas sempre foram as respostas.

A todos os meus camaradas, praças da Academia Militar, para quem espero que o trabalho aqui feito seja uma porta que se abre e uma barreira que se vai quebrando.

Agradeço a todos os professores, pois cada um contribuiu para novas aprendizagens, novas formas de pensar o mundo.

À Dra. Tânia Barbosa, Diretora do Departamento Internacional da AMI, por todas as explicações aprofundadas que forneceu, e no fundo pelo tempo que cedeu para a entrevista.

À Dra. Andreia Padre, do Departamento Internacional da Cruz Vermelha que se mostrou disponível, ajudando em tudo o que podia.

Ao Dr. João Martins, da ADRA, pela total disponibilidade demonstrada.

Ao Dr. Pedro Krupenski, da OIKOS, pelo apoio e informação através da entrevistada realizada.

Ao Coronel Cardoso, porque transformou a entrevista num grande momento de aprendizagem, pela quantidade e qualidade de informação que me transmitiu.

Ao Major Ribeiro, pela disponibilidade e abertura e toda a informação que me ajudou a recolher, nomeadamente sobre o CIMIC.

Ao Capitão Conceição, Comandante da 4ª Companhia de Alunos da AM, pela ajuda e disponibilidade.

À Professora Sofia, pela ajuda fundamental, na altura certa.



## Resumo

As Organizações Não-Governamentais ganham, na atualidade, uma crescente importância. A internacionalização do trabalho e da força de atuação destas Organizações pode ser potenciada pela sinergia que ocorre no TO com as Forças Nacionais Destacadas.

Esta investigação está dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo dá uma apresentação geral do trabalho de investigação, descrevendo-se a metodologia aplicada. Depois de justificarmos a escolha do tema do trabalho, apresentamos o tipo de metodologia aplicada, justificando-a. O segundo capítulo apresenta, e enquadra, o Exército e as Forças Nacionais Destacadas que o compõem. Enquadramos historicamente a Instituição Militar, para um melhor entendimento das Forças e estruturas que depois apresentamos. Por sua vez, o terceiro capítulo deste trabalho aborda as Organizações Não-Governamentais, dando uma perspetiva sistémica das mesmas. Neste capítulo, fomos beber à origem destas Organizações, a constante presença das mesmas em TO.

Por último, o quarto capítulo apresenta uma visão teórica sobre os conceitos de motivação e de liderança. Abordamos as principais teorias dos dois conceitos, enquadrando o tratamento das respostas dos entrevistados. É também referido que as variáveis que, segundo este trabalho, podem influenciar a sinergia são: a liderança e a motivação. Verificamos que a liderança transformacional que potencia o desenvolvimento da motivação intrínseca é fundamental para os líderes que atuam no TO.

Concluimos este trabalho constando que, de fato, aquilo que nos propusemos foi atingido, possibilitando investigações futuras.

**Palavras-chave:** Organizações Não-Governamentais, Forças Nacionais Destacadas, Motivação, Liderança

## **Abstract**

Non-governmental Organizations (NGOs) are currently of paramount importance. The internationalization of labor and of NGO performing strength can be enhanced by the synergy that takes place with the National Deployment Forces (NDF) in the Theatres of Operations (TO).

This research study is divided into four chapters. The first chapter presents the subject of the study, the reasons for its choice, and describes and explains the methodology used.

The second chapter presents and puts into perspective both the Army and its National Deployment Forces. For a better understanding of the Forces and structures presented, a historical overview of the Military Institution is also given within this chapter.

NGOs are dealt with in the third chapter, where a systemic approach on these types of organizations is given focusing upon its origin, that is to say, their continuous presence in TO.

Last but not least, the fourth chapter presents a theoretical perspective on the concepts of motivation and leadership. The main theories on both these concepts are addressed taking into account the answers obtained from the interviewees. Thus, according to this research study, the variables that can influence synergy are: leadership and motivation.

To conclude, it can be stated that the transformational leadership that enhances the development of intrinsic motivation is of fundamental for the leaders who act in the TO.

**Key-Words:** Non-governmental Organizations; National Deployment Forces; Leadership; Motivation.

## **Índice de Equações**

Equação 1. Cálculo da Motivação segundo Vroom .....	98
---	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Relação entre a pergunta de partida, questões derivadas e as hipóteses de investigação. .....	28
Tabela 2. Relação dos temas de campanha com o tipo de operações militares.....	42
Tabela 3. As três gerações de ONG .....	76
Tabela 4. Definições de Motivação.....	82
Tabela 5. Classificação das Teorias de Motivação.....	85
Tabela 6. Necessidades do indivíduo .....	90
Tabela 7. Fatores que satisfazem as necessidades.....	90
Tabela 8. Fatores motivadores e higiênicos - Herzberg .....	92
Tabela 9. Motivações para uma missão (análise decorrente das entrevistas).....	106
Tabela 10. Evolução nos estudos efetuados sobre a Liderança.....	109
Tabela 11. A Liderança em contextos de cooperação (análise decorrente das entrevistas) .....	131
Tabela 12. Conclusão - Hipóteses .....	132

## Índice de Figuras

Figura 1. Proteção de Operações Humanitárias.....	48
Figura 2. A Força Nacional Destacada como elemento de criação de projetos.....	56
Figura 3. Aumento de desastres naturais.....	78
Figura 4. Ciclo do processo de motivação.....	84
Figura 5. Modelo McKinsey para OSFL.....	124
Figura 6. Índice resiliência 2013.....	147
Figura 7. Tipos de desastres naturais no mundo.....	147
Figura 8. Número total de desastres naturais por país (1974-2003).....	148
Figura 9. Número de vítimas de desastres naturais (1996-2005).....	148
Figura 10. Filipinas - novembro, 2013.....	150
Figura 11. Haiti, Port-au –Prince.....	150
Figura 12. Filipinas - Novembro, 2013.....	151
Figura 13. Filipinas - Novembro, 2013.....	151
Figura 14. Prevenção de desastres naturais em escolas, Nepal - Cruz Vermelha Portuguesa.....	152
Figura 15. "Sopa de arroios" - Gravura de Domingos Sequeira.....	154
Figura 16. Dispensário de Alcântara.....	154
Figura 17. Assistência - Cruz Vermelha – Nepal, 2015.....	156
Figura 18. Assistência - AMI.....	156
Figura 19. Assistência - ADRA.....	157
Figura 20. Assistência - Oikos. Apoio à população em Cuba no pós-furacão. Recuperação de infraestruturas.....	157
Figura 21. CIMIC - Afeganistão, 2008.....	159
Figura 22. 3ª ação CIMIC em POL-E-CHARKI, 2011.....	159
Figura 23. Exército Nacional Afegão - participação em operações CIMIC, 2011.....	160
Figura 24. Curso no Centro de Excelência CIMIC, 2016.....	160

# Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	vii
Abstract .....	viii
Capítulo I.....	18
Introdução ao Estudo.....	18
1.1 Introdução .....	18
1.2 Justificação do tema .....	21
1.5 Objetivos da Investigação .....	24
1.3 Metodologia de Investigação Científica.....	24
Capítulo II .....	32
2. O Exército e as suas Forças Nacionais Destacadas .....	32
2.1 Evolução do Exército português na esfera internacional .....	32
2.2 As Forças Nacionais Destacadas – Conceito .....	37
2.3 Operações Militares.....	39
2.3.1 Operações de Apoio à Paz.....	43
2.4 CIMIC (Civil-Military co-Operation) .....	51
2.4.1 Finalidades do CIMIC .....	53
2.4.2 Funções do CIMIC .....	54
Capítulo III.....	61
As Organizações Não Governamentais.....	61
3.1 Conceito de Organização .....	61
3.2 As Organizações Não-Governamentais - ONG.....	63
3.3 Enquadramento Histórico e Evolução.....	66
3.3.1. As formas de poder de uma ONG .....	71
3.4 Das Organizações Não-Governamentais às Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento. A Evolução.....	71
3.5 Desafios para as ONG .....	79
Capítulo IV.....	81
A Motivação e a Liderança .....	81
4. Evolução do conceito de Motivação .....	81
4.1 Teorias da Motivação.....	84

Teorias de Conteúdo .....	85
4.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow .....	85
4.1.2 Teoria de ERG de Alderfer .....	88
4.1.3 Teoria dos Motivos de McClelland .....	90
4.1.4 Teoria Bifatorial de Herzberg.....	91
4.1.5 Modelo das características da função de Hackman e Oldhan .....	92
Teorias de Processo.....	93
4.1.6 Teoria da Equidade de Adams.....	93
4.1.7 Teoria ModCo (Modificação do Comportamento Organizacional) .....	94
4.1.8 Teoria de expectativa de Vroom .....	97
4.1.9 Teoria da Definição de Objetivos.....	98
4.1.10 Teoria de Avaliação cognitiva de Deci .....	99
4.2 A Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca.....	100
5. Conceito de Liderança.....	107
5.1 Teorias de Liderança – Evolução histórica .....	108
5.1.1 Teoria dos traços .....	109
5.2.2 Teoria dos Comportamentos do líder .....	111
5.2.3 Os estilos de Liderança - General Belchior Vieira.....	113
5.2.4 Teorias situacionais e contingenciais .....	115
5.2 As novas abordagens da Liderança .....	118
5.2.1 Liderança Transacional .....	119
5.2.2 Liderança Transformacional.....	121
5.3 A Liderança nas Organizações Não Governamentais .....	123
Conclusão.....	132
Bibliografia .....	138
ANEXO A.....	146
ANEXO B .....	149
ANEXO C .....	153
ANEXO D.....	155
ANEXO E .....	158
Apêndices.....	161

Guião de Entrevista - Militares .....	162
Guião de Entrevista - ONG .....	164
Apêndice A.....	167
Apêndice B.....	174
Apêndice C.....	178
Apêndice D.....	184
Apêndice E.....	187
Apêndice F.....	194
Apêndice G.....	195
Apêndice H.....	198

## **Lista de Abreviaturas**

**ADRA** - Advent Development and Relief Agency

**AG** – Assembleia Geral

**AMI** – Assistência Médica Internacional

**Cap.** – Capitão (posto do Exército Português)

**CEP** – Corpo Expedicionário Português

**CIMIC** - Civil-Military co-Operation

**CL** – Comité de Liaison

**Cor.** – Coronel

**CVP** – Cruz Vermelha Portuguesa

**ECOSOC** – Economic and Social Council

**EM** – Estado Membro

**Eng.** - Engenharia

**FND** – Força Nacional Destacada

**FOPE** – Força Operacional Permanente

**Inf.** - Infantaria

**Maj.** - Major

**NATO** – North Atlantic Treaty Organization

**NU** – Nações Unidas

**OAP** – Operações de Apoio à Paz

**OCFL** – Organização Com Fins Lucrativos

**OI** – Organização Internacional

**ONG**- Organização Não Governamental

**ONGD** – Organização Não Governamental de Desenvolvimento

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**Org.** – Organização

**OSFL** – Organização Sem Fins Lucrativos

**OTAN** – Organização do Tratado do Atlântico Norte

**PDE** – Publicação Doutrinária do Exército

**TO** – Teatro de Operações

**UE** – União Europeia

**UEB** - Unidades Escalão Batalhão

**UNHCR** – United Nations High Commissioner for Refugees

**UNOGIL** – United Nations Observation Group in Lebanon

**UNPROFOR** – United Nations Protection Force

**UNSCR** – United Nations Security Council Resolution

**UNTAG** – United Nations Transition Assistance Group

## Epígrafe

*Deus quer, o Homem sonha,  
a obra nasce.*

Fernando Pessoa

# Capítulo I

## Introdução ao Estudo

### 1.1 Introdução

O crescimento das ONG na segunda metade do século XX tem acompanhado a internacionalização das Organizações. As Organizações Não-Governamentais têm cada vez mais um papel de destaque na assistência humanitária internacional, e o número de países que recebe o apoio destas organizações cresce acompanhando o aumento das crises humanitárias que acontecem atualmente no mundo.

A abrangência do campo de atuação das ONG tem proporcionado uma maior cooperação com outros atores presentes no terreno, fazendo com que o apoio prestado seja visto de uma forma mais sistémica.

Como forma de colmatar necessidades em diversas áreas, como a saúde, educação, direitos humanos, entre outras, a atuação das ONG ganhou relevância pela valorização da componente humana nas organizações.

As diferenças de desenvolvimento no mundo atual, tornaram a sociedade civil indispensável, permitindo a atuação das ONG. Nas sociedades em que atuam, as ONG marcam a diferença pela sua forma de contribuição na resolução de problemas e conflitos sociais e económicos com uma dimensão transnacional.

A partir das décadas de 70 e 80 surgem novas teorias (Liderança Transformacional) para interpretação dos fatos. As Organizações referidas passam a enquadrar institucionalmente os problemas que emergiam, havendo uma maior visibilidade e preocupação.

Ao contrário do setor público e do privado, as Organizações Sem Fins Lucrativos distinguem-se das restantes Organizações, não só pelo fato de não terem uma finalidade lucrativa, mas também por conterem “(...) *uma intrínseca humanidade*” e um “*sistema de valores proclamado, característica que lhe confere uma inequívoca universalidade na sociedade civil mundial.*”. (Matos, 2000, p. 65).

Nos últimos anos assistimos a um aumento significativo do número de desastres naturais, obrigando as ONG a ter especial atenção às atividades de preparação para

esses mesmos desastres. A ajuda humanitária, que foca a intervenção nas necessidades mais imediatas da população, torna-se um meio cada vez mais necessário. Atualmente, as situações em que é necessário este tipo de ajuda de emergência, crescem em número e em complexidade.

No final da Guerra Fria os Estados, as Organizações Internacionais e as Organizações Não-Governamentais passaram a preparar-se para novas ameaças que irão exigir respostas diferentes e mais complexas.

É neste período conhecido como «Pós-Guerra Fria» que se inicia a participação nacional em missões de paz, na antiga Jugoslávia. As novas missões de paz passaram a envolver uma maior multiplicidade de atores, dedicando-se a um conjunto mais extenso de tarefas.

Com o surgir de novas ameaças e riscos, a doutrina específica sobre o emprego das Forças em presença, necessita renovada e atualizada. A origem do conflito é muito mais diversificada, e deixa de haver uma fronteira bem delimitada.

É de salientar que, na História do Exército Português encontramos vários momentos em que, sempre que surgiam conflitos, emergiam sentimentos de preocupação com os que sofriam direta ou indiretamente.

A complexidade que se encontra atualmente nos Teatros de Operações, leva a uma necessidade de cooperação entre os vários atores no terreno. A Cooperação Civil Militar ganha cada vez mais força, estando corporizada no CIMIC, estrutura que permite uma constante preocupação com a formação para a cooperação dos elementos no terreno.

Para que os objetivos sejam alcançados é necessário, em qualquer organização, uma significativa capacidade de influência. A liderança é, atualmente, um dos fatores mais importantes para a sobrevivência e continuidade das Organizações. A sua análise dá-nos uma perspetiva sistémica das relações que se estabelecem e do impacto que tem nos recursos humanos.

O líder tem que incutir o esforço e a persistência, procurando um comprometimento com vista a atingir os resultados desejados em situações de emergência. Neste contexto as decisões que muitas vezes influenciam a sobrevivência de inúmeras pessoas, tomam-se em frações de segundo.

Os recursos humanos que integram cada organização, são um dos pilares fundamentais da sua sustentabilidade e um dos seus vetores estratégicos. As

organizações precisam de pessoas com altos níveis de motivação para um desempenho elevado. No entanto, quem gere estas organizações tem de estar atento às diferentes motivações que se geram nas organizações.

Estar no terreno, em ambiente operacional, implica um nível excepcional de motivação. Falamos aqui na presença em simultâneo de fatores intrínsecos e extrínsecos de motivação humana que move inúmeros voluntários e colaboradores. A motivação extrínseca pode ser encontrada, por exemplo, na recompensa monetária, enquanto os fatores intrínsecos apresentam-se como tarefas pelas quais o indivíduo tem interesse e/ou gosto.

No presente, a atuação das ONG atravessa fronteiras, obrigando a uma gestão não só dos seus próprios recursos (humanos e materiais), mas também o ambiente com a presença de outros atores.

Pelas suas características, as missões das Organizações Não-Governamentais prolongam-se pelo tempo, o que poderá gerar um grande e profundo conhecimento sobre as reais necessidades e problemáticas no terreno.

Em situações de emergência a distância que separa o lado civil do lado militar poderá encurtar-se. O impacto que as ONG têm atualmente no mundo, o trabalho que desenvolvem e as raízes que criam diretamente com as populações, poderá torna-se uma mais-valia para uma FND que atue no mesmo território.

Associadas á bandeira portuguesa, as ONG poderão representar a boa vontade do país, fazendo com que Portugal seja bem visto. As estruturas montadas para apoio a emergências por todo o mundo e o bom trabalho realizado, poderão ser excelentes aliados na intervenção de uma Força que traz consigo a mesma bandeira.

Pela realidade exposta, propusemo-nos a realizar esta dissertação, e no decorrer da mesma pretendemos explorar fatores, levantando questões que nos permitirão analisar quer o lado das ONG, quer o lado Militar.

## **1.2 Justificação do tema**

Considerando que a escolha do tema é um dos passos mais importantes na elaboração duma dissertação, investiguei algumas possibilidades. Aprofundar a dinâmica das organizações Não-Governamentais era uma questão latente na vontade de continuar o meu caminho académico.

A vontade de contribuir para um mundo mais justo e equilibrado, de poder ajudar na luta pelos direitos humanos levou-me a ingressar na licenciatura em Direito na Faculdade de Direito do Porto. A frequência nesta licenciatura confirmou, de fato, a minha motivação para uma intervenção mais ativa nas problemáticas sociais. No entanto, percebi que não me traria a possibilidade de contribuir para mudanças efetivas.

A motivação que tinha só ficou plenamente enquadrada com a entrada na Escola Superior de Educação, e com o finalizar da Licenciatura em Educação Social. As minhas expectativas foram atingidas, ganhei realmente competências para intervir em diversas áreas, em problemáticas complexas que exigem uma interdisciplinaridade na realização de projetos.

Ao longo da licenciatura adquire-se competências das quais se salientam o apoio na construção de projetos educativos individuais e coletivos, o apoio no desenvolvimento da autonomia e da participação dos indivíduos, o trabalhar em equipas pluridisciplinares como médicos, tribunais, entre outros. Nestas situações, há um apoio efetivo de natureza individualizada ou coletiva relativamente a problemas específicos que se verifiquem nos grupos.

Através das ações de voluntariado que realizei, constatei que a realidade era mais complexa, havendo constantemente a necessidade de criar redes que permitissem estabelecer contacto com profissionais de diversas áreas. Há um conhecimento profundo, necessário para que a intervenção suscite verdadeiras mudanças. Trabalhar num cenário internacional está na mente de muitos profissionais da área social. As vivências, as aprendizagens, os contatos, além da dura realidade, tornam-se aliciantes.

O espírito de missão levou-me, depois de ponderar as possibilidades e oportunidades, a ingressar no Exército Português. Depois de recolher alguma informação sobre a Instituição decidi que era a melhor opção.

A Academia Militar abriu os seus mestrados ao mundo civil aumentando a sua dinâmica de sucesso no ensino superior. Tomando conhecimento de tal fato, considerei ser uma excelente oportunidade para desenvolver a minha inicial ideia de tema para uma dissertação de mestrado.

Ao investigar as Organizações, pela já anterior preferência pelo tema, fiquei sensibilizada com o trabalho realizado pelas ONG a uma escala internacional. As minhas características pessoais, salientando a capacidade e facilidade no relacionamento com os outros, o estar pronta a intervir em qualquer situação, e a profunda noção de um elevado espírito de missão, criaram em mim uma grande sensibilidade para as problemáticas das ONG.

A atuação das ONG enfrenta realidades cada vez mais complexas. Tem-se assistido a catástrofes naturais, muitas delas decorrentes das alterações climáticas, sendo atualmente um dos grandes desafios no campo humanitário para as ONG. A ação humanitária destas Organizações foca-se na construção de respostas rápidas e eficazes ao problema, sem nunca deixar de pensar na sustentabilidade ao nível do desenvolvimento da população.

Esta dissertação permite explorar campos de atuação muito mais vastos e redes de cooperação que se estabelecem entre organizações. O tema em questão tem importância por abordar assuntos ainda não considerados, ou áreas de investigação ainda não exploradas. Permite-nos abordar o trabalho das Organizações sob um ângulo diferente, tentando entender a importância da cooperação para maximizar os resultados positivos no terreno. Não se torna importante por abordar as ONG, torna-se sim fundamental por descrevê-las como organizações em grande ascensão que gradualmente se abrem a cooperações, admitindo as mais-valias que daí decorrem.

A complexidade de novos problemas emergentes no conceito de aldeia global leva-nos a tratar as dificuldades numa perspetiva abrangente, holística e sistémica. As modificações que acontecem nas relações entre o Estado e a sociedade, aumentam o conceito de responsabilidade social, cujas fronteiras ultrapassam a simples filantropia, criando-se um comprometimento civil, organizacional e sócio-político no cenário atual.

Os vínculos sociais das Organizações Não-Governamentais desempenham papéis decisivos para o reconhecimento de toda a Humanidade no que diz respeito aos direitos humanos, ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável.

As Organizações Não-Governamentais concedem ao cidadão o empowerment que este necessita para poder assumir, gradualmente, um papel crescente da sociedade civil mundial. Estas Organizações são o resultado do movimento associativo internacional, configurando relações sociais, humanas e até económicas diferentes das outras organizações. Pelas suas características, que as distinguem das Org. Governamentais, as ONG chegam mais facilmente à população alvo, ajudando os outros atores presentes no terreno na concretização dos seus objetivos.

Com a pesquisa sobre o tema a desenvolver verifiquei que atualmente milhares de voluntários apoiam as ONG, estabelecendo uma ligação com as mesmas. Estas Organizações são concebidas a partir do interesse de pessoas em participar voluntariamente numa causa de natureza pública. É todo o seu trabalho, fruto de um enorme potencial humano empregue em situações de crise, que motiva esta dissertação. Haverá, com toda a certeza, uma motivação inicial, que move o indivíduo e o identifica com os valores e a missão da Organização.

As situações extremas que muitas vezes surgem nas missões de uma ONG, exigem do líder uma grande capacidade de gerir os seus recursos humanos, e acima de tudo motivá-los para a manutenção e sustentabilidade dos projetos a implementar.

Para intervir em missões humanitárias as Organizações Não-Governamentais necessitam de cooperar, muitas vezes, com os vários atores presentes no TO, entre os quais se encontram os militares do Exército Português.

A cooperação com os militares poderá trazer vantagens para as Organizações humanitárias, tendo sempre por base as regras que norteiam aquelas Organizações.

O caminho traçado até ao momento conduz-nos a este tema, aprofundando a internacionalização das ONG. Depois de alguma investigação sobre variados fatores, de algumas conversas informais e de uma motivação intrínseca que já trazia na bagagem, escolhi, sem qualquer dúvida, o tema. As investigações que decorrerão desta dissertação podem representar uma porta de entrada no ambiente das Organizações Não-Governamentais, que sempre me despertaram interesse.

Esperamos que esta dissertação não encerre, em si, a pesquisa e investigação sobre o tema, mas que se torne um ponto de partida para que se arrisque a elaboração de trabalhos académicos sobre o tema.

Consideramos que esta dissertação servirá de ponte para níveis mais elevados de investigação, onde se poderá explorar mais exaustivamente as dinâmicas das Organizações Não-Governamentais.

## 1.5 Objetivos da Investigação

O conteúdo do objetivo geral da investigação vai elucidar o fim que se pretende alcançar. Para Fortin (2003, p. 100) o objetivo é um “*enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão. Especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto do estudo*”.

O presente trabalho persegue um fim, havendo variáveis-chave e uma população junto da qual serão recolhidos os dados. Assim sendo, elaboramos como objetivo geral *explicar de que forma a liderança e a motivação influenciam a atuação das ONG no Teatro de Operações, num trabalho conjunto com as FND.*

Para que se alcance o objetivo geral, é necessário determinar os objetivos específicos. As variáveis são exploradas para que se encontre os objetivos específicos, que passam por:

- **Compreender** o papel da motivação intrínseca na atuação das ONG que atuam em contexto militar.
- **Analisar** a existência de motivações extrínsecas na atuação das ONG que atuam em contexto militar.
- **Relacionar** a Liderança Transformacional com os objetivos das ONG que atuam em contexto militar.
- **Avaliar** a presença da Liderança Transacional na atuação conjunta das ONG com as FND.

## 1.3 Metodologia de Investigação Científica

A Metodologia de Investigação implica, ela própria, uma rutura com o habitual. No presente trabalho iremos seguir uma abordagem hipotético-dedutivo, com raízes no pensamento de Descartes e proposto pelo filósofo austríaco Karl Popper, que procura uma solução, através de tentativas (hipóteses) e eliminação de erros (Sarmento, 2013).

Neste trabalho de investigação socorremo-nos da metodologia qualitativa. Com origem na Antropologia e na Sociologia, é uma estratégia de investigação que ganhou, nas últimas décadas, espaço em áreas como a Gestão de Organizações (Ritchie e Lewis, 2003).

A investigação social interessa-se pelas interações e pelas relações sociais havendo um envolvimento do investigador mais completo e flexível para com aqueles que estuda. É difícil encontrar uma definição de metodologia qualitativa, isto deve-se ao fato de o termo usado de uma forma abrangente em variadas abordagens e métodos (Idem, 2003).

O foco de interesse dos estudos qualitativos, como é o caso, é amplo, partindo de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Enquanto os estudos quantitativos seguem, geralmente, um plano previamente estabelecido, a pesquisa qualitativa é direcionada ao longo do seu desenvolvimento. Esta metodologia integra a *“obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo”* (Neves, 1996, p. 1).

A pesquisa qualitativa tem por base os processos sociais, o seu aspeto essencial *“consiste no facto das explicações consideradas satisfatórias das actividades sociais requererem uma apreciação das perspectivas, culturas e «visões do mundo» dos autores envolvidos”* (Moreira, 1994, p. 94).

Para recolhermos os dados que considerávamos fundamentais, recorreremos a entrevistas e a uma análise documental. As entrevistas nas investigações qualitativas são o principal método de recolha de dados, sendo uma forma de comunicação verbal entre o entrevistador e o respondente. Utilizada essencialmente nos estudos exploratórios, para Fortin (2009, p. 375) a entrevista preenche normalmente três funções: *“1) examinar conceitos e compreender o sentido de um fenómeno tal como é percebido pelos participantes; 2) servir como principal instrumento de medida; 3) servir de complemento aos outros métodos de colheita de dados”*.

Neste trabalho utilizamos essencialmente a entrevista semi-dirigida, no entanto, tendo em conta as características específicas dos entrevistados e a forma como interagem e querem abordar o tema, em alguns casos recorreremos a entrevistas não dirigidas.

Utilizamos no presente trabalho a entrevista semi-dirigida, frequentemente usada em estudos exploratórios, de forma a *“compreender a significação de um*

*acontecimento ou de um fenómeno vividos pelos participantes.*” (Fortin, 2009, pp. 376-377). Recorremos, tal como exige este género de entrevista, a uma lista de temas que depois serão abordados com o entrevistado, havendo questões formuladas sobre esses mesmos temas. *“A entrevista semidirigida fornece ao respondente a ocasião de exprimir os seus sentimentos e as suas opiniões sobre o tema tratado”* (Idem, p. 377), com uma inteira flexibilidade na ordem das questões assemelha-se normalmente a uma conversa informal, tendo em conta o que vai acontecendo no decorrer da entrevista e o género de questões a colocar.

No que concerne à entrevista não dirigida, o investigador apenas introduz o tema sobre o qual se vai debruçar a entrevista. *“Na entrevista não-dirigida, a formulação e a ordem das questões não são determinadas antecipadamente, mas deixadas inteiramente ao critério do entrevistador”* (Idem, p. 376).

Inicia-se a entrevista com uma questão muito ampla e o entrevistado é encorajado a falar livremente sobre os temas propostos, e *“não é necessário que todos sejam abordados”* (Idem, p. 376).

Para que encontrássemos o melhor conhecimento, levantou-se uma Questão de Partida. O presente trabalho que propomos, cujo tema assenta na atuação conjunta das ONG com as FND, tem com Questão de Partida: ***“Qual o impacto da liderança e da motivação quando existe uma atuação conjunta das ONG com as FND em teatro de operações?”***.

Segundo Fortin (2009, p. 296), *“a questão central toma a forma de uma questão aberta geral que está em relação com o tipo de estudo adoptado”* Para explorarmos a questão central torna-se necessário a criação de sub questões, ou seja, questões derivadas que irão aprofundar a forma como olhamos para a pesquisa, e a orientação da mesma. Assim, surgem Questões Derivadas que irão guiar o desenrolar do trabalho:

- **QD1:**Qual o papel da motivação intrínseca na atuação conjunta das ONG com as FND em teatros de operações?
- **QD2:**Qual o peso dos fatores extrínsecos da motivação no desempenho das tarefas?
- **QD3:**Tornar-se-á a Liderança Transformacional num motor de desenvolvimento da atuação conjunta?
- **QD4:**Para que a atuação conjunta seja positiva deixam de estar presentes marcas de uma liderança transacional.

De forma a dar resposta às questões acima levantadas, e depois de conhecermos o estado-da-arte, passamos a enunciar as hipóteses. Para Sarmiento (2013, p. 13), “*as hipóteses são proposições ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação*”.

- **H1:** A motivação intrínseca tem o papel mais importante na atuação das ONG em cenário militar.
- **H2:** O líder transformacional ocasiona um aumento do desempenho e do impacto da ONG.
- **H3:** As características de uma liderança transaccional não deixam de estar presentes numa ação humanitária em teatro de operações.

Na tabela seguinte (1) ilustra-se a relação das Hipóteses de Investigação com as Questões Derivadas e a Pergunta de Partida:

**Tabela 1. Relação entre a pergunta de partida, questões derivadas e as hipóteses de investigação.**

Pergunta de partida	Questões Derivadas	Hipóteses de Investigação
Qual é o impacto da liderança e da motivação quando existe uma atuação conjunta das ONG com as FND em teatro de operações?	1. Qual o papel da motivação intrínseca na atuação conjunta das ONG com as FND em teatro de operações?	H1 – A motivação intrínseca tem o papel mais importante na atuação das ONG em cenário militar.
	2. Qual o peso dos fatores extrínsecos da motivação no desempenho das tarefas?	
	3. Tornar-se-á a Liderança Transformacional num motor de desenvolvimento da atuação conjunta?	H2 – O líder transformacional ocasiona um aumento do desempenho e do impacto da ONG.
	4. Para que a atuação conjunta seja positiva deixam de estar presentes marcas de uma liderança transacional?	H3 – As características de uma liderança transacional não deixam de estar presentes numa atuação humanitário em teatro de operações.

A amostra fez-se representar por quatro diretores de Organizações Não-Governamentais e quatro militares dos quadros permanentes do Exército Português.

A escolha das Organizações prende-se com o trabalho significativo a nível internacional que demonstram. Os militares foram escolhidos mediante a sua experiência e/ou contato com missões de cooperação civil-militar.

### **Organizações Não-Governamentais**

- **ADRA (Advent Development and Relief Agency)**

Fundada em 1984 pela Igreja Adventista do Sétimo Dia, a ADRA é uma Organização Não-Governamental com sede nos Estados Unidos.

Os seus dois grandes objetivos são a ajuda humanitária e a cooperação para o desenvolvimento.

Tendo sido criada em Portugal em 2000, faz parte de uma grande rede com representação em 130 países, que se dividem em países doadores e países implementadores.

A ADRA passou a estar registada como ONGD em 2001, tornando-se membro da Plataforma das ONGD em 2003

Este elemento da amostra é uma mais-valia para o trabalho, uma vez que conseguimos ter o ponto de vista de uma Organização com origem religiosa, no entanto, o seu trabalho no TO não passa pela evangelização. A ADRA mantém a sua independência e isenção, pelo que se encontra registada separadamente da Igreja, desenvolvendo os seus esforços a nível de desenvolvimento e emergência.

No presente trabalho, a Organização Não-Governamental é representada pelo Dr. João Martins (Dr. João Martins).

- **AMI (Assistência Médica Internacional)**

A AMI é uma Organização Não-Governamental fundada a 5 de Dezembro de 1984 pelo médico Fernando Nobre. Preparada para combater de forma rápida e eficaz as situações decorrentes de catástrofes naturais e as sequelas da guerra, a AMI aposta também no combate ao subdesenvolvimento.

Tendo-lhe sido atribuído em 2006 o estatuto de Observador Consultivo da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, a AMI marca presença em várias missões humanitárias internacionais (Dra. Tânia Barbosa).

Depois de alguns contactos com a Organização, encaminharam-nos para o Departamento Internacional, representado pela Dra. Tânia Barbosa.

Para além de um quadro permanente de profissionais assalariados, a ONG conta com o trabalho de voluntários.

- **Cruz Vermelha Portuguesa**

Fundada a 11 de fevereiro de 1865 com a designação de «*Comissão Provisória para Socorros e Feridos Doentes em Tempo de Guerra*», a

Cruz Vermelha Portuguesa tem vindo a atuar em cenários de catástrofes naturais e/ou de conflitos armados.

A atuação da Instituição fundada por José António Marques, expressa-se tanto no território nacional, como a nível internacional, mas a sua ação não pode ser dissociada do apoio prestado, ao longo da História, às várias vítimas dos conflitos, de que são exemplo:

- Movimentos revolucionários de Portugal;
- Campanhas coloniais de Portugal;
- Guerra Civil de Espanha;
- Primeira Guerra Mundial;
- Segunda Guerra Mundial;
- Invasão da Índia Portuguesa pela União Indiana.

Atualmente, a Cruz Vermelha envolve 180 países, havendo sempre outros em processo de assinar as convenções de Genebra, passando assim a desenvolver Cruz Vermelha no país. Podemos afirmar que foi a primeira entidade a ser criada pautada por uma completa autonomia e independência, composta por um conjunto de cidadãos suíços.

Neste trabalho, optamos pela Cruz Vermelha Portuguesa em detrimento do Comité, uma vez que o mesmo atua apenas em situações de conflito armado.

A Cruz Vermelha Portuguesa incorpora a Federação, que não é mais do que um conjunto das sociedades nacionais que existem. Traçando estratégias anuais, quando existem catástrofes onde não estejam envolvidos conflitos armados, a Cruz Vermelha Portuguesa marca a sua presença (Dra. Andreia Padre).

- **OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento**

A OIKOS foi fundada em 1988, em Portugal, e é atualmente reconhecida a nível internacional como uma Organização Não Governamental de Desenvolvimento.

No ano de 2000 esta ONGD viu ser-lhe atribuído o Estatuto Consultivo junto do ECOSOC – Conselho Económico e Social das Nações Unidas.

Dentro desta Organização fomos recebidos pelo Dr. Pedro Krupenski, que para além de Diretor Executivo da OIKOS, é atualmente o Diretor da Plataforma de ONGD.

Segundo o mesmo, a OIKOS tem o seu estatuto de ONGD reconhecido pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros há 27 anos, tendo-lhe sido também reconhecido o estatuto de Organização Internacional.

### **Militares do Quadro Permanente do Exército Português**

- **Coronel (Inf.) Cardoso**

Comandante do 8º Contingente Nacional no Teatro de Operações do Afeganistão. Este Oficial esteve em vários TO, como o Kosovo, por exemplo, e foi na Bósnia que teve o primeiro contacto com a atuação CIMIC.

- **Major (Eng.) Ribeiro**

Na altura da sua entrevista exercia funções como adjunto da Repartição de Engenharia do CFT (Comando das Forças Terrestres) e como 2º Comandante e Oficial de Operações da Companhia Geral CIMIC.

- **Major (Inf.) Ferreira**

Encontra-se atualmente a desempenhar funções no GAC da Academia Militar. Esteve presente em TO como Afeganistão e Timor.

- **Capitão (Eng.) Conceição**

Desempenha atualmente funções de Comandante da 4ª Companhia de alunos da AM. Esteve no TO do Líbano em 2010 pela Unidade de Engenharia nº 8.

## Capítulo II

### 2. O Exército e as suas Forças Nacionais Destacadas

O ramo terrestre das Forças Armadas Portuguesas tem como principal missão participar na “*defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças terrestres da componente operacional do sistema de forças.*” (Santos, 2012), juntamente com os outros ramos.

Através da realização de operações terrestres, o Exército Português tem como missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, “*compete-lhe ainda satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos (...)*” (Calmeiro, et al., 2005).

O Exército Português alinha-se por uma adaptação a ambientes e objetivos distintos, articulando as suas forças e meios para que seja capaz de atuar em todo o espectro do conflito conjugando e coordenando esforços.

A atualidade exige:

*“Um Exército permanentemente adaptado e adaptável aos desafios e evoluções do ambiente externo e interno com o objectivo central da prontidão da Força Operacional Permanente (FOPE), a qual se pretende cada vez mais projectável e pronta a ser empenhada, através de uma combinação equilibrada das dimensões horizontal e vertical, onde se incluam meios ligeiros, médios e pesados e elementos de Forças Especiais.”<sup>1</sup>*

#### 2.1 Evolução do Exército português na esfera internacional

O Exército Português confunde-se, na sua História, tanto no tempo como no modo, com a História de Portugal, constituindo-se como um elemento identitário da

---

<sup>1</sup>Informação retirada do sítio na internet do Exército Português em: <URL: <http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Visao.aspx>>, consultado em 08 de abril de 2015

sociedade. *“A força terrestre portuguesa foi decisiva quando D. Afonso Henriques através da vontade política, da inteligência estratégica, da coragem e da mão forte dos seus soldados, edificou a individualidade e a independência de Portugal.”* (Calmeiro, et al., 2005).

As ordens militares surgem precisamente nesta época, no coração da idade média. Fundada em França no ano de 1120, a Ordem Militar do Templo é uma das mais conhecidas ordens militares da Europa Cristã medieval.

A Ordem do Templo, bem como a de Santiago e a de Avis, cooperava com os exércitos monárquicos e cristãos da altura nas suas cruzadas contra o apelidado «Infiel» na Península Ibérica bem como no Médio Oriente (Mattoso, 1939).

Estas ordens militares funcionavam como uma tropa de elite bem treinada e motivada, e a sua participação nas batalhas levava muitas vezes á vitória. Tornaram-se influentes e poderosas, uma vez que os serviços prestados á monarquia eram largamente recompensados com a atribuição de bens.

Depois de quase duzentos anos de existência, a Ordem do templo foi submetida a um processo trágico que levou á sua extinção. O Monarca Francês, Filipe, o Belo, consegue a conivência do Papa Clemente V para culpar a Ordem do Templo de faltas e desvios graves, chegando mesmo á condenação das suas mais importantes lideranças.

D. Dinis, que presidia o trono de Portugal até então, resistiu fortemente á aplicação da diretiva papal que ordenava a extinção da Ordem do Templo. A solução para não extinguir esta ordem de elite, mas não desacatar a bula papal passou por comutar o nome da mesma. Apenas se mudou o nome para Ordem de Cristo.<sup>2</sup>

Mais tarde, será então a Ordem de Cristo a liderar um dos marcos mais importantes da História de Portugal: as viagens marítimas de descobrimentos, tutelando, no século XV, todo o processo de descobrimento de novos povos, novos territórios e novos caminhos marítimos (Idem, 1939).

Na altura em que os navegadores portugueses chegam à Índia no final do século XV, surge a primeira misericórdia portuguesa com a intervenção da rainha D. Leonor. A expansão marítima, a atividade portuária e comercial trazia muita gente aos centros urbanos em busca de uma vida melhor. No entanto, as condições de vida começavam a degradar-se e o número de naufrágios e batalhas gerava um grande número de viúvas e

---

<sup>2</sup> Informação baseada no sítio da internet do Secretariado Nacional da Pastoral da Cultura em: <URL: [http://www.snpcultura.org/templarios\\_e\\_ordem\\_Cristo.html](http://www.snpcultura.org/templarios_e_ordem_Cristo.html), consultado em 17 de abril de 2015.

órfãos. A situação dos presos do Reino também começava a ser uma situação que afligia a monarca (Ramos, Sousa e Monteiro, 2015).

É neste ambiente com vários problemas a resolver que surge uma nova confraria regida por um Compromisso da Misericórdia, documento que depois de várias vezes copiado acompanhará as viagens marítimas para a criação de outras misericórdias por Além-Mar.

No reinado de D. Leonor assistimos, também ao surgimento da Hospital das Caldas. A Monarca mandou erigir nas Caldas da Rainha um hospital para todos aqueles que nele se quisessem tratar.<sup>3</sup>

Com o terramoto de 1755, o documento onde se lia o compromisso da Misericórdia desapareceu, no entanto, assim se dava início a um embrião de uma estrutura organizada única e exclusivamente em prol dos que, por vários motivos, mais precisavam.

Já mais tarde, as Invasões Francesas, entre 1803 a 1815, foram acontecimentos marcantes para o Exército que sofreu desmobilizações, fugas dos quadros superiores e o envio de militares para a Legião Francesa.

Inspirados nos ideais iluministas de liberdade, fraternidade e igualdade entre todos os homens surge, nos Estados Unidos, em França, e mais tarde, em Portugal, novos regimes políticos (Mattoso, 1939).

O impacto da Revolução francesa verificava-se pelas ideias liberais que iam sendo transmitidas pelos soldados franceses, bem como a crescente simpatia da causa liberal difundida pelos estrangeiros ou exilados políticos.

A época das luzes, no século XVIII, transforma-se num legado de mutações políticas e sociais que representam o fim das estruturas do Antigo Regime, despótico e absoluto. Para Portugal, as Revoluções Liberais levaram ao surgimento de uma Constituição Liberal Portuguesa, á independência do Brasil e ao triunfo do liberalismo em Portugal (Idem, 1939).

Após a declaração de guerra a Portugal pela Alemanha a 9 de março de 1916, Portugal forma o Corpo Expedicionário Português (CEP), que seria depois integrado no 1º Exército Britânico.

---

<sup>3</sup> Informação retirada do sítio na internet da Santa Casa da Misericórdia sobre D. Leonor em: <URL: [http://santacasasp.org.br/upSrv01/up\\_publicacoes/4639/5089\\_Museu%20SC,%20QUEM%20FOI%20LEONOR%20DE%20LENCASTRE.pdf](http://santacasasp.org.br/upSrv01/up_publicacoes/4639/5089_Museu%20SC,%20QUEM%20FOI%20LEONOR%20DE%20LENCASTRE.pdf), consultado em 08 de abril de 2015

Portugal leva para França um efetivo que representava 3,5% do efetivo total do Corpo Expedicionário Português (Gomes e Afonso, Cit. por Clemente, s.d.), sendo que a este número se juntam ainda 82 enfermeiras da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP), tendo sido “(...) a primeira vez que no nosso Exército se graduaram mulheres em Oficial e se lhes atribui a função de tratar feridos e doentes” (Fraga, Cit. por Clemente, s.d.).

A CVP prontificou-se desde o início da guerra a colaborar com médicos e enfermeiros, construindo um hospital de retaguarda com capacidade de 300 camas. Surge também nesta altura o apoio da Associação Triângulo Vermelho, montando diversas estruturas de apoio ao CEP. É, no final da grande guerra e “de forma a dar resposta às graves carências sociais dos ex-combatentes que surge a Liga dos Combatentes.”<sup>4</sup>

A 28 de Abril de 1919, em Versalhes, as potências que emergiram da primeira Guerra reuniram-se para negociar um acordo de paz. A Sociedade das Nações, também conhecida como Liga das Nações é o embrião de um mecanismo internacional apropriado para autorizar, coordenar e disciplinar as ações de segurança global. “(...) o verdadeiro nascimento das operações de apoio à paz ocorre no seio da Liga das Nações , no âmbito das suas atribuições relacionadas com a manutenção da paz e da segurança internacionais, apesar de não lhes ser dada esta designação” (Branco, 2010, p. 117).

O Mundo entra na segunda Guerra á escala planetária, a Liga das Nações é dissolvida e depois extinta por volta de 1942, no entanto nela se desenvolveram e codificaram os procedimentos que mais tarde vieram a ser adotados pela ONU. Em 1946, o organismo passa as responsabilidades à então recém-criada Organização das Nações Unidas (Idem, 2010).

A disputa entre as duas potências durante a Guerra Fria, colocando os seus interesses à frente dos interesses da comunidade internacional “(...) levou à paralisia da ONU nas décadas seguintes (...)” (Branco, p. 119, 2010). No entanto, o pós-Guerra-Fria faz notar profundas mudanças nas operações de paz, terminando com o monopólio que a ONU detinha nas nestas operações e esbatendo-se o protagonismo dos Estados nos conflitos.

---

<sup>4</sup> Informação retirada do sítio na internet da Liga dos Combatentes em: <URL: <http://www.ligacombatentes.org.pt/upload/dia.liga/2014b.pdf>, consultado em 11 Maio de 2015

O Exército Português marca presença num período que marca a nossa História. Durante o Estado Novo despoleta a Guerra de Ultramar ou guerra de África, episódio da história militar que tem início em 1961 em Angola e só termina a 25 de Abril de 1974.

Ao longo da guerra a mobilização das forças portuguesas aumentou nos três teatros de operações (Angola, Guiné-Bissau e Moçambique), da mesma forma que as frentes de combate se iam alargando.

A entrada de Portugal na NATO forma uma elite de militares, havendo uma instrução das tropas e dos quadros no exterior, dando-se início a uma modernização das Forças Armadas.

Os militares portugueses necessitaram de se adaptar a novas técnicas e táticas militares e a um terreno específico. A par deste cenário, existiam dificuldades em termos de armamento.

Portugal passa a «lutar» contra um novo inimigo, o embargo internacional à venda de armas, que levam as nossas forças a serem ultrapassadas em 1970 pelos movimentos de libertação. O défice de armamento foi temporariamente suportado pela supremacia aérea, até à introdução dos mísseis anti-aéreos por parte dos guerrilheiros.

A 25 de Abril de 1974, assistimos a uma mudança no rumo político do país e o empenhamento das nossas forças militares nos teatros de operações deixa de fazer sentido.

No final da década de 80, início da década de 90, o Exército readapta-se à nova doutrina NATO e, com a queda do muro de Berlim deixamos de ter a ameaça soviética.

As forças militares terrestres “*continuam a ser as únicas capazes de exercer um controlo directo, permanente e eficaz sobre um território, os seus habitantes e os seus recursos*” (Calmeiro, et al., 2005).

Passando a orientar-se para «novas missões», o Exército Português no início da década de noventa vai sofrendo alterações progressivas, passando a estar disponível para responder a uma dimensão internacional englobado na Organização das Nações Unidas.

Com o século XXI a participação do Exército Português ganha um novo rumo com diversas missões de apoio à Paz que Portugal tem apoiado. Os novos desafios no TO marcam um crescente intervencionismo da Comunidade Internacional, o espaço de atuação passa a ser partilhado por variados atores. Tal como refere Oliveira (2011, p. 57), “*a população local, as organizações e partes em conflito, as forças multinacionais,*

*as Organizações Internacionais (OI), (...) e Organizações Não Governamentais interagem e trabalham no mesmo teatro de operações, quase sempre sem limitações espaciais entre si.”.*

## **2.2 As Forças Nacionais Destacadas – Conceito**

Força Nacional Destacada (FND), aplicada no meio militar poderá ser entendida como um conjunto de tropas do Exército, Marinha ou Força Aérea que se constituem para fins operacionais ou administrativos.

Segundo o General Pinto Ramalho, 2009, o termo «Força Nacional Destacada» surge de antigas designações que vêm a ser reformuladas, como «contingente nacional» ou «missão das FA portuguesas». Santos (Cit. por Ramalho, 2009), definindo FND:

*“qualquer unidade militar ou de segurança devidamente organizada, equipada, treinada e enquadrada, à qual é atribuída uma missão adequada à sua natureza, fora do território nacional, por um período limitado de tempo (normalmente seis meses), no âmbito da satisfação dos compromissos internacionais assumidos por Portugal”*

A Força Operacional do Exército constitui-se como uma força de elevado grau de mobilidade e prontidão. Deverá estar habilitada para ser efetivamente empregue, nomeadamente nas operações conjuntas e/ou combinadas quer no quadro nacional quer no panorama das organizações internacionais.

A referência principal da transformação do Exército assenta na sua Força Operacional. *“É uma força concebida sob uma óptica conjunta, e que será estruturada maximizando as polivalências possíveis e assim assegurando que não haja duplicações ou menor aproveitamento de recursos”* (Calmeiro, et al., 2005).

A maior parte das forças formadas pelo Exército com o intuito de formarem contingentes multinacionais em OAP, surgem como tendo como base as Unidades de Escalão Batalhão (UEB). Este género de *unidade “(...) garante através das subunidades de manobra a sua capacidade de intervenção (...)”* (Loureiro, 2010, p. 166).

Esta força poderá traduzir uma perfeita harmonia entre os meios pesados, médios e ligeiros, delineando um *“sistema de forças coerente e harmonioso e permitindo a rápida projeção e intervenção em todo o espectro de operações possíveis”* (Calmeiro, 2005).

Uma força militar deverá ter a capacidade de executar três tipos de atividades principais (Oliveira, 2011, p. 83):

- As atividades de combate tradicionais;
- Um conjunto variado de atividades «não tradicionais», que incluem uma grande variedade de atividades, que vai da assistência humanitária às operações especiais, ou das operações de combate à droga às operações de paz;
- Atividades de apoio e interação com outros instrumentos do Poder.

Podemos considerar que a última década do século XX pautou-se por uma grande evolução nos aspetos militares, que se continua a fazer sentir. Tal fato deve-se, também, á participação com Forças Nacionais Destacadas nos TO, uma vez que *“tais forças estabeleceram contactos com outras realidades, o que lhes abriu horizontes e fez com que Portugal procurasse acompanhar, na medida do possível, a evolução que se faia sentir (...)”* (Loureiro, p. 165, 2010).

A sua intervenção e influência vai, atualmente, muito além das competências da força, *“(...) como tem acontecido relativamente à ajuda humanitária”*. (Idem, p. 166, 2010).

Não é recente a presença do Exército Português através de forças organizadas para atuar internacionalmente. A primeira FND foi projetada para *“Moçambique em 1993. Desde então, não mais parou de participar com maior ou menor representatividade nos diferentes conflitos que foram emergindo além-fronteiras”* (Loureiro, p. 175, 2010).

Para o Capitão Conceição, uma Força Nacional Destacada *“é aquilo que se entender destacar para o teatro”*.

O entrevistado esteve presente no Líbano em 2010, pela Unidade de Engenharia nº 8. É com clareza e notório conhecimento no terreno que nos afirma que o conceito de missão mudou, e que o conceito de missão também sobre mudanças desde o seu início.

Segundo o mesmo, *“a preparação das forças foi evoluindo. Há um treino mais geral e depois havia um treino mais específico para aquela nossa missão, neste caso de engenharia”*.

De acordo com o Major Ferreira, nosso entrevistado, uma Força Nacional Destacada *“é uma força militar nacional que no âmbito dos acordos internacionais que Portugal tem, está a desempenhar ações militares no estrangeiro, podem ser de diferentes tipos, de apoio à paz ou não”*.

### **2.3 Operações Militares**

Como consequência do exercício da Presidência das Comunidades Europeias, Portugal vê-se envolvido diplomática e militarmente na ex-Jugoslávia. *“Foi, também, durante a presidência portuguesa que as Nações Unidas chegaram ao teatro de operações para darem cumprimento ao mandato do Conselho de Segurança (UNSCR 743) da constituição de uma força de manutenção de paz, a UNPROFOR (...) Tratou-se da primeira operação de paz das NU em solo europeu”* (Gomes, 2000, p. 54).

Portugal começa a participar em missões de apoio à paz no âmbito das Nações Unidas, OTAN, e mais recentemente, União Europeia. Em 1997, uma revisão constitucional adiciona, ao Artigo 275º da lei Fundamental, o N°5, expressando-se que *“Incumbe às Forças Armadas, nos termos da lei, satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e participar em missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte”*<sup>5</sup>.

Atualmente, as operações lideradas pelo Exército Português ultrapassam o caráter marcadamente militar, assistindo-se a atividades de caráter humanitário, auxílio a refugiados, apoio social, entre outras. Pretende-se que o país em questão chegue ao progresso, o que torna estas intervenções multidisciplinares, com objetivos que estão além das crises.

---

<sup>5</sup> Informação retirada do sítio do Parlamento Português na internet em: <URL: <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>>, consultado em 10 de fevereiro de 2015

Esta complexidade “*exige da Força uma preparação acrescida de forma a poder conduzir projetos de desenvolvimento das estruturas sociais, de apoio, e do tecido económico desses países*” (Sousa, 2005, p. 214).

As operações militares apresentam inúmeros desafios ao Exército. Para que seja capaz de acompanhar as rápidas mudanças no mundo moderno, o exército “*deve ter a capacidade para aprender e adaptar-se a esses desafios.*” PDE 3-00 Operações, 2012.

As alterações no ambiente internacional abriram novas oportunidades para a cooperação internacional, permitindo um relacionamento alongado entre países, instituições e organizações internacionais, no entanto, surgem novos fatores de instabilidade.

Perante novos ambientes os atores internacionais procuram adaptar-se, encontrando meios para dar resposta a um ambiente repleto de ameaças e riscos. A concretização de ações nestes novos cenários é imprevisível e com um caráter transnacional e multifacetado.

Comparativamente com as ONG, o Coronel Cardoso, entrevistado para este trabalho, assume que, de fato, do lado militar as regras são “*muito mais rígidas, a área de atuação está muito bem delineada*”.

Declara também que, ao contrário das ONG, que “*são muito independentes, independentes até do Estado que possa ter a bandeira de origem*”, a força militar está “*debaixo de um chapéu seja NATO, nações Unidas ou União europeia*”. O militar assume que, determinados Teatros de Operações por onde passou ensinam que certas ações humanitárias devem ser acompanhadas de suporte militar, por forma a conferir proteção a todos os atores no terreno.

O entrevistado refere ainda que uma missão militar é muito bem definida, não se trata só de ordens de operações, estamos também perante documentos bastante claros a montante, regras de empenhamento. Há um conceito que é definido para a missão, e aqui ambos os lados se enquadram, mas a Instituição militar segue diretrizes que podem decorrer do “*Statement of Force Agreement*”. O comandante de uma FND atua dentro de determinados critérios bem estabelecidos, estando sob a égide das Nações Unidas, União Europeia ou da NATO.

No caso concreto da Operações de apoio à Paz, que mais abaixo apresentamos, assiste-se a uma integração de civis em operações militares, que desempenham funções que não têm um caráter nem uma especificidade militar. Tal fato exige uma maior

amplitude da Força, dando um enorme caráter multifacetado às missões. *“Ou seja, as missões evoluíram para abarcar outras essenciais à concretização dos objetivos assumidas por agências da ONU e por ONG”* (Sousa, 2005, p. 214).

Para que estas tarefas não militares sejam desenvolvidas é de destacar a necessidade de se estabelecerem ambientes seguros. A intervenção das ONG, dos Estados e das Organizações é também parte da missão da FND. Criar um ambiente seguro para as populações e para todos os atores internacionais é um dos trabalhos a desenvolver por uma FND. Para o Coronel Cardoso, *“a palavra-chave é equilíbrio, tem que haver um equilíbrio.”*

Cada vez mais as situações de catástrofe, e a capacidade de resposta às mesmas, estão a ser levantadas pelos militares, existindo planos de contingência já bem definidos para cada um dos TO. O Coronel Cardoso explica-nos que as Nações Unidas procura integrar todos os atores presentes no terreno neste plano para que todos tenham conhecimento de quem está presente e quais são as áreas de atuação. No caso de acontecer uma catástrofe natural há, como este enquadramento de todos os atores, uma capacidade de reação rápida. *“a força militar, até porque tem uma grande disponibilidade de meios a qualquer momento, são os primeiros a intervir (...) enviando para o terreno, (...) uma equipa de avaliação rápida constituída por médico, por engenheiro... para fazer uma rápida leitura do que é que se passou e qual é que é o nível em que afetou as estruturas, as comunidades, as populações, as vias de comunicação”*.

Destacamos na Tabela 2 apenas as Operações Militares em que, na nossa opinião, e pela pesquisa desenvolvida, fará mais sentido haver uma cooperação intensa com ONG. Assumimos que, tal como afirma o Coronel Cardoso, o conflito é a área limite para uma cooperação positiva.

**Tabela 2. Relação dos temas de campanha com o tipo de operações militares**

Temas de Campanha	Operações Militares
Empenhamento Militar em Tempo de Paz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos e exercícios de treino multinacionais</li> <li>• Assistência Militar</li> <li>• Intercâmbio de treino Conjunto e Combinado</li> <li>• Operações de recuperação</li> <li>• Controlo de armamento</li> <li>• Atividades antidroga</li> </ul>
Intervenção Limitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operações de evacuação de não-combatentes (<i>NEO – NonCombatant Evacuation</i>)</li> <li>• Golpes- de- Mão</li> <li>• Demonstração de força</li> <li>• <b><u>Assistência Humanitária</u></b></li> <li>• <b><u>Gestão de consequências</u></b></li> <li>• Imposição de sanções</li> <li>• Eliminação de armas de destruição maciça</li> </ul>
Apoio à Paz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Manutenção de Paz (PK – PeaceKeeping)</u></b></li> <li>• <b><u>Consolidação de Paz (PB – Peacebuilding)</u></b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Restabelecimento da Paz (PM – PeaceMaking)</u></b></li> <li>• Imposição de Paz (PE – Peace Enforcement)</li> <li>• Prevenção de conflitos (CP Conflit Prevention)</li> </ul>
Guerra Irregular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defesa interna de países terceiros</li> <li>• Apoio à Subversão</li> <li>• Contra subversão</li> <li>• Combate ao Terrorismo</li> <li>• Guerra Não Convencional</li> </ul>

### 2.3.1 Operações de Apoio à Paz

Com o fim da «Guerra Fria», Portugal iniciou a sua participação em inúmeras operações de Apoio à Paz sob a égide das NU, nas quais encontramos militares e civis a cumprir missões de observação, interposição e assistência na transição (Vieira, 1997).

Para Marrak Goulding (Cit. por Pereira e Farinha, 2008), consideram-se Operações de Apoio à paz as:

*“Operações estabelecidas pelas Nações unidas, com o consentimento das partes interessadas, para ajudar a controlar e resolver os conflitos entre elas, sob comando e controlo da ONU, custeadas coletivamente pelos Estados membros, e integrando pessoal militar e outro, bem como equipamentos fornecidos voluntariamente por aqueles, actuando imparcialmente para com as partes e utilizando a força na mínima extensão necessária ”.*

As Operações de Apoio à Paz viveram várias fases, ao longo da sua história, sendo que podemos dividi-las nas seguintes (Pereira e Farinha, 2008):

- Experimental: decorre entre 1948 e 1967 através de missões de observação;
- Lançamento: entre 1958 e 1967 são lançadas as primeiras Operações de Apoio à Paz;
- Estagnação: entre 1967 e 1973 são interrompidas este tipo de operações;
- Confirmação: entre 1973 e 1988 são implementadas sete OAP;
- Expansão: verifica-se um aumento exponencial das OAP após 1989

O conceito foi inicialmente desenvolvido pela OTAN, “*no Comité Militar (MC 327, tendo a expressão sido rapidamente adotada, tanto por académicos como por praticantes, passando a integrar o jargão da resolução de conflitos*” (Branco, 2010, p. 115).

O institucionalizar da cooperação internacional é um fenómeno do século XX, primeiro com a Liga das Nações e mais tarde com a ONU, no entanto, a ação coletiva com vista á obtenção da paz e da segurança internacionais remonta ao século XIX por altura da derrota de Napoleão. Em 1815, o Congresso de Viena e o Tratado de Paris marcaram esta iniciativa das grandes potências em preservar a paz pelo recurso á ação coletiva.

Englobando as operações de âmbito multinacional, as operações militares de apoio á paz contam com o apoio de outras agências. Outros atores entram em cena como resposta a crises, tendo como objetivo restabelecer e manter a paz moldando todo o ambiente operacional para que alcance uma reconstrução, uma reconciliação e uma transição para um governo legítimo.

No PDE 3-65-00 é referido que:

*“O termo OAP é comumente utilizado, na actualidade, por diversas agências civis para descrever as suas actividades em emergências humanitárias de elevada complexidade. As OAP são operações multifuncionais conduzidas imparcialmente, normalmente em apoio de uma organização internacionalmente reconhecida, como as Nações Unidas (NU) ou a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE), envolvendo forças militares e*

*agências diplomáticas e humanitárias. São designadas para se alcançar um acordo político de longo prazo ou outras condições específicas. Incluem a Consolidação da Paz , a Manutenção de Paz , a Imposição de Paz , a Prevenção de Conflitos , o Restabelecimento da Paz e as Operações Humanitárias” .*

Estas operações exigem uma coordenação entre agências, e a chave para o sucesso e reside no equilíbrio entre a ação diplomática e a militar.

Para o Coronel Cardoso, *“A força militar não assume qualquer protagonismo, apenas pela sua natureza, (...) vão no seu conjunto tentar dar a imagem o mais correta possível das áreas onde essa ajuda poderá ser empregue”*

Afastando-se das forças militares de interposição, as missões de paz passaram a envolver uma maior diversidade de atores com um leque muito mais alargado de tarefas.

Percurso cronológico de Portugal em Operações de Apoio à Paz (Pereira e Farinha, 2008):

- Em 1958 inicia-se a contribuição portuguesa para estas missões através da participação de seis militares na UNOGIL, no Líbano.
- Passados 30 anos, 3 militares portugueses participam na verificação do ato eleitoral na Namíbia, UNTAG.
- O ensino das Operações de Apoio à Paz (OAP) é pela primeira vez introduzido nos cursos providos no Instituto de Altos Estudos Militares no ano letivo de 1985/1986.
- No início dos anos 90 Portugal passa efetivamente, e de uma forma ativa e empenhada a envolver-se nas OAP

As anteriormente chamadas operações de paz, desejam a criação de condições para uma paz positiva, e assim sendo necessitam de uma atuação mais abrangente na forma de atuar.

Em paralelo a estas operações é necessário que se desenvolvam instituições, ferramentas intelectuais e toda uma cultura civil que facilite a aproximação dos grupos em conflito.

A introdução de regras que ajude na diminuição da violação dos direitos humanos, a criação de uma economia de mercado, a redução da economia paralela e da corrupção, e “*o desenvolvimento de estruturas que incrementem a governabilidade e reduzam a arbitrariedades*” (Oliveira, 2011, p. 63), contribuem para o estabelecimento de um estado de paz e a dissipação das causas do conflito.

Para que o estado final que se espera seja atingido com sucesso, “*a atuação na resolução de um conflito parece exigir uma aproximação integrada envolvendo um vasto leque de actores, militares e civis, focalizando a sua atenção nos efeitos a atingir*” (Oliveira, 2011, p. 63).

As Operações de Apoio á Paz regem-se por determinados princípios, que são considerados vitais para a sua manutenção, tais como (PDE 3-65-00):

- **Imparcialidade**

A Força não deve favorecer ou prejudicar nenhuma das partes, recorrendo a uma comunicação eficaz e transparente

- **Consentimento**

Deve haver por parte da Força uma promoção do consentimento e da cooperação entre as partes, tendo ainda em atenção a vontade da população em se envolver neste consentimento.

- **Restrições do uso da força**

O uso da força deve ser adequado e proporcional ao objeto em causa. Os limites para o seu uso serão regulamentados pelo mandato, ou pela legislação nacional e/ou internacional.

- **Objetivo/Estado final**

Através do mandato as operações devem seguir objetivos bem definidos que abarquem a complexidade e os propósitos dos agentes civis e militares envolvidos nestas operações.

- **Unidade de Esforços**

Pela complexidade que envolvem, nestas operações torna-se necessária uma grande e contínua interação entre todos os agentes presentes no

terreno (civis e militares). Deverá haver uma ligação efetiva a todos os níveis, promovendo regularmente momentos de partilha de informações para alcançar a unidade de esforços.

- **Flexibilidade**

A força deve ser autónoma a nível de capacidades, competências, equipamentos e logística, tendo uma elevada capacidade de gestão da mudança.

- **Legitimidade**

É um fator de extrema importância para que a força consiga o apoio quer das partes envolvidas, quer da comunidade civil. Estas operações devem ser conduzidas por leis internacionais, nas quais se incluem a Carta das Nações Unidas.

- **Segurança**

Os militares devem ser treinados e equipados como forma de maximizar a sua segurança. A auto-defesa surge, neste contexto, como um direito intrínseco.

- **Credibilidade**

Requer da força profissionalismo, rapidez e eficácia na resposta aos incidentes. É fundamental para criar um clima de confiança.

- **Respeito mútuo**

Depende diretamente da credibilidade criada, da legitimidade percebida, da conduta e postura dos elementos da força.

- **Transparência das Operações**

O estado final deve ser entendido por todos os intervenientes (partes envolvidas, civis e militares)

- **Liberdade de movimentos**

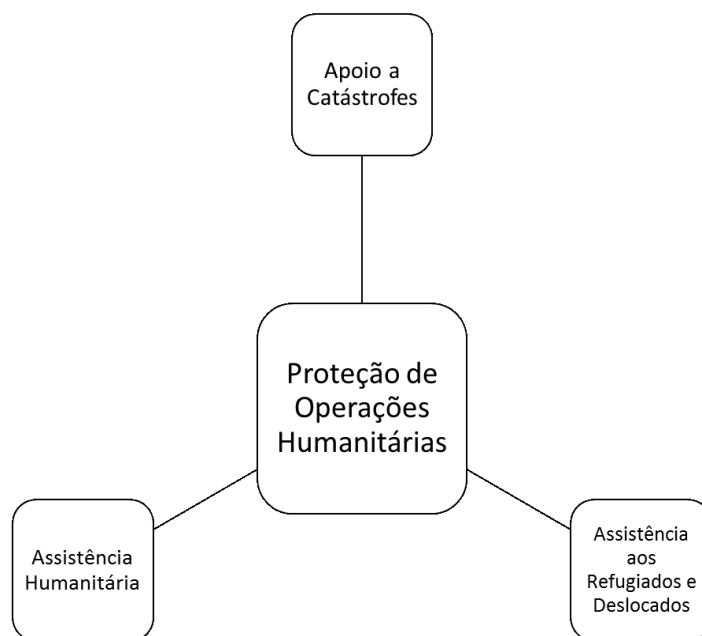
Devendo estar assegurada pelo mandato, é essencial para o sucesso da missão.

- **Cooperação Civil-Militar e ligação**

Pela complexidade e natureza, as OAP requerem cooperação entre a Força e todos os atores civis presentes no TO.

Uma das tarefas da Força em OAP é a proteção de Operações Humanitárias (Cf. Figura 1), promovendo a Paz e garantindo um ambiente seguro e estável em que os Direitos Humanos são respeitados. O PDE 3-65-00 expressa que “o auxílio humanitário é conduzido para minorar o sofrimento humano em circunstâncias em que as autoridades responsáveis estão incapacitadas ou de alguma forma não querem prestar o apoio adequado às populações”.

O auxílio humanitário por parte da Força pode ocorrer em contextos de OAP ou tratar-se de uma tarefa independente, pode ainda anteceder ou ocorrer simultaneamente com atividades de cariz humanitário desenvolvidas por Organizações.



**Figura 1. Proteção de Operações Humanitárias**

(adaptado de: PDE 3-65-00)

O apoio humanitário prestado pela Força em OAP encontra-se dividido em:

- **Apoio a catástrofes**

Falamos de uma ajuda que é normalmente usada para minimizar e socorrer as vítimas. A resposta da Força deve ser imediata de forma a evitar a perda de vidas, a construção de abrigos e infraestruturas, cuidados médicos e fornecimento de alimentos.

É, normalmente, uma responsabilidade atribuída à Organização das Nações Unidas. No que concerne à NATO existe o Comité de Planeamento Civil de Emergência, cujo apoio passa também pela coordenação de esforços que se devem desenvolver.

- **Assistência aos refugiados e deslocados**

A Força está presente para o apoio como organização de campos, fornecimento de cuidados básicos e suporte na recolocação. Esta tarefa que a Força apoia é essencialmente da responsabilidade da Nação Hospedeira e de agências como a UNHCR.

- **Assistência Humanitária**

Podemos considerá-la como um complemento aos esforços de outros países e agências, para os quais a assistência humanitária é a missão principal. É uma operação limitada quer na sua duração quer no seu âmbito de atuação, que visa diminuir ou tentar colmatar os efeitos resultantes de catástrofes provocadas pelo Homem ou naturais que infringem sofrimento humano colocando inúmeras vidas em risco.

Para o Coronel, esta forma de atuação conjunta na área de emergência, *“é talvez o modelo correto de atuação”*, recordando que em Sarajevo era feita uma avaliação diária de ameaça *“que era facultada aos atores civis”*. Desta forma, os civis tinham acesso à informação diária sobre o que estava realmente a acontecer, existindo também um plano de extração destes atores numa situação limite. Como refere o Coronel, por se tratar de uma área de intervenção muito grande, é preciso *“saber onde estão, quem são e quais as áreas de atuação”*. Só com esta comunicação constante é que *“numa situação de escalada de conflito”* as forças militares poderão auxiliar e extraí-los.

Na Bósnia, diariamente era feito um unclassified threat assessment, que permitia de acordo com os planos de retração de cada organização, facultar o momento em que eles podem continuar ou têm que se ir embora, ou devem ir embora. *“E isso acontecia”*.

Os elementos militares têm a capacidade, segundo o entrevistado, de “*criar o tal safe environment para que as instituições do Estado funcionem, e por outro lado, para que o elemento externo (as ONG e outras) também possam atuar em segurança*”.

Para Vieira (1997), o conceito de «ajuda humanitária», muito ligado à ideia de uma doação, deveria ser substituído pelo de «ação humanitária», abarcando emergência e desenvolvimento. Para o mesmo autor, não é possível separar as ações de socorro e de emergência das ações de desenvolvimento, no entanto, reconhece que as ações de emergência são prioritárias numa fase inicial e é difícil prever uma aplicação de ações de desenvolvimento.

*“As relações entre as organizações humanitárias e as forças armadas ou o recurso a meios militares nas ações humanitárias são muito anteriores à criação das NU e do direito internacional humanitário. Na maioria dos países, o empenhamento de meios militares, nomeadamente logísticos, nas operações de apoio às populações civis, tanto num quadro de conflito armado como em situações de catástrofe natural, acidente industrial grave ou calamidade, encontra-se previsto na elaboração de planos de emergência” (Vieira, 1997, p. 110).*

Para além deste apoio, é necessário gerir as consequências, ou seja, agir para manter ou até reconstruir os serviços mínimos essenciais à população, numa tentativa coordenada entre vários atores para que com a maior celeridade se tente esbater os vestígios das catástrofes.

Para o Coronel Cardoso as situações de catástrofe são, provavelmente, o melhor exemplo “*em que as Forças e as ONG e todos os atores presentes que vão ou estão a planear ir para o local, precisam de ajuda para ter uma leitura correta do que é que se está a passar para puderem intervir onde realmente são mais necessários*”.

O entrevistado garante que a força militar não pretende assumir protagonismo, no entanto, “*(...) pela sua natureza vai facultar, porque está bem posicionada juntamente com as forças do estado, se existirem forças armadas ou forças de segurança, vão no seu conjunto tentar dar a imagem o mais correto possível das áreas onde essa ajuda poderá ser empregue.*”

## 2.4 CIMIC (Civil-Military co-Operation)

A atualidade é marcada por novos tipos de conflitualidade e, conseqüentemente, por novas ameaças. O campo de batalha estende-se, e já não se restringe a uma área bem delimitada e longe das cidades e das populações.

O CIMIC – Civil-Military co-Operation baseia-se na ligação entre o comandante de uma força militar e as organizações civis que se encontram presentes no Teatro de Operações. A atuação centra-se fundamentalmente em ações que não são exclusivamente militares, com benefícios para os civis.

No Regulamento de Operações de 2005, o CIMIC é definido como a coordenação e cooperação, em apoio da missão, entre o comandante de uma força NATO e os atores civis, incluindo a população nacional e as autoridades locais, bem como organizações internacionais, nacionais, não-governamentais e agências presentes no território.

Questionamos o Capitão Conceição, nosso entrevistado, sobre o porquê do surgimento de uma estrutura como o CIMIC. Prontamente nos enquadra no Pós conflito dos Balcãs. Retrata que *“cada vez mais os conflitos se desenvolvem em zonas povoadas, têm outras repercussões junto da população civil. E para além disso, existem também todo um conjunto de atores civis lá presentes. Associado a isso, hoje temos uma opinião pública muito mais sensível, hoje temos guerra em direto.”*

Num nível NATO, os militares perceberam que *“tinham que se preocupar com a dimensão civil no teatro, porque há muita gente perdida no meio.”* O Capitão afirma que é necessário resolver estas questões, para que os problemas que possam surgir não se voltem contra a Força. Torna-se, assim, necessário *“antecipar e resolver”*. E a resolução faz-se *“em conjunto com estes atores que também estão nesta dinâmica”*.

De fato, esta cooperação tem como finalidade a participação dos militares na realização dos objetivos civis. A Cooperação Civil Militar tem-se afirmado ao longo dos últimos anos como uma área de extrema importância nas Operações de Paz. O Exército tem acompanhado essa evolução, dedicando *“(…) atenção especial à área CIMIC, quer através da formação dos seus quadros, quer na inclusão nas FND de especialistas, que têm contribuído para o êxito das sucessivas operações em que o Exército tem participado”* (Loureiro, 2010, p. 169).

O CIMIC surge com novas formas de interação com o ambiente civil, nomeadamente com Organizações Internacionais, Organizações Governamentais e Organizações Não-Governamentais.

No terreno assistimos a uma atuação em duas áreas distintas: uma é o trabalho direto com as autoridades locais, que proporciona uma rápida e positiva aceitação da força por parte da população. Outra área é atuação com ONG que intervenham no mesmo género de operações. Esta coordenação desejável *“contribuirá não só para a melhoria das condições de vida das populações afetadas, mas também para aumentar o prestígio da Força”* (Loureiro, p. 170, 2010).

Num período de restabelecimento de paz, o papel da cooperação civil-militar é fundamental no Teatro de Operações, uma vez que os atores civis não estão ainda plenamente capazes de exercer de forma normal as suas funções.

Assistimos, assim, a uma alteração dos objetivos militares, havendo uma crescente preocupação com a sensibilização da opinião pública. Dentro do ambiente operacional encontramos duas dimensões, a dimensão civil e a operacional. Por dimensão civil inclui todos os atores não-militares e fatores de natureza civil que podem ter impacto na missão militar. Através da atividade CIMIC, o Comandante da Força consegue *“manter-se permanentemente informado sobre as actividades da comunidade local, garantindo condições de segurança à sua unidade, na condução das tarefas operacionais”* (Loureiro, p. 169, 2010).

Apesar da população civil ter sido sempre uma parte integrante nos conflitos e nas guerras, no passado o relacionamento com os civis era bastante restrito, e *“como objetivo ultimo se pretendia evitar ou, pelo menos, minimizar a interferência dos civis na manobra militar”*. RCOperações, 2005. No entanto, atualmente, essa ideia já não é sustentada. As forças em operações deparam-se, no cenário atual, *“com problemas que envolvem um vasto conjunto de actores civis, entre os quais se incluem, para a lém da população, as autoridades locais, líderes políticos, líderes religiosos, organizações internacionais, organizações governamentais ou não governamentais, forças paramilitares, entre outros”* RCOperações, 2005. Este cenário acontece independentemente do local, do tipo e da duração da operação realizada, e é este relacionamento com atores diferenciados que vem criar uma exigência de coordenação das mais variadas atividades.

O Major Ferreira, no decorrer da entrevista, reconhece que na atualidade as missões são diferentes, e que quando efetuadas em conjunto com ONG *“funcionam sempre como uma parceria, é sempre trabalho corporativo. As ações de CIMIC têm muito a ver com as ONG, e as forças militares podem-se cruzar com as ONG nesse tipo de operações de apoio à paz e outras, mas cada uma tem o seu trabalho. As ONG podem pedir ajuda às Forças militares e vice-versa.”*

Os dois conceitos base do CIMIC são: coordenar e cooperar, sendo que entre ambos estão presentes os atores civis e o Comandante NATO. A coordenação assenta em ligar e negociar por forma a trabalhar eficientemente em conjunto. Por sua vez, quando falamos em cooperar, referimo-nos a um trabalho conjunto para o mesmo objetivo.

Para o Major Ribeiro, *“A influência da grande variedade de contribuições civis para estabilizar uma sociedade disfuncional deve continuar a ser considerada pelos militares.”*. Tal permitirá uma harmoniosa transição entre as operações ofensivas/defensivas para as operações de segurança/estabilidade, ajudando a criar um estado de desenvolvimento que permita uma rápida retirada das forças da NATO.

A Organização do Tratado do Atlântico Norte contribuiu para uma abordagem mais sistémica, e tal como refere o Major Ribeiro, *“definiu que o CIMIC é um link para o ambiente civis, como um dos facilitadores militares.”*

O CIMIC apresenta vantagens a ter em conta para que se atinga o melhor resultado final possível uma vez que segundo este Oficial do Exército *“permite que o Comando militar atinja o estado final desejado através da coordenação, sincronização de conflito e de atividades militares com atores civis, ligando assim as operações militares com objetivos políticos”*

#### **2.4.1 Finalidades do CIMIC**

Para o Major Ribeiro *“O CIMIC surgiu para suprir a necessidade de «desimpedir o caminho» para a máquina militar, isto é, desconflitar todas as ações realizadas pela máquina militar junto dos atores civis”*.

O Capitão Conceição, entrevistado para este trabalho, distingue as vantagens do CIMIC a nível temporal: a curto prazo e a longo prazo. *“A curto prazo: criar condições*

*quando se chega, conhecer as pessoas, ver o que há, o que não há, o que se pode ou não fazer.”*

Já a longo prazo, o CIMIC irá permitir: *“manter essas condições, ou seja, por quem vem. Os militares fazem rotações de 6 em 6 meses, para fazer CIMIC bem feito, há que pensar se aquilo que se disponibiliza à população poderá ser mantido daqui a 6 meses. Ex. médico – é mais fácil ser garantido por uma ONG que fica mais tempo. Se não houver um fio condutor, as outras forças não vão dar seguimento a uma ação na ótica CIMIC.”*

A finalidade imediata do CIMIC é: estabelecer, proporcionar e manter a cooperação entre o Comando de uma força militar e os atores civis na área de operações, por forma a criar condições que proporcionem ao Comandante as maiores vantagens possíveis para o cumprimento da missão.

O CIMIC deverá contribuir para serem atingidos, de um modo contínuo no tempo e na ação, os objetivos da política externa de Portugal.

## **2.4.2 Funções do CIMIC**

### **1. Ligação Civil-Militar (Civil Military Liaison)**

- Fornecer a coordenação necessária para apoiar e facilitar o planeamento e condução das operações;
- Obter apoio da população e das agências civis

### **2. Apoio à força (Support to the force)**

- Obter meios humanos e materiais de entre os recursos civis, não os esgotando para a necessidade da força;
- Ganhar o apoio da população local para a operação;
- Coordenar de maneira a prevenir ou reduzir os conflitos na execução da missão militar

### **3. Apoio aos atores civis e seu ambiente (Support to civil actors and their environment)**

- Apoio dentro do âmbito da operação militar;
- Sob comando e controlo militar (e não civil);

- Onde e quando necessário;
- Criar condições necessárias para o cumprimento da missão militar;
- Ganhar consenso de maneira a contribuir para a proteção da força

A abertura dos comandantes das estruturas militares influenciam, também, em larga medida o tipo de relação que se irá criar, *“podem ter uma maior ou menor abertura ou recetividade para trabalhar em conjunto”*.

Para este Oficial experiente do Exército Português, a interface é feita pela cooperação civil-militar. Teve contacto com a área CIMIC, pela primeira vez, em 1997 na Bósnia, e rapidamente a sua atenção ficou desperta, *“porque era algo novo (...)”*. A importância do CIMIC ultrapassa, segundo o entrevistado, a sua presença no Regulamento de Campanha e Operações, isto porque *“o CIMIC propriamente dito como ferramenta na mão de um comandante, para poder atuar em determinadas áreas, existe e é efetiva, e nestas missões ditas de paz tem jogado um papel muito importante”*.

Independentemente da natureza da missão que está a decorrer, *“há que tentar coordenar a atuação de todos os atores que estão no terreno”*. No caso de uma ONG de apoio médico, por exemplo, o entrevistado refere que apesar de não estar ligada à operação militar, enquanto comandante *“tem que saber quem é que eles são, onde estão, o que estão a fazer (...) [Eu tenho] que os ter perfeitamente identificados no teatro”*. Por outro lado, e tal como afirma este Oficial, as ONG também necessitam de ter informação sobre o que está a acontecer no terreno. *“Todas as ONG precisam de certa forma de saber o que é que se está a passar do lado militar para estarem atualizados, porque têm a sua própria segurança e muitas delas não estão preparadas para reagir ou para atuar, ou para se defender ou para se protegerem”*.

A coordenação de esforços que o CIMIC permite serve *“Para [que possamos] equilibrar o apoio que se dá às populações, porque a força militar mais do que ninguém conhece muito bem o terreno, conhece muito bem as necessidades, não dá ordens (...)”*.

Apesar de não ser a função da força militar, quando depara com determinadas necessidades, a força portuguesa faz um levantamento das mesmas numa determinada área geográfica. A força militar tem, assim, *“(...) a capacidade de criar um embrião de projeto.”* Para o Coronel Cardoso, há efetivamente uma capacidade, por parte da força

militar, de “(...) *identificar projetos, identificar áreas de atuação e depois fazê-las chegar*”, encaminhando para a estrutura do Estado (Cf. Figura 2). “*Depois o Estado acaba por, através da embaixada [já nos aconteceu isso], identificar uma qualquer organização que existe no país de origem que tenha essa capacidade ou essa valência e esse projeto é-lhe endereçado, e depois há uma resposta que poderá consubstanciar no apoio ou não*”.



**Figura 2. A Força Nacional Destacada como elemento de criação de projetos**

Tal como afirma o Coronel, a força militar retira também vantagens com esta cooperação, uma vez que, “*é uma forma também de trazermos para o teatro de operações, não só a nossa missão no contexto da missão da NATO ou das Nações Unidas em que estamos inseridos, mas também o contributo nacional*”. O bom trabalho realizado por ONG portuguesas no terreno é um facilitador da inserção no teatro das nossas forças, uma vez que está associado à bandeira portuguesa o desenvolvimento de projetos para um efetivo desenvolvimento sustentável e de redução de necessidades mais urgentes para população. “*É muito importante que atrás de nós vá toda essa máquina, não é publicitária, mas é uma máquina de boa vontade, é o apoio que se dá através dos géneros alimentícios, através de um projeto de reconstrução da escola feito por qualquer empresa ou ONG naquela área em que a bandeira portuguesa está associada*”.

Para o Coronel, a intervenção, tanto dos estados como das Organizações e das ONG, é parte da missão da força militar, “*porque criar um ambiente seguro, para as*

*populações e para o ator internacional poder entrar, acaba por ser também parte da missão.”* O entrevistado considera que o fundamental é existir “*equilíbrio*”, esta é palavra-chave que utiliza várias vezes ao longo do seu discurso como forma de reforçar a ideia de cooperação.

As Nações Unidas, enquanto organização, é caracterizada pelo Coronel como não sendo nem militar, nem bélica, mas que “*pode ter lá dentro o seu departamento militar, porque acaba por precisar dele muitas vezes em função da missão onde está.*” Como exemplo das missões das Nações Unidas, refere-nos o caso do Líbano, “*que tem uma forte vertente militar a permitir segurança, pelo menos até certo nível (na área onde está a missão, no sul do Líbano, junto á fronteira com Israel). Portanto, é o garante da segurança que permite às organizações operarem naquela área e ao próprio Estado.*”

Sendo uma organização de caráter civil, as Nações unidas apresentam-se como um “*um ótimo interface de ligação às estruturas civis*”. As situações de catástrofe e emergência humanitária são, cada vez mais, uma vertente a ser estudada pelas forças militares, “*(...) e existem planos de contingência em cada um dos teatros*”, como por exemplo o Afeganistão e o Líbano. Enquanto exerceu funções de chefe de J7 do treino, o plano que mais treinava “*(...) era precisamente a reação, porque é uma zona sísmica e é um tipo de atuação que procura coordenar (...)*”.

De uma forma simples, estes planos têm desde logo muito bem identificados os atores que estão no terreno, e quais as suas áreas de atuação. Este é um fator fundamental segundo o nosso entrevistado, uma vez que “*(...) para o caso de existir um qualquer incidente ou acidente, por exemplo um tremor de terra, ter capacidade de reação o mais rápido possível*”. Pela sua grande disponibilidade de meios a qualquer momento, a força militar “*são os primeiros a intervir, são sempre os primeiros a intervir que enviam para o terreno, por exemplo no caso do tremor de terra, pelo meio aéreo uma equipa de avaliação rápido constituída por médico, por engenheiro*”

O coronel descreve que entre o meio civil e o meio militar, estabelece-se uma espécie de “*posto de comando onde todos têm assento*”, todos os atores recebem os inputs on-line, entendendo o que se está a passar e as reais necessidades. O que se pretende é que “*cada um deles, num esforço coordenado (...), atue (...) no sítio onde possa ser mais bem-vindo, onde pode realmente alterar algo (...)*”, mantendo sempre a imparcialidade e isenção (Cf. Anexo E, Figura 23).

Para este Oficial as situações de catástrofe são, provavelmente, o melhor exemplo *“em que as Forças e as ONG e todos os atores presentes que vão ou estão a planear ir para o local, precisam de ajuda para ter uma leitura correta do que é que se está a passar para puderem intervir onde realmente são mais necessários”*.

O entrevistado garante que a força militar não pretende assumir protagonismo, no entanto, *“(...) pela sua natureza vai facultar, porque está bem posicionada juntamente com as forças do estado, se existirem forças armadas ou forças de segurança, vão no seu conjunto tentar dar a imagem o mais correto possível das áreas onde essas ajuda poderá ser empregue.”* Para o Coronel, esta forma de atuação conjunta na área de emergência, *“é talvez o modelo correto de atuação”*, recordando que em Sarajevo era feita uma avaliação diária de ameaça *“que era facultada aos atores civis”*. Desta forma, os civis tinham acesso à informação diária sobre o que estava realmente a acontecer, existindo também um plano de extração destes atores numa situação limite. Como refere o Coronel, por se tratar de uma área de intervenção muito grande, *“[nós] precisamos de saber onde estão, quem são e quais as áreas de atuação”*. Só com esta comunicação constante é que *“numa situação de escalada de conflito”* as forças militares poderão auxilia e extraí-los.

Os elementos militares têm a capacidade, segundo o entrevistado, de *“criar o tal safe environment para que as instituições do Estado funcionem e por outro lado que o elemento externo (As ONG e outras) também possam atuar em segurança”*.

O entrevistado admite que os militares *“precisam muito da ONG”*, uma vez que estas organizações conhecem tudo naquela área onde estão a atuar *“porque está lá muitas vezes, não seis meses, está lá um ano”*. Refere que os elementos das ONG já estiveram várias vezes num mesmo terreno durante o conflito, ao contrário da força militar. Há nas ONG uma passagem de informação que *“é uma das grandes faltas”* da instituição militar. Como tal, e como refere também o Coronel, precisam muito *“do apoio dos locais, sejam organizações sejam as próprias populações”*.

Para o Capitão Conceição, entrevistado para este trabalho, o CIMIC é a prova da parceria entre as ONG e as FND. Tal como nos relata, a cooperação traz vantagens para a Força, uma vez que *“uma das regras do CIMIC é empregar o mínimo possível a força. Surge, situações que são encaminhadas para as ONG.”* O comandante da Força garante que determinados casos são encaminhados para uma ONG, constituindo-se como o *“elo de contato”*.

O entrevistado garante que a Força *“só tem a ganhar em coordenar todos os atores, evitando um duplicar de tarefas. Há uma economia de meios isto é, não utilizar a força primária para resolver os problemas, primeiro é necessário quem tem disponibilidade de ajudar (ONG)”*.

A questão da segurança é bastante abordada na entrevista com a Diretora do departamento Internacional da AMI, a Dra. Tânia Barbosa garante que, *“se estiverem salvaguardados um conjunto de preocupações, nomeadamente com os princípios humanitários, pode haver muitas situações em que a cooperação aumenta a segurança.*

*Os militares têm sem dúvida um conhecimento do terreno enorme que as ONG não têm, e meios também para se deslocarem e para investigarem”*. Para além desta vantagem, aponta também como aspeto muito positivo *“o apoio logístico que os militares dão, o apoio às equipas expatriadas, trata-se de uma cooperação menos formal”*. Nestas situações de cooperação as Organizações recorrem a uma série de meios e recursos que apenas os militares têm, como acontece, por exemplo, com os hospitais de campanha.

Tal como nos conta a entrevistada, *“a comunidade internacional da parte das emergências sempre foi completamente fechada quanto á cooperação CIMIC, e até á uns quatro, cinco anos atrás havia uma ideia muito fechada de que não cooperação possível, (...) mas as coisas foram mudando aos poucos”*.

A AMI marca presença anualmente em Bruxelas na conferência da Comissão Europeia que financia a parte humanitária. Há quatro anos, como nos afirma a entrevistada, *“começou a haver um discurso de mais de abertura, depois no ano seguinte já falavam que realmente em certos casos temos mesmo que cooperar, no ano seguinte já tinham sentado na mesa de conferências um militar europeu, portanto vemos aqui uma abertura.”*

A diretora do departamento internacional da AMI garante que *“a condição-chave para a cooperação é o respeito e o cumprimento dos princípios humanitários”*. Afirma que não existem ordens dadas por um dos lados, *“cada um tem a sua função.”*

Para o Dr. João Martins, Diretor a ADRA, a força militar tem uma estrutura, tem uma cadeia de comando e tem uma organização por trás que é normalmente muito eficaz. Numa determinada situação que relata, esta ONG estava no terreno sem qualquer dificuldade, mas sentiam *“muitas vezes que, quer militares, quer outras ONG, queriam associar-se à ADRA para entrar lá”*. O entrevistado acredita que a imparcialidade das

ONG facilita a entrada e a continuação dos militares no TO. Afirma ainda, convictamente, que as ONG *“não representam nenhum Estado. Representam uma sociedade civil, eventualmente um conjunto de estados. Mas nunca representamos um Estado, somos independentes e imparciais e isso faz com que respeitemos todos os princípios de ajuda humanitária”*.

O Dr. Pedro Krupenski, diretor da OIKOS, e nosso entrevistado, admite que a atuação, efetivamente, *“tem que ser conjunta, não há outra forma. Varia de país para país, mas regra geral, é condição, sine qua non, se se quer continuidade e sustentabilidade para os projetos e para as intervenções tem que necessariamente se envolver toda a gente”*.

A forma como decorre a cooperação *“depende se são forças de manutenção de paz, se são uma intervenção militar no sentido mais estrito do termo, depende muitas vezes do contexto social do país”*. Relata-nos depois a sua experiência em Timor, onde na sua opinião os militares tiveram um papel social muito grande, desempenhando um papel semelhante às ONG.

Para o também diretor da Plataforma das ONGD, quando se trata de uma situação de catástrofe e/ou uma situação de emergência reconhece que *“quanto mais ajuda melhor, e os militares têm uma logística previamente preparada que muitas ONG não se podem dar ao luxo de a ter.”*

## Capítulo III

### As Organizações Não Governamentais

#### 3.1 Conceito de Organização

Com origem no termo grego «organon», significava, na sua origem, instrumento ou utensílio (Bilhim, 2004). O termo organização apresenta duas referências básicas. Por um lado, a palavra organização é utilizada para se referir à ação ou resultado de organizar ou organizar-se. Por outro lado, designa-se com o termo de organização aquele sistema desenhado para atingir satisfatoriamente determinados objetivos ou metas, no entanto, aqueles sistemas podem, a sua vez, estar formados por outros subsistemas relacionados que cumprem funções específicas. (Mintzberg, 1999).

Edgar Schein (Cit. por Bilhim, 2004, p. 22) define organização como:

*“a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridades e de responsabilidade”.*

Ou seja, por outras palavras, uma organização será qualquer grupo social formado por pessoas, com uma série de tarefas e uma administração, que tem a missão de cumprir certos objetivos propostos. Para que qualquer organização exista e subsista, as pessoas têm que comunicar e atuar de forma coordenada para cumprir efetiva e satisfatoriamente a sua missão. Para ajudar a coordenação e comunicação, as organizações poderão funcionar através de normas que servirão os seus propósitos.

Por um lado, existem várias características que distinguem uma organização: conjunto de pessoas com recursos, objetivos atribuídos, normas e ordem hierárquica estabelecidas, satisfação de necessidades, produção ou venda de bens ou serviços,

transmissão de cultura, criação de trabalho, conservação e transmissão de conhecimento, entre outras (Bilhim, 2004)

Por outro, as organizações podem ser classificadas de acordo com os seguintes critérios: por sua finalidade (com fim lucrativo e sem fim lucrativo), por sua estrutura (formais e informais), por seu tamanho (pequena, média, grande, micro empresa), por sua localização (multinacional, regional, nacional), por seu tipo de produção (bens ou serviços), por tipo de propriedade (privada, pública ou mista), por grau de integração que apresenta (totalmente integrada ou parcialmente integrada) e por sua atitude frente às mudanças (rígida ou flexível), (Pereira, 1999).

Os dois tipos mais comuns de organizações que existem em quase todas as comunidades são: as organizações civis, que são aqueles agrupamentos de cidadãos criados para suprir algumas necessidades sociais. E as organizações governamentais, que são aquelas criadas pelo estado para desenvolver algum tipo de tarefa social.

*“Em resumo, organizações são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal.”*  
(Pereira, 1999, p.86).

A Cultura de uma Organização baseia-se em todo um aglomerado de *“crenças, princípios e actuações assentes em valores que são partilhados pelos seus membros e que distinguem aquela Empresa das demais. Portanto, por um conjunto de características-chave, valorizadas pela organização”* (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003 p. 194).

A Cultura nas Organizações gera um sentimento de identidade nos membros, assim, todos os colaboradores se sentem portadores dos mesmos valores, tendo também uma ideia muito clara sobre o que é ou não aceitável no contexto organizacional. É esta mesma Cultura que molda e guia os comportamentos e atitudes dos colaboradores, sendo visível aqui um mecanismo de orientação e controle. Regra geral, é a conformidade com estas regras e normas que geram promoções, reforços positivos e recompensas. (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, p. 404).

Resumidamente, uma organização pode ser definida como um “conjunto de pessoas que trabalham juntas e coordenam as suas ações de forma a alcançarem uma grande variedade de objectivos, ou resultados desejados a médio e longo prazo.” (Jones e George, 2008.) Existe uma coordenação dos recursos humanos e de esforços com vista a obtenção de objetivos.

### 3.2 As Organizações Não-Governamentais - ONG

Para as Ciências Sociais, as entidades que se dedicam à promoção do desenvolvimento podem influenciar e desenvolver parcerias com vista ao desenvolvimento socioeconómico de comunidades. (Afonso e Fernandes, 2005 ; Barros e Gomes Santos, 1997). A cooperação para o desenvolvimento endógeno envolve abarca diversos atores, como o Estado, as Organizações Não-Governamentais, Associações de Desenvolvimento Local e até as populações beneficiárias.

O termo ONG, utilizado pela primeira vez pelo Conselho Económico e Social (ECOSOC) das Nações Unidas, em 1946, refere-se a todas as organizações não pertencentes ou vinculadas a instâncias de Governo, a qualquer nível. Segundo Tavares, (1997, p. 17), “o termo «organização-não-governamental» surgiu ao final da II Guerra Mundial e foi consagrado pelos países fundadores da ONU, que o inserem no artigo 71 da Carta das Nações Unidas.” A definição de Organização Não-Governamental apenas surgia em nota de rodapé. (Tavares, 1997).

Abrangendo um conjunto heterogéneo e variado de organizações, neste documento ONG é uma “organização internacional a qual não foi estabelecida por acordos governamentais” (Menescal, 1996, p.22).

Em Portugal, as ONG localizam-se no terceiro setor, art.º 80º da CRP<sup>6</sup>, setor este que ainda nos dias de hoje vê a sua identidade pouco definida, agrupando organizações

---

<sup>6</sup> “A organização económico-social assenta nos seguintes princípios: a) Subordinação do poder económico ao poder político democrático; b) Coexistência do sector público, do sector privado e do sector cooperativo e social de propriedade dos meios de produção; c) Liberdade de iniciativa e de organização empresarial no âmbito de uma economia mista; d) Propriedade pública dos recursos naturais e de meios de produção, de acordo com o interesse colectivo; e) Planeamento democrático do desenvolvimento económico e social; f) Protecção do sector cooperativo e social de propriedade dos meios de produção; g) Participação das organizações representativas dos trabalhadores e das organizações representativas das actividades económicas na definição das principais medidas económicas e sociais.”

sem fins lucrativos que possuem, entre si, características semelhantes que justificam estarem agrupadas num sector diferente do público e do privado empresarial.

Segundo Afonso e Fernandes (2005, p. 48):

*“As Organizações Não-Governamentais são associações da sociedade civil, independentes do Estado e dos poderes político-partidários. Por norma, a sua estrutura organizativa deve ser flexível, dinâmica e pouco hierarquizada. São organizações sem fins lucrativos autónomas e independentes de poderes públicos com uma forte componente de voluntariado”.*

Para estes mesmos autores, para entendermos a importância das ONG no desenvolvimento temos de perceber a diversidade de perspectivas, as formas de ação, a introdução de princípios e as práticas alternativas em políticas de cooperação. (Afonso e Fernandes, 2005, p. 48).

Para Barros e Gomes (1997, p. 107), as Organizações Não-Governamentais apresentam-se como sendo *“Instituições sem fins lucrativos, com objetivos definidos e que visam a prossecução de ações de solidariedade social junto das comunidades.”*

Para Matos (2001, p. 38) as ONG *“são, primordialmente, resultado do movimento associativo internacional e, portanto, configuram um sistema de relações diferente do das outras organizações. São fidelidades horizontais que entre elas se estabelecem e se desenvolvem”*, procurando enfrentar os aparelhos clássicos do Poder quando não se chega a uma concordância de posições e, acima de tudo, obedecendo a valores humanistas.

Apesar da denominação ONG ser muitas vezes usada para abranger todas as organizações do sector não lucrativo, na verdade trata-se de uma denominação para um conjunto de organizações muito particular. Compreender a verdadeira essência destes agentes, *“(…) que estão para lá da família, mas situados aquém do Estado”*, exige que o campo da observação se alargue *“em ordem a compreender o próprio género humano”* (Matos, 2001, p. 14).

A sua experiência no terreno com Organizações Não-Governamentais, leva o Coronel Cardoso a definir estas Organizações como *“aquilo que a motivação ou a*

*instituição que a cria ou que a lança ou que lhe dá sustentação quer que seja, seja de nível individual [eu já vi ONG de uma só pessoa], como grupos, depois com apoio ou não dos estados de origem, se é que há um Estado”.*

A comunidade humanitária internacional não considera todos os atos de caridade ou ajuda de emergência como assistência humanitária, e nem todos são vistos como atores humanitários. Para esta comunidade, «humanitária» refere-se a organizações e ações orientadas por princípios humanitários.

Estes princípios definem como é que a assistência humanitária deve ser colocada em prática, surgindo de um consenso base entre os atores humanitários, independente de afiliações ou ideologias. O núcleo e a lógica por trás de todo o trabalho humanitário é o princípio da humanidade.

A questão dos “*princípios humanitários*” é transversal a toda a entrevista com a Diretora do Departamento Internacional da AMI. A entrevistada refere que “*é uma questão sagradíssima*” para a Organização, definindo-os como “*um conjunto de princípios éticos que nunca são esquecidos, são operacionais e fundamentais*”. Estes princípios refletem, segundo a mesma, a imagem da Organização, a transparência, e a forma como conseguem concretizar os seus objetivos (ajudar os beneficiários). Paralelamente ao referido, são estes princípios humanitários que “*garantem a segurança*”.

Para esta ONG os princípios humanitários que suportam todo o trabalho realizado são:

- *“Humanidade, prestar ajuda ao ser humano que dela precisa”*
- *“Independência, no sentido de a organização não ter nenhum tipo de influencia ou outra, trabalhar em função daquilo que é necessário e não porque o Estado diz.”*
- *“Imparcialidade, que é justamente não fazer nenhum tipo de discriminação dos beneficiários, religiosa, cultural, étnica, de género, seja o que for. E se tiver que haver alguma distinção, essa distinção será feita pelos grupos mais vulneráveis.”*
- *“Neutralidade no sentido em que nós não tomamos parte de nenhum dos lados do conflito”.* A Dra. Tânia Barbosa considera que a neutralidade é a estratégia utilizada pela Organização “*para chegar ao ser humano que precisa de ajuda, não importa se*

*esse ser humano está numa zona controlada por um movimento rebelde que esteja a controlar um país, importa apenas chegar aos beneficiários”.*

Para o Dr. João Martins, diretor da ADRA, a imparcialidade das ONG facilita a entrada e a continuação dos militares no TO. Afirma ainda, convictamente, que as ONG “*não representam nenhum Estado. Representam uma sociedade civil eventualmente de um conjunto de estados ou quer que seja mas nunca representamos um Estado, somos independentes e imparciais e isso faz com que respeitemos todos os princípios de ajuda humanitária*”.

A questão da segurança das Organizações Não-Governamentais é já debatida há muito tempo, quer pelas organizações humanitárias, quer pelos doadores. No entanto, assistimos a alguns progressos, como é o caso da criação do Tribunal Penal Internacional em Roma em 1998, com a realização de alguns julgamentos contra criminosos de guerra.

### **3.3 Enquadramento Histórico e Evolução**

As ONG têm origem na Europa do Século XIX “*mais propriamente no movimento associativo liberal e pluralista de carácter reivindicativo, acusando aí a falta de habitação, instrução, higiene e segurança no trabalho e regalias sociais, problema com que a classe operária se confrontava nos países industrializados daquele tempo*” (Monteiro, 2001, p. 181).

Nesta época, assumiam uma faceta de assistência imediata às populações castigadas pelas guerras, bem como uma dimensão macro-social que envolvia, aqui, uma batalha contra a pobreza e desigualdade social e a “*observância dos direitos humanos fundamentais*” (Monteiro, 2001, p. 181).

As ONG assumem cada vez mais um papel determinante no processo da cooperação, “*muitas vezes também consideradas organizações de solidariedade internacional, pertencem por inteiro ao domínio da sociedade civil e reflectem igualmente os interesses e a complexidade dessa mesma sociedade, assumindo assim características e funções totalmente diferentes das tradicionais atribuídas aos Estados.*” (Monteiro, 2001, p. 181).

O estudo das Organizações Não Governamentais tem acompanhado o crescimento da sociedade civil portuguesa, sendo pertinente referir que as mesmas se

demarcam da sociedade económica e dos grupos de pressão e de interesse, destacando-se, também, da sociedade política cujo objetivo essencial é ganhar o poder, manutenção e/ou o reforço do mesmo. As ONG “*não visam a conquista do poder (...) mas procuram elaborar novos mecanismos, geradores de novas influências (...)*”. Matos

Como defende Matos (2001, p. 31), o Estado deixa de deter o «poder» exclusivo na “*elaboração, produção e interação das regras que presidem aos fenómenos sociais e políticos*”, assistimos, portanto a novo quadro de relacionamento entre o soberano tradicional e a sociedade civil. Estes recentes atores, desenvolvidos na sociedade civil, “*orientam a sua ação para (i) a ajuda de emergência, (ii) cooperação para o desenvolvimento, (iii) e educação para o desenvolvimento e ainda um outro conjunto de matérias que resulta dos art.ºs 4º e 5º da Lei n.º 19/94, de 24 de Maio, que regulamenta o «terceiro setor».*” (Matos 2001, p. 31).

Na opinião de Valadares de Carvalho, as ONG tornam-se cada vez mais sustentáveis, distanciam-se da tradição filantrópica sem perder as suas raízes humanitárias. Muito embora recorram a parcerias com iniciativas governamentais, estas Organizações caracterizam-se, e auto-definem-se, como não estatais e não hierárquicas.

Atualmente, assistimos á internacionalização das ONG, em que o elemento físico do Estado – o território, “*passou a ser artificializado pelo factor hegemónico emergente: a «mobilidade» transnacional das ONG que operam no sistema da sociedade civil mundial*” (Matos, 2001, p. 37). Para que as suas tarefas sejam realizadas da melhor forma possível, e para aumentar a projeção a nível internacional, são já muitas as ONG que se ligam em rede.

Para Fontanel (2007, p. 361), as Organizações Não-Governamentais “*constituem um conjunto de associações bastante diferentes que representam a sociedade civil e associações de cidadãos*”. Enquanto defensoras do desenvolvimento humano, as ONG surgem, aqui, numa dimensão global. As campanhas que promovem têm a capacidade de pôr em causa Estados e empresas multinacionais, promovendo a melhoria das forças democráticas mundiais.

Os velhos atores têm, agora, de coabitar com as novas organizações originárias da sociedade civil. As ONG tornaram-se um fenómeno crescente com o qual os Estados têm que aprender a lidar e, se inicialmente tinham “*(...) uma escala de intervenção local, regional ou nacional, cedo assumiram um alcance e capacidade de intervenção que se situa na chamada sociedade civil mundial.*” (Matos, 2001, p.38)

Já na idade média se encontravam organizações que se podem considerar como embrião de uma ONG, como é o caso da Ordem de Malta e das Misericórdias, no entanto, é comum associar-se (na bibliografia disponível) o aparecimento das ONG à Europa do Pós Segunda Guerra Mundial, através da ajuda humanitária às populações afetadas.

No reinado de D. Amélia de Bragança, e pela sua influência na corte portuguesa, assistimos ao surgimento do Dispensário de Alcântara em 1893 (Ver Figura nº13 do Anexo C). Este dispensário é considerado como o embrião do serviço social tendo, para a altura, um papel pioneiro no auxílio da população com elevado índice de mortalidade (crianças), bem como na prevenção primária da tuberculose. Em 1899, a 4 de Junho, por mandato de D. Amélia, surge a Assistência Nacional aos Tuberculosos (Vieira, 2015)

A 8 de Dezembro de 1893 são fundadas as «cozinhas económicas», que se transformam em 1920 na «Sopa do Sidónio».

Sidónio Bernardino Cardoso da Silva Pais, militar e político português, cria a «Sopa do Sidónio». Instaladas em pré-fabricados nas freguesias de Lisboa, garantiam refeições gratuitas à população. Contudo, esta criação surge antes, com as «cozinhas económicas» geradas pela duquesa de Palmela e pela marquesa de Rio Maior, no reinado de D. Carlos (Ver Anexo C, Figura 14).

Segundo Tavares (1999, p. 31), a primeira ONG pode estar associada à assistência social e humanitária no início do século XVI, estas *“procuravam auxiliar vítimas de conflitos ou desastres naturais, ao mesmo tempo em que atuavam como missionários em prol do cristianismo”*. A grande maioria destes grupos surgiu na Península Ibérica e eram apoiados pela coroa espanhola e portuguesa.

O mesmo autor refere que em Inglaterra este género de atividades data de 1601, estando codificadas no documento «Elizabeth Statute of Charitable Uses». Este estatuto, que ainda hoje inspira os tribunais ingleses, *“estimulou, juntamente com outros dispositivos, o envio de auxílio aos colonos na América do Norte, para luta contra índios e a criação de escolas”* (Tavares, 1999, p. 31).

A expansão do colonialismo que assistimos nos séculos XVIII e XIX impulsionou os grupos missionários. Com especial destaque para aquelas que se desenvolveram na França, na Alemanha e na Inglaterra, já no século XIX as organizações demonstravam uma grande independência do estado.

Nos finais do Século XIX, organizações de inspiração religiosa desenvolviam a sua ação. A sua preocupação, para além da evangelização, baseava-se em tarefas de caridade e de ajuda humanitária. Esta preocupação com o cariz assistencialista estendeu-se também ao Continente africano por via da colonização, assistindo-se a uma atuação por parte destas instituições fora da jurisdição das ordens religiosas e da própria Igreja Católica, de que são exemplo a Cruz Vermelha criada em 1863 em Genebra, a Caritas em 1897 na Alemanha e o Exército de Salvação, em 1865 em Londres. Tal como afirma Tavares (1999, p. 32), *“a religião continuou a influenciar a formação de muitas organizações ao longo do século XIX (...), mas outros interesses começaram também a unir os indivíduos”*.

No Século XX, a necessidade de reconstrução europeia e a consagração como parceiros essenciais para o desenvolvimento no seio da sociedade internacional, transformam o final da II Guerra Mundial no arranque das ONG na Europa. É realmente a situação decorrente da Segunda Grande Guerra que provoca um movimento de criação e prática de Organizações Não Governamentais.

O Diretor da Oikos, Dr. Pedro Krupenski, recorda-nos que *“talvez a primeira ONGD que tivesse tido nome de tal foi a Cruz Vermelha Internacional, (que na altura era só suíça) nasceu precisamente num contexto de guerra, precisamente marcado pela neutralidade da suíça estar em pleno campo de batalha a interferir em benefício dos feridos de ambos os lados. Está na génese das próprias ONG trabalharem neste contexto”*.

A dinâmica que emerge na sociedade alemã estendeu-se a todos os países martirizados pela Guerra e, mais tarde o surgimento de organizações de apoio aos países em vias de desenvolvimento, contribuíram para o nascimento das ONG tal como são conhecidas na atualidade.

O termo tal como o conhecemos – ONG – surge no final da II Guerra Mundial, *“e foi consagrado pelos países fundadores da ONU, que o inseriram no artigo 71 da Carta das Nações Unidas”* (Tavares, 1999, p. 17).

Seria, então, no início da década de 60, que *“o surto das descolonizações marca inexoravelmente a consolidação do papel das ONG ”* (Monteiro, 2001, p. 182). Assim, nas décadas de 60 e 70 estas organizações alargaram o seu âmbito de apoio, ultrapassam fronteiras ajudando a resolver os problemas criados pela descolonização.

Assistia-se, nesta altura a efemérides que favoreciam o surgimento de ONG, sendo também a época em que se assiste ao lançamento de figuras carismáticas que lideravam grandes correntes de opinião.

A partir dos anos 70 a sigla ONG ganha importância na intervenção de apoio e solidariedade para com o terceiro mundo. No entanto, se nas primeiras décadas se definia ONG como uma organização criada e gerida por um grupo de cidadãos com um fim filantrópico estruturado, sendo aqui sustentada pelas contribuições voluntárias de indivíduos, na atualidade a designação torna-se mais lata. Passa-se, então, a olhar para as ONG como grupos sociais organizados que detêm conjuntamente as seguintes características (Matos, 2001; Monteiro, 2001; Tavares, 1999):

- Detêm uma estrutura formal e legal;
- Desempenham uma função política e social dentro da sociedade;
- Não têm fins lucrativos;
- Relativamente ao poder central possuem uma autonomia significativa;
- Estão vinculadas á sociedade através de atos de solidariedade.

É neste novo quadro que se desenvolve, então, o trabalho das ONG, atores incontestados da cena do desenvolvimento. Detentoras de características que as individualizam, as Organizações Não Governamentais possuem uma independência e autonomia em relação ao Estado e mesmo em relação ás outras instituições e/ou organizações privadas.

Dentro das imensas características e valores que as demarcam, ressalta a iniciativa privada e a solidariedade. É a dinâmica das ONG que move os indivíduos a se associarem, num voluntarismo que se torna o suporte destas organizações, sendo que a sua iniciativa privada juntamente com o seu caráter não governamental representa a não subordinação política ao poder estatal. Assim, o voluntarismo e a solidariedade são os bens mais preciosos destas organizações. O fator humano revela-se fundamental, representando toda a vitalidade das ONG.

Estas organizações possuem uma dinâmica de funcionamento muito própria, havendo um processo específico de gestão do poder e da tomada de decisão. Em quase todas elas o seu elemento vital é o seu líder, a figura que lhes transmite força para atingir os objetivos (Azevedo; Franco e Meneses, 2012).

### **3.3.1. As formas de poder de uma ONG**

As Organizações Não Governamentais podem possuir apenas um estatuto consultivo, limitando a atuação aos objetivos previamente definidos pela organização internacional. Podemos ainda falar de mecanismos de concertação, que instituem um diálogo constante entre as ONG e os poderes públicos, não havendo, no entanto, um verdadeiro poder de co-decisão. Finalmente, podemos falar em mecanismos, ainda muito pouco frequentes, que conferem às ONG um verdadeiro poder de decisão, em áreas que dizem tradicionalmente respeito à autoridade exclusiva dos poderes públicos (Matos, 2001).

Tendo a UE um papel catalisador no que concerne às relações entre as próprias ONG, em 1976 foi criado um Comité de Liaison das ONG e estruturada a Assembleia Geral das ONGD europeias. No entanto, é a partir de 1979 que se pode falar em relações institucionais entre as ONG e a Comunidade Europeia, altura em que a Comissão das Comunidades Europeias convidou a estar presentes na Assembleia Geral os peritos das ONG dos Estados-Membros. A partir deste passo dado, decidiu-se então que seriam as Assembleias Nacionais das ONG a eleger democraticamente os seus representantes nacionais para duas instituições: assembleia Geral e Comité de Liaison (Tavares, 1999).

O Comité de Liaison, criado em 1976, com o estatuto de associação sem fins lucrativos, é o órgão de consulta e concertação permanente entre a EU e as ONG. Este Comité é composto por um representante da cada EM (Estado Membro) da Comunidade, eleito nas plataformas nacionais e reúne-se, (pelo menos), quatro vezes ao ano, tornando-se o órgão executivo da AG. A função do CL é definir a posição das ONG europeias, de acordo com as recomendações da Assembleia, tendo também um papel importante na difusão de informação às ONG europeias sobre políticas de desenvolvimento (Matos, 2001; Tavares, 1999).

## **3.4 Das Organizações Não-Governamentais às Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento. A Evolução**

Consoante as transformações sociais e políticas que se foram operando nas sociedades de que são originárias, a atuação das ONG tem acompanhado o processo histórico. Essa evolução foi assumindo formas qualitativas diferenciadas.

David Korten (in Matos, 2001) apelida os fatos como uma mudança de «gerações» operadas pelas organizações não-governamentais (Cf. Tabela 3).

A «1ª Geração», apelidada ajuda humanitária e promoção do bem-estar consiste num tipo de assistência específica e temporária, a exigir uma resposta pronta e urgente reclamando da ONG uma boa preparação para poder responder com eficácia às situações de emergência que lhe são postas no «terreno». Esta geração de ONG tem por objetivo principal apoiar as necessidades imediatas da população, resultantes de situações de guerra ou calamidades. Não é objetivo imediato das ONG desta «geração» potenciar dinâmicas geradoras de mudança nos países onde desenvolvem a ação, não atuando nas causas de subdesenvolvimento do país onde decorre a «missão».

Esta 1ª geração de ONG tem por *“finalidade principal apoiar as necessidades mais prementes das populações (...) em ordem a que se procedesse à distribuição de alimentos ou serviços de primeira necessidade às populações.”* (Matos, 2001, p. 252).

A ênfase está colocada no fornecimento de bens, beneficiando uma população que depende na totalidade dos recursos distribuídos pelas ONG.

Estamos perante um desejo organizado de evitar a extinção de muitas populações, mas que poderá resolver apenas parte do problema e não as questões de fundo (Cf. Figura 6,7,8 e 9).

A «2ª Geração» tem como objetivo essencial pôr a «funcionar» equipamentos e estruturas básicas fundamentais para o bem-estar da população, falamos aqui de ONG que se centram no trabalho de âmbito local, desenvolvido com as comunidades em diferentes setores de atividade. Este tipo de atuação, iniciado pelas ONG nos anos 70, distingue-se das «ações de emergência» pela tentativa de promoção do autodesenvolvimento local, tentando que haja uma «apropriação» do projeto por parte da população como finalidade última.

Esta segunda geração de ONG não se centra exclusivamente nas questões de assistência humanitária e na promoção dos níveis de bem-estar, preocupa-se em ir mais longe, dando mostras do seu desenvolvimento.

Efetivamente, no teatro de operações, *“as ONG de 2ª geração desenvolvem projetos de desenvolvimento de âmbito local e fazem apelo, no decurso da sua gestão, à participação das populações locais que (...) consubstanciam o funcionamento estratégico dessas instituições não estaduais que operam na sociedade civil global”* (Matos, 2001, p. 254).

As limitações no funcionamento das ONG de 1ª geração foram colmatadas pelo empowerment da 2ª geração, *“no qual assenta a acção destas ONG que, no limiar da década de 80, procurou conceber uma nova estratégia de desenvolvimento local: donde resulta, aliás, a classificação original das ONG de 2ª geração – local self-reliant development”* (Matos, 2001, p. 254).

Apesar das vantagens que se destacam, as ONG de 2ª geração veem no seu âmbito espacial e funcional uma limitação, uma vez que as atenções recaem em aldeias individuais ou grupos específicos.

Por fim, podemos falar na «3ª Geração» em que as ONG surgem mais como agentes catalisadores da dinâmica local do que como prestadores de serviços, deixam de ser um agente estranho da comunidade, superando a sua forma tradicional de atuação e tornando-se facilitadores do processo de desenvolvimento. Podemos afirmar que *“o novo ambiente institucional em que as ONGD vão atuar, configura mais um perfil de actor influenciador e dinamizador do que «controlador» relativamente a outros atores em presença”*. (Matos, 2001, p. 255).

É neste contexto, que as ONG podem dinamizar os outros atores com quem vão contracenar, no entanto, tal implica um grande empenhamento em cada um dos domínios onde intervêm, exigindo uma alta competência técnica e uma grande sensibilidade social dos seus agentes.

Para Alves (1996), a evolução das ONG é também desenhada em três fases:

- 1ª fase: Surgem na Europa após a 2ª Guerra Mundial num cenário de ajuda humanitária às populações afetadas pela guerra. Paulatinamente vão alargando a sua intervenção para outras regiões mais carenciadas, e com a independência de diversos países, a sua ação passa também a abarcar a cooperação para o desenvolvimento.

- 2ª fase: As atenções destas organizações centram-se no desenvolvimento em pequena escala, contribuindo para a autonomia das comunidades.

- 3ª fase: Surgem as Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento, contribuindo para ações de cooperação para o desenvolvimento.

A este novo nível de complexidade, as ONG preferem facilitar parcerias com diversos atores, sejam eles governamentais ou privados, para que possam dar uma resposta mais eficiente às reais necessidades das populações. Esta cooperação visa partilhar capacidades e compromissos no âmbito das suas atividades de desenvolvimento. Aponta-se, progressivamente, para uma geração de ONG onde impera a *“concepção de mecanismos de cooperação entre ONG e o Estado”* (Matos, 2001, p. 257).

Parte-se, então, de uma nova premissa, que *“procura reexaminar as estratégias de desenvolvimento que agora passam a contemplar uma nova variável: a sustentabilidade”*. (Matos, 2001, p. 255).

O Diretor da Oikos, refere que a ONG basicamente trabalha em três grandes áreas, a cooperação para o desenvolvimento, a qual apelidam vida sustentável; a ajuda humanitária e emergência, e a educação para o desenvolvimento, que esta Organização apelida de Educação para a Cidadania Global.

O Dr. Pedro Krupenski afirma-nos, desde logo, que há no trabalho desenvolvido pela OIKOS *“uma lógica de continuum entre esses três eixos”*. Ou seja, em *“ajuda humanitária e de emergência é acudir as necessidades mais imediatas que ocorram numa situação de catástrofe natural, ou provocada pelo Homem, e nessa fase de reabilitação criam-se já condições para depois dar continuidade numa fase mais de vida sustentável, que é, na verdade, com as populações criar as condições para que elas possam ser responsáveis pelo desenvolvimento humano, económico e social.”*

O ideal para esta ONG é que se criem condições para que a própria população consiga manter os níveis de desenvolvimento depois da saída da organização do país. *“Este é um dos valores matriz. Depois com base nessa relação de proximidade com as populações, a organização recolhe matéria-prima para por um lado se legitimar, e por outro instruir-se para a Educação para a Cidadania Global no sentido de sensibilizar as pessoas para estes problemas e tentar mobilizá-las como solução.”*

Um outro eixo em que a Organização trabalha é a influencia política, tentando pressionar os decisores políticos, sejam portugueses ou dos países onde trabalham, para *“procurar influenciar as políticas de forma a criar-se um ambiente favorável para que estas populações possam naturalmente fruir no sentido de um desenvolvimento sustentável. De forma muito resumida são estes os eixos em que assentamos”*.

A atuação não passa só por ajuda de emergência, é uma atuação focada também na prevenção, e a vários níveis. *“Não só treinando as pessoas para a reação, mas também mecanismos de alerta precoce, chegando mesmo a casos de planejamento urbano”*, de modo a prevenir ou a mitigar danos caso as catástrofes naturais ocorram (Ver Anexo A, Figura 13).

Para a AMI, a relação com a comunidade local é de proximidade, *“sendo fundamental a participação”*. Esta relação próxima é criada principalmente em desenvolvimento, em que as ONG permanecem no terreno durante vários anos. Esta participação e envolvimento da população leva-nos para uma ONG de 3ª geração, isto é *“o envolvimento dos beneficiários nos projetos feitos, para que depois sejam mais sustentáveis, porque se não há envolvimento não há continuação”*. Deve haver um exercício de *“tentar entender como é que é aquela comunidade, como é que ela funciona, e de que é que eles precisam”*. Os voluntários costumam ser aconselhados, em desenvolvimento, a dedicar algumas semanas para o conhecimento das pessoas. *“É impossível conseguir-se fazer uma atividade ou uma situação de formação, de sensibilização. De consulta médica, sem que haja algum conhecimento sobre as pessoas”* (Dra. Tânia Barbosa).

**Tabela 3. As três gerações de ONG**

	<b>Primeira Geração</b>	<b>Segunda Geração</b>	<b>Terceira geração</b>
<b>Caraterísticas</b>	Auxílio Humanitário	Promoção do auto-desenvolvimento local	Sistema sustentável de apoio ao desenvolvimento
<b>Definição do problema</b>	Carências de bens e serviços	Inércia local	Constrangimentos institucionais e políticos
<b>Tempo de resposta</b>	Imediato	Vida do projeto	Indefinição estrutural
<b>Âmbito espacial</b>	Individual ou familiar	Vizinhança ou aldeia	Região ou Nação
<b>Atores liderantes</b>	ONG	ONG + organizações beneficiárias	Todas as instituições públicas e privadas relevantes para o sistema
<b>Desenvolvimento da função</b>	Ajuda de emergência	Iniciativas da própria comunidade	Deficiências na interdependência dos sistemas
<b>Orientação da Gestão</b>	Gestão logística	Gestão de projeto	Gestão estratégica

(adaptado de Matos, 2001)

Cada uma das gerações de ONG teve um grau de complexidade crescente, caminhando de uma fase mais simples para um estágio mais complexo de institucionalização. Assistimos a uma “(...) *complexificação das suas competências, âmbito de acção e importância estratégica/política (...) opera-se a passagem das questões humanitárias para questões de desenvolvimento de que as ONGD são veículos preferenciais*” (Matos, 2001, p. 252). Assistimos, segundo David Korten (in Matos, 2001, p. 250) a “*uma mudança qualitativa das ONG*”.

Ligadas a uma conjuntura política que as viu nascer, desenvolveu-se um tipo de ONG específico. Isto é, vocacionado para uma assistência temporária às populações. Dava-se, assim, resposta ao que os Estados tinham dificuldade em assegurar.

A assistência humanitária, gerada nas ONG de 1ª geração, visam salvar vidas e aliviar o sofrimento das pessoas afetadas por uma crise, seja de causa natural ou de conflito. Centra-se na ajuda de emergência a curto prazo, para prestar serviços básicos para a sobrevivência que são interrompidos durante uma crise. Diferentes, são os programas de desenvolvimento, que incidem sobre uma melhoria a longo prazo da situação social e económica, trabalhando principalmente através dos meios de capacitação dentro de um país.

Como nos afirmou a Dra. Tânia Barbosa, para trabalhar em emergência “*o dinheiro é importantíssimo*”, não dá para esperar. Tal como afirma a entrevistada, em emergência é necessária “*uma capacidade financeira, logística, organizativa, entre outras.*”. Já em desenvolvimento, o projeto é construído, submetido a financiamento e sendo aprovado no ano seguinte começa a ser realizado.

A evolução destas Organizações ganha força, paralelamente ao alargamento da sua atuação, pelo surgimento da Plataforma das Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento a 23 de março de 1985.

*“Constituída a 23 de Março de 1985, emerge como resultado da combinação das idiossincrasias das suas associadas e da necessidade das mesmas de se posicionarem enquanto interlocutores privilegiados, tanto do Governo português, como de Instituições de carácter supra-governamental, no que se refere à construção de políticas de desenvolvimento e cooperação.”<sup>7</sup>*

A Plataforma Portuguesa das Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) é uma associação privada sem fins lucrativos que representa um grupo de 66 ONGD registadas no Ministério dos Negócios Estrangeiros.

O Dr. Pedro Krupenski, acrescenta que a Plataforma das ONGD, da qual é presidente, “*tem feito um trabalho notável de pressão para que exista uma estratégia de*

---

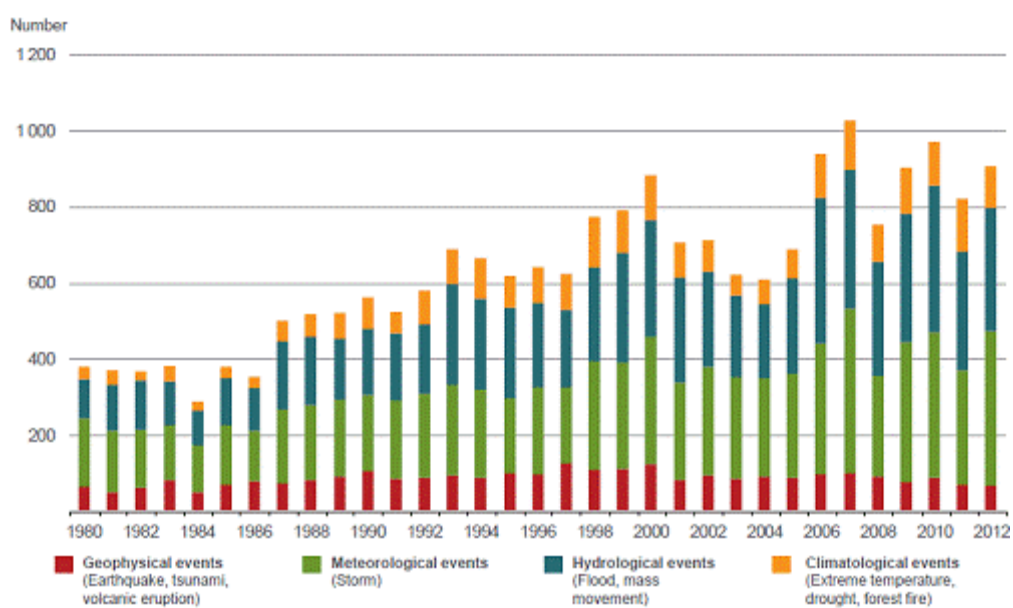
<sup>7</sup> Informação retirada do sítio na internet da Plataforma das ONGD em: <URL: <http://www.plataformaongd.pt/plataforma/quemsomos/>, consultado em 04 de Junho de 2015

*ajuda de emergência em Portugal e mecanismos de coordenação e articulação nas intervenções e até á data não existe nada”.*

A ação humanitária compreende ações de assistência, proteção e defesa em resposta a necessidades humanas resultantes de emergências complexas e desastres naturais. Uma questão fundamental na ação humanitária é a proteção, que na terminologia dos humanitários tem diferentes significados dos usados no meio militar.

Para as agências humanitárias, a proteção é um conceito que engloba todas as atividades que visam a obtenção de pleno respeito pelos direitos dos indivíduos, independentemente da sua origem, política ou religião. O trabalho humanitário tem como fio condutor os Direitos Humanos, os Direitos do Refugiados e o Direito Internacional Humanitário.

As alterações climáticas são hoje um dos grandes problemas e desafios no campo humanitário (Cf. Figura 3). Podem, também, surgir situações em que as catástrofes naturais acontecem simultaneamente com conflitos no TO, surgindo uma situação de emergência complexa.



**Figura 3. Aumento de desastres naturais**

(cedido por: AMI)

As situações de emergência fazem parte da agenda de uma Organização como a AMI. Para a Dra. Tânia Barbosa, falar em ajuda de emergência é “falar de uma ajuda imediata, como um sismo, um tsunami, em que a população perdeu um conjunto de bens

*básicos que acabam por se comuns em qualquer parte do mundo (...) pode ficar sem-abrigo, sem apoio médico, e tudo ao mesmo tempo em função da gravidade da crise. Esta é uma ajuda mais pontual que pode durar semanas, meses, um ano, às vezes mais, mas é assim de curta duração”* (Ver Anexo B, Figura 9, 11 e 12).

Em casos como o Haiti (Ver Anexo B, Figura 10), ou o próprio tsunami do sudoeste asiático, por serem de uma grande dimensão, com o passar do tempo a tendência é acabar com as equipas expatriadas. O trabalho no terreno é depois continuado por organizações locais. Há uma preocupação com a continuidade do trabalho, continuando a haver um apoio, mas a dimensão da estrutura no terreno diminui dando lugar a organizações locais.

A entrevistada dá-nos o exemplo do Haiti como forma de explicar o conceito de emergência complexa. Este conceito surge quando *“temos um país que já é fustigado por uma situação de conflito e instabilidade e ainda surge uma catástrofe natural, que requer aqui programas de intervenção multidisciplinares e efetivamente de vários atores internacionais, normalmente coordenado pelas Nações Unidas. E é muitas vezes nestes cenários que nós encontramos agências das NU, ONG, ajudas dos próprios estados, da proteção civil, os militares, etc., como foi o caso”*.

### **3.5 Desafios para as ONG**

As características do conflito, segundo a Dra. Tânia Barbosa, mudaram. Assim, *“se há um século era o campo de batalha e não afetava mais pessoas, hoje em dia afeta muito mais as pessoas a todos os níveis”*. Esta grande mudança é um dos grandes desafios para Organização.

Decorrente desta questão da insegurança, a AMI pondera sempre bastante quando se trata de intervir em determinados TO. Só se avança realmente para o terreno *“quando há condições mínimas de segurança, é uma questão que tem muito a ver com o CIMIC”*.

Na atualidade, o Dr. Pedro Krupenski, reconhece que enquanto líder de uma ONG enfrenta alguns desafios, transversais às ONG portuguesas. Para si, os dois principais desafios são a sustentabilidade e a credibilidade.

Acredita que a própria lei *“espartilha as Organizações sem fins lucrativos”*, no sentido de não permitir margem para geração de receitas, levando-se demasiado à letra a

questão dos «sem fins lucrativos». *“Isto está tão enraizado na mentalidade e na cultura portuguesa, e a legislação tem sido fiel a essa mentalidade”*.

A Dra. Tânia Barbosa, quando questionada sobre a recompensa, e pela preocupação em tentar recompensar, a diretora reconhece que se trata de *“um grande desafio nas Organizações Não-Governamentais”*. Para a mesma, é natural e aceitável que *“todos nós nos movemos muito pelo salário”*, mas regra geral os salários neste setor são baixos.

A entrevistada considera, ainda, que a gestão de pessoas *“é o maior desafio de todos os tempos, é crucial”*. No caso das equipas do terreno ainda acrescenta um outro problema, a distância, *“é mais complicado gerir pessoas à distância”*.

O lado mais emocional, e o lado mais racional devem, segundo a diretora do Departamento Internacional da AMI, ser conjugados e usados de uma forma equilibrada. A Dra. Tânia Barbosa afirma, ainda, que existem inúmeras barreiras políticas que se colocam como entraves à atuação destas Organizações, e nem sempre conseguem atingir em pleno os objetivos.

Para o Dr. João Martins, diretor da ADRA, o problema das Organizações é a *“falta de dinheiro, falta de recursos, o principal desafio é, sem dúvida, a falta de recursos, sobretudo financeiros”*.

A direção da CVP também tem que dirimir alguns conflitos, tal como a maioria das ONG. O primeiro é não se conseguirem impor na sociedade, em termos governamentais. *“Nós temos um peso gigante, e não nos conseguimos impor em termos de diplomacia, em termos de decisões políticas, por exemplo. As ONG não se conseguem impor”*.

O segundo, de acordo com a entrevistada, é a incapacidade de quebrar o estigma da «caridadezinha», a ideia de que as ONG são sempre as que ajudam os «coitadinhos». *“Enquanto não passar os «coitadinhos», vamos estar limitados a cinco atividades, que não é de todo o que fazemos”*.

A entrevistada, Dra. Andreia Padre, espera que o futuro possibilite um alargar os horizontes da comunicação social, porque, por exemplo, *“se pedirmos neste momento para a Tanzânia as pessoas não vão dar, porque não há visibilidade”*.

## Capítulo IV

### A Motivação e a Liderança

#### 4. Evolução do conceito de Motivação

A palavra motivação surge do latim *movere*, que significa «*mover*». A motivação é aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de o levar a agir para atingir algo (o objetivo), e de lhe produzir um comportamento orientado. No seu sentido etimológico, «motivação» implica “*algo que dê energia, direção e persistência à ação*” (Almeida et al., 2013, p. 79).

Segundo Kwasnicka (2003), o tempo em que a organização era vista como máquina foi substituído, no século XX, pela importância crescente dada as pessoas que dela fazem parte, a preocupação com as condições de trabalho, a aposta na delegação de autoridade e na autonomia. Foi a era em que os Psicólogos passaram a “cuidar” da gestão das organizações.

Para Steers e Porter (Cit. por Almeida, et al., 2013, p. 79), a motivação “*é, assim, o conjunto de todas as forças internas e externas que fornecem energia ao comportamento, orientam a sua direção e determinam o seu grau de persistência no temp.*”. Maximiano (2004, p. 227) afirma que “*motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa*”.

Por se tratar de um constructo invisível e já com uma utilização generalizada, não é fácil definir o conceito de motivação. Pinder (1998, p.11), define motivação como o “*conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, imensidade e duração.*” (Cit. por Cunha, et al., 2004, p. 102).

O conceito de motivação cruza transversalmente todas as áreas da Psicologia, sendo que o seu estudo aumenta, fundamentalmente, pela sua relação com a produtividade. “*Um dos meios para aumentar a produtividade através do melhor uso dos recursos passa pela gestão das pessoas*” (...) existem duas fórmulas que podem

funcionar para essa melhoria: *“as capacidades individuais e a motivação.”* (Cunha et al., 2004, p. 102).

Ao referirmos que o comportamento tem em vista um objetivo, *“não se está a falar necessariamente em ato voluntário ou consciente. A motivação de uma pessoa é basicamente inconsciente, quer se dê à noção um significado comportamental ou psicanalítico”* (Pereira, 1999, p. 176).

Na Tabela 4, abaixo apresentada, podemos verificar as diferentes definições de motivação, passando por vários autores:

**Tabela 4. Definições de Motivação**

<i>“As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”</i>	George e Jones (1999, p.183)
<i>“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada”</i>	Deci (1992, p. 9)
<i>“Os mecanismos psicológicos reguladores da direcção, intensidade e persistência das acções não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forcem a acção”</i>	Kanfer (1995, p.330)
<i>“As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”</i>	Sims, Fineman e Gabriel (1993, p. 273)

(adaptado de Cunha, et al., 2004, p. 102)

De uma forma geral, a motivação trata-se *“de um processo psicológico que, através de estímulos internos e/ou contextuais, conduz à aceleração de alguns comportamentos do indivíduo de forma a satisfazer necessidades”* (Sampaio, Luís e Fazendeiro, 2003).

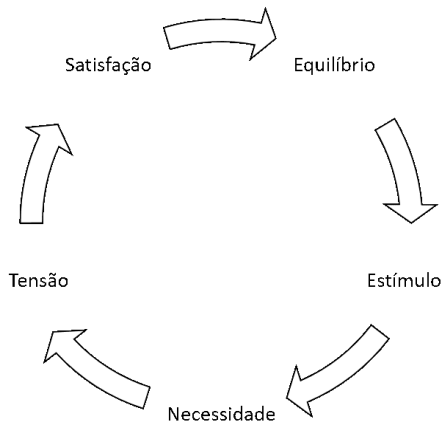
As organizações enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos, aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e, conseqüentemente, aqueles que respondem de forma mais eficaz face aos indicadores do clima organizacional (Ferreira, et al.,2006).

Por outro lado, os colaboradores e os seus comportamentos são os pilares básicos que caracterizam e definem as organizações. Desta forma os colaboradores e os seus comportamentos encontram-se relacionados e potenciados pela motivação (Leitão & Rosinha, 2007).

No geral existem **quatro elementos comuns** nas definições do conceito de motivação (Cunha, et al., 2004, p. 102):

- Estimulação que correspondem “*às forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento*” (Idem, 2004, p. 102);
- Ação e esforço, correspondendo ao comportamento observado;
- Movimento e persistência focando aqui a ideia de movimento. Este elemento vai á raiz etimológica da palavra, *movere*;
- Recompensa, em que existe um reforço das ações anteriores.

Para Chiavenato (2004), a motivação é um processo contínuo com vista à satisfação das necessidades. É este processo que leva o indivíduo a ter determinados comportamentos para atingir os objetivos organizacionais, bem como os individuais. O autor apresenta-nos o ciclo do processo de motivação, sendo que “o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade” (Idem, 2004, p. 81). Esta necessidade irá provocar um estado de tensão que conduzirá a uma ação que permita alcançar a satisfação da necessidade. Quando satisfeita, retorna-se ao estado de equilíbrio inicial (Cf. Figura 4).



**Figura 4. Ciclo do processo de motivação**

(adaptado de Chiavenato, 2004)

Para um bom desempenho dos colaboradores na Organização, o líder precisa de conhecer a motivação humana, de capacitar as pessoas e de dar oportunidades e desafios para que possam aplicar efetivamente os seus conhecimentos e capacidades.

#### **4.1 Teorias da Motivação**

As Teorias sobre a Motivação humana (Cf. Tabela 5) podem ser divididas em: Teorias de Conteúdo (procuram explicar o que motiva as pessoas) e Teorias de Processo (abordam a forma como se manifesta a motivação) e em Teorias Gerais (referem-se aos desejos gerais de qualquer indivíduo) e Teorias Organizacionais (explicam de que forma a motivação atua diretamente nos conteúdos de trabalho).

**Tabela 5. Classificação das Teorias de Motivação**

	<b>Teorias Gerais</b>	<b>Teorias Organizacionais</b>
<b>Teorias de Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia das Necessidades de Maslow;</li> <li>• Teoria de ERG, de Aldefer;</li> <li>• Teoria das Necessidades, de McClelland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria dos dois fatores de Herzberg;</li> <li>• Modelo das características da função de Hackman e Oldham;</li> </ul>
<b>Teorias de Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Equidade, de Adams;</li> <li>• Teoria ModCO (Modificação de Comportamento Organizacional), de Luthans e Kreitner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da definição de objetivos, de Locke e Latham;</li> <li>• Teoria das expectativas de Vroom;</li> <li>• Teoria de avaliação cognitiva, de Deci</li> </ul>

(Adaptado de Cunha, 2007)

## **Teorias de Conteúdo**

### **Teorias Gerais**

#### **4.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow**

A Teoria de Maslow sobre a motivação deverá, certamente, ser a mais conhecida. Para Abraham Maslow, psicólogo norte-americano, a satisfação do indivíduo nunca é plena, sendo que a sua teoria *“preconiza o facto de as pessoas estarem constantemente num estado de «procura», pelo que raramente atingem o equilíbrio, quando um desejo é atingido, outro toma o seu lugar”* (Almeida et al. 2013, p. 80). Através de uma pirâmide (Cf. Figura 2), apresenta-nos um esquema com uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo esta teoria, cada indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena auto-realização.

Para tanto, Maslow definiu uma série de cinco categorias de necessidades, desde as necessidades primárias (básicas) que são as fisiológicas e as de segurança e as necessidades secundárias, as mais elevadas do ser humano, como as sociais (de pertença), estima e de realização (Maslow, Cit. por Robbins, 2007).

Estando hierarquizadas por uma ordem de importância, “(...) cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos da escala proposta.” (Perez-Ramos, 1990, p. 128). Ainda que não seja obrigatório preencher uma necessidade de forma completa, cada uma delas deverá ser satisfeita antes do indivíduo passar à seguinte.

Para chegar ao todo o indivíduo tem que passar pelas partes, no entanto, pode acontecer, por diversos fatores, existirem indivíduos que não estejam plenamente realizados.

Na prática, sugere-se que os líderes se preocupem em identificar o nível de satisfação das necessidades dos colaboradores para que possam responder à questão: como motivá-los?



**Figura 2. Pirâmide das Necessidades de Maslow**  
(adaptado de Almeida et al., 2013)

**1. Necessidades fisiológicas:** são aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. São as necessidades mais importantes, uma vez que garantem a sobrevivência do indivíduo, como por exemplo, a necessidade de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, etc.

A sua satisfação é indispensável à sobrevivência do indivíduo. “*As necessidades fisiológicas são as mais básicas; a sua satisfação é necessária para a sobrevivência. Elas incluem necessidade de ar, água e alimento.*” (Muchinsky, 2003, p.368). No ambiente organizacional, no nosso trabalho, correspondem á necessidade de termos horários flexíveis, um conforto físico, intervalos de trabalho, entre outros.

**2. Necessidades de segurança:** são aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc. No trabalho: emprego estável, plano de saúde, seguro de vida etc, “*incluem a isenção de ameaça, de perigo e de privação. Elas envolvem a autopreservação.*” (Muchinsky, 2003, p.368).

No nosso dia-a-dia refere-se á necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho, etc.

**3. Necessidades Sociais:** são necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto, “*incluem o desejo de associação, de gregarismo e de companhia.*” (Muchinsky, 2003, p.368). Falamos da necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, etc.

**4. Necessidades de Estima:** existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de auto-estima.

Para Muchinsky (2003, p.368), “*as necessidades de auto-estima incluem autoconfiança, reconhecimento, apreço e respeito dos colegas*”. No trabalho representa-se por responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback etc.

**5. Necessidades de Realização:** também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole. “*A auto-*

*realização é a realização de todo o nosso potencial – nas palavras de Maslow, «tornar-se mais e mais o que se é, tornar-se tudo o que se é capaz de tornar»*”.(Muchinsky, 2003, p.368). No mundo organizacional o indivíduo precisa de desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia, etc.

É de salientar que, Maslow reconhece todas as oscilações individuais, principalmente quanto à intensidade e ao momento em que se manifestam, afirmando também que podem surgir necessidades de nível mais elevado sem que as inferiores tenham sido suprimidas. Como refere Camara, Guerra e Rodrigues (2003, p. 94), *“para Maslow o nível de auto-realização é um processo de evolução permanente, que varia de pessoa para pessoa”*.

Ao longo da hierarquia, e á medida que o indivíduo vai satisfazendo as necessidades de base, estas já não motivam o comportamento, o indivíduo *“progride ao longo das necessidades ordenamente, passando para a próxima apenas depois que a anterior for satisfeita.”* (Muchinsky, 2003, p.369).

Para Maslow, as necessidades básicas são essenciais apenas se o indivíduo se encontrar em «privação», pois uma vez satisfeitas deixam de ser imperativas. Já nas necessidades mais elevadas ou de «crescimento», *“continuam a constituir fontes de motivação mesmo depois de satisfeitas”* (Almeida, et al., 2013, p. 81).

#### **4.1.2 Teoria de ERG de Alderfer**

A teoria ERG é uma teoria contemporânea e pode ser considerada uma revisão da Teoria das Necessidades de Abraham Maslow. Esta teoria é um modelo que surgiu em 1969 num artigo de psicologia intitulado *"An Empirical Test of a New Theory of Human Need"*. Numa reacção à famosa Hierarquia de Necessidades de Maslow, Alderfer condensou as cinco necessidades humanas de Maslow em apenas três categorias: Existência, Relação e Crescimento (Growth, em inglês).

O seu principal contributo foi a flexibilização das relações entre os níveis de hierarquia, sendo que *“é possível que a pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis”*. (Cunha e al., 2004, p. 105). Ao contrário do preconizado por Maslow, considera que a frustração da necessidade de um nível *“pode levar a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior”*. (Cunha et al., 2004, p. 105).

Clayton Alderfer (Cit. Por Muchinsky, 2003), propõe certas mudanças à Pirâmide de Maslow referidas aos níveis de necessidades das pessoas, que devem se ter em conta no âmbito da motivação:

**a) Necessidades de Existência ou Existenciais (E)**

Necessidades básicas, consideradas por Maslow como fisiológicas e de segurança; correspondem às necessidades fisiológicas e às de segurança material.

**b) Necessidades de Relação (R)**

Estas necessidades requerem, para sua satisfação, da interação com outras pessoas; as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais e de estima.

**c) Necessidades de Crescimento (C)**

Desejo de crescimento interno das pessoas. Incluem as necessidades de estima e a de auto-realização. Tais necessidades devem ser satisfeitas simultaneamente.

Alderfer não hierarquiza, uma vez que se considera que as necessidades de existência são muito variáveis, ou seja, todas podem ser satisfeitas em diferentes contextos, níveis e geografias.

Em suma, a relação entre as necessidades é vista por Alderfer como mais flexível e menos orientada para a auto-realização como objetivo final como era para Maslow.

Nas tabelas seguintes podem verificar as diferenças entre as visões dos quatro autores (Cf. Tabela 6 e Tabela 7).

**Tabela 6. Necessidades do indivíduo**

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>	<b>McClelland</b>
Auto-Realização	Crescimento	Sucesso
Estima	Relacionamento	Poder
Sociais	Existência	Afiliação
Segurança		
Fisiológicas		

(adaptado de Cunha, et al., 2004)

**Tabela 7. Fatores que satisfazem as necessidades**

<b>Herzberg</b>	
Fatores motivadores	Atividades desafiantes e trabalho variado
Fatores higiênicos	Boas relações com o chefe e os colegas, bom-salário e condições de trabalho

(adaptado de Cunha et al., 2004)

### **4.1.3 Teoria dos Motivos de McClelland**

McClelland, professor da Universidade de Harvard, investigou sobre o motivo do êxito, sendo que o fruto dessas investigações é considerado dos mais interessantes em toda a Psicologia.

Com origem nos trabalhos de Murray e utilizando o TAT (Thematic Apperception Test), uma técnica de cariz psicanalítico, a teoria dos motivos de David McClelland enfoca 3 necessidades: Sucesso, Poder e Afiliação (Ferreira e Martinez, 2008; Cunha, et al., 2004). Passaremos, então, a explicá-las.

- **Sucesso:** O indivíduo tem para si uma norma de excelência pessoal procurando, através da mesma, alcançar o sucesso. Dentro do que é realista aspira a metas mais elevadas, havendo uma postura positiva perante um ambiente mais competitivo, sendo também capaz de ter iniciativa.

Segundo McClelland (Cit. Por Ferreira e Martinez), a forma de atuação de um indivíduo no trabalho será determinada pelo quanto o indivíduo é forte ou fraco em cada um desses três tipos de necessidades.

Representa-se aqui, uma preferência para a relação com os especialistas, assumindo riscos moderados. Há uma preferência, também, por tarefas em que possa á

posteriori ser pessoalmente responsável pelos resultados, “*procuram o feedback tendo em vista melhorar o desempenho*” (Cunha, et al., 2004, p. 106).

- **Afiliação:** O individuo procura relações interpessoais fortes, dando mais importância às pessoas do que às tarefas, tendo necessidade de aprovação dos outros tanto para opiniões como para atividades.

- **Poder:** O individuo preocupa-se com o seu prestígio, havendo uma tentativa de influenciar os outros, assumindo posições de liderança de uma forma espontânea.

Cada individuo formula uma hierarquização por ordem de importância e prioridade para cada necessidade. De acordo com essa hierarquia podem ser definidos os motivos dominantes de cada colaborador (Ferreira e Martinez, 2008).

## Teorias Organizacionais

### 4.1.4 Teoria Bifatorial de Herzberg

As contribuições de Maslow favoreceram o surgimento e o estimular de novos modelos teóricos. Esta teoria apresenta-nos dois fatores: os motivadores e os higiênicos (Cf. Tabela 8).

A teoria «dos dois fatores», criada por Frederick Herzberg, sugere que existem dois tipos de fatores que influenciam a motivação das pessoas. O primeiro grupo de fatores, apelidados por ele de «fatores de higiene» (ou «não-satisfatórios»), não motiva ou estimula necessariamente as pessoas, mas se estes não forem atingidos podem ser a causa da desmotivação. Então, de nada adiantará trabalhar o segundo grupo de fatores, denominado por Herzberg de «motivadores». Este grupo age impulsionando as pessoas, desde que o primeiro grupo esteja satisfatoriamente atendido (Cunha, et al., 2004).

As necessidades motivadoras geram atitudes positivas mas não evitam as negativas, são de “*natureza intrínseca do trabalho, que obedecem a uma dinâmica de crescimento e conduzem à satisfação de longo prazo e à felicidade*” (Cunha, et al., 2004, p. 107). Por sua vez, as necessidades higiênicas e os fatores higiênicos, que derivam do conceito psiquiátrico de higiene mental, são necessários, mas insuficientes

para uma relação positiva com o trabalho. São, em contraposição com os motivadores, “*de natureza extrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo*” (Cunha et al., 2004, p. 107).

O primeiro grupo (fatores de higiene) é constituído por: condições de trabalho, pagamento, segurança no trabalho, relações no trabalho, práticas de supervisão e administração, política e administração da empresa, estando “*todos relacionados com o ambiente de trabalho, com uma duração temporal limitada*” (Cunha et al., 2004, p. 108). O segundo grupo (motivadores) é formado pelo trabalho em si, responsabilidade, senso de realização, reconhecimento e perspectivas de evolução.

**Tabela 8. Fatores motivadores e higiênicos - Herzberg**

<b>Fatores motivadores</b>	<b>Fatores higiênicos</b>
Sentimento de realização	Relação com o chefe
Reconhecimento	Relação com os colegas
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho

(adaptado de Cunha et al., 2004)

#### **4.1.5 Modelo das características da função de Hackman e Oldhan**

Neste modelo de Hackman e Old, as características do trabalho surgem como uma das fundamentais causas de (des)motivação, apontando cinco características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação:

- **Variedade:** se a função exige o recurso a diferentes competências, atividades e conhecimentos, ou se é rotineira;
- **Identidade:** se há um resultado visível daquela função, se há um principio e fim.
- **Significado:** impacto do trabalho na vida dos outros, seja dentro ou fora da Organização.
- **Autonomia:** a independência no planeamento do trabalho e na forma de executá-lo.

- **Feedback:** “a quantidade e qualidade de informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados” (Cunha et al., 2004, p. 111).

A presença ou ausência de cada uma destas cinco dimensões pode ser aferida através de um questionário padronizado e chamado JDS (Job Diagnostic Survey).

A motivação sofre um efeito positivo pelas características da função, devido ao que Hackman e Oldham apelidam de “*estados psicológicos críticos*” (Cunha, et al., 2004, p. 111):

- **Significado experimentado:** O nível de valor que o indivíduo atribui às tarefas que tem para cumprir.
- **Responsabilidade experimentada:** Decorre da autonomia percebida pelo indivíduo, trata-se, aqui do nível de responsabilidade que sente ter no trabalho desempenhado.
- **Conhecimento dos resultados:** Corresponde ao feedback, à eficácia percebida na realização das tarefas.

## Teorias de Processo

### Teorias Gerais

#### 4.1.6 Teoria da Equidade de Adams

A Teoria da Equidade, com uma primeira versão de Adams em 1965, é uma das várias teorias sobre motivação que coloca a ênfase na percepção pessoal do indivíduo sobre a justiça relativa na sua relação laboral com a organização. De facto, a Teoria da Equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo (o seu desempenho) e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação) (Muchinsky, 2003). Para Cunha, et al. (2004, p. 112) “*A ideia central da teoria da equidade é a de que deve haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um, isto é: quem nela investe mais, deve receber mais da organização*”. A

motivação é maior quando as pessoas se apercebem da existência de uma relação de contingência entre os seus ganhos e investimentos, isto é “*as pessoas estão dispostas a esforçar-se mais se perceberem que um maior esforço conduzirá com maior probabilidade a uma melhor recompensa.*” (Cunha, et al., 2004, p.113). A equidade pode ser analisada de uma forma interna, isto é, dentro da própria organização, ou de uma forma externa, havendo uma comparação com o ambiente fora da organização. Podemos, então, afirmar que as relações de equidade ou iniquidade são produto de percepções e não de medidas objetivas (Pereira, 1999).

Segundo esta teoria, as pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam receber da organização (seja em forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferências, ou outra) uma compensação justa pelos os seus esforços em favor da organização. A justiça desta compensação é avaliada pelas pessoas através da comparação entre o que recebem outras pessoas cujos contributos são semelhantes. Desta forma, “*A Teoria da Equidade acentua a dimensão interpessoal, psicossociológica, do comportamento, nomeadamente o processo de comparação social.*” (Pereira, 1999, p. 200).

Resumidamente, Muchinsky (2003, p. 371) refere “*Adams sugeriu que a motivação tem uma origem social em vez de biológica*”, refletindo a forma como a pessoa se vê a si própria em comparação com os demais.

#### **4.1.7 Teoria ModCo (Modificação do Comportamento Organizacional)**

Com uma importante história na Psicologia e remontando aos trabalhos clássicos de Skinner<sup>8</sup>, a Teoria da modificação do comportamento organizacional leva a uma passagem de uma lógica cognitiva para uma lógica comportamental. Com o desenvolvimento, esta teoria foi-se aproximando da teoria de aprendizagem social de Bandura.<sup>9</sup>

Sobressai do pensamento de Skinner o condicionamento operante, que acrescenta um novo folego à noção de reflexo condicionado de Pavlov (La Rosa, 2003).

---

<sup>8</sup> Skinner foi o principal representante do behaviorismo. Compreende uma corrente de Psicologia que procura explicar o comportamento humano como resultado das influências dos estímulos do meio.

<sup>9</sup> O teórico Albert Bandura entende que a aprendizagem pode ser ativa ou por observação. Enfatiza os conceitos de personalidade que reconhecem a importância do contexto social, e descreve as variáveis cognitivas que predizem o comportamento (Cloninger, 1999).

Esta aprendizagem operante de Skinner “*defende que comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes por via do reforço desse comportamento.*” (Cunha, et al., 2004, p.113).

A manutenção de um determinado comportamento dá-se pela presença de um reforço. Segundo La Rosa (2003), para Skinner, o reforço consiste num estímulo ou num acontecimento que aumente a probabilidade da ocorrência de um comportamento.

O condicionamento operante é um mecanismo de aprendizagem de um novo comportamento - um processo que Skinner chamou de modelagem. O instrumento fundamental de modelagem é o reforço - a consequência de uma ação quando é percebida por aquele que a pratica. Para o behaviorismo em geral, o reforço pode ser positivo (uma recompensa) ou negativo (ação que evita uma consequência indesejada). Skinner considerava reforço apenas as contingências de estímulo sendo que no condicionamento operante, um mecanismo é fortalecido no sentido de tornar uma resposta mais provável, mais frequente.

- Se essa consequência for agradável, a frequência do comportamento vai aumentar (reforço).
- Se a consequência for desagradável a frequência do comportamento vai diminuir (punição).
- Quando uma contingência se diz positiva significa que há uma apresentação de um estímulo que pode ser agradável ou desagradável;
- Quando a contingência é negativa significa que há uma remoção de um evento ou estímulo (agradável ou desagradável);

Na voz de Kreitner & Luthans (1984), os principais impactos desta teoria na Gestão de Recursos Humanos assentam em quatro focos:

(1) “Ênfase sobre o comportamento observável do colaborador”; (2) “o reconhecimento do impacto que as consequências provocam no desempenho”; (3) “o reconhecimento de que o reforço positivo é mais eficaz que a punição para a gestão dos colaboradores”; e (4) “o efeito demonstrado sobre o desempenho do colaborador, a trabalhar numa vasta variedade de organismos” (p. 51).

Surgem, assim, quatro tipos de contingências operantes (Cunha, et al., 2004):

**1. Reforço Positivo:**

- Apresentação de um estímulo agradável após um comportamento desejado;
- Aumento da frequência do comportamento.

**2. Reforço negativo:**

- Remoção (negativo) de um evento desagradável após o comportamento desejado;
- Aumento da frequência do comportamento

**3. Extinção:**

- Apresentação de uma consequência desagradável após a realização de um comportamento não desejado;
- Diminuição da frequência do comportamento;

**4. Punição negativa:**

- Remoção de um evento agradável após a realização de um comportamento não desejado;
- Diminuição da frequência do comportamento;

Cunha, et al., explicam que *“esta teoria visa fundamentalmente motivar os comportamentos desejados através de uma estratégia de reforço, e desmotivar os comportamentos indesejados através de intervenções de extinção ou punição”* (Cunha et al., 2004, p. 114).

## Teorias Organizacionais

### 4.1.8 Teoria de expectativa de Vroom

A teoria da expectativa, formulada por V. H. Vroom sugere que a motivação é composta por duas partes principais: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los, “*o comportamento escolhido é, em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa.*” (Cunha, et al., 2004, p. 118).

Segundo Vroom, os desejos individuais podem ser classificados em nível de importância (que ele chamou de «valência»), representando o quanto aquele desejo pode ou não influir na motivação da pessoa de acordo com a importância que aquilo tem para ela. Mas, esse fator é limitado pelo segundo fator, a expectativa de alcançá-lo, pois, para que a pessoa trabalhe com o fim de satisfazer aquele desejo que tem um alto grau de valência (importância) para ela, ela precisa acreditar que aquilo é possível. Senão, o desejo pode surtir o efeito contrário.

Vroom, na década de 60, coloca a teoria da expectativa, uma teoria cognitiva, no centro da pesquisa sobre motivação, focando essencialmente três conceitos: a expectativa, a valência e a instrumentalidade.

No modelo multiplicativo de Victor Vroom (Cf. Equação 1) são consideradas três variáveis determinantes da motivação do indivíduo: valência, instrumentalidade e expectativa – e a capacidade de distinção entre eles (Idem, 2004).

A valência diz respeito à importância de um determinado fator na visão particular do indivíduo, corresponde aos “*sentimentos dos funcionários a respeito das recompensas e costumam ser definidas em termos de atratividade ou satisfação antecipada*”(Muchinsky, 2003, p. 377). É necessário que a pessoa entenda a recompensa com um valor positivo, até porque o que é muito importante e valioso para uns pode não ser para outras pessoas.

No que concerne à instrumentalidade, falamos da percepção da relação desempenho-compensação, ou seja, é a percepção em relação à possibilidade de obter recompensas como consequência do esforço desempenhado para o alcance de resultados. A instrumentalidade está diretamente relacionada com “*o grau em que um resultado facilita o acesso a um outro resultado.*” (Cunha, et al., 2004, p. 118).

O último vértice deste modelo é a expectativa, sendo que esta variável se baseia na esperança de atingir resultados, revelando o desempenho de cada um ou a capacidade

individual, medido em termos de probabilidade. *“Uma expectativa de 0 significa que não há probabilidade de que um aumento no esforço resulte em uma melhora no desempenho”*. (Muchinsky, 2003, p. 378). Desde que a pessoa possua competências e meios para alcançar o sucesso, há *“uma probabilidade subjetiva percebida de que, se um determinado esforço for exercido, o resultado será um desempenho bem sucedido.”* (Cunha, 2004, p. 118).

Assim sendo, podemos afirmar que o nível de motivação esta dependente das seguintes condições (Muchinsky, 2003):

- Uma valência elevada, ou seja, valorizar o que a organização tem para oferecer;
- A percepção, por parte do individuo, do necessidade de alcançar um alto nível de desempenho para atingir os resultados desejados, isto é, uma instrumentalidade elevada;
- A crença que um esforço elevado facilitará o encontro do resultado desejado.

#### **Equação 1. Cálculo da Motivação segundo Vroom**

$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$
---

Quando o valor de algum destes elementos é zero, a motivação é nula. Assim, quando a pessoa não tem interesse na recompensa, quando não há um valor instrumental suficiente, ou quando o esforço do indivíduo é desproporcional em relação às capacidades que vê em si próprio, *“a probabilidade de a pessoa se sentir motivada para aumentar o seu esforço fica seriamente diminuída quando não mesmo neutralizada.”* (Cunha et al., 2004, p. 119).

#### **4.1.9 Teoria da Definição de Objetivos**

A teoria da definição de objetivos, ou teoria de fixação de objetivos baseia-se em direcionar o esforço à obtenção de objetivos específicos que foram fixados. Para Edwin Locke e Gary Latham, que desenvolveram esta teoria, os objetivos *“têm duas funções principais: eles são a base para a motivação e governam o comportamento.”* (Muchinsky, 2003, p.385). Para os autores, a lógica da sua teoria surge da *“constatação*

*de que a nossa vida é de algum modo uma sucessão de objectivos.*” (Cunha et al., 2004, p. 116).

Locke e Gary questionam quais os objetivos que mais estimulam a persistência, o esforço e a atenção, tendo por entendimento que tudo o que é fácil e pouco desafiante não motiva. “*A teoria de Locke e Latham da fixação de objetivos afirma que objetivos mais difíceis levam a níveis mais altos de desempenho.*” (Muchinsky, 2003, p. 385). Assim sendo, chegam a uma combinação de objetivos que reúnem um conjunto de características, reunindo-as no acrónimo **SMART** (Idem, 2003), isto é:

- **S**pecific (específicos);
- **M**easurable (mensuráveis);
- **A**greed (alcançáveis);
- **R**ealistic (realistas, mas difíceis);
- **T**imed (com prazos)

Ou seja, as pessoas devem ser desafiadas com objetivos moderadamente difíceis, mas também específicos, pois são este tipo de objetivos que levam a níveis de esforço mais elevado.

Na opinião de Santos (1999), a presente teoria, é a que reflete maior evidência e validação empíricas. A sua base serviu para a criação de instrumentos de gestão que integrassem líder e subordinado na definição (conjunta) de objetivos, com o propósito de desenvolver o empenhamento e a responsabilidade do trabalhador para com o seu trabalho e os objetivos subjacentes.

#### **4.1.10 Teoria de Avaliação cognitiva de Deci**

Para outros autores como Deci (Cit. por Cunha, et al., 2004), o termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.

O autor considera a existência de dois subsistemas motivacionais: intrínseco e extrínseco, “*as pessoas intrinsecamente motivadas são aquelas que têm um locus de controlo interno elevado*”. (Cunha et al., 2004, p. 119). Os indivíduos esforçam-se para

obter recompensas que lhes satisfaçam as necessidades intrínsecas, atribuindo o próprio comportamento a necessidades internas. Se em algum momento o indivíduo passar a atribuir o comportamento a causas externas, assistimos a um decréscimo na motivação.

É do interesse da organização trocar causas externas percebidas como controlando o comportamento, por fatores externos apenas de apoio, assim “*as organizações devem estimular a motivação intrínseca das pessoas*” (Idem, 2004, p. 119).

## **4.2 A Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca**

De acordo com Dutra (2009, p. 85), “*a motivação é gerada por fatores intrínsecos e por fatores extrínsecos*”. Continuando a linha de pensamento de Deci na sua avaliação da motivação, analisaremos as duas variáveis: motivação intrínseca e motivação extrínseca.

A motivação extrínseca tem origem em fatores externos ao indivíduo, como a recompensa monetária. O indivíduo faz a tarefa para ser recompensado ou para não ser castigado. A punição ou a recompensa é o “combustível” que faz mobilizar o sujeito. Quando retirado, o sujeito vai deixar de se mobilizar, de estar motivado, visto que não tem nada a ganhar nem a perder se não executar a tarefa. Este tipo de motivação, é muito inconstante, visto que depende de fatores externos. O indivíduo pode não gostar da tarefa em si, mas gosta da recompensa que a tarefa ao ser executada lhe pode trazer.

Falar de motivação extrínseca é falar das razões que antecipam algum tipo de recompensa tangível, como o dinheiro por exemplo, podendo-se assim dizer que é “*um meio para atingir um fim*” (Sampaio, Luís e Fazendeiro, 2003, p. 43).

Esta motivação externa pode ainda dividir-se em contexto laboral, derivando em motivação compulsiva e motivação pecuniária. Por motivação compulsiva entendemos a “*aceitação forçada dos objetivos – indivíduos ou grupos que funcionam em dependência existencial ou funcional de organizações dominadas por hierarquias rígidas e compartimentadas*” (Sampaio, Luís e Fazendeiro, 2003, p. 43), por sua vez na motivação pecuniária há por parte do indivíduo uma aceitação desses objetivos, tendo em vista fatores externos como o dinheiro ou o prestígio.

De acordo com Cunha, et al. (2004, p. 103) os comportamentos extrinsecamente motivados fazem-se representar por *“aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social”*.

A Motivação Intrínseca tem origem em fatores internos ao indivíduo, relaciona-se com a sua forma de ser, os seus interesses, os seus gostos, levando os indivíduos a envolverem-se nas ações por elas próprias. Neste tipo de motivação, não há necessidade de existir recompensas, visto que a tarefa em si própria, representa um interesse para o sujeito, algo que ele gosta ou está relacionado com a forma de ele ser.

Quando a motivação do indivíduo é interna, *“haverá a motivação de adaptação (aceitação dos objectivos como afins ou complementares dos seus) e a motivação de identificação (aceitação dos objectivos como superiores aos seus e como condição para a sua realização pessoal”* (Sampaio, Luís e Fazendeiro, 2003, p. 43).

Este tipo de motivação é constante, visto que depende unicamente do sujeito e não de fatores externos. A tarefa deixa de representar uma obrigação, um meio para atingir um fim (recompensa), para representar um fim em si própria.

Para Cunha et al. (2004, p. 103) a motivação intrínseca diz respeito aos *“comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa.”*

Morais, et al. (Cit. por Cançado, 2006) demonstram que a motivação intrínseca aumenta o vínculo do trabalhador com a organização e é influenciada diretamente pela identificação e pelo significado da tarefa, bem como por fatores contextuais, como a satisfação com o ambiente social e incentivo por meio de recompensas.

Segundo Thomas (Cit. por Sampaio, Luís e Fazendeiro, 2003, p. 44),

*“ o mundo do trabalho evoluiu da era de comando e controlo, para uma era em que a auto-gestão é o método mais eficaz de gestão pessoal. As mudanças que se têm verificado no mundo laboral têm sido acompanhadas por mudanças das fontes motivacionais que se caracterizam pela procura de significado e realização.”*

A motivação intrínseca está relacionada com atividades para as quais não há recompensas aparentes, para além da atividade em si mesma. Isto é, está relacionada com comportamentos psicológicos, como a oportunidade que o indivíduo tem de usar as suas capacidades, realizar aquilo que considera desafiante, e procurar a sua realização. Para esta motivação contribuem as recompensas que advêm das ações e comportamentos dos líderes. (Deci, Cit. por Pinder, 2008).

No que diz respeito aos comportamentos extrinsecamente motivados, falamos de recompensas tangíveis, como o salário, os benefícios, as promoções ou as condições de trabalho. Estas são determinadas a nível organizacional, sendo que podem não ser diretamente controladas pelo líder.

De acordo com Lawler (Cit por Pinder, 2008), a motivação extrínseca e as recompensas a ela associadas podem diminuir ou aumentar a motivação intrínseca, dependendo de cinco fatores (Staw, Cit. por Pinder, 2008): o grau de importância das recompensas; a adequação do salário à atividade em questão; o nível de compromisso com a tarefa; a liberdade de escolha que a pessoa tem de executar, ou não tarefa e a existência de possíveis consequências adversas.

A Diretora do Departamento Internacional da AMI garante-nos que motivar os voluntários é uma tarefa fácil, uma vez que **a própria causa é por si só um fator motivador**, e quem faz uma missão *“já traz consigo esse «bichinho»”*.

A **motivação intrínseca está bastante presente**, o que leva a Diretora a relatar-nos que ao longo destes anos que está na AMI nunca sentiu que alguém fosse para uma missão *“mais por necessidade do que pela causa, até pelo contrário”*. A AMI trabalha com médicos e enfermeiros que quando partem em missão interrompem o seu trabalho durante um período de tempo, através de uma licença sem vencimento.

O **enriquecimento pessoal**, pelas próprias experiências de vida que passam, é visto como bem mais importante que a remuneração. A Dra. Tânia Barbosa afirma que os voluntários acabam as missões com *“a sensação que foi uma lição de vida”*, ressaltando a importância de *“termos a noção de que o mundo não é bem este cantinho onde estamos, que há efetivamente muitas carências”*.

No entanto, a entrevistada admite que nem tudo é fácil, e que os voluntários acabam muitas vezes por sofrer com a tensão que pode advir de uma missão. Em emergência as coisas podem ser mais complicadas *“porque há muita tensão...não há*

*grande preparação, não há grandes condições (...) Mesmo com muita motivação... não é tão simples assim... as pessoas não aguentam no terreno todo o tempo do mundo”.*

Sendo uma grande Organização Não-Governamental, a AMI tem funcionários dos quadros técnicos e administrativos que estão na casa há anos. As motivações são diferentes. Os voluntários são pessoas que muitas vezes até se desvinculam do seu emprego, ficam por algum tempo, mas é de curta duração. **No caso dos técnicos e administrativos, é encarado como um trabalho do qual sai a sua remuneração.**

A Dra. Tânia Barbosa justifica que *“são posições diferentes, são motivações diferentes, porque um voluntário é alguém que vai integrar a missão e ter um papel na missão, durante um período de tempo. São pessoas que se desvinculam do seu emprego cá, ou estão sem trabalhar, mas são pessoas que encaram sempre «eu vou fazer esta missão», até porque podem ficar um ano, dois anos, mas é uma coisa curta... mas quem entra para aqui é um trabalho, um registo diferente.”.*

Para o Dr. Pedro Krupenski, o trabalho numa ONG é motivado, fundamentalmente, por um denominador comum. *“É uma certa aspiração, e não utópica nem poética, de **contribuir para uma certa justiça**”.*

Trabalhar numa ONG, para o entrevistado, é *“**contribuir para um equilíbrio para um cenário de maior igualdade** (...) A verdade é que a motivação de fundo é essa, é que todos contribuamos para uma justiça objetiva de forma mais ativa e pró-ativa possível.”*

A motivação intrínseca de que nos fala é bem patente no seu percurso de vida. Começou por ser advogado, e trabalhava no então maior escritório do país. Garante que *“as pessoas que acabam por trabalhar neste setor têm a profunda noção que nunca enriquecerão aqui. Mas as organizações procuram que as remunerações sejam relativamente justas, até porque as pessoas que trabalham numa ONG tendem a não ser monotarefas, são pessoas polivalentes, convocadas de fato a fazer muitas coisas. E isso tem necessariamente que ser valorizado, procurando-se dentro das limitações ajustar os salários a isso”.*

Considera que independentemente do grau hierárquico, na OIKOS, “há muito espírito de equipa, há o sentido de que estamos todos a **contribuir**, à sua escala, **para um objetivo comum**”. O reconhecimento do trabalho e o reforço positivo “não são regra geral, nem muito frequente, mas acontece”. Garante que tal *“depende muito do estilo de liderança e das pessoas em concreto”.*

Manter os recursos humanos motivados é extremamente importante na ótica do entrevistado, e tem um peso muito significativo e é importante a pessoa ir sentindo seja de que fonte externa vier algum incentivo, algum encorajamento. No entanto, garante que os colaboradores e voluntários *“vêm já com uma motivação diferente, e essa é muito determinante”*.

A Dra. Andreia Padre, do Departamento Internacional da Cruz Vermelha, relativamente à estimulação da motivação dos colaboradores, reconhece que *“por vezes é difícil, principalmente em casos que as pessoas estão há quarenta anos na casa”*. Nestes casos, recomendava que se troque os colaboradores de departamento, *com “novas funções, novas pessoas, porque é preciso continuar a motivar a pessoa, mas sempre adaptando a função aos conhecimentos da pessoa e á personalidade da pessoa”*.

Verifica que há um **reconhecimento do esforço** dentro do departamento, feito de uma forma pessoal. Mas, reconhece que *“em termos de instituição, se calhar deveria haver mais”*. A entrevistada afirma que a motivação intrínseca, que normalmente leva alguém a colaborar com uma organização deste género, está mais presente na base da pirâmide do que no topo. *“Em termos da CV isso é muito fácil de perceber, porque a base da pirâmide são os voluntários. Até porque as pessoas que trabalham cá há quarenta anos, tem isto como um emprego, não pode pegar nas coisas e ir embora, mas um voluntário pode. Se um voluntário continua, é porque continua motivado a fazê-lo”*.

Reconhece que no que concerne aos quadros administrativos a motivação intrínseca pode ser menor.

Questionamos o Capitão Conceição, nosso entrevistado, sobre o que motiva, na sua opinião, o trabalho numa FND. Prontamente nos responde que *“há várias motivações e vários estádios na mesma motivação”*, mas para si os *“fatores mais relevantes são a **experiência** e também a **remuneração**. Por experiência entendemos a operacional, a experiência de vida em outro país, e a experiência cultural de conhecer outra realidade.”*

Sendo uma missão de engenharia, o contacto que a Força tinha com a população era significativo, inclusive em algumas situações trabalharam com o apoio direto da população.

A motivação extrínseca, admite o capitão, é importante, ou seja, *“ir a uma missão contribui financeiramente”*. No entanto, garante que nem sempre o facto de se

uma bagagem repleta de missões é positivo e benéfico para a Força. Reforça que tal como experienciou no Líbano, *“nem sempre a experiência corresponde a um desempenho superior (...), as motivações ainda eram algumas para estarem lá, mas o rendimento global já é inferior relativamente a outras pessoas que iam pela 1ª vez”*.

Para o entrevistado a motivação intrínseca está presente em todos os níveis da pirâmide hierárquica, *“as motivações que os movem são transversais”*. Muito embora admita que *“na base da pirâmide poderá estar a motivação financeira e a motivação experiência, concorrem quase lado a lado, talvez se note mais (...) Mas em todos os níveis da pirâmide via motivações diferentes”*.

Abordando a motivação, o Coronel Cardoso afirma que ambos os lados as motivações divergem *“de indivíduo para indivíduo”*. Na estrutura militar *“a base é o voluntariado”*, havendo sempre a possibilidade *“de dizer que não”*. No entanto, ressalta que o fator económico também está associado à motivação. Afirma, sem receios, que os militares *“naturalmente”* têm uma compensação salarial quando estão em missão. Reconhece, assim, que *“o dinheiro é importante”*, até porque, segundo o mesmo, compensa de certa forma *“a privação que dão à família”*, garantindo que esta fica numa situação estável durante os meses da missão.

No entanto, considera que o fator monetário *“não deve ser isso o prioritário”*, garantindo que *“70 a 80 % dos casos não é”*. Como militar de carreira, considera que a missão está intimamente ligada com *“a nossa própria forma de ser e de estar, aquilo para que fomos formados”*. A missão, *“é um desafio”*.

Na opinião do Coronel, a motivação profissional faz-se notar também nos militares que fazem mais que uma missão. A **experiência** que afirma viver-se num T.O. é *“muito grande”*, há um **conhecimento profundo de outros países**. A vontade de conhecer *“outros mundos”*, segundo o entrevistado *“faz parte da nossa natureza”*, tal como no tempo de Magalhães, *“que se ia pelo mar fora”*.

Para o Major Ferreira, ter a **oportunidade de estar em operações**, no real, é o que mais motiva os militares de uma Força Nacional Destacada. Refere que sentiu isso quando esteve presente em teatros como Timor ou Afeganistão. *“Não é só treino, é tudo real. Tudo que se faz contribui para as operações. No Afeganistão tudo é real todos os dias, há operações de combate, há tudo”*.

Para o Major Ferreira há uma motivação profissional, que se baseia na *“possibilidade de realizar num período de tempo em contexto operacional real, tudo o*

*que fazemos, para o bem e para o mal é real*". Do ponto de vista pessoal, o Oficial do exército acredita que os militares buscam *“a satisfação, o bem estar psicológico, e também a recompensa financeira”*.

Explica-nos que num contexto de FND os militares podem ser reconhecidos pelas formas que estão regulamentadas, isto é, os **louvores**, as **medalhas**, que existem mesmo na estrutura da NATO.

**Tabela 9. Motivações para uma missão (análise decorrente das entrevistas)**

---

• A causa;	• Contribuir para um objetivo comum;
• Enriquecimento pessoal;	• Reconhecimento do esforço;
• Contribuir para uma Justiça global;	• Identificação com a missão;
• Contribuir para um Equilíbrio;	• Conhecimento profundo das outras culturas;
• Experiência;	• Oportunidade de estar em operações reais;
• Desafio;	
• Remuneração	

## 5. Conceito de Liderança

A Liderança tem despertado, ao longo da História da Humanidade, um grande interesse, e só assim se explica a imensa quantidade de trabalhos sobre a mesma.

Bergamini (1994) refere que as reflexões em torno da liderança remontam à “A República”, de Platão, e mesmo a diversos livros do Antigo Testamento, da Bíblia, percorrendo vários autores e obras ao longo dos séculos.

Etimologicamente, e tal como defende Lameiras (2010), liderança é sinónimo de direção, tendo origem do latim *dirigere*. Ao consultarmos um dicionário, tal como acrescenta o mesmo autor, encontramos inúmeros sinónimos, como por exemplo qualidade de líder, capacidade de liderar, chefia, direção, entre outras, e verificamos também que estas palavras são as normalmente usadas por vários autores no decurso das suas investigações.

Para Parreira (2010), as pesquisas sobre liderança cresceram juntamente com o desenvolvimento da Psicologia Social, no entanto incidam sobretudo nas manifestações da mesma em contexto de trabalho e em grandes grupos.

Por sua vez, Pinto (2005) ressalta que o surgimento do conceito de liderança pode-nos ter sido oferecido por Maquiavel, no século XVI quando analisava as melhores orientações para as ações de um príncipe nas cidades medievais italianas.<sup>10</sup> Esta liderança assentava numa corrente de informações sobre assuntos que tinham que ser decididos, considerando as melhores alternativas para uma tomada de decisão.

Embora o interesse pelo tema da Liderança não seja recente, há bem pouco tempo ainda encontrávamos Organizações que buscavam um perfil de “*líder salvador, representado por aquelas pessoas que promettessem resposta para qualquer pergunta (...)*” (Bergamini, 2002, p. 12).

Na perspetiva do Projeto Global Leadership and Organizational Effectiveness – GLOBE (in Rezende, 1999, p. 5), a liderança surge como a “*capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para eficácia e sucesso das organizações de que são membros.*”

---

<sup>10</sup> O Príncipe – Obra escrita por Nicolau Maquiavel, em 1513, onde este retrata as estruturas de um governo, fornecendo ao príncipe Lourenço de Médici uma forma de se manter permanentemente no poder, sem ser odiado por seu povo.

Dentro desta linha de pensamento, Afonso (2010, p. 63), atribui mérito á definição acima citada, afirmando que engloba os fatores principais no processo de liderança *“líder, seguidores, influência, desenvolvimento e objetivo”*.

Rego (1998), caracteriza a liderança como um processo de influência através do qual o líder consegue criar transformações nas atitudes e associações dos liderados levando-os a comprometerem-se com os objetivos e a missão da organização. Assim, Afonso (2010, p. 107) afirma que *“positiva ou negativa, grande ou pequena, a influência dos líderes na vida organizacional é real e necessária introduzir”*.

Toda e qualquer Organização apresenta objetivos, mas para que estes sejam alcançados com sucesso é necessário que haja uma *“capacidade de influência que um membro de um grupo exerce sobre os outros”* (Rouco e Sarmiento, 2010), ou seja, é fundamental a capacidade de liderança que torna possível levar os colaboradores a irem além do que seria habitual apenas com o uso de uma autoridade investida.

## **5.1 Teorias de Liderança – Evolução histórica**

Na língua portuguesa, os vocábulos líder e liderança estão enraizados na «arte de comando», servindo durante muito tempo, e exclusivamente, a política e o mundo militar.

São aceites, normalmente, três grandes paradigmas sobre o conceito de liderança. O primeiro surge de uma preocupação em entender quais os traços de personalidade do líder; já o segundo paradigma assenta na observação dos comportamentos do líder no exercício da sua liderança; e por último, o terceiro diz respeito às variáveis contingenciais e situacionais que poderão condicionar o exercício da liderança.

No entanto, nestas últimas décadas surgem novas perspetivas que referem o carisma e a capacidade transformacional do líder na sua relação cm os membros da organização (Cf. Tabela 10).

**Tabela 10. Evolução nos estudos efetuados sobre a Liderança**

<b>Período histórico</b>	<b>Abordagens</b>	<b>Visões/Definições</b>
Até à década de 40	<ul style="list-style-type: none"><li>• Traços da personalidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A liderança é um atributo que nasce com o líder – é inato.</li></ul>
Década de 40 à de 60	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamentos do líder</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A liderança eficaz está relacionada com o tipo de comportamento do líder</li></ul>
Finais da década de 60 até início da década de 80	<ul style="list-style-type: none"><li>• Variáveis situacionais/contingenciais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O contexto influencia a eficácia da liderança</li></ul>
Anos 80	<ul style="list-style-type: none"><li>• Novas perspectivas de liderança</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A liderança depende da visão do líder</li></ul>

(adaptado de Ferreira, et al., 2001)

### **5.1.1 Teoria dos traços**

Até à II Guerra Mundial, o conceito de liderança era definido pelas características de personalidade do líder. Era apenas um conjunto de atributos físicos e psicológicos que diferenciavam os líderes dos não líderes. São estes atributos que normalmente são apelidados de traços. Para Yulk (1994), os traços referem-se a um conjunto de atributos físicos, a características da personalidade, valores e motivos.

Recuando na História, verificámos que em 1910, Carlyle<sup>11</sup> elaborou a teoria do «Grande Homem», que passa a ganhar novo ímpeto com o reconhecimento da importância dos traços do líder para a eficácia da liderança.

Para Parreira (2010), os primeiros passos nesta área foram dados por teóricos que seguiram o trilho de Maquiavel. A liderança definida por um modelo de traços de personalidade, teve uma grande importância na Psicologia.

A Teoria dos Traços, também conhecida como a «Era da Personalidade e da Era da Influência» remonta à década de 1930, tendo como linha orientadora a identificação de características de personalidade associadas à Liderança. Representando uma tentativa de definir os atributos pessoais do líder universal, cujas capacidades o levarão a ser

---

<sup>11</sup> Segundo este autor os grandes avanços e progressos da humanidade deveram-se a determinados homens com traços de personalidade muito específicos.

capaz de liderar qualquer grupo em qualquer situação, esta teoria aproxima-se das características inatas do ser humano. Segundo Chiavenato, 2000 (Cit. por Ricardo, 2014, p. 95) falamos de características que são “(...) *distintivas da personalidade enfatizando que os fatores inatos se sobrepõem às provenientes da aprendizagem promovendo-se, de certo modo, uma espécie de ginocracia (...)*”.

Falamos de uma teoria que enfatiza a existência de qualidades especiais nos líderes que os distinguem dos não líderes, revelando a crença no predomínio da seleção dos líderes em detrimento da sua formação. Tentava-se sugerir, de certa forma, que os líderes se formavam à nascença. A Liderança é encarada como uma qualidade inerente ao indivíduo, nasce com ele, é intrínseca.

Para Ferreira et al. (2001, p. 379), os líderes possuem características universais, o que permite a sua transferência de situação em situação. Falamos de características como a inteligência, a personalidade, entre outras, em “*medidas mais elevadas quando comparados aos não líderes*”.

Teixeira (1998) afirma, ainda, que a abordagem dos traços se baseia numa seleção e avaliação dos líderes tendo como critério as suas características físicas, psicológicas, intelectuais e sociais. Há, assim, uma diferenciação entre o líder e o não líder, como forma de prever comportamentos, através de características ditas inatas ou dos “*bem-nascidos*” (Soto, 2002, p. 18), tratando-se, de algum modo, de uma espécie genocracia (Ricardo, 2014).

Segundo Lourenço (2000) estes princípios e esta visão sobre a liderança conduziram a duas premissas: primeiro, que existia um padrão de personalidade para os líderes; e em segundo, que todos os líderes, em qualquer situação, revelam os mesmos traços.

Parreira (2010) foca as listas apresentadas por Ghiselli (1971) e Stogdill (1974), em que a capacidade para liderar é o resultado de uma estrutura pessoal que se agrega um determinado conjunto de traços, tais como: inteligência, adaptabilidade, fluência verbal, equilíbrio emocional, extroversão e auto-confiança. No entanto, Cunha et al. (2007) refere que Stogdill acabou por reconhecer que as pesquisas anteriores acabaram por não conseguir sustentar a ideia que determinados traços são completamente necessários. Permitiam, sim, supor que certos traços aumentam a probabilidade duma liderança eficaz, mas não garantem de uma forma automática a eficácia, e que a importância dos traços depende das situações.

Foram várias as revisões que, mais tarde, concluíram que estas teorias revelavam várias lacunas, uma vez que não há um conjunto de traços que universalmente (em qualquer situação) se apliquem aos líderes eficazes.

Cunha, et al. (2007) explica que uma característica, quando isolada, pode ser irrelevante, mas quando conjugada com outras poderá ser bastante pertinente. Para este autor a falta de um traço poderá ser compensada por outro, admitindo que uma organização precisa, mais do que um perfil supostamente ideal, de um líder com traços diferentes.

Tal como refere Ferreira, et al. (2001, p. 380), muito embora determinados traços de personalidade sejam necessários, *“na maior parte das situações em que acontece o exercício da Liderança, não constituem, só por si, razão suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação.”* Para este autor, todos nós temos a capacidade de liderar, esse potencial emerge da experiência e aprendizagem adquiridas.

Apesar de bastante redutoras, ainda hoje verificamos que existem instrumentos de avaliação para a escolha de líderes: testes de inteligência abstrata e concreta, raciocínio verbal, teste de aptidões, entre outros.

### **5.2.2 Teoria dos Comportamentos do líder**

Entre as décadas de 40 e 60, surgem novas teorias, estudos efetuados em que a premissa se baseia na existência de comportamentos específicos que são determinantes na Liderança, e que irão diferenciar os líderes dos não líderes.

A «Teoria dos Estilos ou dos Comportamentos», assume que o líder pode ser treinado havendo um referencial dos comportamentos (Amaral, 2007), e a liderança é estudada *“em termos de estilo de comportamento”* (Chiavenato, 2000, p. 137).

Tal como acontecia na Teoria dos Traços, as teorias comportamentais salientam as diferenças individuais no desempenho da liderança. Teixeira (1998) refere que o facto da teoria dos traços não ter conseguido explicar de uma forma completa o surgimento de líderes, levou os investigadores a explorar outras visões e forma de analisar a questão. Uma das vias de análise sugeria, então, que seriam determinados comportamentos específicos a conseguir a distinção entre líderes e não líderes.

Na tentativa de encontrar comportamentos eficazes de liderança, surgiram diversos estudos balizados por esta nova abordagem.

De seguida, passaremos analisar alguns destes estudos, contribuindo para uma melhor compreensão da abordagem comportamental da liderança.

- Rensis Likert, um dos investigadores mais representativos da Escola de Michigan apresenta-nos o Modelo descontínuo de Liderança, identificando quatro estilos de Liderança (estilo 1, estilo 2, estilo 3 e estilo 4), consoante o grau/uso de autoridade, variando ao longo de um contínuo. Este modelo relaciona a chefia, o exercício de gestão e/ou liderança com a eficácia.

O autor identifica um estilo autoritário (que se encontra num dos polos), um estilo de condescendência, em terceiro o estilo de confiança e num outro extremo dos polos o estilo participativo ou democrático. Existem quatros variáveis organizacionais em causa: a relação chefe-subordinado, a tomada de decisão, o sistema de motivação e a comunicação.

O estilo autoritário está caracterizado pela falta de confiança nos colaboradores, pela centralização da decisão, pouca interação e motivação, já no polo oposto, no estilo democrático *“as características são confiança total nos colaboradores, a participação nos processos decisórios e definição de objectivos, elevada interacção e fluxo da informação em todos os sentidos.”* (Ferreira et al, 2001, p. 381).

Para Ferreira et al. (2001, p. 381) *“(...) quanto mais as organizações mudam dos estilos 1 e 2 para os estilos 3 e 4, maior é a sua eficácia, ou seja, maior é a sua produtividade e satisfação pessoal”*.

- Para o estudo da liderança contribuíram, também, os estudos da Universidade de Ohio, que encontram duas dimensões responsáveis pelo comportamento de liderança descritos pelos colaboradores. Sendo estas duas dimensões a estrutura de iniciação (extensão em que um líder é capaz de definir o seu papel e o de seus subordinados na busca de objetivos) e a consideração que se reflete na capacidade de manter confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

Líderes com estas duas características seriam de estilo “alto-alto” e obtêm mais desempenho e mais satisfação dos colaboradores do que os que têm baixa pontuação nestas qualidades. Assim, *“os autores desta escola identificaram dois fatores distintos, explicativos de 83% da variância: a*

*consideração, refletindo preocupações com as pessoas e com a manutenção do bom clima do grupo, e a estruturação, traduzindo comportamentos de preocupação com a direção das atividades do grupo, através do planeamento, informação, controlo de prazos, ect., no sentido do cumprimento da tarefa.”* (Ferreira et al., 2201, p. 382).

- Tendo como base os estudos feitos nesta Universidade, o modelo de liderança de Blake & Mouton de 1964, que se designa também por “grelha gerencial”, define duas dimensões ortogonais, sendo que uma delas representa uma baixa ou elevada preocupação com a tarefa e outra que expressa igualmente uma menor ou maior preocupação com o relacionamento. *“Da combinação de ambas as dimensões, as quais variam entre 1 (baixa orientação) e 9 (alta orientação), os autores identificam cinco tipos ou estilos diferentes de liderança.”* (Ferreira et al, 2001, p. 383).

Estamos perante duas dimensões no comportamento de liderança assim, assistimos a um líder orientado para o colaborador, dando ênfase às relações pessoais, e um líder orientado para a produção, colocando o destaque nos aspetos técnicos ou da tarefa do trabalho. O estilo 9.9 em que ambos comportamentos são elevados é, portanto, o ideal á luz desta teoria, mas difícil de se realizar na prática.

### **5.2.3 Os estilos de Liderança - General Belchior Vieira**

A «arte de comandar», bem conhecida no mundo militar, foi analisada pelo General Belchior Vieira. O General enumera três estilos possíveis de liderança. Ao longo das entrevistas verificamos que, mesmos entre os civis, os termos mais comumente utilizados para caraterizar o exercício da liderança é: diretivo, participativo e delegativo.

Segundo Vieira (p. 87), “*o estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus subordinados*”. Tal como verificamos com outros autores, também o General concorda que o estilo de liderança não é estanque, variando conforme a personalidade, os subordinados e a situação. E, não existindo um estilo melhor e um estilo pior, o mais adequado será, e também de acordo com Vieira, o estilo que proporciona a melhor liderança.

Durante muito tempo apenas se tinha em mente dois estilos de liderança, sendo eles: o autoritário e o democrático. No primeiro estilo de liderança, os líderes “usavam a sua autoridade legítima e o poder inerente à sua posição para conseguirem resultados”, já no estilo democrático os líderes “*usavam a sua personalidade para persuadir e empenhar os subordinados na realização das suas tarefas*” (Vieira 1998, 93).

Na liderança militar, segundo o autor, consideram-se três estilos básicos: o estilo por delegação, o estilo participativo, e o estilo diretivo. No entanto, durante imenso tempo foram apenas considerados dois estilos: ou estávamos perante um líder autoritário ou, pelo contrário, um líder democrático. Não se colocava a hipótese de um único líder poder usar diferentes estilos, ou flexível ao ponto de combinar os estilos tendo em conta as situações.

Por líderes autoritários entendiam-se aqueles que “*usavam a sua autoridade legítima e o poder inerente à sua posição para conseguirem resultados*” (Vieira, p. 87), por seu turno, os líderes democráticos que “*usavam a sua personalidade para persuadir e empenhar os subordinados na realização das suas tarefas*” (Vieira, p. 87).

- **Liderança por delegação**

Para Vieira (1998, p. 88) “*Um líder usa o estilo de liderança por delegação quando delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seu subordinado ou num grupo de subordinados*”.

Delegar pode ser vital para o exercício de uma liderança eficaz. O receio de perder o controlo da situação, ou acreditar que é mais rápido fazer uma atividade do que passar para outra pessoa fazer, leva a que alguns líderes evitem delegar funções.

A delegação de funções traz benefícios para o líder, facilitando o alcance de metas que exigem um esforço cooperativo do grupo. Delegar proporciona também benefícios para a equipa e para a organização no seu todo. Quanto á equipa, permite que

os membros aprimorem habilidades atuais, desenvolvendo novas. Proporciona aos membros da equipa um sentimento de realização, aumentando a motivação.

No que diz respeito á organização, a delegação de tarefas, ao fazer melhor uso dos recursos organizacionais, aumenta a produtividade.

É necessário ter em conta determinadas características dos subordinados para que este estilo de liderança possa ser efetivamente funcionar em pleno. Tal como explica Vieira (1998, p.88) *“Este estilo é adequado quando a delegação é feita em subordinados experientes, perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar, competentes e motivados para a execução da tarefa delegada.”*

- **Liderança Diretiva**

A liderança diretiva é caracterizada por um líder que deixa claro aos subordinados o que é esperado deles, proporciona orientação específica sobre o que deve ser feito e como isto deve ser realizado. Esclarece o posicionamento de cada um, programa as atividades a serem realizadas, mantém padrões de desempenho definidos e orienta os subordinados para o cumprimento das regras e regulamentos definidos.

- **Liderança Participativa**

Na liderança participativa o líder consulta os seus subordinados, solicita sugestões e leva em consideração essas sugestões antes de tomar decisões.

*“Um líder usa o estilo participativo quando envolve os subordinados na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo.”* Vieira, p. 87.

#### **5.2.4 Teorias situacionais e contingenciais**

As teorias anteriormente apresentadas começam a ser substituídas por orientações mais contingenciais, em que ganham destaque as motivações e capacidades do liderado, a sua posição hierárquica, ou seja, todo o contexto em que está inserido.

O Modelo de Fiedler caracteriza-se por uma dicotomia relacionamento-tarefa, considerando que *“o estilo do líder é mais expressão dos seus motivos e necessidades pessoais do que propriamente comportamentos explícitos”* (Ferreira e al., 2001, p. 386).

Fiedler<sup>12</sup> mede o estilo de liderança numa escala que indica o grau no qual descrevem favorável ou desfavoravelmente o seu colega de trabalho – Least Preferred co-Worked (LPC). Os líderes que classificavam o colaborador menos preferido de uma forma muito negativa, obtêm uma classificação baixa na escala LPC (eram líderes com um estilo orientado para o controlo das tarefas e menos preocupados com as relações humanas). Os líderes que classificavam de uma maneira mais positiva o seu co-colaborador menos preferido, obtinham uma pontuação elevada na escala LPC (o seu estilo tende a ser permissivo e orientado para as relações humanas).

Fiedler (Cit. por Afonso, 2010), identificou três situações de liderança ou variáveis que ajudavam a determinar qual o estilo de liderança que irá ser mais eficaz:

- Relações líder-membro: o grau em que o líder é apoiado pelos membros da sua equipa e a amistosidade das relações;
- Estrutura das tarefas: o grau em que as decisões são verificáveis, os objetivos das tarefas e as soluções para os problemas são claras e os procedimentos de trabalho são especificados;
- Posições de poder: o poder que está ao dispor do líder na sua posição formal.

Tal como explica Teixeira (1998), Fiedler defende que não há um único estilo de liderança que possa ser considerado como mais eficaz em todas as situações.

Tornamo-nos líderes, não apenas pelos atributos da nossa personalidade, mas também em virtude da coexistência de inúmeros fatores situacionais e da nossa interação com os subordinados (Idem, 1998).

Centrando-se nos comportamentos, em detrimento dos traços de personalidade do líder, os modelos de contingência procuram definir quais são os fatores situacionais que influenciam e moldam a o comportamento dos líderes e a eficácia dos grupos liderados.

House e Mitchell (Cit. por Ferreira, et al, p. 386) identificaram quatro tipos de comportamentos de liderança:

---

<sup>12</sup> Fred Edward Fiedler, um dos principais investigadores na área da psicologia organizacional e industrial do século XX. Na década de 40 o seu centra-se na liderança, apresentando a teoria contingencial em 1964. Fiedler vem, com esta teoria, afirmar a necessidade de se avaliar a situação concreta. Informação retirada de:

<URL:<http://1ecmpl2012.wix.com/contingencialfiedler#!testimonials/c1yws>>, consultado em 05 abril 2015

*“o diretivo, que dá a conhecer aos liderados o que se espera deles, se programa o trabalho a realizar e se fornece orientação específica no modo de executar as tarefas; o de apoio, caracterizado pela atenção às necessidades dos liderados; o participativo em que o líder escuta as sugestões dos liderados e os consulta para tomar decisões; o orientado para resultados, caracterizado pelo estabelecer objetivos desafiantes e esperar dos liderados o mais elevado desempenho”.*

O Modelo Cognitivo-Motivacional de House e Mitchell, que pode ser entendido como um prolongamento dos estudos de Ohio e Michigan, procura uma resposta que permita medir de que forma a eficácia do líder é condicionada pela sua capacidade de intervir no processo motivacional dos liderados (Teixeira, 1998).

Considera-se, tendo em conta este modelo, que a motivação aumenta sempre que o líder proporciona aos liderados recompensas pelo seu trabalho, treino ou mesmo formação (condições para que haja um desempenho eficaz).

Segundo Ferreira et al. (2001, p. 387), os indivíduos com um locus de controlo mais interno preferem um estilo de liderança mais participativo, enquanto os mais externalistas preferem um estilo mais diretivo. Deprendemos que quando os objetivos e meios são claros, e as tarefas mais habituais, o estilo diretivo torna-se desnecessário.

Paul Hersey e Kenneth Blanchard (Cit. por Teixeira, 1998), apresentam um modelo enquadrado na teoria contingencial, reforçando a ideia de que a eficácia da liderança depende das ações dos liderados e não tanto do líder, assim como também se encontra em proporcionalidade direta com a liberdade dos liderados. Os autores desenvolveram um modelo de análise da liderança com ênfase nos liderados, introduzindo uma variável muito importante, a maturidade dos subordinados.

Segundo Teixeira (1998) este modelo baseia-se na interação de duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos liderados. O ponto fundamental do modelo é realmente a maturidade dos subordinados, mas relativamente à tarefa e não à sua personalidade. Entendemos por maturidade a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento (Ferreira, et al. 2001).

Tendo em atenção os estádios de maturidade dos subordinados é possível definir quatro estilos específicos de liderança:

S1 Dirigir (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento) - diz às pessoas o que espera delas, os prazos de execução, regras e metodologias;

S2 Persuadir/Treinar (Coaching) (alta orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas) – Trata os subordinados como iguais e simultaneamente treina as suas competências;

S3 Participar (baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas) - O processo de decisão é partilhado, sendo o papel principal do líder, o de facilitador e comunicador, percebendo a competência dos subordinados, consulta-os para tomar decisões;

S4 Delegar (baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas) – O líder dá escassa direção e apoio aos colaboradores, pois estes são maduros e autónomos. A delegação funciona como forma de promover as suas competências e a sua maior responsabilidade. Este estilo só é adequado quando os colaboradores são realmente capazes de desenvolverem o trabalho e têm elevados níveis de motivação para fazer o que lhes é solicitado.

Sempre que os liderados atingem elevados graus de maturidade, o líder diminui o controlo sobre as atividades, diminuindo também o comportamento de relacionamento. Para Hersey e Blanchard qualquer dos estilos é eficaz, desde que adequado à maturidade dos subordinados (Ferreira, et al. 2001).

Segundo Rego (1998, p. 45) *“Se, numa dada tarefa, os subordinados não sabem nem querem assumir responsabilidades, o líder será eficaz se tiver elevada orientação para as tarefas e baixa para as pessoas. No entanto, quando estamos perante subordinados que sabem assumir em pleno as responsabilidades, para este autor, o ideal é um estilo em que a orientação para as tarefas e para as pessoas é baixa.*

## **5.2 As novas abordagens da Liderança**

Durante os períodos de tempo apresentados atrás, as teorias de liderança estavam bastante focadas em determinadas temáticas, como por exemplo, entender se falamos de um líder democrático ou autocrático, se é uma tomada de decisão participativa ou

diretiva. Nos anos 80, surgem novas teorias de liderança que questionam as visões tradicionais da liderança.

### 5.2.1 Liderança Transacional

Em 1973, Downton (Cit. por Rosinha, 2009), apresenta pela primeira vez uma teoria transacional, carismática e inspiracional, enquadrando-se, a mesma, na liderança política. Para este autor, o termo transacional tem por base uma troca económica *“que leva ao comprometimento mútuo e é a base da confiança”* (Rosinha, 2009).

Tendo como ponto de partida a ideologia de Downton, Zaleznick (Cit. por Rosinha, 2009) distingue pela primeira vez os conceitos de liderança e gestão. Para este autor, *“os gestores seguem processos burocráticos e racionais, são passivos e reactivos e usam estruturas formais para controlar e influenciar comportamentos”* (Zaleznick, Cit. Por Rosinha, 2009).

Embora distintas e complementares a liderança e a gestão devem existir em todas as organizações, havendo certos momentos e certos tipos de organização, em que durante o seu ciclo de vida, *“faz mais falta a capacidade de liderança, e outros em que faz mais falta a capacidade de gestão”* (Azevedo, Franco e Meneses, 2012, p. 143).

Santos (Cit. por Azevedo, Franco e Meneses, 2012, p.142), define gestão como um *“processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planeamento, organização, liderança e controlo”*. O tipo de atividades que são desenvolvidas bem como o perfil ideal da pessoa para o efeito está altamente condicionado pela gestão da mudança e da complexidade.

Tanto a gestão como a liderança têm uma influência profunda em todos os níveis da organização *“- do estratégico (ao nível do qual se definem aspectos como missão, visão, objetivos e estratégias da organização), ao de gestão (ao nível do qual se decide a afetação dos recursos disponíveis), até ao operacional (ao nível do qual o serviço/produto é prestado/produzido)”* (Idem, 2012, p.143).

Para os mesmos autores, é no nível estratégico da organização que se nota um impacto mais direto da liderança, enquanto que a gestão atua nos níveis de gestão e operacional. Assim, o sucesso organizacional dependerá da conjugação feita entre ambas. Segundo Rosinha (2009), *“os líderes fornecem uma visão para o futuro e fazem*

*uso das emoções e do carisma para inspirar os seguidores e mudar o seu sistema de valores e crenças, enfatizando a convicção moral na sua missão”.*

Esta teoria pretende contar com o recurso a uma certa previsibilidade no que toca às respostas comportamentais dos seguidores. Os modelos de liderança de Ohio e Michigan, que atrás falamos, seguem uma orientação da teoria de liderança transaccional.

Estamos a falar de uma ligação do tipo «causa-efeito», uma *“resposta contingente a determinada recompensa”*. Na liderança transaccional, para Bergamini (1994), ocorre uma troca entre o líder e o seguidor. Esta troca pode ser de vários géneros, isto é, pode ser económica, política ou psicológica, no entanto não existe uma ligação duradoura entre as partes, uma vez que esta permuta só se mantém enquanto ambas as partes conseguirem antever benefício próprio. Segundo a mesma autora, a troca nesta relação reveste-se de benefícios de carácter extrínseco, como por exemplo a remuneração. Para Bass (Cit. por Rosinha, 2009) *“A liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos próprios interesses”*.

Em ambiente militar existem diversas ações regulamentadas, aplicadas para atingir a missão, como o louvor, os elogios ou as ações disciplinares. Se o militar desempenhar o seu papel e as tarefas que lhe foram atribuídas, a recompensa é contingente.

De uma forma construtiva, o líder especifica qual a recompensa no caso do resultado ser alcançado, através da negociação e entendimento (Bergamini, 2002). Por outro lado, esta liderança, usada de uma forma corretiva, visa um controlo dos objetivos antecipando possíveis desvios às regras estabelecidas.

Fazendo uma leitura da pirâmide de Maslow, Carrilho (2001) afirma que o líder transaccional identifica as necessidades do nível mais baixo da hierarquia – o salário. Estabelece-se aqui uma relação de modo a que a satisfação das necessidades seja contingente ao cumprimento das expectativas dos «chefes».

Continuando na mesma linha de pensamento, Rezende (2010) refere que os colaboradores são motivados pelas promessas, recompensas e elogios dos líderes ou então corrigidos com recurso a um feedback negativo, ameaças ou mesmo ações disciplinares. Os líderes reagem, portanto, de acordo com o desempenho dos colaboradores.

Personificando na maioria das vezes alguma forma de poder, este líder pode exibir uma atitude de controlo, surgindo como figura proeminente. Segundo Bass (cit. por Bergamini, 2002, p. 144) *“Uma vez proposta a troca de benefícios dos mais diferentes tipos pelo esforço despendido, o líder promete recompensas para o bom desempenho e reconhece as realizações dos seguidores.”*

Tomando como ponto de partida a teoria do reforço, o líder transaccional faz com que as pessoas se movimentem por motivações extrínsecas, aplicando estímulos positivos ou negativos vindos do meio ambiente de forma a levar o seguidor a reagir de maneira predeterminada.

Para James MacGregor Burns (1978) na liderança transaccional o líder atribui recompensas aos seguidores em troca de obediência. É um líder que, reconhecendo as necessidades dos colaboradores, garante-lhes como podem satisfazê-las através da execução de tarefas e de um bom desempenho.

### **5.2.2 Liderança Transformacional**

Segundo Rezende (2010), o conceito de liderança transformacional foi introduzido por Burns, segundo este assistimos a uma liderança transformacional quando líderes e seguidores são levados a evoluir para um nível superior de motivação e moral. Existem, efetivamente, mudanças na vida das pessoas e nas organizações, remodelando perceções de valores, mudando as expetativas e aspirações dos colaboradores.

A liderança transformacional surge quando é promovida a superação de interesses pessoais imediatos em benefício da organização, sendo elevado o nível de confiança (Pires, 2003).

Os líderes transformacionais conseguem perceber qual é o impacto das suas ações e mantêm os seguidores vinculados com a missão e intrinsecamente motivados.

Para Bento (2008), os líderes transformacionais apelam aos sentimentos dos seus seguidores tendo em vista as contribuições para o esforço global do grupo. Burns (1978), acredita que o propósito desta teoria é crucial, não tendo sido totalmente reconhecida pela maioria das teorias da liderança. Segundo o mesmo, *“O líder transformacional eleva o nível de conduta humana e de aspiração ética tanto dele*

*próprio como do seguidor e por conseguinte, exerce em ambos um efeito transformador”* (Burns, 1978, p. 20).

Falamos de uma forma de liderança que requer do líder uma visão, valores e comportamentos consistentes e focados no futuro. A liderança transformacional procura elevar o nível da conduta humana e a aspiração moral do líder e do liderado, havendo desta forma um efeito de transformação em ambos.

Para Donnelly et al. (2000), Bernard Bass vem alargar o ponto de vista de Burns ao afirmar que o líder transformacional é uma pessoa que demonstra uma liderança carismática, inspiradora, um estímulo intelectual, havendo um sentimento de que todos os seguidores são importantes.

Lourenço (2000) citando Burns (1978) atesta que esta liderança transformadora é vista como um processo de influência capaz da mobilização de poder para mudar sistemas sociais. De acordo com o mesmo autor, só a liderança transformacional poderá ser um fator de mudança social.

Segundo Chiavenato (2005) os líderes transformacionais classificam-se em quatro dimensões: Carisma, Inspiração, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada. A primeira dimensão proporciona visão e senso de missão, ganha respeito e confiança. A segunda dimensão descreve líderes que promovem grandes expectativas em seus seguidores, motivando-os a se considerarem parte da organização. Já a terceira dimensão, está presente nos líderes que estimulam seus liderados a criar e inovar, e a desafiar suas próprias convicções e valores. Finalmente, o líder transformacional atua como instrutor dando atenção pessoal e impulsiona.

A Liderança Transformacional baseia-se no empowerment dos colaboradores, nas relações de confiança, na lealdade, na justiça e no incremento dos sentimentos de auto-eficácia e de auto valor dos colaboradores. Envolve, fundamentalmente, uma mudança de valores e das aspirações dos colaboradores, de forma a que sejam intrinsecamente motivados para o bom rendimento no seu trabalho.

Ao contrário de Burns, que acreditava que os tipos de liderança estavam em extremos opostos, Bass (1985) alega que os melhores líderes possuem ambas as características.

Ferreira, et al. (2001) consideram que a liderança transformacional pode ser entendida como a excelência da liderança transacional, sendo que o mesmo líder pode fazer uso de ambas em diferentes momentos e situações. Nesta mesma linha, Bass

considera que a liderança transaccional, muito embora independente da transformacional, é um pré-requisito para uma liderança eficaz. Os objetivos podem ser totalmente atingidos com ambos os estilos, e não em separado (Bass e Avolio, 2004). Desta forma, a liderança transformacional e transaccional são modelos que se complementam, tal como afirma Robbins (2002, p. 319), *“a liderança transformacional é construída em cima da liderança transaccional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transaccional”*.

### **5.3 A Liderança nas Organizações Não Governamentais**

Apesar de haver já mudanças, ainda existe, de uma forma generalizada, a ideia de que as organizações sociais servem apenas como intermediários entre doadores e os beneficiários finais. No entanto, *“sem uma liderança competente as organizações sem fins lucrativos perdem eficiência, eficácia e impacto social. Comportam-se como uma orquestra sem maestro”* (Azevedo, Franco e Meneses, 2012, p. 137).

Financiar a liderança das organizações sem fins lucrativos é, ainda, difícil, no entanto *“sem lideranças competentes estas [organizações] ficam seriamente limitadas no seu desempenho e na capacidade de atração de bons recursos, perdendo impacto na luta pela coesão social e qualidade de vida de todos nós”* (Azevedo, Franco e Meneses, 2012, p.138).

Para David Korten (Cit. por Matos, 2001, p. 256), para que uma ONG desenvolva bem o seu papel deverá conhecer os destinatários a quem essa ajuda se dirige, mas também *“os sistemas inerentes aos atores operantes”* (Matos, 2001, p. 256).



**Figura 5. Modelo McKinsey para OSFL**

(Adaptado de: Azevedo, Franco e Meneses, 2012)

Com o início do século XX tornamo-nos uma sociedade de organizações. Desde o nosso nascimento até à data da nossa morte, encontramos fortemente dependentes da aquisição e consumo de produtos fornecidos por organizações, sejam bens e/ou serviços.

Tendo em conta que existem em menor número e dimensão, as Organizações Sem Fins Lucrativos só começaram a ser objeto específico de estudo mais recentemente. Mas o interesse por estas Organizações deve-se, também, ao fato de encontrarmos semelhanças com as Organizações com Fins Lucrativos “*quer ao nível dos problemas com que se defrontam, quer ao nível dos mecanismos que determinam o seu desempenho*” Azevedo, Franco e Meneses, 2012, p140.

McKinsey 2001 (Cit. por Azevedo, Franco e Meneses, 2012, p. 141) desenvolveu um modelo específico para a análise de OSFL (Cf. Figura 5), sobressaindo um leque de variáveis para o seu bom desempenho:

- **Aspirações**, que abarcam a visão, a missão e os objetivos gerais da organização, conferindo-lhe um sentido e uma direção, quando em conjunto e articulados;
- **Estratégia** que, com vista à consecução dos objetivos gerais, consiste no conjunto congruente de ações e programas;

- **Competências Organizacionais**, *“correspondem à soma das capacidades da organização, incluindo o desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica, e a capacidade de planejar, gerir recursos e estabelecer relações com os stakeholders”* Azevedo, Franco e Meneses, 2012, p141.
- **Recursos Humanos**, correspondem às experiências, às competências, ao potencial e ao compromisso dos colaboradores, dos voluntários e da direção.
- **Sistemas e Infraestruturas**, dizem respeito aos ativos físicos e tecnológicos que apoiam a organização, á tomada de decisão, á gestão do conhecimento, aos sistemas da organização de planeamento e gestão administrativa;
- **Estrutura Organizacional**, *“configura a estrutura legal e de gestão da organização, combinando o governance, o desenho organizacional, a coordenação inter-funcional, e as descrições das funções individuais”* Azevedo, Franco e Meneses, 2012, p142.
- **Cultura**, é a orientação da organização face ao desempenho. Inclui práticas e valores partilhados e normas de comportamento. É o elemento que liga todos os outros, dando coesão à organização.

Conseguimos encontrar semelhanças entre o modelo McKinsey e o aplicável em Organizações Com Fins Lucrativos. Há uma preocupação em maximizar a eficiência e a eficácia em contextos de fracos recursos e constantes mudanças.

Nanus e Dobbs, 1999 (Cit por Azevedo, Franco e Meneses, 2012) consideram que os líderes de OSFL, como as Organizações Não-Governamentais necessitam de se focar essencialmente em quatro dimensões:

- **Aspetos internos**, como os grupos que o líder tem que inspirar, acompanhar e unir com o objeto de uma missão em comum. Estas grupos são compostos pela direção, pelos voluntários, pelos colaboradores, etc.;

- **Aspectos externos**, ou seja, os financiadores, media, entidades legais e todas as outras que darão ao líder suporte financeira, material e legitimidade;
- **Operações atuais**, como as motivações, os serviços, os clientes e o desempenho da organização;
- **Possibilidades futuras**, que levam o líder a ter que analisar as ameaças e oportunidades que sejam importantes para o futuro da organização, sem esquecer também a sustentabilidade.

Pela própria mudança nas missões e nas características das mesmas, a dimensão da atuação da AMI, ONG que entrevistamos, passou a ter uma dimensão muito grande e, conseqüentemente, as questões burocráticas complexificam-se. O líder tem sempre em atenção que se trata de uma ONG que funciona com projetos, e que é preciso procurar financiamentos, fazer relatórios, fazer coordenação. *“Há uma **carga burocrática de gestão que é fundamental no processo**”*, desta forma a figura do coordenador, chefe de missão, tem um papel relevante.

Apesar da hierarquia bastante definida, a Dra. Tânia Barbosa considera que há espaço par **delegar funções** e para uma **grande participação**. *“Há uma autonomia, o projeto é a nossa linha orientadora no terreno, é o que nós estamos a fazer, com que recursos, portanto dentro do projeto não é necessário que perguntem todas as semanas se podem gastar o dinheiro que até está previsto no projeto”*.

Aquilo que a Organização (AMI) pretende é justamente *“**autonomia, capacidade de análise, capacidade de crítica para identificar novas oportunidades no terreno, fazerem novos projetos, resolverem situações ...**”*.

Em **cenários de instabilidade e insegurança**, a entrevistada confessa ser necessário um **líder é mais diretivo**, havendo uma **liderança baseada no contexto**, *“não tem a ver tanto com as hierarquias, tem mais haver, nestes casos, com o contexto e com a situação.”*. Todas as decisões da Organização *“são feitas com base na informação que dão do terreno”*.

O lado mais emocional, e o lado mais racional devem, segundo a entrevistada, ser conjugados e usados de uma forma equilibrada. Ao contrário dos líderes que estão mais orientados para as pessoas, a diretora confessa que é *“mais orientada para as tarefas”*. Afirma que este processo se baseia em **saber distinguir as pessoas na**

**equipa**, o apoio que precisam, “*encontrando um **equilíbrio** justamente no estarmos orientados para os resultados e para as pessoas*”.

Admite que é difícil ser líder, “*não é qualquer um que consegue **adaptar-se***”, sem esquecer os **conhecimentos técnicos** que tem que ter. “*O líder, ou o chefe, ou diretor (...) tem que ter também conhecimentos técnicos. Portanto, as equipas têm que sentir que as pessoas que os está a **orientar** os orienta no trabalho.*”

A diretora do Departamento Internacional da AMI explica-nos que **um líder não tem que ser excepcional em tudo** e que “*quanto mais subimos na pirâmide hierárquica, mais caminhamos para o lado estratégico e menos para o lado operacional*”. Efetivamente **um líder terá** é, de facto, **uma bagagem e um conjunto de competências** que lhe permite resolver as questões, mas é um desafio e **provavelmente não há líderes perfeitos**.

Para o Dr. Pedro Krupenski, Diretor da OIKOS e da Plataforma das ONGD existem características pessoais que são fundamentais para liderar na atualidade, tais como: “*ter sentido de humor, ser muito persistente e sentido de justiça. O sentido de justiça global e de pertença ao mundo como um todo, algum sentido de humor que é aquilo que nos vai permitindo relativizar algumas coisas, evitando potenciais choques interculturais e depois há uma persistência, quer dizer, não desistir á primeira. Estas são as características basilares, depois vem tudo o resto, o **conhecimento técnico**, o conhecimento do setor.*”

Na relação com os pares considera ser importante a capacidade de se colocar no lugar do outro. “*Perceber o que é que ele pensa, o que é que ele aspira, isso permite-nos relativizar as coisas e permitir uma maior proximidade e um maior dialogo com as pessoas, ajudando-os a identificar os seus problemas e a tentar resolvê-los.*”

Como referiu o Dr. João Martins, Diretor da ADRA, no dia-a-dia, tenta que o exercício da sua liderança “*seja **participativa** e que haja **envolvimento de todos nas decisões***”, mas esclarece que “*a última palavra*” acaba por ser a dele.

Considera que o seu estilo de liderança “*não é impositivo, é participativo. Tentando que todos tenham uma palavra a dizer. Não há demasiada rigidez, o importante é que os objetivos sejam cumpridos*”.

A **linguagem** e a comunicação para com os seus colaboradores “*é muito **informal***”, mas reconhece que existem três níveis distintos. Há uma linguagem para com as pessoas da sede, que é muito informal, depois existem os delegados locais que

são voluntários e que têm voluntários a trabalhar com eles. E aí “é uma **comunicação á distância**, normalmente há visitas aos locais”. E depois há a ligação com os outros países, aí não é uma liderança direta, mas querem ver os resultados. “*É uma liderança muito mais de coaching, de acompanhamento*”.

Na sede, onde trabalha, reconhece que podem existir barreiras na comunicação, porque ao contrário de uma OCFL, “*uma ONG não vende, não se pode falar com os doadores como se age com os compradores*”. Já no que concerne ás delegações, a **principal barreira é a distância**.

Na sua função atual, o diretor da ADRA destaca como valores fundamentais “*a transparência, a capacidade de motivar, e a criatividade que é atualmente necessária*”. Apesar de se identificar com um estilo de liderança mais participativo, admite que delega funções com muita facilidade, e que tem uma certa dificuldade em ser diretivo.

No entanto, garante que “*há pessoas que precisam mesmo que sejamos diretivos*”, mas que não gosta de aplicar esse estilo “*porque requer um acompanhamento muito próximo esse tipo de liderança diretiva*”. Na sua opinião, a **liderança diretiva faz com que a pessoa esteja sempre muito dependente** do seu superior. “*Está sempre á espera, e se não recebe uma ordem fica parado*”.

A representante do Departamento Internacional da Cruz Vermelha, Dra. Andreia Padre relata-nos que um dos princípios de liderança que mais destacou quando começou a desempenhar as atuais funções foi “*a partilha de informação e de conhecimento (...) no departamento não há informação escondida, não há conhecimentos que não são partilhados*”.

No ponto de vista desta entrevistada, há entre todos os trabalhadores “*uma postura informal, com exceção da direção aí há uma quebra, quase como uma divisão entre o bloco representativo e o bloco operacional. Com a direção é diferente, tudo mais formal.*”

Apesar de afirmar que “*entre pares não há barreiras*”, mas no que concerne à direção, *de forma hierárquica, as funções estão muito bem delegadas. Temos uma pessoa a quem reportar, que depois falará ao superior em questão.*

Entre os valores que a Dra. Andreia Padre mais destaca e mais valoriza no seu trabalho, destaca “*a lealdade profissional, que é lealdade por aquilo que é a casa, por aquilo que é a CV (...) e a “partilha da informação, da partilha do conhecimento em pé de igualdade*”.

No decorrer da operação militar, o Coronel Cardoso garante que a sua opinião pessoal “*não conta*”, reconhecendo que não é “*(...) alguém individual ali dentro (...)*”, faz antes parte de uma estrutura que o destacou “*com uma missão para cumprir*”.

Ao comandante da força compete “*fiscalizar também se a atuação não é desvirtuada*”, verificando também todos os outros aspetos acessórios que poderão concorrer para a missão, como o relacionamento com os outros atores no terreno. Apesar de reconhecer que “*não é fácil coordenar equipas*”, porque o comandante não consegue estar presente em todos os locais. Para facilitar este trabalho, considera como fundamental “*o treino*”, e “*a confiança*”.

Nesta cooperação deve existir, segundo o Coronel Cardoso, a “*capacidade de ouvir, a humildade de ouvir quem está no terreno. Até coisas que possam parecer disparatadas ter a capacidade de as escutar.*”

Quando questionado sobre a dificuldade sobre a manutenção do espírito de equipa, o entrevistado refere que **há situações em que o comandante tem que “inventar um pouco”, para manter os homens ocupados**, “*nem que seja atividade física e o desporto e outras para manter o pessoal ocupado*”. Na sua opinião, estar 24 horas sobre 24 horas (H24) é um dos fatores mais importantes a ter em conta, “*altera tudo, o estar longe da família, e estar numa missão H24 altera tudo e é exponencialmente mais complicado quando o fator risco se junta*”. A distância com que os militares têm que lidar em situação de missão, “*afeta até o comandante*”.

O Capitão Conceição respondeu-nos com uma frase que um antigo Comandante seu utilizava várias vezes: “*só há uma forma de liderar, é pelo exemplo*”.

Refere ainda que ser um exemplo, não é sinónimo de ser o melhor em tudo, apenas tem que ser um exemplo de dedicação. O entrevistado considera fundamental dar o exemplo, “*não só da parte do conhecimento, mas também da parte comportamental. Saber estar, saber falar com as pessoas, chamar á atenção quando necessário e de uma forma construtiva. Ter competências interpessoais e conhecimento técnico*”. Nos seus superiores, vê como importante para liderar “*ter um comportamento de comandante, saber estar em cada situação, saber avaliar as situações. Uma relação de equilíbrio entre o distanciamento e a proximidade, que não se deve quebrar. A proximidade é necessária para caminharmos para o mesmo caminho, mas com as devidas reservas.*”

O Major Ferreira, quando questionado sobre o exercício da liderança em situações de cooperação refere que “o líder tem que **abandonar as motivações pessoais** e passar para os **desígnios da própria missão** e da própria força para lidar com diferentes motivações dos subordinados”.

Considera que para liderar, na atualidade, “a **empatia** é um traço muito importante. Ter empatia com quem se trabalha, um **bom ambiente, boas relações humanas**”. Admite que em **determinados contextos e situações**, como por exemplo o Afeganistão, o **líder** tem que ser **mais diretivo**. “O risco é maior, então o controlo tem ser maior também”. Refere que “á medida que se vai descendo na pirâmide hierárquica, o líder tem noção até que ponto a liberdade pode ser dada ou não.” Advertindo-nos que qualquer ato irrefletido e errado tem uma grande repercussão.

O entrevistado considera que poderá haver a necessidade de um **estilo de liderança mais diretivo, “de acordo com a missão, com aquilo que se está a fazer, o tipo de FND**, entre outras coisas.” É de importância vital, em contextos de insegurança e instabilidade, seguir todas as regras.

Depois de analisarmos as entrevistas, e tendo em conta a parte teórica, criamos um conjunto de referências importantes para liderar em contextos de instabilidade e insegurança, como são normalmente os de cooperação (Tabela 11).

**Tabela 11. A Liderança em contextos de cooperação (análise decorrente das entrevistas)**

- 
- |  |  |
|--|--|
| • Grande participação;                           | • Criatividade;                                      |
| • Delegar funções;                               | • Empatia;   |
| • Gestão;  | • Competências interpessoais;                        |
| • Autonomia;                                     | • Equilíbrio entre o distanciamento e a proximidade; |
| • Capacidade de análise;                         | • Reforço positivo;                                  |
| • Capacidade de crítica;                         | • Liderar pelo exemplo;                              |
| • Capacidade de identificação de novos projetos; | • Treino;  |
| • Adaptação do estilo de liderança ao contexto;  | • Confiança;   |
| • Conhecimento técnico;                          | • Lealdade Profissional;                             |
| • Saber orientar;                                | • Partilha de Informação e Conhecimento;             |
| • Conjunto de diferentes competências;           | • Transparência;                                     |
| • Sentido de humor;                              | • Capacidade de motivar;                             |
| • Persistência;                                  | • Linguagem informal;                                |
| • Sentido de Justiça;                            | • Comunicação à distância – Coaching;                |
| • Capacidade de escuta                           |  |

## Conclusão

**Tabela 12. Conclusão - Hipóteses**

Hipótese 1	Confirma-se. Em cenários de instabilidade e insegurança prevalece a motivação intrínseca. Esta motivação é a ideal para o líder em cenários de cooperação e fundamental para a internacionalização das ONG.
Hipótese 2	Confirma-se, mas a motivação extrínseca nunca deixa de existir e necessita de ser ponderada pelo líder. O líder pode atribuir, sempre que lhe seja possível, uma recompensa.
Hipótese 3	Confirma-se parcialmente. Pode estar inicialmente presente, mas o líder tem que avançar para uma liderança transformacional. Cooperar implica uma grande disposição e abertura à mudança. O líder necessita de motivar os colaboradores, abandonando, e fazendo abandonar, os interesses pessoais em prol da organização.

Com esta conclusão pretendemos dar, também, resposta às hipóteses apresentadas no início do trabalho (Cf. Tabela 12). Apesar de ainda pouco expressivas, quando comparadas com as de outros países, as ONG portuguesas foram evoluindo e demarcando-se do cariz assistencialista. A presença de ONG nos teatros de operações tem um peso muito significativo, sendo que a maioria delas relata um aumento no número de países onde está presente. O seu trabalho tem tido um impacto muito grande, fazendo renascer o seu conceito. As ONG atuais deixam de lado o assistencialismo puro de outrora, alargando os seus horizontes para um desenvolvimento efetivo e sustentável nos países onde se movem.

A relação duma ONG com uma Força Nacional Destacada no terreno veste tipologias diferentes, variando de acordo com a missão, com a interpretação que a ONG e a força fazem, e também de acordo com a formação e background de quem lidera.

Dependerá, ainda, da abertura à cooperação que o líder de cada missão tem para um trabalho em conjunto, e do esforço que é feito no sentido de que haja uma coordenação de todos os atores que estão no terreno.

A atuação da Força, pelas suas características e dinâmica no terreno, pode favorecer a deteção de situações passíveis de serem encaminhadas para as ONG. Estas, pelo trabalho longo de proximidade que efetuam no terreno, podem dar uma grande e valiosa quantidade de informação ao comando da Força. Assim, a coordenação de esforços e a cooperação permitirão a maximização de resultados. O tempo de permanência dos diferentes atores poderá ser menor se o trabalho for coordenado, se se tiver em conta todas as leituras feitas no TO sobre as problemáticas.

Esta junção de esforços traz também vantagens como:

- Menos custos pela melhor distribuição do trabalho;
- Aproveitamento sinérgico dos recursos humanos, evitando a duplicação de tarefas;
- Melhor adaptação à realidade em causa, fruto da relação sistémica que decorre da cooperação;
- A escuta e o pleno entendimento das diversas leituras sobre a mesma realidade permitem que a adaptação da força militar ocorra de forma mais natural;
- Identificação de possíveis embriões de projetos;
- Diminuição do tempo de permanência no terreno;
- Associação das forças à bandeira portuguesa que as ONG levam.

Ao falarmos de cooperação no TO, falamos da atuação de um líder com uma grande capacidade de adaptação à mudança e gestão de situações de stress. A cooperação civil-militar implica uma abertura a novas formas de resolução dos problemas. Este entendimento tem sido progressivo, crescendo à medida que ambos

vêm as vantagens, e os objetivos atingidos. É uma liderança que se adapta às situações e ao contexto, diferente da exercida noutros cenários.

Para um líder de uma ONG, quanto maior a cooperação, melhor será a assistência dada, até porque a capacidade militar assegura uma rapidez de resposta em inúmeras etapas. Com um trabalho conjunto, o líder da ONG consegue garantir uma maior segurança dos atores humanitários, principalmente quando falamos em zonas de grande instabilidade. A componente militar permite que as ONG se mantenham sempre atualizadas sobre o que está a acontecer no terreno, sendo muitas vezes um auxílio quando se têm que defender ou proteger.

Quando o trabalho de uma Organização começa a ganhar visibilidade, pela vasta e rápida atuação, o número de dadores aumenta e com isto aumenta o apoio que recebe, alarga os locais de intervenção e aumenta o impacto na comunicação social. É esta visibilidade do trabalho humanitário que funciona como íman para o trabalho de milhares de voluntários.

O comandante de uma Força Nacional Destacada deve ponderar as vantagens que retira da cooperação com as ONG. Enquanto líder, retira uma enorme poupança de militares que teria que despender se não cooperasse com as Organizações no terreno. Recebe, ainda, o profundo conhecimento que as ONG têm e que permite uma resolução mais rápida de problemas.

As ações realizadas pelas ONG portuguesas, quando bem sucedidas, facilitam a ação das FND portuguesas no terreno, uma vez que são projetos realizados em que a bandeira portuguesa está associada.

A coordenação de esforços, agora cada vez mais possível através do CIMIC, proporciona um apoio equilibrado às populações, até pelo excelente conhecimento que a força militar tem do terreno. Nestas condições, uma força militar pode identificar necessidades, encaminhando-as e dando início ao embrião de projeto duma ONG.

O CIMIC é uma estrutura importante na atualidade, e tendo em conta os problemas sociais, políticos e económicos que parecem aumentar, é uma área de extrema importância.

Para que o trabalho no terreno se desenvolva sem problemas e para que os objetivos sejam alcançados, a coordenação de esforços assume o papel mais importante. O acesso de todos às informações, havendo uma certeza do que é necessário fazer, e

acima de tudo do local exato em que os recursos humanos das diferentes áreas se localizam é a chave para o equilíbrio nesta relação.

A criação dum ambiente seguro para que as ONG possam trabalhar está englobada na missão das FND. Estas forças têm cada vez mais formação não só para cenários de conflito, mas também para situações de catástrofes, havendo um levantamento da capacidade de resposta e a criação de planos de contingência nos diferentes teatros. Por exemplo, o Afeganistão, paralelamente a todos os conflitos em que se vê envolvido, é uma zona sísmica, havendo sempre a necessidade de uma coordenação de esforços que tem que ser treinada.

Tal como afirma o Coronel Cardoso, esta cooperação segue determinados trâmites, sendo estabelecido entre o meio militar e meio civil uma espécie de *“posto de comando onde todos têm assento, on-line toda a gente começa a ter inputs sobre o que é que se passou e quais as necessidades”*. Tal permite que cada lado, num esforço que se quer coordenado, atue no sítio onde possa alterar efetivamente a realidade, dando o apoio necessário. E em ambos os lados, manter a imparcialidade e isenção, atuando no sítio onde é bem-vindo.

Atualmente estamos perante ONG de 3ª geração, o que envolve uma grande preocupação com a sustentabilidade dos projetos e com a capacitação da população. Para o Dr. Pedro Krupenski, a cooperação torna-se a chave do sucesso para que as ONG atinjam estes objetivos, *“é condição, sine qua non, se se quer continuidade e sustentabilidade para os projetos e para as intervenções, tem que necessariamente se envolver toda a gente”*.

A logística previamente preparada é uma grande vantagem para a Força Nacional Destacada. Para uma intervenção a nível internacional, as ONG têm de passar por um processo que envolve critérios políticos e de diplomacia, enquanto que *“os militares têm uma logística que lhes permite intervir de forma muitíssimo mais rápida que qualquer outra estrutura”*. (Pedro Krupenski).

Apesar do grande crescimento, especialmente ao nível da atuação das ONG, a mentalidade ainda muito enraizada no país de que «estas Organizações apenas fazem um trabalho de assistencialismo aos mais carenciados» é ainda uma barreira ao desenvolvimento das Organizações.

A Liderança é um fator crucial na sobrevivência das Organizações, e quando falamos naquelas que necessitam de recursos humanos motivados, identificados com os valores e com a missão para que atinjam com espírito de sacrifício os objetivos, o líder é a peça mais importante.

Nas ONG a liderança é maioritariamente participativa e delegativa. Atribuir responsabilidade às pessoas, desenvolve a participação, a inovação e uma preocupação com o desenvolvimento da organização.

Quando comparamos a liderança da instituição militar, cuja estrutura é hierárquica e rígida, com a de uma ONG, há diferenças que importa assinalar. Para Pedro Krupenski, a diferença é *“funcional, porque num contexto de guerra a voz de comando tem de ser imediatamente ouvida, (...) Nas ONG não é tanto assim, há liderança mas não é uma voz de comando imediata até porque muitas vezes o que acontece é que a Liderança final não está no terreno, embora o conheça, mas não está lá”*.

Verifica-se que a opinião de quem está no terreno tem um peso muito grande nas decisões finais para o líder de uma ONG. Mas, é o líder que detém o acesso a determinadas informações sobre financiadores, políticas e a toda uma perspetiva holística da organização. Tal como afirma o Dr. Pedro Krupenski, *“há uma decisão muito mais partilhada, menos diretiva do que no contexto militar”*.

Trabalhar com pessoas implica uma liderança altamente vocacionada para motivar os recursos humanos. Esta motivação é o motor da organização, da qual depende a qualidade e a quantidade do produto final.

Falamos de um tipo de trabalho que implica, para o individuo um deslocamento do país, da sua rede social de apoio, e em condições adversas. Perante isto, ou há uma grande motivação intrínseca, ou o individuo é movido pelos fatores extrínsecos, como a sua remuneração.

A motivação intrínseca é a base principal dos recursos humanos numa ONG, e também numa FND. Esta motivação está presente em todos os atores no terreno, quer eles sejam numa ONG ou de uma FND. Para o líder, esta motivação é considerada como um fator de capital importância.

As ONG caminham a passos largos para uma internacionalização que lhes irá conferir poder e conhecimento. A atuação internacional ganha um novo fôlego e uma força crescente, com ações de cooperação que elas perceberam ser vantajosas.

A associação de uma Organização Não Governamental a uma Instituição Governamental parecia ser algo, à partida, incompatível. Com esta dissertação conseguimos perceber que a ligação é bem mais importante do que o esperado. De acordo com o trabalho, somos levados a crer que haverá um fortalecimento de laços de cooperação, pelas diferentes tipologias de problemáticas que o mundo poderá enfrentar.

O presente trabalho poderá possibilitar futuras investigações, de maneira a que esclareça aspetos que não foram totalmente explorados. Um desenvolvimento futuro desta dissertação permitir-me-á uma pesquisa no terreno com estudos de caso que, com uma longa permanência no TO, me darão uma visão mais ampla sobre as problemáticas.

Esta dissertação possibilitará ainda o continuar de um percurso académico que me permita explorar aspetos de investigação de cariz mais teórico, e suportar um conhecimento mais abrangente sobre as ONG e as Instituições Governamentais.

## Bibliografia

AFONSO, Maria Manuela; FERNANDES, Ana Paula – Introdução à Cooperação para o Desenvolvimento. **Revista Fórum DC**. Lisboa. (2005), p. 43-69

AFONSO, Paulo Lourenço - **Liderança: Elementos chave do processo**. Lisboa: Escolar Editora, 2010. ISBN 978-972-592-290-3

AZEVEDO, Raquel; FRANCO, Raquel Campos; MENESES, João Wengorovius – **Gestão de organizações sem fins lucrativos**. 3.<sup>a</sup> ed. Porto: PositivAgenda, 2012. ISBN 978-989-20-2865-1

BENTO, António - **Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira**. Funchal: Universidade da Madeira, 2008. ISBN 978-972-789-281-5

BERGAMINI, Cecília Whitaker - **Motivação nas organizações**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo : Editora Atlas, 2002. ISBN 85-224-3303-8

BILHIM, João Abreu de Faria – **Teoria Organizacional**. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2004. ISBN: 972-922-993-7

BRANCO, Carlos Martins – Os antecedentes das Operações de Paz. In MOREIRA, Adriano – **Portugal e as Operações de Paz**. Lisboa: Prefácio, 2010. ISBN 978-989-652-052-6, p.115-144

CALMEIRO, Luís Miguel Afonso [et al.] – **O Exército Português nos caminhos para a Paz : 1989 – 2005**. Lisboa: Secção de Cooperação Militar e Alianças do Gabinete do General Chefe do Estado Maior do Exército, 2005. ISBN: 972-99810-0-0

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente – **Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Dom Quixote, 2003

CANÇADO, Vera L.; MORAES, Lúcio Flávio R. de; SILVA, Edson Moura da – Comprometimento Organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: O caso da Empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, V.7, nº 3, p. 11-37, 2006.

CARRILHO, Rui M. de G. Lopes – **Liderança Transformacional e Transacional no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa**. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2003. Dissertação de mestrado.

CAVALEIRO, António Joaquim Ramalhôa. **O exército português nos caminhos da paz: 1989-2005**. Lisboa: Secção de Cooperação Militar e Alianças do Gabinete do General Chefe do Estado-Maior do Exército, 2005. ISBN 972-99810-0-0

CHIAVENATO, Idalberto – **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto - **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004. ISBN 85-221-0377-1

CHIAVENATO, Idalberto – **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENTATO, Idalberto – **O Capital Humano das Organizações**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CLEMENTE, Joaquim José Mota – **A Organização e atuação do serviço de saúde do Corpo Expedicionário Português na 1ª Grande Guerra Mundial**. [em linha]. S.l. Exército Português, S/d. [Consultado em 13 de Maio de 2015]. Disponível na Internet em: <http://www.exercito.pt/sites/ESSM/Noticias/Documents/Artigo%20newsletter.pdf>

CLONINGER, Susan – **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999. ISBN 978-853-361-106-1

CUNHA, Miguel Pina [et al.] - **Manual de Comportamento Organizacional e gestão**. 3ª Ed. Lisboa: Editora RH, 2004. ISBN 972-98823-8-X

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e – **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 6ª Ed. Lisboa: RH, 2007. ISBN 978-972-8871-16-1

DONNELLY, James - **Administração: Princípios de gestão empresarial**. Mc Graw Hill, 2000. ISBN 978-972-773-037-7

DUTRA, Joael Souza – **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

EXÉRCITO PORTUGUÊS – **Visão**. [Em linha] Lisboa: Exército Português [Consult. 08 de abril 2015] Disponível na internet em: <URL: <http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Visao.aspx>>

FERREIRA, A., [et al]. - Construção e Validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (multi-moti). **Comportamento Organizacional e Gestão** Vol. XII, (2006), p.187-198. Lisboa: Universidade Lusíada.

FERREIRA, Aristides Isidoro; MARTINEZ, Luís Frutuoso - **Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional**. Lisboa: Editora RH, 2008. ISBN 978-972-887-122-2

FERREIRA, Bruno, [et al.] - **Fundamentos de Marketing**. Lisboa: Edições Sílabo, 2011. ISBN: 978-972-618-812-4

FERREIRA, J. M. Carvalho; CAETANO, António; NEVES, José – **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001. ISBN: 972-773-105-8

FERREIRA, J.M. Carvalho; ABREU, José Neves Paulo Nunes de; CAETANO, António – **Psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 1999. ISBN 972-8298-29-3

FORTIN, Marie-Fabienne – **Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação**. Loures, Lusodidacta, 2009. ISBN: 978-989-8075-18-5

FORTIN, Marie-Fabienne. - **O Processo de Investigação: Da concepção à realização**. Loures: LUSOCIÊNCIA, 2003.

GOMES, João Mira – O envolvimento Diplomático de Portugal na Bósnia-Herzegovina. **Nação e Defesa**. Lisboa. Nº 92 - 2ª série (2000), p.51-60

KREITNER, Robert; LUTHANS, Fred - A Social Learning Approach To Behavioral Management:Radical Behaviorists «Mellowing Out». **Organizational Dynamics**. Vol. 13, nº2 (1984), pp.47-65.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LA ROSA, Jorge – **Psicologia e Educação: O significado de aprender**. 7ª Ed. Porto Alegre: Edipucurs, 2003. ISBN 85-7430-188-4

LAMEIRAS, Emanuel – **Liderança e motivação dos colaboradores: Um ensaio no sector da saúde**. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2010. Dissertação de Mestrado.

LEITÃO, Desidério Vilas; ROSINHA, António Palma - **Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica**. Lisboa: Academia Militar, 2007

LIGA DOS COMBATENTES - **96º ANIVERSÁRIO DO DIA DO ARMISTÍCIO, 91º ANIVERSÁRIO DA LIGA DOS COMBATENTES E 40º ANIVERSÁRIO DO FIM DA GUERRA DO ULTRAMAR E EVOCÇÃO DO CENTENÁRIO DA GRANDE GUERRA**. [Em linha] Lisboa: EMGFA [Consul. 11 Maio 2015]. Disponível na internet em: <URL: <http://www.ligacombatentes.org.pt/upload/dia.liga/2014b.pdf>>

LOUREIRO, José Carlos – O Exército Português e as Operações de paz. In MOREIRA, Adriano – **Portugal e as Operações de Paz**. Lisboa: Prefácio, 2010. ISBN 978-989-652-052-6, p. 165-192

MARQUES, Jorge - **Recursos Humanos: Técnicas e Gestão**. 2ª Ed. Lisboa: Texto Editora, 1994. ISBN: 978-972-470-348-0

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12ª Ed. São Paulo: Futura, 2007.

MATOS, Rui Pedro Paula de – **As ONG(D) e a crise do estado soberano**. Lisboa: Universidade Lusíada, 2001. ISBN 972-8397-23-3

MATTOSO, António G. – **História de Portugal**. Lisboa: Editora Lisboa, 1939. Vol. 2  
MAXIMIANO, Antonio César Amaru - **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4ª ed. São Paulo: Atlas 2004.

MINTZBERG, Henry – **Estrutura e dinâmica das organizações**. 2.ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999. ISBN 972-20-1147-2

MONTEIRO, Ramiro Ladeiro – **A África na Política de Cooperação Europeia**. 2ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001. ISBN 972-9229-88-0

MOREIRA, Carlos Diogo – **Planeamento e Estratégias da Investigação Social**. Lisboa: ISCSP, 1994.

MUCHINSKY, Paul M. - **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson. 2004.

NEVES, José Luís - Pesquisa qualitativa: Características, uso e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em administração**. São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996.

OLIVEIRA, António José – **Resolução de conflitos: o papel do instrumento militar no atual contexto estratégico: O exemplo do Kosovo**. Lisboa: Esfera do Caos, 2011. ISBN 987-989-680-038-3

PARREIRA, Artur Marecos – **Liderança: A forma Multiplex**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN ISBN: 978-972-618-593-2

PEREIRA, Orlindo Gouveia - **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

PEREIRA, Paulo Maia; FARINHA, Nuno Manuel – Acções desenvolvidas pelas Forças Armadas em missões de paz no quadro da Organização das nações Unidas (ONU). **Revista Militar**. [Em linha] S.l. nº 2483, dezembro, 2008. [Consult. 03 fevereiro 2015]. Disponível na internet em: <URL: [www.revistamilitar.pt/artigo.php?art\\_id=357](http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art_id=357)>

PINDER, Craig – **Work Motivation in Organizational Behavior**. 2ª Ed. Nova Iorque: Taylor & Francis Inc., 2008, ISBN 978-080-585-604-0

PINTO, Marta Maríci Rímoli A. – **Cultura organizacional e característica de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Brasil: Universidade federal de Uberlândia, Instituto de Psicologia, 2005. Dissertação de mestrado.

PLATAFORMA DAS ONGD – **Quem somos**. [Em linha] Lisboa: Plataforma das ONGD [Consult. 04 de junho 2015]. Disponível na internet em: <URL:<http://www.plataformaongd.pt/plataforma/quemsomos/>>

PORTUGAL. Ministério da Defesa Nacional – **PDE 3-00: Operações**. 2012

PORTUGAL. Ministério da Defesa Nacional – **PDE 3-65-00: Operações de Apoio à Paz: Táticas, Técnicas e Procedimentos**. 2011

PORTUGAL. Ministério da Defesa Nacional – **Regulamento de Campanha: Operações**. 2005

RAMALHO, José Pinto – O aprontamento e Sustentação das Forças do Exército nas Missões Internacionais da NATO. **Nação e Defesa**. Lisboa. Nº 123 - 4ªsérie (2009), p. 65-72

RAMOS, Rui; SOUSA, Bernardo Vasconcelos e; MONTEIRO, Nuno – **História de Portugal**. Lisboa: A Esfera dos Livros, 2015. ISBN: 978-989-626-139-9

REGO, Arménio. **Liderança nas Organizações: Teoria e prática**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1998. ISBN 972-8021-59-3

REZENDE, Helena Aparecida de – **A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas influências nos comportamentos de Cidadania Organizacional**. Lisboa: ISCTE, 2010. Dissertação de Mestrado.

RICARDO, Luís – **O líder e a liderança**. Lisboa: Chiado Editora, 2014. ISBN 978-989-51-1570-9

RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane. – **Qualitative Research Praticce: A guide for social science students**. Londres: SAGE, 2003. ISBN 0 7619 7109 2

ROBBINS, Stephen – **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed. São Paulo: Pearson, 2007. ISBN 979-857-605-002-4

ROSINHA, António José Palma E. - **Conhecimento tácito em contexto militar: inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação, 2009. Tese de Doutoramento

ROUCO, José C.; SARMENTO, Maria M. - Perspectivas do conceito de liderança. **Proelium**. Lisboa: Academia Militar. Vol. IV, nº 13 (2010), pp. 71-90.

SAMPAIO, Nuno; LUÍS, Ricardo; FAZENDEIRO, Hugo – Motivação e Satisfação Profissional dos Militares em Missão de Paz. **Revista de Psicologia Militar**. Lisboa. Nº 14 (2003), p. 41-48

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA – **Quem foi Leonor de Lencastre** [Em linha] Lisboa: SCM [Consult. 08 abril 2015]. Disponível na internet em: <URL:[http://santacasasp.org.br/upSrv01/up\\_publicacoes/4639/5089\\_Museu%20SC,%20QUEM%20FOI%20LEONOR%20DE%20LENCASTRE.pdf](http://santacasasp.org.br/upSrv01/up_publicacoes/4639/5089_Museu%20SC,%20QUEM%20FOI%20LEONOR%20DE%20LENCASTRE.pdf)>

SANTOS, Gina Gaio - Teorias da motivação em contexto organizacional. **Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Braga: Universidade do Minho, 1999.

SARMENTO, Maria Manuela - **Apontamentos de Comportamento Organizacional**. Lisboa: Instituto Superior Técnico, 2002.

SARMENTO, Maria Manuela. – **Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses**. Lisboa: Universidade Lusíada, 2013. ISBN 978-989-640-143-6

SECRETARIADO NACIONAL DA PASTORAL DA CULTURAL – **Os Templários e a Ordem de Cristo** [Em linha] Moscavide: SNPC [Consult. 17 abril 2015].

Disponível na internet em:

<URL:[http://www.snpcultura.org/templarios\\_e\\_ordem\\_Cristo.html](http://www.snpcultura.org/templarios_e_ordem_Cristo.html)>

SOUSA, Francisco Xavier de – O Exército e as Operações de Paz da ONU: Lições Aprendidas. In BRANCO, Carlos; GARCIA, Francisco – **Os Portugueses nas Nações Unidas**. Lisboa: Prefácio, 2005. ISBN: 972-8816-79-0, p. 197-220

TAVARES, Ricardo Neiva – **As Organizações Não-Governamentais nas Nações Unidas**. Brasília: Centro de Estudos Estratégicos, 1999.

VIEIRA, Ismael Cerqueira - O Papel das Enfermeiras-Visitadoras na Profilaxia da Tuberculose em Portugal na Primeira Metade do Século XX. **Pensar Enfermagem**. [Em linha] S.l. Vol. 19, nº 1, 1º Semestre 2015. [Consult. 08 de junho de 2015]. Disponível na internet em: <URL [http://pensarenfermagem.esel.pt/files/PE\\_19\\_1sem2015\\_19\\_30.pdf](http://pensarenfermagem.esel.pt/files/PE_19_1sem2015_19_30.pdf)

WATSON, Robert; BROWN, Ben – **A mais eficaz das organizações: Princípio de Administração para o sucesso nos negócios**. São Paulo: Editora Vida, 2003. ISBN 85-7367-711-2

YULK, Gary – **Leadership in Organizations**. 7ª Ed. New York: Pearson, 2010. ISBN 97B-0-13-815714-2

## **ANEXO A**

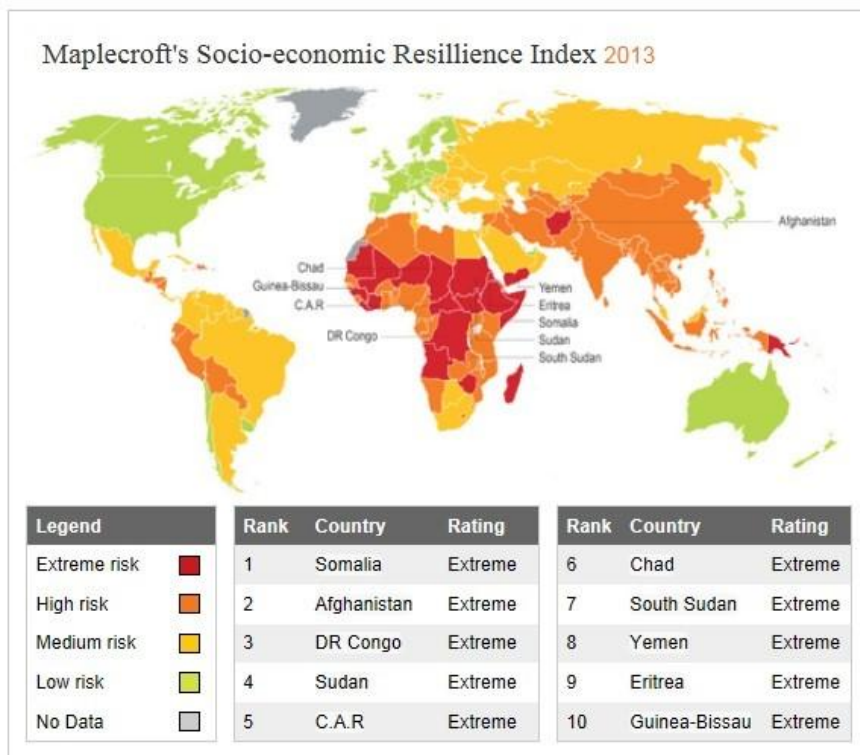


Figura 6. Índice resiliência 2013

Risco de desastres naturais em 2013 - O Relatório da consultoria Maplecroft aponta para que a falta de resiliência ainda faz com que muitos países atinjam o risco extremo. Fonte: Imagem retirada em <http://www.envolverde.com.br/noticias/mortes-por-catastrofes-naturais-caem-em-2012/>

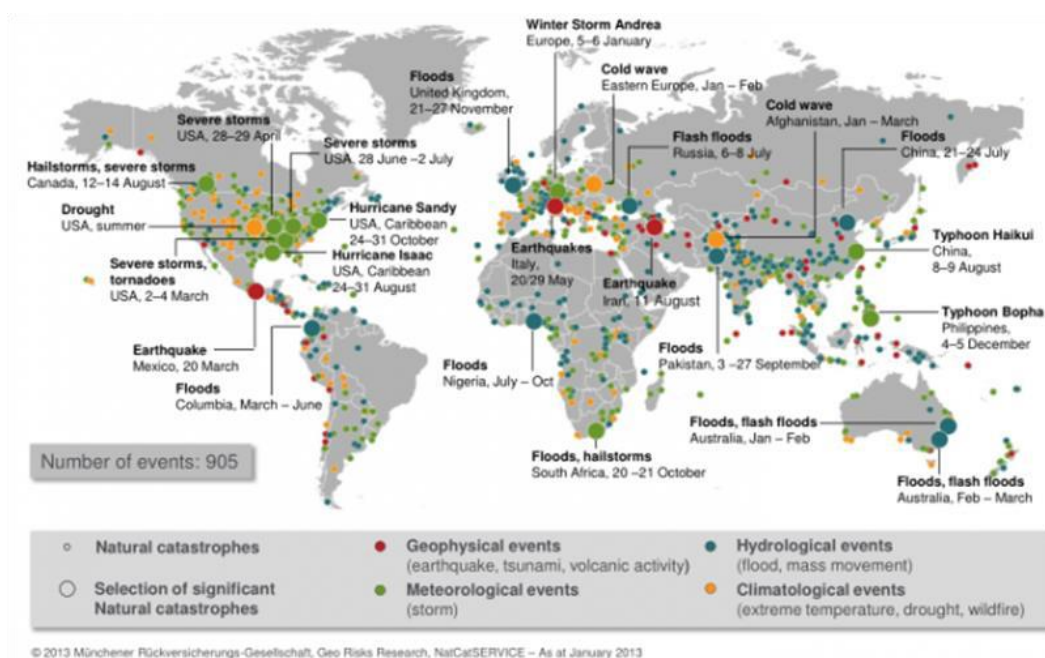
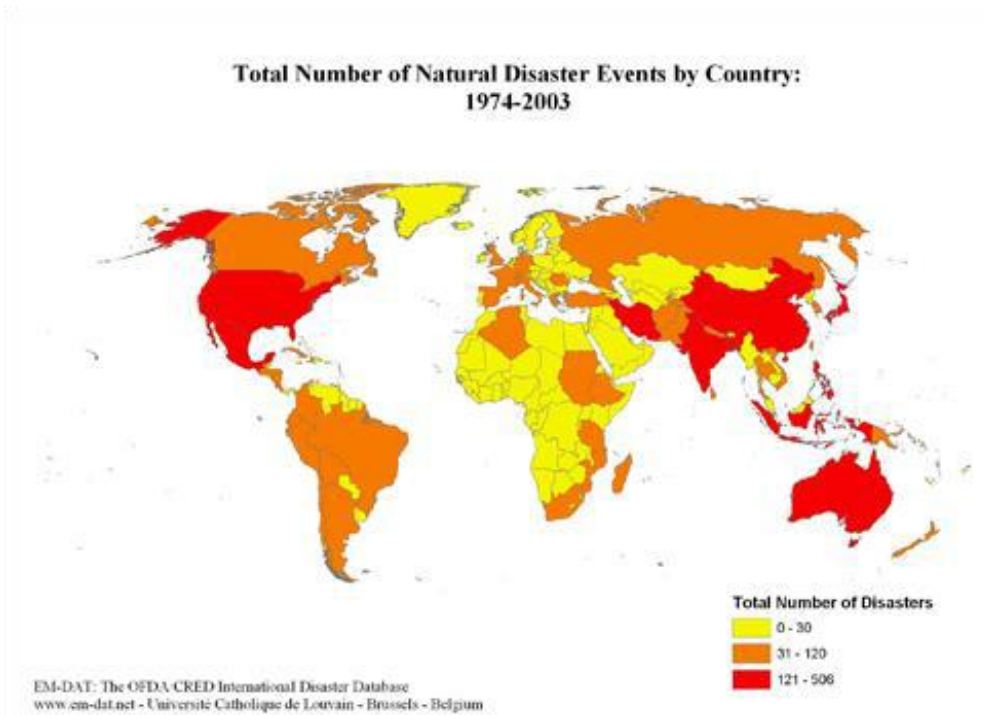
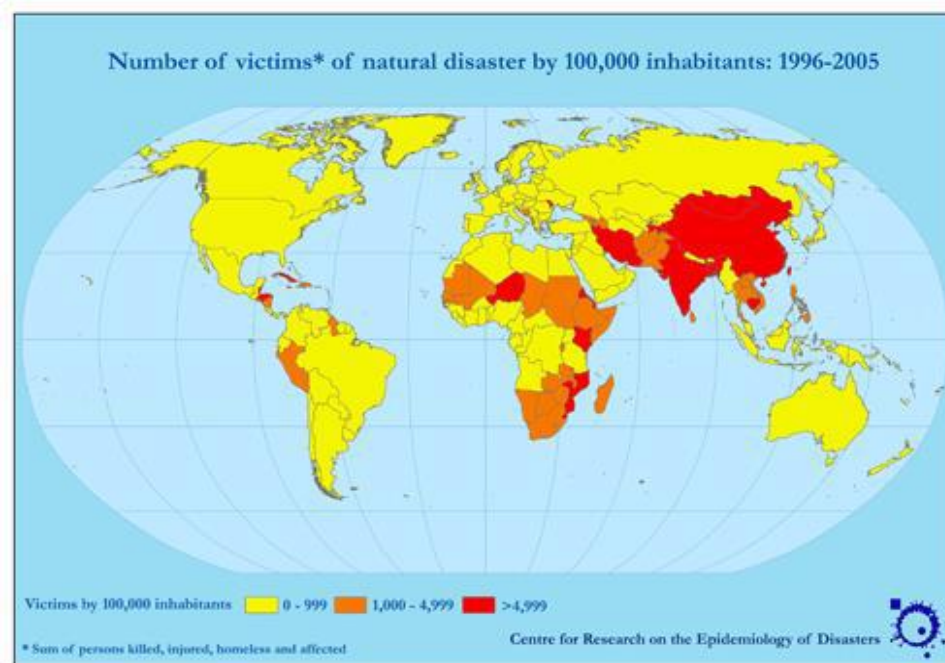


Figura 7. Tipos de desastres naturais no mundo



**Figura 8. Número total de desastres naturales por país (1974-2003)**



**Figura 9. Número de víctimas de desastres naturales (1996-2005)**

## **ANEXO B**



**Figura 10. Filipinas - novembro, 2013**

(Imagem cedida a título pessoal)



**Figura 11. Haiti, Port-au-Prince**

Sismo em 2010



**Figura 12. Filipinas - Novembro, 2013**

A chegada do tufão atingiu milhares de pessoas



**Figura 13. Filipinas - Novembro, 2013**

Destruição causada pelo tufão



**Figura 14. Prevenção de desastres naturais em escolas, Nepal - Cruz Vermelha Portuguesa**

## **ANEXO C**



Figura 15. "Sopa de arroios" - Gravura de Domingos Sequeira<sup>13</sup>



Figura 16. Dispensário de Alcântara<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Imagem retirada de: <http://www.cml.pt/cml.nsf/artigos/1516C7098B7E434A80257F5E0058968B>

<sup>14</sup> Imagem retirada de: <http://restosdecoleccion.blogspot.pt/2014/04/dispensario-de-alcantara.html>

## **ANEXO D**



**Figura 17. Assistência - Cruz Vermelha – Nepal, 2015<sup>15</sup>**



**Figura 18. Assistência - AMI<sup>16</sup>**

---

<sup>15</sup> Imagem retirada de: <http://www.ebc.com.br/noticias/internacional/2015/04/nepal-ferramentas-na-web-ajudam-na-busca-por-desaparecidos-apos>

<sup>16</sup> Imagem retirada de: <http://www.ver.pt/sou-daqueles-que-entendem-que-vale-a-pena-realizar-sonhos-e-utopias/>



**Figura 19. Assistência - ADRA<sup>17</sup>**  
Emergência no Peru



**Figura 20. Assistência - Oikos. Apoio à população em Cuba no pós-furacão. Recuperação de infraestruturas<sup>18</sup>**

<sup>17</sup> Imagem retirada de: <http://noticias.adventistas.org/pt/noticia/projetos-sociais/chuvas-provocam-emergencias-no-peru-e-agencia-adventista-age/>

<sup>18</sup> Imagem retirada de: <https://www.facebook.com/oikos.cd/photos/a.109764419843.92227.84799934843/109766139843/?type=3&theater>

## **ANEXO E**



Figura 21. CIMIC - Afeganistão, 2008<sup>19</sup>



Figura 22. 3ª ação CIMIC em POL-E-CHARKI, 2011<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Imagem retirada de: [http://isaf.wp.mil.pl/pl/1\\_419.html](http://isaf.wp.mil.pl/pl/1_419.html)

<sup>20</sup> Imagem retirada de: <http://www.emgfa.pt/pt/noticias/342>



**Figura 23. Exército Nacional Afegão - participação em operações CIMIC, 2011<sup>21</sup>**



**Figura 24. Curso no Centro de Excelência CIMIC, 2016<sup>22</sup>**

De 18 a 22 de janeiro de 2016 decorreu o curso NATO CIMIC Liaison, no Centro de Excelência CIMIC em Den Hague, na Holanda. Elementos de todo o Mundo representaram os seus respetivos Exércitos, mas também Organizações Internacionais e Organizações Não-Governamentais.

---

<sup>21</sup> Imagem retirada de: [http://rpdefense.over-blog.com/tag/afghanistan%20\(def.%20indus.\)/42](http://rpdefense.over-blog.com/tag/afghanistan%20(def.%20indus.)/42)

<sup>22</sup> Imagem retirada de: [http://isaf.wp.mil.pl/pl/1\\_419.html](http://isaf.wp.mil.pl/pl/1_419.html)

## **Apêndices**

## **Guião de Entrevista - Militares**

Este guião foi usado apenas parcialmente, porque as entrevistas caracterizaram-se, na sua maioria, por uma grande liberdade do entrevistado (Entrevista não dirigida).

- 1 – Na sua opinião, quais são os factores que motivam o trabalho numa FND?
  
- 2 – Como é que os líderes e os restantes militares percebem a remuneração, plano de carreira e benefícios que a Instituição oferece ?
  
- 3 – Como é o ambiente de trabalho entre os elementos de uma FND?
  
- 4- De que forma é que o trabalho dos militares é reconhecido?
  
- 5 – Considera que a motivação intrínseca poderá estar mais presente na base da pirâmide hierárquica de uma FND?
  
- 6 – Como se conjugam as diferentes motivações dos militares das FND?
  
- 7 – Os quadros técnicos e administrativos têm uma fonte de motivação diferente dos militares no terreno? Qual o papel do líder na gestão da motivação?
  
- 8 – Quais os traços de personalidade (características pessoais) que identifica como fundamentais para liderar na actualidade?
  
- 9 – Que características considera fundamentais nos comandantes superiores de uma FND?
  
- 10 – Quais os valores que considera mais importantes na relação com os pares numa FND?

11 – Num contexto de atuação conjunta (Forças Nacionais Destacadas e ONG), quais os conflitos que o líder tem de dirimir?

12 – Na actualidade, quais os principais desafios para os líderes das FND?

13 – Que dificuldades na acção de liderança sente no presente e quais as perspectivas num futuro próximo?

15 – Como é a coexistência com o comunidade local?

16 – Na coabitação das ONG com as FND surgem conflitos? Como coordenam os esforços?

17 – Encontra pontos comuns na liderança de uma ONG com a liderança de uma FND?

18 – Encontra pontos comuns na motivação dos colaboradores das ONG com a motivação dos militares das FND?

19 – Acha possível a cooperação/parceria entre uma FND e uma ONG num teatro de operações?

a – Quais as características necessárias a um líder de uma ONG para uma harmoniosa cooperação com uma FND?

## **Guião de Entrevista - ONG**

Este guião foi usado apenas parcialmente, porque as entrevistas caracterizaram-se, na sua maioria, por uma grande liberdade do entrevistado (Entrevista não dirigida).

- 1 – Na sua opinião, quais são os factores que motivam o trabalho numa ONG?
- 2 – Como é que os líderes de uma ONG oferece ?
- 3 – Como é o ambiente de trabalho entre os elementos da Organização no TO ?
- 4- De que forma é que o trabalho de todos aqueles que colaboram é reconhecido?
- 5 – Considera que a motivação intrínseca poderá estar mais presente na base da pirâmide hierárquica de uma ONG?
- 6 – Como se conjugam as diferentes motivações?
- 7 – Os quadros técnicos e administrativos têm uma fonte de motivação diferente? Qual o papel do líder na gestão da motivação?
- 8 – Quais os traços de personalidade (características pessoais) que identifica como fundamentais para liderar na atualidade?
- 9 – Que características considera fundamentais nos seus superiores?
- 10 – Quais os valores que considera mais importantes na relação com os seus pares?
- 11 – Num contexto de atuação conjunta (Forças Nacionais Destacadas e ONG), quais os conflitos que o líder tem de dirimir?

12 – Na atualidade, quais os principais desafios para os líderes das ONG?

13 – Que dificuldades na acção de liderança sente no presente e quais as perspectivas num futuro próximo?

15 – Como é a coexistência com o comunidade local?

16 – Na coabitação das ONG com as FND surgem conflitos? Como coordenam os esforços?

17 – Encontra pontos comuns na liderança de uma ONG com a liderança de uma FND?

18 – Encontra pontos comuns na motivação dos colaboradores das ONG com a motivação dos militares das FND?

19 – Acha possível a cooperação/parceria entre uma FND e uma ONG num teatro de operações?

a – Quais as características necessárias a um líder de uma ONG para uma harmoniosa cooperação com uma FND?

Nas entrevistas não dirigidas os **temas** abordados foram:

- A atuação internacional;
- Emergência;
- A cooperação;
- A motivação;
- Hierarquia;
- A liderança;
- Desafios;
- Experiência vividas;
- CIMIC;
- As mudanças no TO;
- Vantagens da atuação conjunta;
- Sinergias;

## Apêndice A

- **Entrevista à Dra. Tânia Barbosa (Diretora do Departamento Internacional da AMI):**

A entrevistada começa por nos elucidar, informalmente, sobre a participação da AMI no curso CIMIC, explicando que a Organização já é convidada a participar há vários anos. Refere que existem dois cursos, um a nível mais tático, ministrado em Mafra (Escola das Armas), e um outro a nível mais estratégico no Instituto Superior de Estudos Militares.

Tendo em conta a evolução das ONG, a AMI começa pela área internacional com missões, *“tendo médicos e enfermeiros no terreno, depois [fomo-nos] ajustando á questão do paradigma do desenvolvimento”*.

As situações de emergência fazem parte da agenda de uma Organização como a AMI. Para a Dra. Tânia Barbosa, falar em ajuda de emergência é *“falar de uma ajuda imediata, como um sismo, um tsunami, em que a população perdeu um conjunto de bens básicos que acabam por se comuns em qualquer parte do mundo (...) pode ficar sem-abrigo, sem apoio médico, e tudo ao mesmo tempo em função da gravidade da crise. Esta é uma ajuda mais pontual que pode durar semanas, meses, um ano, ás vezes mais, mas é assim de curta duração.”*

Em casos como o Haiti, ou o próprio tsunami do sudoeste asiático, por serem de uma grande dimensão, com o passar do tempo a tendência é acabar com as equipas expatriadas. O trabalho no terreno é depois continuado por organizações locais. Há uma preocupação com a continuidade do trabalho, continuando a haver um apoio, mas a dimensão da estrutura no terreno diminui dando lugar a organizações locais.

A entrevistada dá-nos o exemplo do Haiti como forma de explicar o conceito de emergência complexa. Este conceito surge quando *“temos um país que já é fustigado por uma situação de conflito e instabilidade e ainda surge uma catástrofe natural, que requer aqui programas de intervenção multidisciplinares e efetivamente de vários atores internacionais, normalmente coordenado pelas nações unidas. E é muitas vezes nestes cenários que nós encontramos agências das NU, ONG, ajudas dos próprios estados, da proteção civil, os militares, por aí fora, como foi o caso”*.

Para trabalhar em emergência “*o dinheiro é importantíssimo*”, não dá para esperar. Tal como afirma a entrevistada, em emergência é necessária “*uma capacidade financeira, logística, organizativa, entre outras.*”. Já em desenvolvimento, o projeto é construído, submetido a financiamento e sendo aprovado no ano seguinte começa a ser realizado.

Neste início de entrevista, e enquanto falava sobre o que foi exposto no último curso em que a AMI tinha participado, ressalta que a área logística é uma das principais áreas de cooperação com os militares. Na sua opinião, tal acontece “*porque, efetivamente, os militares têm uma capacidade de logística gigantesca que as organizações, dependendo da sua dimensão, não têm.*”

A questão dos “*princípios humanitários*” é transversal a toda a entrevista. A entrevista refere que “*é uma questão sagradíssima*” para a Organização, definindo-os como “*um conjunto de princípios éticos que nunca são esquecidos, são operacionais e fundamentais*”. Estes princípios refletem, segundo a mesma, a imagem da Organização, a transparência, e a forma como conseguem concretizar os seus objetivos (ajudar os beneficiários). Paralelamente ao referido, são estes princípios humanitários que “*garantem a segurança*”.

Para esta ONG os princípios humanitários que suportam todo o trabalho realizado são:

- “*Humanidade, prestar ajuda ao ser humano que dela precisa*”
- “*Independência, no sentido de a organização não ter nenhum tipo de influencia ou outra, trabalhar em função daquilo que é necessário e não porque o Estado diz.*”
- “*Imparcialidade, que é justamente não fazer nenhum tipo de discriminação dos beneficiários, religiosa, cultural, étnica, de género, seja o que for. E se tiver que haver alguma distinção, essa distinção será feita pelos grupos mais vulneráveis.*”
- “*Neutralidade no sentido em que nós não tomamos parte de nenhum dos lados do conflito*”. A Dra. Tânia Barbosa considera que a neutralidade é a estratégia utilizada pela Organização “*para chegar ao ser humano que precisa de ajuda, não importa se esse ser humano está numa zona controlada por um movimento rebelde que esteja a controlar um país, importa apenas chegar aos beneficiários.*”

As características do conflito, segundo a entrevistada, mudaram. Assim, *“se há um século era o campo de batalha e não afetava mais pessoas, hoje em dia afeta muito mais as pessoas a todos os níveis”*. Esta grande mudança é um dos grandes desafios para Organização.

Decorrente desta questão da insegurança, a AMI pondera sempre bastante quando se trata de intervir em determinados TO. Só se avança realmente para o terreno *“quando há condições mínimas de segurança, é uma questão que tem muito a ver com o CIMIC”*.

A entrevistada afirma ao contrário dos militares, que partem para o terreno com os objetivos muito claros, os humanitários partem *“reação a uma catástrofe, mas tudo é definido no terreno”*.

A questão da segurança é bastante abordada na entrevista, mas a Dra. Tânia Barbosa garante que *“se estiverem salvaguardados um conjunto de preocupações, nomeadamente com os princípios humanitários, pode haver muitas situações em que a cooperação aumenta a segurança. Os militares têm sem dúvida um conhecimento do terreno enorme que as ONG não têm, e meios também para se deslocarem e para investigarem”*. Para além desta vantagem, aponta também como aspeto muito positivo *“o apoio logístico que os militares dão, o apoio às equipas expatriadas, trata-se de uma cooperação menos formal”*. Nestas situações de cooperação as Organizações recorrem a uma série de meios e recursos que apenas os militares têm, como acontece, por exemplo, com os hospitais de campanha.

Tal como nos conta a entrevistada, *“a comunidade internacional da parte das emergências sempre foi completamente fechada quanto á cooperação cimic, e até á uns quatro, cinco anos atrás havia uma ideia muito fechada de que não cooperação possível, (...) mas as coisas foram mudando aos poucos”*.

A AMI marca presença anualmente em Bruxelas na conferência da Comissão Europeia que financia a parte humanitária. Há quatro anos, como nos afirma a entrevistada, *“começou a haver um discurso de mais de abertura, depois no ano seguinte já falavam que realmente em certos casos temos mesmo que cooperar, no ano seguinte já tinham sentado na mesa de conferências um militar europeu, portanto vemos aqui uma abertura.”*

A diretora do departamento internacional da AMI garante que *“a condição-chave para a cooperação é o respeito e o cumprimento dos princípios humanitários”*. Afirma que não existem ordens dadas por um dos lados, *“cada um tem a sua função.”*

Para a AMI, a relação com a comunidade local é de proximidade, *“sendo fundamental a participação”*. Esta relação próxima é criada principalmente em desenvolvimento, em que as ONG permanecem no terreno durante vários anos. Esta participação e envolvimento da população leva-nos para uma ONG de 3ª geração, isto é *“o envolvimento dos beneficiários nos projetos feitos, para que depois sejam mais sustentáveis, porque se não há envolvimento não há continuação”*. Deve haver um exercício de *“tentar entender como é que é aquela comunidade, como é que ela funciona, e de que é que eles precisam”*. Os voluntários costumam ser aconselhados, em desenvolvimento, a dedicar algumas semanas para o conhecimento das pessoas. *“É impossível conseguir-se fazer uma atividade ou uma situação de formação, de sensibilização. De consulta médica, sem que haja algum conhecimento sobre as pessoas”*.

Continuamos a entrevista viando o foco para a motivação, o motor de um ONG. A Diretora garante-nos que motivar os voluntários é uma tarefa fácil, uma vez que a própria causa é por si só um fator motivador, e quem faz uma missão *“já traz consigo esse «bichinho»”*.

A motivação intrínseca está bastante presente, o que leva a Diretora a relatar-nos que ao longo destes anos que está na AMI nunca sentiu que alguém fosse para uma missão *“mais por necessidade do que pela causa, até pelo contrário”*. A AMI trabalha com médicos e enfermeiros que quando partem em missão interrompem o seu trabalho durante um período de tempo, através de uma licença sem vencimento.

O enriquecimento pessoal, pelas próprias experiências de vida que passam, é visto como bem mais importante que a remuneração. A Dra. Tânia Barbosa afirma que os voluntários acabam as missões com *“a sensação que foi uma lição de vida”*, ressaltando a importância de *“termos a noção de que o mundo não é bem este cantinho onde estamos, que há efetivamente muitas carências”*.

No entanto, a entrevistada admite que nem tudo é fácil, e que os voluntários acabam muitas vezes por sofrer com a tensão que pode advir de uma missão. Em emergência as coisas podem ser mais complicadas *“porque há muita tensão...não há*

*grande preparação, não há grandes condições (...) Mesmo com muita motivação... não é tão simples assim... as pessoas não aguentam no terreno todo o tempo do mundo”.*

Sendo uma grande Organização Não-Governamental, a AMI tem funcionários dos quadros técnicos e administrativos que estão na casa há anos. As motivações são diferentes. Os voluntários são pessoas que muitas vezes até se desvinculam do seu emprego, ficam por algum tempo, mas é de curta duração. No caso dos técnicos e administrativos, é encarado como um trabalho do qual sai a sua remuneração.

A Dra. Tânia Barbosa justifica que *“são posições diferentes, são motivações diferentes, porque um voluntário é alguém que vai integrar a missão e ter um papel na missão, durante um período de tempo. São pessoas que se desvinculam do seu emprego cá, ou estão sem trabalhar, mas são pessoas que encaram sempre «eu vou fazer esta missão», até porque podem ficar um ano, dois anos, mas é uma coisa curta... mas quem entra para aqui é um trabalho, um registo diferente.”.*

A responsabilização que existe é diferente, no entanto, *“os voluntários mesmo não tendo um contrato de trabalho, têm um conjunto de obrigações, e têm que cumprir com elas”.*

Pela própria mudança nas missões e nas características das mesmas, a dimensão da atuação da AMI passou a ter uma dimensão muito grande e, conseqüentemente, as questões burocráticas complexificam-se. O líder tem sempre em atenção que se trata de uma ONG que funciona com projetos, e que é preciso procurar financiamentos, fazer relatórios, fazer coordenação. *“Há uma carga burocrática de gestão que é fundamental no processo”*, desta forma a figura do coordenador, chefe de missão, tem um papel relevante.

Há toda uma «máquina» que acompanha aqui em Portugal os voluntários que estão no terreno - o desk. Mas esta estrutura que está permanentemente em contacto com os voluntários, possui também uma hierarquia, não conseguindo dar resposta imediata para quem está no terreno.

Apesar da hierarquia bastante definida, considera que há espaço par delegar funções e para uma grande participação. *“Há uma autonomia, o projeto é a nossa linha orientadora no terreno, é o que nós estamos a fazer, com que recursos, portanto dentro do projeto não é necessário que perguntem todas as semanas se podem gastar o dinheiro que até está previsto no projeto”.*

Aquilo que a Organização pretende é justamente *“autonomia, capacidade de análise, capacidade de crítica para identificar novas oportunidades no terreno, fazerem novos projetos, resolverem situações...”*.

A autonomia é relativa, porque o chefe de missão no terreno tem que reportar os assuntos graves. O diretor em Portugal irá, depois de analisar a situação, decidir.

Em cenários de instabilidade e insegurança confessa ser necessário um líder é mais diretivo, havendo uma liderança baseada no contexto, *“não tem a ver tanto com as hierarquias, tem mais haver, nestes casos, com o contexto e com a situação.”*. Todas as decisões da Organização *“são feitas com base na informação que dão do terreno”*.

Quando questionada sobre a recompensa, e pela preocupação em tentar recompensar, a diretora reconhece que se trata de *“um grande desafio nas Organizações Não-Governamentais”*. Para a mesma, é natural e aceitável que *“todos nós nos movemos muito pelo salário”*, mas regra geral os salários neste setor são baixos. Assim sendo, a Organização procura recompensar de outras formas, dando um dia de tolerância junto a um feriado, por exemplo. O reforço, quando positivo, *“passa mais pelo elogio”*, embora reconheça que *“provavelmente não é suficiente”*.

Para a entrevistada, dentro da Organização não existem barreiras na comunicação. Segundo a mesma *“todos estão dentro dos assuntos, e mais do que isso, conhecem as pessoas”*. O relacionamento é assim mais próximo, e o distanciamento entre as hierarquias encurtado.

A entrevistada considera que a gestão de pessoas *“é o maior desafio de todos os tempos, é crucial”*. No caso das equipas do terreno ainda acrescenta um outro problema, a distância. *“É mais complicado gerir pessoas à distância.”*

O lado mais emocional, e o lado mais racional devem, segundo a entrevistada, ser conjugados e usados de uma forma equilibrada. Ao contrário dos líderes que estão mais orientados para as pessoas, a diretora confessa que é *“mais orientada para as tarefas”*. Afirma que este processo se baseia em saber distinguir as pessoas na equipa, o apoio que precisam, *“encontrando um equilíbrio justamente no estarmos orientados para os resultados e para as pessoas”*.

Admite que é difícil ser líder, *“não é qualquer um que consegue adaptar-se”*, sem esquecer os conhecimentos técnicos que tem que ter. *“O líder, ou o chefe, ou diretor... tem que ter também conhecimentos técnicos. Portanto, as equipas têm que sentir que as pessoas que os está a orientar os orienta no trabalho.”*

Explica que um líder não tem que ser excepcional em tudo e que *“quanto mais subimos na pirâmide hierárquica, mais caminhamos para o lado estratégico e menos para o lado operacional”*. Efetivamente um líder terá, de facto, uma bagagem e um conjunto de competências que lhe permite resolver as questões, mas é um desafio e provavelmente não há líderes perfeitos.

A entrevistada finaliza a entrevista referindo existem inúmeras barreiras políticas que se colocam como entraves à atuação destas Organizações, e nem sempre conseguem atingir em pleno os objetivos.

## Apêndice B

### Entrevista ao Dr. João Martins (Diretor Executivo da ADRA Portugal)

A ADRA – Associação Adventista para o Desenvolvimento, Recursos e Assistência (ADRA – Portugal)

O entrevistado começa por nos apresentar a ONG. A ADRA é uma organização internacional, com sede nos Estados Unidos e foi fundada em 1984 pela Igreja Adventista do Sétimo dia. Os seus dois grandes objetivos são a cooperação para o desenvolvimento e a ajuda humanitária de emergência. Em Portugal foi criada em 2000, fazendo parte de uma rede que está em 130 países do Mundo, e que está dividida entre países doadores e países implementadores. Portugal é considerado um país doador, porque faz parte da OCDE e é um dos 40 países mais ricos do Mundo. Portanto, quando o escritório foi criado em Portugal foi com o objetivo de angariar recursos, experiência e conhecimento para apoiar os países apoiados, trabalha sobretudo com os PALOP, mas também com outros menos visíveis.

Começando a abordar questões de cooperação com a força militar, o diretor firma que a força militar vai a representar um estado, *“nunca é isenta”*, mas tem outro tipo de vantagens. Tem uma estrutura, tem uma cadeia de comando e tem uma organização por trás que é normalmente muito eficaz. Numa determinada situação que relata, esta ONG estava no terreno sem qualquer dificuldade, mas sentiam *“muitas vezes que, quer militares, quer outras ONG, queriam associar-se à ADRA para entrar lá”*. O entrevistado acredita que a imparcialidade das ONG facilita a entrada e a continuação dos militares no TO. Afirmar ainda, convictamente, que as ONG *“não representam nenhum Estado. Representam uma sociedade civil eventualmente de um conjunto de estados ou quer que seja mas nunca representamos um Estado, somos independentes e imparciais e isso faz com que respeitemos todos os princípios de ajuda humanitária”*.

Habitado a culturas diferentes, reconhece que a cultura do país pode ser um entrave, e é algo a ter bastante atenção e cuidado. Tal como relata, em 2009 várias ONG enviaram para o Paquistão roupa, até porque estava bastante frio, no entanto, *“eles usaram a roupa apenas para fogueiras ou para se aquecerem porque eles não vestem a roupa ocidental”*.

Questionamos quais são os princípios de liderança pelos quais se rege no seu dia-a-dia com os colaboradores. Afirma-nos que *“normalmente, tento que seja participativa e que haja envolvimento de todos nas decisões”, mas esclarece que “a última palavra”* acaba por ser a dele.

Considera que o seu estilo de liderança *“não é impositivo, é participativo. Tentando que todos tenham uma palavra a dizer. Não há demasiada rigidez, o importante é que os objetivos sejam cumpridos”*.

A linguagem e a comunicação para com os seus colaboradores *“é muito informal”*, mas reconhece que existem três níveis distintos. Há uma linguagem para com as pessoas da sede, que é muito informal, depois existem os delegados locais que são voluntários e que têm voluntários a trabalhar com eles. E aí *“é uma comunicação á distância, normalmente há visitas aos locais”*. E depois há a ligação com os outros países, aí não é uma liderança direta, mas querem ver os resultados. *“É uma liderança muito mais de coaching, de acompanhamento”*.

Na sede, onde trabalha, reconhece que podem existir barreiras na comunicação, porque ao contrário de uma OCFL, *“uma ONG não vende, não se pode falar com os doadores como se age com os compradores”*. Já no que concerne ás delegações, a principal barreira é a distância.

Na sua função atual os valores que mais destaca são *“a transparência, a capacidade de motivar, e a criatividade que é atualmente necessária”*. Apesar de se identificar com um estilo de liderança mais participativo, admite que delega funções com muita facilidade, e que tem uma certa dificuldade em ser diretivo. Até porque, *“numa equipa pequena onde há muita coisa para fazer é muito difícil ser só diretivo.”*

No entanto, garante que *“há pessoas que precisam mesmo que sejamos diretivos”*, mas que não gosta de aplicar esse estilo *“porque requer um acompanhamento muito próximo esse tipo de liderança diretiva”*. Na sua opinião, a liderança diretiva faz com que a pessoa esteja sempre muito dependente do seu superior. *“Está sempre á espera, e se não recebe uma ordem fica parado”*.

Quanto ao que motiva o trabalho numa ONG, o diretor responde-nos que, efetivamente, *“não é ficar rico, o que motiva é sobretudo a vontade de criar um mundo mais justo, mais equitativo, mais solidário”*. Valores como a solidariedade, a justiça, a

participação, a vontade altruísta de tentar promover a justiça social são, na opinião do entrevistado, fatores que podem facilitar a motivação para alguém se juntar à ONG.

Quanto aos colaboradores, considera que essas pessoas já têm “um grande espírito de entrega, não olham a horas”, e justifica tal facto com a grande identificação com a missão que eles têm. “É muito mais fácil identificar-se com a missão de uma ONG do que com a missão de uma empresa. A motivação intrínseca é importante, mas a outra parte também é importante, porque ninguém trabalha para aquecer. Claro que havendo o justo salário é muito mais fácil uma pessoa ser motivada.”

Afirma que já teve mais o hábito de reconhecer o esforço dos colaboradores, justificado que “quando trabalhamos durante muito tempo com as mesmas pessoas, elas começam a habituar-se ao reconhecimento. Existe uma altura em que o reconhecimento tem que ser diferente, ou tem que ser manifesto pelo menos de forma diferente”.

Na opinião do entrevistado, a motivação intrínseca tem que ser transversal, considerando que todos, sem exceção, são movidos por um “espírito de serviço, que quem vêm de fora não entende muitas vezes o porquê.” Afirma, ainda, que a motivação intrínseca está também presente nos seus superiores, considerando que são “liderados pelo exemplo”. Justifica que se não houver este espírito no topo, na base também não irá haver, “porque as pessoas percebem isso”.

O entrevistado admite que “por vezes é difícil manter o nível de motivação, é necessário estar sempre a renová-la”. Refere que quando se faz a mesma tarefa durante um longo período de tempo, torna-se difícil ver o crescimento da Organização, até porque *“porque neste momento a questão financeira é muito complicada, então arranjar financiamento para os projetos torna-se muito difícil”*. Reconhece que acontece chegarem ao final do dia desmotivados, “mas o ideal é não transparecer isso”. Nestas situações afirma ainda que a solução passa por tentar encontrar alternativas, “tentar descobrir coisas novas através daquilo que não funcionou e motivar, dar responsabilidade, e delegar”. Para motivar afirma ser necessário “estarem todos no mesmo barco”, e não deixa que o tratem por «chefe», “é óbvio que temos níveis de responsabilidade diferentes, mas todos nós estamos aqui pelo mesmo”.

Explica-nos que a questão do «chefe», que pensamos desvanecida, ainda permanece em muitas organizações.

Questionado sobre quais são os traços ou características de personalidade que identifica como fundamentais para liderar uma ONG na atualidade, o diretor da ADRA

refere ser *“a responsabilidade, é importante a noção de responsabilidade que se tem perdido um bocado. As pessoas fazem às vezes por obrigação ou porque tem que ser, e não porque se sentem responsáveis por aquilo”*. Para além de ser responsável, na sua opinião deve haver *“dedicação, e estar sempre atento e desperto para novas tendências, para novas coisas que surgem no mercado, porque está tudo sempre a mudar de uma forma cada vez mais rápida”*. Admite que p líder atual tem que ser suficientemente flexível para se conseguir adaptar às mudanças, *“é um aspeto fundamental hoje na liderança”*. Reconhece que por vezes é resistente a certo tipo de mudanças, mas que vê o quanto é importante. *“Com a experiência do passado é importante nos conseguirmos ver como é que podemos encontrar coisas novas para fazer diferente, é a questão da inovação”*.

No final da entrevista, questionamos o entrevistado sobre as dificuldades que sente na sua ação. Prontamente nos responde dizendo que é a *“falta de dinheiro, falta de recursos, o principal desafio é, sem dúvida, a falta de recursos, sobretudo financeiros”*.

## Apêndice C

### **Entrevista ao Dr. Pedro Krupenski (Diretor executivo da OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento e Diretor da Plataforma das ONGD)**

A entrevista começa com o diretor da Oikos, e atual diretor da Plataforma das ONGD em Portugal, a descrever a Organização. Assim, e tal como nos afirmou “*a Oikos é uma Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento, tem esse estatuto reconhecido pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros desde há 27 anos, e tem também o estatuto de organização internacional e estatuto de observador na ECOSOC das nações Unidas.*”

Basicamente trabalha em três grandes áreas, a cooperação para o desenvolvimento, a qual apelidam vida sustentável; a ajuda humanitária e emergência, e a educação para o desenvolvimento, que esta Organização apelida de Educação para a Cidadania Global.

O Dr. Pedro Krupenski afirmamos, desde logo, que há no trabalho desenvolvido “*uma lógica de continuum entre esses três eixos*”. Ou seja, em “*ajuda humanitária e de emergência é acudir as necessidades mais imediatas que ocorram numa situação de catástrofe natural, ou provocada pelo Homem, e nessa fase de reabilitação criam-se já condições para depois dar continuidade numa fase mais de vida sustentável, que é, na verdade, com as populações criar as condições para que elas possam ser responsáveis pelo desenvolvimento humano, económico e social.*”

O ideal para esta ONG é que se criem condições para que a própria população consiga manter os níveis de desenvolvimento depois da saída da organização do país. “*Este é um dos valores matriz. Depois com base nessa relação de proximidade com as populações, a organização recolhe matéria-prima para por um lado se legitimar, e por outro instruir-se para a Educação para a Cidadania Global no sentido de sensibilizar as pessoas para estes problemas e tentar mobilizá-las como solução.*”

Um outro eixo em que a Organização trabalha é a influencia política, tentando pressionar os decisores políticos, sejam portugueses ou dos países onde trabalham, para “*procurar influenciar as políticas de forma a criar-se um ambiente favorável para que estas populações possam naturalmente fruir no sentido de um desenvolvimento sustentável. De forma muito resumida são estes os eixos em que assentamos.*”

Ao contrário da grande maioria das ONG, que trabalham concentradas no universo CPLP, a OIKOS está mais concentrada na América Central, alguns países da América do Sul e alguns países da África lusófona, portanto Moçambique, São Tomé e Cabo Verde.

Uma área em que têm desenvolvido muito trabalho desenvolvido é precisamente a de prevenção e apoio a catástrofes naturais, sobretudo na América Central, e também em Moçambique. É uma área muito propícia a catástrofes naturais (América Central) onde se desenvolvem vários mecanismos e vários modelos para que as populações se preparem a vários níveis.

A atuação não passa só por ajuda de emergência, é uma atuação focada também na prevenção, e a vários níveis. *“Não só treinando as pessoas para a reação, mas também mecanismos de alerta precoce, chegando mesmo a casos de planeamento urbano”*, de modo a prevenir ou a mitigar danos caso as catástrofes naturais ocorram.

Para o Entrevistado, o trabalho numa ONG é motivado, fundamentalmente, por um denominador comum. *“É uma certa aspiração, e não utópica nem poética, de contribuir para uma certa justiça.”*

Acredita que não é o fator solidariedade que move estas Organizações, *“até porque porque a solidariedade depende da vontade das pessoas, e a maior parte das pessoas que estão neste setor estão mobilizadas por uma questão de justiça, não por solidariedade.”*

Trabalhar numa ONG, para o entrevistado, é *“contribuir para um equilíbrio para um cenário de maior igualdade (...) A verdade é que a motivação de fundo é essa, é que todos contribuamos para uma justiça objetiva de forma mais ativa e pró-ativa possível.”*

A motivação intrínseca de que nos fala é bem patente no seu percurso de vida. Começou por ser advogado, e trabalhava no então maior escritório do país. Garante que *“as pessoas que acabam por trabalhar neste setor têm a profunda noção que nunca enriquecerão aqui. Mas as organizações procuram que as remunerações sejam relativamente justas, até porque as pessoas que trabalham numa ONG tendem a não ser monotarefas, são pessoas polivalentes, convocadas de fato a fazer muitas coisas. E isso tem necessariamente que ser valorizado, procurando-se dentro das limitações ajustar os salários a isso”*.

O entrevistado admite que é efetivamente possível ascender na carreira dentro de uma Organização Não-Governamental, no entanto *“ainda há muitas organizações em Portugal que estão assentes numa lógica mais conservadora e também muito assentes na figura do fundador, e o topo está reservado apenas para ele”*.

Considera que independentemente do grau hierárquico, na Oikos, *“há muito espírito de equipa, há o sentido de que estamos todos a contribuir, à sua escala, para um objetivo comum”*. O reconhecimento do trabalho e o reforço positivo *“não são regra geral, nem muito frequente, mas acontece”*. Garante que tal *“depende muito do estilo de liderança e das pessoas em concreto”*.

Manter os recursos humanos motivados é extremamente importante na ótica do entrevistado, e tem um peso muito significativo e é importante a pessoa ir sentindo seja de que fonte externa vier algum incentivo, algum encorajamento. No entanto, garante que os colaboradores e voluntários *“vêm já com uma motivação diferente, e essa é muito determinante”*.

Para o Dr. Pedro Krupenski, existem efetivamente diferenças na motivação dos quadros técnicos e administrativos e os voluntários que estão no terreno, mas *“é uma diferença no tipo de motivação e não de grau, porque ao contrário do que se pode pensar às vezes o trabalho de bastidores é bem mais duro e mais frustrante do que o trabalho no terreno”*.

O entrevistado explica-nos ainda que *“em termos de motivação específica para o trabalho quem está no terreno tem um retorno muito mais imediato”*. Trabalham diretamente com as problemáticas, *“vê nos olhos dos outros o impacto que o trabalho tem”*. *Quem fica em Portugal, com um trabalho mais técnico e administrativo, tem uma noção muito mais transversal das dificuldades e das contrariedades, e uma perspetiva holística, porque as pessoas que estão no terreno têm apenas a perspetiva do trabalho que estão a desempenhar, e na sede conhecemos todas as frentes de batalha ao mesmo tempo.”* Admite que em ambos os casos a motivação é muito necessária, mas *“são motivações diferentes”*. Para o diretor, a motivação torna-se necessária *“até porque é um setor que apraz e gera frustrações”*. As coisas levam tempo a acontecer, fazem-se muitos esforços e depois por algo fora do controlo não acontecem, *“não é propriamente um setor de satisfação imediata”*.

As diferentes motivações gerem-se, na sua opinião, *“atribuindo e partilhando alguma responsabilidade. Mais do que delegar funções, é partilhar responsabilidades”*.

Através de uma metáfora, compara a Organização a um orquestra, “onde todos os instrumentos são fundamentais, cabendo ao maestro ou maestros conduzi-la”. Mas salienta que *“não é necessário tocarem todos os instrumentos, muito menos no lugar daqueles que os deveriam tocar”*. Procura-se que haja uma espécie de pertença no grupo, e cuja harmonia dependa de todos e de cada um dos elementos da Organização. Desta forma, conclui afirmando que *“a motivação passa por atribuir responsabilidades. É um incentivo a um espírito de co-participação, co-inovação, co-desenvolvimento de tudo”*.

O entrevistado acredita que há características pessoais que são fundamentais para liderar na atualidade, tais como: *“ter sentido de humor, ser muito persistente e sentido de justiça. O sentido de justiça global e de pertença ao mundo como um todo, algum sentido de humor que é aquilo que nos vai permitindo relativizar algumas coisas, evitando potenciais choques interculturais e depois há uma persistência, quer dizer, não desistir á primeira. Estas são as características basilares, depois vem tudo o resto, o conhecimento técnico, o conhecimento do setor.”*

Na relação com os pares considera ser importante a capacidade de se colocar no lugar do outro. *“Perceber o que é que ele pensa, o que é que ele aspira, isso permite-nos relativizar as coisas e permitir uma maior proximidade e um maior dialogo com as pessoas, ajudando-os a identificar os seus problemas e a tentar resolve-los.”*

Questionamos o Diretor da Oikos sobre a sua visão da atuação conjunta com as FND. Respondeu-nos prontamente que, efetivamente, *“tem que ser conjunta, não há outra forma. Varia de país para país, mas regra geral, é condição, sine qua non, se se quer continuidade e sustentabilidade para os projetos e para as intervenções tem que necessariamente se envolver toda a gente”*. Recorda-nos que *“talvez a primeira ONGD que tivesse tido nome de tal foi a Cruz Vermelha Internacional, e a Cruz Vermelha Internacional (que na altura era só suíça) nasceu precisamente num contexto de guerra, precisamente marcado pela neutralidade da suíça estar em pleno campo de batalha a interferir em benefício dos feridos de ambos os lados. Está na génese das próprias ONG trabalharem neste contexto”*.

A forma como decorre a cooperação *“depende se são forças de manutenção de paz, se são uma intervenção militar no sentido mais estrito do termo, depende muitas vezes do contexto social do país”*. Relata-nos depois a sua experiência em Timor, onde na sua opinião os militares tiveram um papel social muito grande, desempenhando um

papel semelhante às ONG. Os militares andavam em patrulha e entravam em contacto com as populações, procurando saber quais eram os seus problemas, distribuindo comida e roupa. Depois que se aperceberam dos graves problemas de saúde, convenceram o comandante a abrir o posto médico que tinham no quartel para serviço da população. *“É um papel social interessantíssimo, não interessa se é feito por uma ONG ou se é feito por militares. Desde o momento em que estamos a contribuir para um fim comum, é positivo.”*

Quando se trata de uma situação de catástrofe e/ou uma situação de emergência reconhece que *“quanto mais ajuda melhor, e os militares têm uma logística previamente preparada que muitas ONG não se podem dar ao luxo de a ter.”*

Para este diretor, as cooperações bilaterais, e mesmo as civis estão ainda, na sua maioria, muito vocacionadas para intervir nos próprios países. Para uma intervenção internacional as Organizações têm que passar primeiro por bastantes critérios políticos e de diplomacia, e na sua opinião relativamente a estes entraves, *“os militares têm uma logística que lhe permite intervir de forma muito mais rápida que qualquer estrutura”*. Não esquece de referir que a coordenação de esforços no terreno também está dependente da sensibilidade das pessoas. Acrescenta que a Plataforma das ONGD, da qual é presidente, *“tem feito um trabalho notável de pressão para que exista uma estratégia de ajuda de emergência em Portugal e mecanismos de coordenação e articulação nas intervenções e até á data não existe nada”*.

Na atualidade, reconhece que enquanto líder de uma ONG enfrenta alguns desafios, transversais às ONG portuguesas. Para si, os dois principais desafios são a sustentabilidade e a credibilidade. Acredita que a própria lei “espartilha as Organizações sem fins lucrativos”, no sentido de não permitir margem para geração de receitas, levando-se demasiado à letra a questão dos «sem fins lucrativos». *“Isto está tão enraizado na mentalidade e na cultura portuguesa, e a legislação tem sido fiel a essa mentalidade”*.

Comparando a liderança das ONG com a liderança militar, considera que *“poderá haver diferenças, porque a estrutura militar é quase por excelência uma organização de rigidez e hierárquica”*. Refere que nas ONG a liderança não é uma *“voz de comando imediata”*, isto porque a liderança final não está no terreno.

Portanto, a opinião de quem está no terreno tem um peso muitíssimo grande nas decisões finais de quem afinal lidera, mas que depois também acesso a informação que

o pessoal que está no terreno não tem, os financiadores, as políticas, a perspectiva holística da organização. Há uma decisão muito mais partilhada, menos diretiva do que num contexto militar.

Como líder considera-se muito participativo, envolvendo as pessoas no processo de decisão. Tenta “*delegar funções, porque há muito trabalho*”.

## Apêndice D

### Entrevista à Dra. Andreia Padre (Colaboradora no Departamento Internacional da Cruz Vermelha Portuguesa)

A entrevistada começa por nos apresentar a Organização. *“A cruz vermelha está inserida num movimento e neste momento tem cerca de 180 países, mas estão sempre países em processo de assinar as convenções de Genebra e aí desenvolver Cruz Vermelha no país”*.

O Comité é uma das estruturas da CV, no entanto, *“só atua em tempo de conflito armado ou em tempo de alguma tensão, ou violência social, como por exemplo o caso do Brasil. O comité não está em todos os países, são atribuídas delegações onde é considerado necessário”*.

Por outro lado temos a Federação, que não é mais do que o próprio nome indica, uma Federação, um conjunto das sociedades nacionais que existem da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho. *“Para além de traçar as estratégias anuais, quando existem catástrofes, sem estar envolvido com o conflito armado, como é o caso do terramoto do Nepal, do Tsunami na Ásia, o tremor de terra no Haiti”*.

A Cruz Vermelha faz questão de se demarcar do estatuto de ONG, pela força e autonomia que tem, encontra-se acima das ONG. Este facto explica-se também pelo facto de *“todas as sociedades nacionais pagarem uma quota anual que se reverte numa bolsa para estas situações e que é imediatamente alocada á sociedade nacional onde aconteceu a catástrofe. Depois quando o apelo de emergência segue é restabelecido o valor na Federação, sempre que possível”*.

Relata-nos que um dos princípios de liderança que mais destacou quando começou a desempenhar as atuais funções foi *“a partilha de informação e de conhecimento (...) no departamento não há informação escondida, não há conhecimentos que não são partilhados”*.

No seu ponto de vista, há entre todos os trabalhadores *“uma postura informal, com exceção da direção aí há uma quebra, quase como uma divisão entre o bloco representativo e o bloco operacional. Com a direção é diferente, tudo mais formal.”*

Apesar de afirmar que *“entre pares não há barreiras”*, mas no que concerne à direção, *de forma hierárquica, as funções estão muito bem delegadas. Temos uma pessoa a quem reportar, que depois falará ao superior em questão.*

Entre os valores que mais destaca e mais valoriza no seu trabalho, destaca *“a lealdade profissional, que é lealdade por aquilo que é a casa, por aquilo que é a CV (...) e a “partilha da informação, da partilha do conhecimento em pé de igualdade”.*

Quanto à estimulação da motivação dos colaboradores, reconhece que *“por vezes é difícil, principalmente em casos que as pessoas estão há quarenta anos na casa”*. Nestes casos, recomendava que se troque os colaboradores de departamento, *com “novas funções, novas pessoas, porque é preciso continuar a motivar a pessoa, mas sempre adaptando a função aos conhecimentos da pessoa e á personalidade da pessoa”*.

Verifica que há um reconhecimento do esforço dentro do departamento, feito de uma forma pessoal. Mas, reconhece que *“em termos de instituição, se calhar deveria haver mais”*. A entrevistada afirma que a motivação intrínseca, que normalmente leva alguém a colaborar com uma organização deste género, está mais presente na base da pirâmide do que no topo. *“Em termos da CV isso é muito fácil de perceber, porque a base da pirâmide são os voluntários. Até porque as pessoas que trabalham cá há quarenta anos, tem isto como um emprego, não pode pegar nas coisas e ir embora, mas um voluntário pode. Se um voluntário continua, é porque continua motivado a fazê-lo”*.

Reconhece que no que concerne aos quadros administrativos a motivação intrínseca pode ser menor.

Questionamos quais as características pessoais que considera fundamentais para liderar. Prontamente responde: *“lealdade. Ser leal a princípios, ser leal á instituição onde se trabalha, e para com as pessoas e isso não significa fazer tudo o que querem e a toda a hora que querem. Significa respeitar os princípios que nos movem, e se alguma coisa não está correta devemos falar com essa pessoa e encará-la. Isso é que é ser leal”*. Quanto às características que considera fundamental num diretor de uma organização sem fins lucrativos, refere a capacidade de ouvir. *“A maior parte dos diretores de ONG estão muito preocupados com os termos financeiros ás vezes se perdem com isso, dirigem-se muito para aquilo que é financiado e deixam o resto, que é essencial. Portanto é conseguir ouvir.”*

A direção da CV tem que dirimir alguns conflitos, tal como a maioria das ONG. O primeiro é não se conseguirem impor na sociedade, em termos governamentais. *“Nós temos um peso gigante, e não nos conseguimos impor em termos de diplomacia, em termos de decisões políticas, por exemplo. As ONG não se conseguem impor”*.

O segundo problema, para a entrevistada, é a incapacidade de quebrar o estigma da «caridadezinha», a ideia de que as ONG são sempre as que ajudam os «coitadinhos». *“Enquanto não passar os «coitadinhos», vamos estar limitados a cinco atividades, que não é de todo o que fazemos”*.

A entrevistada espera que o futuro possibilite um alargar os horizontes da comunicação social, porque, por exemplo, *“se pedirmos neste momento para a Tanzânia as pessoas não vão dar, porque não há visibilidade”*.

No que diz respeito á relação das Organizações com as FND, considera que *“não podemos abrir mão daquilo que as forças nos dão, em termos de gestão logística e em termos de proteção, porque sem eles seria impossível”*. Mas em situações de conflito entra em ação o Comité, mantendo uma posição de neutralidade. *“A nossa CV está um bocadinho a par dos capacetes azuis, porque enquanto eles têm o direito á guerra, nos temos o direito na guerra. Está assim definido, ou seja, temos o direito de lá estar e desenvolver as nossas atividades naquele espaço”*.

Quanto aos pontos em comum que reconhece entre a liderança numa Organização sem fins lucrativos e a liderança de uma FND, quando ambas estão num TO, refere que para além da lealdade, terá que haver confiança. *“Pelas situações extremas que lá poderão acontecer, há que confiar, tem que haver uma confiança na equipa. Acreditar que ninguém vai falhar naquela equipa”*.

Em termos de motivação, acredita que os processos são semelhantes aos que ocorrem numa FND, e que *“a questão monetária, em ambas as partes, também conta”*.

Mas remata, afirmando que *“quem quer que vá, seja de que parte for, não pode ir só pelo dinheiro. Ninguém coloca a sua vida em risco, longe de tudo, por dinheiro. Não pode ser só a motivação dinheiro”*.

## Apêndice E

### Entrevista ao Coronel Cardoso

A entrevista com o último comandante das Forças Portuguesas no Afeganistão, Coronel Cardoso, foi realizada num tom informal. A sua experiência no terreno com Organizações Não-Governamentais, levou-o a definir estas Organizações como *“aquilo que a motivação ou a instituição que a cria ou que a lança ou que lhe dá sustentação quer que seja, seja de nível individual [eu já vi ONG de uma só pessoa], como grupos, depois com apoio ou não dos estados de origem, se é que há um Estado”*.

O Coronel Cardoso dá-nos como exemplo uma ONG que era financiada por Portugal, nomeadamente na Bósnia e que estava na pessoa de uma única senhora que estava em Sarajevo.

A relação das Organizações Não-Governamentais com as forças militares que estão no terreno, *“pode vestir uma tipologia muito diferenciada de relações”*. Estas diferentes relações prendem-se com *“a natureza da missão, tem a ver também com a interpretação aos vários níveis, não só o civil e da parte da ONG, da formação, do background das pessoas que estão á frente... e qual a área de atuação”*. A abertura dos comandantes das estruturas militares influenciam, também, em larga medida o tipo de relação que se irá criar, *“podem ter uma maior ou menor abertura ou recetividade para trabalhar em conjunto”*.

Para este Oficial experiente do Exército Português, o interface é feito pela cooperação civil-militar. Teve contacto com a área CIMIC, pela primeira vez, em 1997 na Bósnia, e rapidamente a sua atenção ficou desperta, *“porque era algo novo (...)”*. A importância do CIMIC ultrapassa, segundo o entrevistado, a sua presença no Regulamento de Campanha e Operações, isto porque *“o CIMIC propriamente dito como ferramenta na mão de um comandante, para poder atuar em determinadas áreas, existe e é efetiva, e nestas missões ditas de paz tem jogado um papel muito importante”*.

Independentemente da natureza da missão que está a decorrer, *“há que tentar coordenar a atuação de todos os atores que estão no terreno”*. No caso de uma ONG de apoio médico, por exemplo, o entrevistado refere que apesar de não estar ligada á operação militar, enquanto comandante *“[eu tenho] que saber quem é que eles são, onde estão, o que estão a fazer (...) [Eu tenho] que os ter perfeitamente identificados no teatro”*. Por outro lado, e tal como afirma este Oficial, as ONG também necessitam de

ter informação sobre o que está a acontecer no terreno. *“Todas as ONG precisam de certa forma de saber o que é que se está a passar do lado militar para estarem atualizados, porque têm a sua própria segurança e muitas delas não estão preparadas para reagir ou para atuar, ou para se defender ou para se protegerem.”*

Há um equilíbrio que tem que ser bem avaliado e *“compreende-se muito bem que eles [ONG] querem manter a sua atuação, a sua liberdade de atuação, mas por outro lado eles precisam da força militar que lá está para o seu desempenho estar feito em segurança e terem.”*

No entanto, a par da isenção e independência das Organizações, *“ (...) a Força Militar, seja Nato, Nações Unidas... qualquer uma sobre a égide das nações Unidas ou união europeia, tem que saber, e volto a repetir, tem que saber os atores que estão no terreno e o que é que eles lá estão a fazer”*.

A coordenação de esforços que o CIMIC permite serve *“Para [que possamos] equilibrar o apoio que se dá às populações, porque a força militar mais do que ninguém conhece muito bem o terreno, conhece muito bem as necessidades, não dá ordens (...)”*.

Apesar de não ser a função da força militar, quando depara com determinadas necessidades, a força portuguesa faz um levantamento das mesmas numa determinada área geográfica. A força militar tem, assim, *“ (...) a capacidade de criar um embrião de projeto.”* Para o Coronel Cardoso, há efetivamente uma capacidade, por parte da força militar, de *“ (...) identificar projetos, identificar áreas de atuação e depois faze-las chegar”*, encaminhando para a estrutura do Estado. *“Depois o Estado acaba por, através da embaixada [já nos aconteceu isso], identifica uma qualquer organização que existe no país de origem que tenha essa capacidade ou essa valência e esse projeto é-lhe endereçado, e depois há uma resposta que poderá consubstanciar no apoio ou não.”*

Tal como afirma o Coronel, a força militar retira também vantagens com esta cooperação, uma vez que, *“é uma forma também de trazermos para o teatro de operações, não só a nossa missão no contexto da missão da NATO ou das Nações Unidas em que estamos inseridos mas também o contributo nacional”*. O bom trabalho realizado por ONG portuguesas no terreno é um facilitador da inserção no teatro das nossas forças, uma vez que está associado à bandeira portuguesa o desenvolvimento de projetos para um efetivo desenvolvimento sustentável e de redução de necessidades

mais urgentes para população. *“É muito importante que atrás de nós vá toda essa máquina, não é publicitária, mas é uma máquina de boa vontade, é o apoio que se dá através dos gêneros alimentícios, através de um projeto de reconstrução da escola feito por qualquer empresa ou ONG naquela área em que a bandeira portuguesa está associada.”*

Para o Coronel, a intervenção tanto dos estados, como das Organizações e das ONG é parte da missão da força militar, *“porque criar um ambiente seguro para as populações e para o ator internacional poder entrar acaba por ser também parte da [nossa] missão.”* O entrevistado considera que o fundamental é existir *“equilíbrio”*, esta é palavra-chave que utiliza várias vezes ao longo do seu discurso como forma de reforçar a ideia de cooperação.

As Nações Unidas, enquanto organização, é caracterizada pelo Coronel como não sendo nem militar, nem bélica, mas que *“pode ter lá dentro o seu departamento militar, porque acaba por precisar dele muitas vezes em função da missão onde está.”* Como exemplo das missões das Nações Unidas, refere-nos o caso do Líbano, *“que tem uma forte vertente militar que permite segurança, pelo menos até certo nível, na área onde está a missão, no sul do Líbano, junto á fronteira com Israel, portanto é o garante da segurança que permite às organizações operarem naquela área e ao próprio Estado.”*

Sendo uma organização de caráter civil, as Nações Unidas apresentam-se como um *“um ótimo interface de ligação às estruturas civis”*. As situações de catástrofe e emergência humanitária são, cada vez mais, uma vertente a ser estudada pelas forças militares, *“(…) e existem planos de contingência em cada um dos teatros”*, como por exemplo o Afeganistão e o Líbano. Enquanto exerceu funções de chefe de J7 do treino, o plano que mais treinava *“(…) era precisamente a reação, porque é uma zona sísmica e é um tipo de atuação que procura coordenar (…)”*.

De uma forma simples, estes planos têm desde logo muito bem identificados os atores que estão no terreno, e quais as suas áreas de atuação. Este é um fator fundamental segundo o nosso entrevistado, uma vez que *“(…) para o caso de existir um qualquer incidente ou acidente, por exemplo um tremor de terra, ter capacidade de reação o mais rápido possível”*. Pela sua grande disponibilidade de meios a qualquer momento, a força militar *“são os primeiros a intervir, são os primeiros sempre a intervir que enviando para o terreno, por exemplo no caso do tremor de terra enviam*

*logo pelo meio aéreo uma equipa de avaliação rápido constituída por médico, por engenheiro”*

O coronel descreve que entre o meio civil e o meio militar, estabelece-se uma espécie de *“posto de comando onde todos têm assento”*, todos os atores recebem os inputs on-line, entendendo o que se está a passar e as reais necessidades. O que se pretende é que *“cada um deles, num esforço coordenado (...), atue (...) no sítio onde possa ser mais bem-vindo, onde pode realmente alterar algo (...)”*, mantendo sempre a imparcialidade e isenção.

Para este Oficial as situações de catástrofe são, provavelmente, o melhor exemplo *“em que as Forças e as ONG e todos os atores presentes que vão ou estão a planear ir para o local, precisam de ajuda para ter uma leitura correta do que é que se está a passar para puderem intervir onde realmente são mais necessários”*.

O entrevistado garante que a força militar não pretende assumir protagonismo, no entanto, *“(...) pela sua natureza vai facultar, porque está bem posicionada juntamente com as forças do estado, se existirem forças armadas ou forças de segurança, vão no seu conjunto tentar dar a imagem o mais correto possível das áreas onde essas ajuda poderá ser empregue.”* Para o Coronel, esta forma de atuação conjunta na área de emergência, *“é talvez o modelo correto de atuação”*, recordando que em Sarajevo era feita uma avaliação diária de ameaça *“que era facultada aos atores civis”*. Desta forma, os civis tinham acesso à informação diária sobre o que estava realmente a acontecer, existindo também um plano de extração destes atores numa situação limite. Como refere o Coronel, por se tratar de uma área de intervenção muito grande, *“[nós] precisamos de saber onde estão, quem são e quais as áreas de atuação”*. Só com esta comunicação constante é que *“numa situação de escalada de conflito”* as forças militares poderão auxilia e extraí-los.

Na Bósnia, diariamente era feito um unclassified threat assessment, que permitia de acordo com os planos de retração de cada organização, facultar o momento em que eles podem continuar ou têm que se ir embora, ou devem ir embora. *“E isso acontecia”*.

Os elementos militares têm a capacidade, segundo o entrevistado, de *“criar o tal safe environment para que as instituições do Estado funcionem e por outro lado que o elemento externo (As ONG e outras) também possam atuar em segurança”*.

O Coronel remata dizendo que as operações militares precisam do contributo de todos os atores, desde que de uma forma equilibrada.

Questionamos se existem semelhanças no exercício da liderança numa FND e numa ONG, ao que o Coronel prontamente responde, explicando, que a operação militar surge de um mandato, havendo regras que a força tem para atuar. *“Há uma missão muito precisa, seja ela de posse de terreno, seja de busca, seja de assessoria, treino, o caso de reserva como é o do Kosovo, a missão é muito específica e nós sabemos exatamente qual é a atuação.”*

O Coronel Cardoso refere, convicto, que o comandante atua, numa operação militar, dentro de determinadas baias, podendo estar sob a égide das Nações Unidas, da NATO ou da União Europeia. O Comandante da força *“não está lá sozinho”*.

Na sua opinião, a liderança de ambos os lados é muito semelhante, *“isto nas áreas de atuação que a cada um compete”*. Tal como descreve, uma missão militar é muito bem definida, não se trata só de ordens de operações, estamos também perante documentos bastante claros a montante, regras de empenhamento. Há um conceito que é definido para a missão, e aqui ambos os lados se enquadram, mas a Instituição militar segue diretrizes que podem decorrer do *“Statement of Force Agreement”*.

No decorrer da operação militar, o Coronel garante que a sua opinião pessoal *“não conta”*, reconhecendo que não é *“(…)alguém individual ali dentro (...)”*, faz antes parte de uma estrutura que o destacou *“com uma missão para cumprir”*.

Ao comandante da força compete *“fiscalizar também se a atuação não é desvirtuada”*, verificando também todos os outros aspetos acessórios que poderão concorrer para a missão, como o relacionamento com os outros atores no terreno. Apesar de reconhecer que *“não é fácil coordenar equipas”*, porque o comandante não consegue estar presente em todos os locais. Para facilitar este trabalho, considera como fundamental *“o treino”*, e *“a confiança”*.

Comparativamente com as ONG, o entrevistado assume que, de fato, do lado militar as regras são *“muito mais rígidas, a área de atuação está muito bem delineada”*.

Declara também que, ao contrário das ONG, que *“são muito independentes, independentes até do estado que possa ter a bandeira de origem”*, a força militar está *“debaixo de um chapéu seja NATO, nações Unidas ou União europeia”*.

Abordando a motivação, o Coronel Cardoso afirma que ambos os lados as motivações divergem *“de indivíduo para indivíduo”*. Na estrutura militar *“a base é o voluntariado”*, havendo sempre a possibilidade *“de dizer que não”*. No entanto, ressalta que o fator económico também está associado à motivação. Afirma, sem receios, que os

militares “*naturalmente*” têm uma compensação salarial quando estão em missão. Reconhece, assim, que “*o dinheiro é importante*”, até porque, segundo o mesmo, compensa de certa forma “*a privação que dão à família*”, garantindo que esta fica numa situação estável durante os meses da missão.

No entanto, considera que o fator monetário “*não deve ser isso o prioritário*”, garantindo que “*70 a 80 % dos casos não é*”. Como militar de carreira, considera que a missão está intimamente ligada com “*a nossa própria forma de ser e de estar, aquilo para que fomos formados*”. A missão, “*é um desafio*”.

Na opinião do Coronel, a motivação profissional faz-se notar também nos militares que fazem mais que uma missão. A experiência que afirma viver-se num T.O. é “*muito grande*”, há um conhecimento profundo de outros países. A vontade de conhecer “*outros mundos*”, segundo o entrevistado “*faz parte da nossa natureza*”, tal como no tempo de Magalhães, “*que se ia pelo mar fora*”.

O entrevistado volta a focar a parte da cooperação da força militar com as ONG, admitindo que “*precisam muito da ONG*”, uma vez que estas organizações conhecem tudo naquela área onde estão a atuar “*porque está lá muitas vezes, não seis meses, está lá um ano*”. Refere que os elementos das ONG já estiveram várias vezes num mesmo terreno durante o conflito, ao contrário da força militar. Há nas ONG uma passagem de informação que “*é uma das grandes faltas*” da instituição militar. Como tal, e como refere também o Coronel, precisam muito “*do apoio dos locais, sejam organizações sejam as próprias populações*”.

O Oficial refere que é uma grande diferença entre as partes, “*quem está no terreno por longos períodos, e a força militar que nunca está mais de um ano pela própria natureza e que cria um hiato na transmissão desse conhecimento.*”

Nestas situações, reconhece, “*é uma ajuda imensa a relação que existe com as ONG, com quem efetivamente está no terreno e conhece*”. Nesta cooperação deve existir a “*capacidade de ouvir, a humildade de ouvir quem está no terreno. Até coisas que possam parecer disparatadas ter a capacidade de as escutar.*”

Quando questionado sobre a dificuldade sobre a manutenção do espírito de equipa, o entrevistado refere que há situações em que o comandante tem que “*inventar um pouco*”, para manter os homens ocupados, “*nem que seja atividade física e o desporto e outras para manter o pessoal ocupado*”. Na sua opinião, estar 24 horas sobre 24 horas (H24) é um dos fatores mais importantes a ter em conta, “*altera tudo, o*

*estar longe da família, e estar numa missão H24 altera tudo e é exponencialmente mais complicado quando o fator risco se junta*". A distância com que os militares têm que lidar em situação de missão, *"afeta até o comandante"*.

## Apêndice F

### Entrevista ao Major Ribeiro

Questionamos desde logo o entrevistado sobre o porquê do surgimento de uma estrutura como o CIMIC. Questionamos, ainda, se o aparecimento de tal estrutura vem suprir necessidades. Prontamente nos responde que *“sempre existiu uma grande interação entre os atores civis e militares nos conflitos. A contribuição do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) para uma abordagem abrangente, definiu que o CIMIC é um link para o ambiente civil, como um dos facilitadores militares. Isso permite que o comando militar atinja o estado final desejado através da coordenação, sincronização de atividades militares com atores civis”*.

Afirma-nos que a influência da grande variedade de contribuições civis para estabilizar uma sociedade disfuncional deve continuar a ser considerada pelos militares. Até porque tal *“permite uma transição harmoniosa das operações ofensivas/defensivas para as operações de segurança/estabilidade, atingindo assim um estado de desenvolvimento em que as forças NATO possam deixar uma área segura para trás muito mais cedo”*.

Quanto às necessidades que o CIMIC veio suprir, afirma que a estrutura surge para *“«desimpedir o caminho» para a máquina militar, isto é, desconflituar todas as ações realizadas pela máquina militar junto dos atores civis”*.

Explica-nos que cada Força Nacional Destacada depende de vários atores, como a sua localização, o estado de segurança, o grau de ameaça, a sua missão, entre outras. *“Mas acima de tudo depende do seu Comandante, da abertura que dá às ONG no Teatro de Operações”*.

Na sua opinião deve existir a proximidade necessária para que a missão militar seja bem-sucedida, nunca podendo *“misturar sentimentos. A FND não é uma ONG, tem a sua própria missão”*. Uma vez que os militares também têm vindo a desempenhar funções de apoio à segurança e apoio logístico, o entrevistado reconhece que é ainda difícil que os vejam a trabalhar em outras áreas.

Quanto à liderança da Força, o Major garante que *“as ONG não interferem com a liderança de um Comandante, podem interferir com a sua missão, mas nunca com a sua liderança”*.

## Apêndice G

### Entrevista ao Major (Inf.) Ferreira

O entrevistado começa por nos dar uma noção própria sobre uma FND. Para o Major do Exército Português, uma Força Nacional Destacada “*é uma força militar nacional que no âmbito dos acordos internacionais que Portugal tem, está a desempenhar ações militares no estrangeiro, podem ser de diferentes tipos, de apoio à paz ou não*”. Por exemplo, no Afeganistão, provavelmente estão a dar formação neste momento, e não deixa de ser uma Força Nacional Destacada.

Reconhece que na atualidade as missões são diferentes, e que quando efetuadas em conjunto com ONG “*funcionam sempre como uma parceria, é sempre trabalho corporativo. As ações de CIMIC têm muito a ver com as ONG, e as forças militares podem-se cruzar com as ONG nesse tipo de operações de apoio à paz e outras, mas cada uma tem o seu trabalho. As ONG podem pedir ajuda às Forças militares e vice-versa.*”

Nas missões das Nações Unidas, explica que existe uma estrutura que coordena o envolvimento entre as entidades civis e as entidades militares. “*É uma espécie de oficial de relações públicas que coordena as ações. As vezes são as ONG a pedir a participação dos militares, para segurança por exemplo, outras vezes são os militares que pedem a presença de ONG porque lhes convém levar toda aquela máquina atrás*”.

Refere que nas Nações Unidas existe esta articulação, “*é um Public Affairs Officer que coordena com alguém que também seja relações públicas das operações das Organizações, é coordenação pura e dura*”.

Para o Major Ferreira, ter a oportunidade de estar em operações, no real, é o que mais motiva os militares de uma Força Nacional Destacada. Refere que sentiu isso quando esteve presente em teatros como Timor ou Afeganistão. “*Não é só treino, é tudo real. Tudo que se faz contribui para as operações. No Afeganistão tudo é real todos os dias, há operações de combate, há tudo*”.

Para o Major Ferreira há uma motivação profissional, que se baseia na “*possibilidade de realizar num período de tempo em contexto operacional real, tudo o que fazemos, para o bem e para o mal é real*”. Do ponto de vista pessoal, o Oficial do exército acredita que os militares buscam “*a satisfação, o bem-estar psicológico, e também a recompensa financeira*”.

Explica-nos que num contexto de FND os militares podem ser reconhecidos pelas formas que estão regulamentadas, isto é, os louvores, as medalhas, que existem mesmo na estrutura da NATO.

Quanto à motivação, tem dúvidas se haveria muitos militares em missões caso o ordenado fosse igual ao recebido em Portugal. Mas garante que, na sua opinião, os nossos militares quando estão no exterior, estão altamente motivados, gostam do que estão a fazer, fazem aquilo quase por amor á camisola. *“Mas o ordenado também é importante, é uma mistura de tudo. Vão porque também é uma oportunidade para melhorar as suas condições de vida”*.

Acredita que o líder tem que abandonar as motivações pessoais e passar para os desígnios da própria missão e da própria força para lidar com diferentes motivações dos subordinados.

Considera que para liderar, na atualidade, *“a empatia é um traço muito importante. Ter empatia com quem se trabalha, um bom ambiente, boas relações humanas”*. Admite que em determinados contextos e situações, como por exemplo o Afeganistão, o líder tem que ser mais diretivo. *“O risco é maior, então o controlo tem ser maior também”*. Refere que *“á medida que se vai descendo na pirâmide hierárquica, o líder tem noção até que ponto a liberdade pode ser dada ou não”*. Advertindo-nos que qualquer ato irrefletido e errado tem uma grande repercussão.

O entrevistado considera que poderá haver a necessidade de um estilo de liderança mais diretivo, *“de acordo com a missão, com aquilo que se está a fazer, o tipo de FND, entre outras coisas.”* É de importância vital, em contextos de insegurança e instabilidade, seguir todas as regras.

Recorda-nos, recuando na História, que o ADN da CVP está ligado aos conflitos. *“Socorrer soldados e populações em situações de conflito. Basta olharmos para a 1ª Guerra Mundial, o ADN deles é ali, junto dos militares”*. Num futuro próximo, acredita que um dos grandes desafios para o comandante de uma Força será *“conseguir interligar tudo, todos os atores e ter uma capacidade de ele próprio se adaptar às coisas que vão acontecendo”*. Tal desafio deverá, na opinião do Major Ferreira, ser explorado *“desde os bancos da AM, deve haver uma predisposição para que isto aconteça”*. Na sua opinião, os cadetes da AM devem começar a ouvir desde cedo o que são ONG, para que servem, *“porque de certeza que se vão cruzar com elas”*

*mais tarde ou mais cedo. E com conhecimento, quando acontecer será uma coisa natural”.*

## Apêndice H

### Entrevista ao Cap. (Eng.) Conceição

Começamos esta entrevista com um conceito explorado no trabalho – Força Nacional Destacada. Para o Capitão, uma Força Nacional Destacada “é aquilo que se entender destacar para o teatro”.

O entrevistado esteve presente no Líbano em 2010, pela Unidade de Engenharia nº 8. É com clareza e notório conhecimento no terreno que nos afirma que o conceito de missão mudou, e que o conceito de missão também sobre mudanças desde o seu início. *“A preparação das forças foi evoluindo. Há um treino mais geral e depois havia um treino mais específico para aquela nossa missão, neste caso de engenharia”.*

Questionamos o Capitão sobre o que motiva, na sua opinião, o trabalho numa FND. Prontamente nos responde que *“há várias motivações e vários estádios na mesma motivação”*, mas para si os *“fatores mais relevantes são a experiência e também a remuneração. Por experiência entendemos a operacional, a experiência de vida em outro país, e a experiência cultural de conhecer outra realidade.”*

Sendo uma missão de engenharia, o contacto que a Força tinha com a população era significativo, inclusive em algumas situações trabalharam com o apoio direto da população.

A motivação extrínseca, admite o capitão, é importante, ou seja, “ir a uma missão contribui financeiramente”. No entanto, garante que nem sempre o facto de se uma bagagem repleta de missões é positivo e benéfico para a Força. Reforça que tal como experienciou no Líbano, *“nem sempre a experiência corresponde a um desempenho superior (...), as motivações ainda eram algumas para estarem lá, mas o rendimento global já é inferior relativamente a outras pessoas que iam pela 1ª vez.”*

Quanto ao ambiente entre os elementos da Força, o Capitão garante que “o saldo é positivo”, mas desvenda que, ainda na fase da preparação para a missão, todos são alertados para as várias fases que irão passar, mesmo a nível psicológico. Os conflitos surgem, na sua opinião, porque *“pequenas coisas começam a ter uma grande importância, porque a paciência começa a falhar”*. Há, aqui uma necessidade de

aprender a lidar com o stress e com os conflitos que de uma forma ou de outra acabam por afetar todos os elementos da força.

Questionamos se existia um reforço positivo, um reconhecimento. Os militares vêem o seu esforço reconhecido por um lado de uma forma mais formal com a entrega de uma medalha da UNIFIL que assinala a presença daquela Força. Geralmente é feito no final da missão. *“Ao longo da missão é feito de uma forma mais informal, ninguém recebe medalhas a meio da missão. Isso depende muito dos estilos de liderança.”*

Para o entrevistado a motivação intrínseca está presente em todos os níveis da pirâmide hierárquica, “as motivações que os movem são transversais”. Muito embora admita que “Na base da pirâmide poderá estar a motivação financeira e a motivação experiência, concorrem quase lado a lado, talvez se note mais...Mas em todos os níveis da pirâmide via motivações diferentes”.

Enquanto comandante, o agora Capitão lidava com as diferentes motivações de uma forma “muito pragmática”. Inicialmente queria que todos tivessem o mesmo grau de motivação que ele, no entanto cedo entendeu que “às vezes as coisas não funcionam assim”. Sentiu que havia algumas fases “em que se tinha que dar «uma palmadinha nas costas», quanto mais não seja dizer «foi um bom trabalho, muito bem».

Admite que no que toca aos quadros técnicos e administrativos *“essa gestão não é fácil de fazer. Gerir esse modo de funcionamento é complicado, porque as pessoas depois vêem aquilo de forma estanque, não querem fazer mais além do que supostamente é a sua tarefa. Há que criar esse espírito de entender que a missão não é só fazer uma única coisa, apelando a valores como a camaradagem.”*

Para essa boa gestão de motivações, questionamos quais os traços de personalidade que considera que um líder deverá ter. Prontamente o Capitão respondeu-nos com uma frase que um antigo Comandante seu utilizava várias vezes: “só há uma forma de liderar, é pelo exemplo”. O entrevistado não tem dúvidas em afirmar que esta é realmente *“uma forma muito válida de comandar”*. Refere ainda que ser um exemplo, não é sinónimo de ser o melhor em tudo, apenas tem que ser um exemplo de dedicação. O seu antigo comandante foi, para o Capitão, *“um farol”*.

O entrevistado considera fundamental dar o exemplo, *“não só da parte do conhecimento, mas também da parte comportamental. Saber estar, saber falar com as pessoas, chamar á atenção quando necessário e de uma forma construtiva. Ter competências interpessoais e conhecimento técnico”*. Nos seus superiores, vê como

importante para liderar *“ter um comportamento de comandante, saber estar em cada situação, saber avaliar as situações. Uma relação de equilíbrio entre o distanciamento e a proximidade, que não se deve quebrar. A proximidade é necessária para caminharmos para o mesmo caminho, mas com as devidas reservas.”*

O Capitão, na sua relação com os pares ressalta como importante “saber lidar com as diferentes opiniões, saber negociar e gerir a dinâmica do grupo”.

Como líder, afirma que atualmente é “mais sensível a outros aspetos que antigamente nem considerava.” Tem uma preocupação em evoluir pessoal e profissionalmente, considerando que o seu conhecimento da instituição também é superior. “Assume-se como uma mistura equilibrada dos estilos de liderança, porque é assim que funciona”.

Reconhece que há situações em que tem que ser diretivo,” nomeadamente as situações que não merecem grande reflexão”. Aceita facilmente outras opiniões, sendo participativo, encontrando muitas vezes melhores soluções nas opiniões que consulta.

Sobre esta forma participativa de liderar, o capitão dá como exemplo situações em que detinha o conhecimento teórico, mas estava a comandar pessoas com imensos anos de trabalho prático. Na sua opinião, essa experiência e potencial tem que ser aproveitada.

Encaminhamos a entrevista para o CIMIC, e prontamente o entrevistado nos garantiu que o CIMI é a prova da parceria entre as ONG e as FND. Tal como nos relata, a cooperação traz vantagens para a Força, uma vez que “uma das regras do CIMIC é empregar o mínimo possível a força. Surge, situações que são encaminhadas para as ONG.” O comandante da Força garante que determinados casos são encaminhados para uma ONG, constituindo-se como o “elo de contato.”

Questionamos ao Capitão o porquê do surgimento de uma estrutura como o CIMIC. Prontamente nos enquadra no pós conflito dos Balcãs. Retrata que “cada vez mais os conflitos se desenvolvem em zonas povoadas, têm outras repercussões junto da população civil. E para além disso, existem também todo um conjunto de atores civis lá presentes. Associado a isso, hoje temos uma opinião pública muito mais sensível, hoje temos guerra em direto.”

Num nível NATO, os militares perceberam que “tinham que se preocupar com a dimensão civil no teatro, há muita gente perdida no meio.” O Capitão afirma que é necessário resolver estas questões, para que os problemas que possam surgir não se

voltem contra a Força. Torna-se, assim, necessário “antecipar e resolver”. E a resolução faz-se “em conjunto com estes atores que também estão nesta dinâmica.”

O entrevistado garante que a Força *“só tem a ganhar em coordenar todos os atores, evitando um duplicar de tarefas. Há uma economia de meios isto é, não utilizar a força primária para resolver os problemas, primeiro é necessário quem tem disponibilidade de ajudar (ONG)”*.

O entrevistado distingue as vantagens do CIMIC a nível temporal: a curto prazo e a longo prazo. *“A curto prazo: criar condições quando se chega, conhecer as pessoas, ver o que há, o que não há, o que se pode ou não fazer.”*

Já a longo prazo, o CIMIC irá permitir: *“manter essas condições, ou seja, por quem vem. Os militares fazem rotações de 6 em 6 meses, para fazer CIMIC bem feito, há que pensar se aquilo que se disponibiliza à população poderá ser mantido daqui a 6 meses. Ex. médico – é mais fácil ser garantido por uma ONG que fica mais tempo. Se não houver um fio condutor, as outras forças não vão dar seguimento a uma ação na ótica CIMIC.”*