



# **ACADEMIA MILITAR**

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES – ESPECIALIDADE EM INFANTARIA

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

## **A INTENÇÃO DO COMANDANTE E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS NOS BAIXOS ESCALÕES DO EXÉRCITO PORTUGUÊS EM CONTEXTO DE TREINO OPERACIONAL**

**AUTOR:** Aspirante Aluno de Infantaria Luís Miguel Semedo Duarte

**ORIENTADOR:** Tenente-Coronel de Cavalaria José Miguel Moreira Freire

Lisboa, Agosto de 2010



# **ACADEMIA MILITAR**

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES – ESPECIALIDADE EM INFANTARIA

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

## **A INTENÇÃO DO COMANDANTE E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS NOS BAIXOS ESCALÕES DO EXÉRCITO PORTUGUÊS EM CONTEXTO DE TREINO OPERACIONAL**

**AUTOR:** Aspirante Aluno de Infantaria Luís Miguel Semedo Duarte

**ORIENTADOR:** Tenente-Coronel de Cavalaria José Miguel Moreira Freire

Lisboa, Agosto de 2010

# DEDICATÓRIA

Aos meus Pais, Pedro e Maria.  
Aos meus irmãos, Nelson e Ana,  
e à minha namorada Marisa (1+1=1).  
Constituem o pilar da minha luta  
em prol de uma formação militar mais eficaz.

## AGRADECIMENTOS

A todos os que, de alguma forma, contribuíram, encorajaram e me ajudaram durante esta investigação, os meus reconhecidos e francos agradecimentos:

A todos os meus comandantes pelo estímulo e pela oportunidade que me proporcionaram em aceder a novas áreas do conhecimento.

Ao Tenente-Coronel Miguel Freire um agradecimento muito especial por ter aceitado orientar esta tese, pelo seu apoio, pela bibliografia que me facultou, pela sua dedicação, encorajamento nas horas mais difíceis e disponibilidade que sempre dispensou ao longo deste projecto.

Aos meus pais e irmãos pelo amor e carinho, pela maneira como me educaram e pela disponibilidade, que sempre me manifestaram ao longo da vida.

À minha namorada e amiga, Marisa, pela sua disponibilidade e carinho, que sempre me tem manifestado ao longo destes anos.

Ao camarada, amigo e explicador, senhor Jorge por ter acreditado em mim, fazendo com que eu despertasse para o início desta tão gratificante caminhada que é a de ser Oficial de Infantaria do Exército Português.

Aos, camaradas de curso, que de cinco anos a desta parte temos partilhado bons e maus momentos. Directa ou indirectamente, contribuíram com suas palavras e acções.

Aos entrevistados, por acreditarem no estudo e colaborarem para a sua realização.

A todos os docentes das unidades curriculares leccionadas durante o curso na Academia Militar, pelo empenho, dedicação e pelos afectos manifestados que deram vida a este projecto e me fizeram sentir e acreditar que vale a pena lutar e continuar a apostar nesta tão gratificante caminhada, que é ser Oficial.

A todos, um abraço e até sempre.

## LISTA DE SIGLAS

**C<sup>2</sup>** – Comando e controlo

**FM** – Field Manual

**FND** – Forças Nacionais Destacadas

**MELT** – *Mission Essencial List Task*

**NATO** – Organização do Tratado do Atlântico Norte

**RC** – Regulamento de Campanha

**[s.l.]** – sem local

**STX** – *Situation Training Exercise*

**TIA** – Trabalho de Investigação Aplicada

**TTP** – Técnicas, Tácticas e Procedimentos

**TO** – Teatro de Operações

**OOP** – Ordem de Operações

## RESUMO

Este estudo de investigação surge com o objectivo de conhecer os factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional.

O objectivo do estudo consiste em identificar e descrever os factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português, neste caso no escalão companhia, em contexto de treino operacional.

A constatação prévia de que a Intenção do Comandante poderia ser um factor potenciador e/ou condicionante da Iniciativa dos Subordinados conduziu, ainda, ao objectivo de identificar e descrever o contributo da compreensão da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional.

O estudo é qualitativo de nível de conhecimentos I, exploratório-descritivo. A recolha de dados foi realizada por meio de entrevista semi-dirigida, a doze militares de uma unidade de escalão de companhia, em contexto de treino operacional e os resultados obtidos foram examinados pelo método de análise de discurso.

Do estudo concluiu-se que os entrevistados consideram como principais condicionantes ao desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados a ausência de doutrina, a deficiente formação, a falta de experiência, a incompreensão entre comandantes e subordinados, a falta de motivação, a limitação da liberdade de acção por parte do escalão superior, o medo de errar e a desconfiança entre pares. Como principais potenciadores é de realçar a motivação, a confiança, a tolerância de erro, liberdade de acção, expressão e a participação no planeamento de actividades. O contributo da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados foi pouco identificado, chegando a existir uma incompreensão do conceito. Denotou-se ainda que os entrevistados não fazem muito uso da Intenção do Comandante, dando mais valor ao Conceito de Operações.

Este estudo é um importante contributo para as áreas disciplinares de tática e liderança, uma vez que os resultados obtidos pelo mesmo permitem a reflexão sobre a prática da Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados.

**PALAVRAS-CHAVE:** INTENÇÃO DO COMANDANTE, INICIATIVA DOS SUBORDINADOS, BAIXOS ESCALÕES, CONTEXTO DE TREINO OPERACIONAL.

## **ABSTRACT**

This investigation study appears with the objective to know the factors that potentiate and / or stipulate the development of the Initiative of the Subordinates in the lowest levels of the Portuguese Army in context of operational training.

The objective of the study consists in identifying and describing the factors that potentiate and / or stipulate the development of the Initiative of the Subordinates in the lowest levels of the Portuguese Army, in this case the level company, in context of operational training.

The prior observation of which the Commander's Intent might be a factor enablers and / or restriction of the Initiative of the Subordinates led, still, to the objective to identify and to describe the contribution of the understanding of the Commander's Intent for the Initiative of the Subordinates in the lowest levels of the Portuguese Army in operational context.

The study is qualitative of knowledge level I, exploratory-descriptive. The data gathering was carried out through semi-directed interview, to twelve soldiers of one unity of level of company, in operational context and the obtained results they were examined by the method of analysis of speech.

Of the study it was ended that the interviewed ones consider how principal restrictions to the development of the Initiative of the Subordinates the absence of doctrine, the defective formation, the lack of experience, the incomprehension between commanders and subordinates, the lack of motivation, the limitation of the freedom of action for part of the superior level, the fear of wandering and the suspicion between couples. Like principals enablers of highlighting the motivation, the confidence, the tolerance of mistake, freedom of action, expression and the participation in the activities planning. The contribution of the Commander's Intent for the Initiative of the Subordinates was little identified it was still shown that the interviewed ones do not do great use of the Commander's Intent, valuing more the Concept of Operations.

This study is an important contribution for the disciplinal areas of tactics and leadership, as soon as the results obtained by the same thing allow the reflection on the practice of the Commander's Intent and the Initiative of the Subordinates.

**KEY WORDS: COMMANDER'S INTENT, INITIATIVE OF THE SUBORDINATES, LOWEST LEVELS, CONTEXT OF OPERATIONAL TRAINING.**

# ÍNDICE GERAL

	Págs.
DEDICATÓRIA .....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
LISTA DE SIGLAS .....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
INTRODUÇÃO .....	1
<b>Parte I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1 – CONCEPTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 CONCEITO DE INICIATIVA .....	5
1.2 CONCEITO DE INICIATIVA DOS SUBORDINADOS .....	6
1.3 INICIATIVA DOS SUBORDINADOS E A SUA RELEVÂNCIA .....	7
1.4 FACTORES QUE CONDICIONAM A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS..	8
1.5 FACTORES QUE POTENCIAM A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS .....	10
1.6 INTENÇÃO DO COMANDANTE .....	11
1.7 INTENÇÃO DO COMANDANTE E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS: QUE RELAÇÃO? .....	12
1.8 INTENÇÃO DO COMANDANTE E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	13
<b>Parte II – PARTE PRÁTICA .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA .....</b>	<b>15</b>
2.1 DESENHO DO ESTUDO.....	15
<b>2.1.1 Tipo de Estudo.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 Meios e Tempos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 População e Amostra .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4 Métodos e Instrumentos .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.5 Tratamento dos Dados .....</b>	<b>21</b>
2.2 ASPECTOS ÉTICOS.....	23
2.3 RECURSOS NECESSÁRIOS .....	25

<b>CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
3.1 COMPREENSÃO DO CONCEITO DE INICIATIVA DOS SUBORDINADOS.....	26
3.2 FACTORES QUE CONDICIONAM O DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA DOS SUBORDINADOS.....	27
3.3 FACTORES QUE POTENCIAM O DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA DOS SUBORDINADOS.....	31
3.4 COMPREENSÃO DO CONCEITO DE INTENÇÃO DO COMANDANTE	35
3.5 OBSTÁCULOS PARA A COMPREENSÃO DA INTENÇÃO DO COMANDANTE .....	36
3.6 VANTAGENS DA INTENÇÃO DO COMANDANTE PARA A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS .....	37
3.7 RELAÇÃO ENTRE A INTENÇÃO DO COMANDANTE E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS .....	38
3.8 OUTRAS TEMÁTICAS RELACIONADAS COM A INTENÇÃO DO COMANDANTE E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS .....	40
<b>CAPÍTULO 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>52</b>
APÊNDICE A – GLOSSÁRIO.....	53
APÊNDICE B – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO.....	56
APÊNDICE C – CRONOGRAMA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	58
APÊNDICE D – GUIÃO DA ENTREVISTA.....	60
APÊNDICE E – CARTA DE EXPLICITAÇÃO DO ESTUDO E DO CONSENTIMENTO E FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO ..	62
APÊNDICE F – GASTOS MONETÁRIOS .....	67
APÊNDICE G – GRELHAS DE ANÁLISE .....	69
APÊNDICE H – APRESENTAÇÃO DE DADOS.....	76

## INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) foi realizado no âmbito do Tirocínio para Oficial de Infantaria da Academia Militar no ano de 2009/2010, sob orientação do Tenente-Coronel de Cavalaria Miguel Freire.

Este tem como principais objectivos: cumprir um dos requisitos de avaliação do Tirocínio para Oficial de Infantaria, através da elaboração do TIA em concordância com os elementos preconizados no roteiro para elaboração do mesmo; adquirir capacidades e aprofundar conhecimentos sobre a elaboração de um estudo de investigação e sobre a temática em análise; identificar a importância do presente trabalho para o Exército Português; e dar resposta à questão de investigação a enunciar.

O tema do presente trabalho é **“A Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional”**. A escolha deste tema prende-se, em primeira instância, com o facto do conceito de Iniciativa se ter tornado uma área de interesse, motivação e exploração para os chefes militares, e pela compreensão de que o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados pode ser decisivo para o sucesso de uma missão. Por conseguinte, a exploração da Iniciativa dos Subordinados pelos chefes militares reporta para a Intenção do Comandante, premissa necessária para o potenciar da iniciativa daqueles que estão sob orientação dos seus superiores (Dunivan, 2004). Em segunda instância, considerou-se importante delimitar o tema aos baixos escalões pelo facto de o emprego operacional do Exército Português fora do Território Nacional tem sido com unidades de combate até escalão batalhão, em que o escalão companhia e pelotão são os que operacionalizam o cumprimento das missões. Capitães, tenentes, sargentos, e praças. São eles que empregam o poder de combate que o escalão superior fornece (Malone, 1983). Também foi assim em África (1961-1974). O facto de num futuro muito próximo o autor iniciar funções enquanto comandante de pelotão e *aposteriori* companhia também contribuiu para a escolha deste tema. A escolha do contexto em que se realizaria a investigação foi o do treino operacional e deveu-se ao facto de ser a prontidão para o combate a razão de ser dos exércitos.

A pertinência deste tema deve-se ao facto de a problemática da Iniciativa dos Subordinados surgir principalmente no escalão companhia. Por um lado é nos baixos escalões onde ocorrem as decisões de acções que poderão afectar toda a missão, por outro, é a este nível onde existe um maior contacto com as tropas e daí exigir uma maior atenção no seu treino e preparação para a missão (Malone, 1983).

A questão da iniciativa tem sido uma preocupação ao longo das últimas décadas tendo-se assumido como um valor de gradual interesse e cada vez mais solicitado no dia-a-dia de qualquer ser humano. Se a problemática da iniciativa tem vindo também a preocupar o Exército Português é porque ela apresenta particular importância neste sector militar.

A iniciativa em contexto militar está inteiramente relacionada com acção dos subordinados. A importância que é dada a este conceito prende-se ao facto da evolução das novas ameaças exigirem indivíduos capazes de tomar decisões face a situações inesperadas e desconhecidas. Com efeito, a tática dos escalões mais baixos é por excelência a que detém maior influência nos resultados de uma operação. Cada vez mais são necessárias forças que estejam preparadas e aptas para acompanhar a evolução das novas ameaças. Torna-se deste modo um ponto bastante fulcral o desempenho dos baixos escalões.

A guerra da manobra segundo as ideias de Lind (1985) em que o conceito *Auftragstaktik*, ou como denominamos mais à frente, “controlo directivo”, conduzem a tácticas vocacionadas para os baixos escalões. A ideia é: o comandante atribui as missões aos subordinados com o mínimo detalhe porque estes compreendem a sua intenção e o que pretende. Deste modo, os subordinados determinam qual o método a adoptar porque são eles que lidam com a situação. Então face a essas situações espera-se que o subordinado tome a iniciativa de agir de acordo com o objectivo que lhe foi atribuído.

Segundos estudos consultados, nomeadamente, “*The Rule of initiative in Soviet Operational Command*”, em que se evidencia o impacto das mudanças ocorridas desde a 2ª Guerra Mundial na iniciativa dos comandantes soviéticos (Thaden, 1987); o estudo do artigo “Intenção do Comandante. O que fazer com ela?”, que mostra como é que a Intenção do Comandante pode efectivamente contribuir para o sucesso das operações num campo de batalha (Freire, 1997); o artigo “*Communicating Intent and Imparting Presence*”, que faz uma investigação a quatro batalhões e aos seus diferentes métodos de transmitirem a Intenção do Comandante (Shattuck, 2000). E ainda, a falta de estudos e bibliografia portuguesa nesta área, despoletou o interesse para um estudo de investigação dentro desta temática.

O problema de investigação do estudo resultou da constatação da **necessidade de estudos de investigação no Exército Português que permitam conhecer os factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional**. Deste modo o estudo delineado, com este trabalho de investigação, ambiciona a aquisição de conhecimentos sobre o tema, o que apresenta uma importância vital para a compreensão da aplicabilidade dos

conceitos da Intenção do Comandante e de Iniciativa dos Subordinados no contexto definido, de forma a identificar áreas de intervenção prioritárias, para que haja evolução na forma de atingir o sucesso da missão, tendo como base estes dois aspectos. (objectivo geral do trabalho) Em suma, perante a nomeação do problema a realidade desejável seria que os intervenientes militares portugueses dos baixos escalões, em contexto de treino operacional fossem conhecedores e impulsionadores dos conceitos, para que o objectivo supracitado pudesse ser atingido, por outro lado seria, também, pertinente o desenvolvimento de outros estudos de investigação dentro da temática.

Posteriormente à delimitação do problema e perante o mesmo enuncia-se como questão central de investigação, e orientadora do estudo: **Quais os factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional?** Uma vez que após a leitura de alguns estudos se verificou que a Intenção do Comandante poderia ser um factor potenciador e/ou condicionante da Iniciativa dos Subordinados considerou-se, ainda, pertinente enunciar a seguinte questão derivada: **Qual o contributo da compreensão da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional?**

De acordo com o tema, o problema e a questão de investigação central e derivada enuncia-se os respectivos objectivos do estudo: **Identificar e descrever os factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional;** e **Identificar e descrever o contributo da compreensão da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional.**

O planeamento do estudo de investigação decorreu no 8º e 10º semestre e a execução durante o 10º semestre.

O trabalho encontra-se estruturado em duas partes, nomeadamente, enquadramento teórico e parte prática.

No enquadramento teórico é contextualizado e fundamentado o estudo, abordando-se o seguinte: o conceito de Iniciativa; o conceito de Iniciativa dos Subordinados; Iniciativa dos Subordinados e a sua relevância; Factores que condicionam a Iniciativa dos Subordinados; Factores que potenciam a Iniciativa dos Subordinados; Intenção do Comandante e a Iniciativa

dos Subordinados: que relação? e a Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados no Exército Português.

Na parte prática é constituída por três capítulos: O capítulo da metodologia em que se descreve e explicita as opções metodológicas, sendo composta pelos seguintes itens: desenho do estudo; tipo de estudo, meios e tempos, população e amostra, métodos e instrumentos, previsão do tratamento de dados; aspectos éticos e recursos necessários. O capítulo da apresentação, interpretação e discussão dos resultados mais pertinentes. Por último, o capítulo das considerações finais onde é efectuada uma reflexão sobre o percurso do trabalho, uma análise sobre a concretização dos objectivos propostos e a identificação das dificuldades e limitações vivenciadas durante a elaboração do estudo.

Posteriormente, à parte textual segue-se as referências bibliográficas e os apêndices que são um complemento às informações expressas no corpo do trabalho.

Para a elaboração do trabalho de investigação recorreu-se aos seguintes centros de documentação, nomeadamente, Bibliotecas da Academia Militar, Biblioteca Nacional de Lisboa e Biblioteca do Fórum Cultural do Seixal.

Este trabalho encontra-se redigido de acordo com as regras em vigor expressas pelas Orientações para Redacção de Trabalhos Militares da Academia Militar, e ainda devido à omissão de determinados partes por parte do documento anteriormente referido, utilizou-se o manual de Guia Prático sobre a Metodologia Científica da professora doutora Manuela Sarmiento. (Sarmiento, 2008; Academia Militar [AM], 2008).

# Parte I- Enquadramento Teórico

## Capítulo 1

### CONCEPTUALIZAÇÃO

No presente capítulo é efectuada a revisão da literatura através da análise de diversos documentos, nomeadamente, livros, artigos, publicações, teses e monografias. Este tem como objectivo a síntese da informação fornecida pelos documentos, a qual permitirá a conceptualização da investigação, bem como reflexão do actual estado da arte (Fortin, 1999).

O capítulo é composto pelos seguintes itens: o conceito de Iniciativa; o conceito de Iniciativa dos Subordinados; Iniciativa dos Subordinados e a sua relevância; os factores que condicionam a Iniciativa dos Subordinados; os factores que potenciam a Iniciativa dos Subordinados; a Intenção do Comandante; Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados: que relação ?; e a Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados no Exército Português.

#### 1.1 CONCEITO DE INICIATIVA

A origem do termo Iniciativa provém do verbo “iniciar”, do acto de ser o primeiro a pôr em execução, trata-se de aproveitar as oportunidades e resolver os problemas de uma forma original (Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea [DLPC], 2001; Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2005)

A iniciativa é uma palavra que está em voga, a nível empresarial e no contexto militar. Todavia, a palavra não consta no Dicionário de Terminologia Militar Portuguesa, mas já é abordada nos mais recentes manuais de doutrina do exército, nomeadamente na Publicação Doutrinária do Exército 5-00 e Regulamento de Campanha, respectivamente nas edições de 2007 e 2005. A verdade é que Portugal, como país não criador de doutrina tem necessariamente de traduzir e adaptar manuais tais como: o “*FM 5-0 Army Planning and Orders Production* (2005) e publicações doutrinárias da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) para o seu exército, de modo a garantir a excelência do conhecimento para a formação militar (Freire, 2004; MDN, 2007).

Todas as operações militares aspiram conquistar, manter, explorar a iniciativa e realizar resultados decisivos. Aspiram conquistar no sentido que todos os comandantes procuram obter a iniciativa numa oportunidade que surge inopinadamente. Uma vez "conquistada" a iniciativa, há que manter o esforço de controlar e explorar a oportunidade que se criou (*Field Manual* [FM] 3-0, 2008).

A iniciativa está inteiramente relacionada com o princípio de guerra Ofensiva - "Como princípio de guerra, a ofensiva é sinónimo de iniciativa ". Uma mentalidade ofensiva focada na iniciativa é fulcral para "o conceito operacional do exército e orienta todos líderes para a realização do seu dever" (FM 3-0, 2008, p.49 (3-3)).

As acções que levam com que "iniciativa" faça jus ao seu nome - ser o primeiro a pôr em execução - terão que ser muitas das vezes acções por parte dos escalões mais baixos. Daí ser importante que a iniciativa seja incentivada em todos os subordinados.

A Iniciativa dos Subordinados é umas das principais preocupações por parte de comandantes de unidades que operam nos actuais Teatros de Operações (TO). Contudo, é necessário compreender o conceito para poder aplicá-lo. Afinal o que é?

## 1.2 CONCEITO DE INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

A Iniciativa dos Subordinados é a pretensão de responsabilidade para decidir e iniciar acções independentes quando uma situação imprevista ocorre, tendo em conta a intenção do escalão superior. Os subordinados decidem como realizar as suas tarefas dentro da autoridade delegada pelos seus comandantes, deste modo permite-lhes iniciar actividades que sincronizam as acções das suas unidades com o resto da força, sem consultar o comandante (FM 6-0, 2003).

O RC de 2005 refere, ainda, que entende-se por Iniciativa dos Subordinados, o acto de aproveitar oportunidades e resolver problemas, e que esta pode ser desenvolvida e incentivada através da confiança do comandante, do treino, e da mútua compreensão – subordinado/comandante. Salienta, também, que para se criar um espírito de iniciativa deverá ser concedido ao comandante liberdade suficiente para agir de forma espontânea, e que o comandante por sua vez deverá conceder liberdade de acção aos seus subordinados (MDN, 2005).

Segundo o FM 100-5 (1986, p.16), "um comandante deve ler continuamente o campo de batalha, decidir rapidamente, e agir sem hesitações". Se todos os militares têm formação de liderança, por mais reduzida que seja, então, isto implica claramente que um subordinado deva estar sempre disposto a exercer a iniciativa face a situações que se modifiquem. No entanto, tal só será possível se ele estiver inserido numa estrutura que lhe dê liberdade de acção suficiente para que possa agir (FM 100-5, 1986).

Para que a iniciativa seja incentivada os comandantes subordinados são comandantes directos das suas próprias unidades. Ou seja, não deverá existir por parte dos comandantes superiores uma tentação de executarem tarefas que não são da sua competência. Um comandante subordinado ultrapassado, não terá vontade nenhuma de se empenhar por algo em que não foi envolvido desde o primeiro momento (Afonso, 2010).

Em suma, pode-se definir a Iniciativa dos Subordinados como a prontidão para tomar uma acção que implica um risco calculado e que aspira em encontrar o melhor método de cumprir a missão incumbida, pelo aproveitamento das oportunidades favoráveis, por tomadas de decisões e das consequentes responsabilidades, sem esperar ordens de superiores.

Tendo em conta os aspectos referenciados à Iniciativa dos Subordinados, interessante será também perceber de que forma é que é relevante no contexto militar.

### 1.3 INICIATIVA DOS SUBORDINADOS E A SUA RELEVÂNCIA

Segundo o Tenente-Coronel Christopher Hickey (2007), a criação da iniciativa numa organização – desenvolve capacidades de pensamento crítico, para que os subordinados não tenham só conhecimento e treino, mas também possibilidade de tomar decisões em ambiente de combate – é o elemento de treino mais importante a desenvolver pelas forças que irão ser empregues nos actuais TO.

Os melhores resultados de uma operação serão realizados quando se consegue obter vantagem sobre o adversário. Para tal é necessário que se seja o primeiro a aperceber-se de situações que se alterem. Muitas das vezes quem tem a oportunidade de garantir essa vantagem são os subordinados dos mais baixos escalões. É então importante que todos os subordinados do mais alto ao mais baixo escalão, sejam treinados para um espírito de iniciativa (Lind, 1985).

Os actuais TO exigem, cada vez mais, forças que sejam capazes de responder aos diferentes e complexos problemas que, de uma forma imprevisível, se colocam a cada instante (Noble, 2006).

O FM 3-90 (2001), aborda a importância da iniciativa nas operações militares, referindo que é um princípio fundamental, mas que não garante o êxito, no entanto, a sua ausência conduz ao fracasso. Esta afirmação resume, por fim, a suprema necessidade da aplicabilidade do conceito de Iniciativa dos Subordinados.

Mesmo sabendo que a Iniciativa dos Subordinados é determinante para o sucesso das operações, há factores que a condicionam. E porquê?

#### 1.4 FACTORES QUE CONDICIONAM A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

De uma forma geral, na instrução militar verificam-se, ainda, situações e comportamentos em que a Iniciativa dos Subordinados é sempre deixada para último plano, embora se admita que é uma área importante e muito interessante a trabalhar.

O risco de tomar decisões quando as situações são menos claras, sem a possibilidade de uma avaliação minuciosa, acarreta o sentimento de responsabilidade. Deste modo, considera-se que algumas das razões que levam a este tipo de comportamento - a Iniciativa dos Subordinados deixada para último plano - radiquem do receio das consequências que uma decisão mal tomada possa vir a ter nas carreiras dos seus comandantes directos (Freire, 2004).

Uma outra situação é o facto de existir quem acredite que a iniciativa deva ser uma preocupação apenas dos altos escalões. Porém, o espírito de Iniciativa dos Subordinados “significa em primeiro lugar educar supervisores e não subordinados”, ou seja, tem de ser introduzido dos altos para os baixos escalões (Freire, 2004).

A necessidade de informações para a tomada de decisão por parte dos altos escalões é satisfeita por parte dos baixos escalões. Gosselin (2006) em Woiden (2010) refere que a razão pela qual é possível aos comandantes superiores obterem de uma forma detalhada aspectos relativos às situações que ocorrem, é a existência de redes de informação. Este facto é importante, contudo se for visto como uma forma dos comandantes superiores, dos seus postos de comando, comandarem as acções dos subordinados, então é visto como um entrave à iniciativa (Barroso, 2007).

Muitas das vezes o que leva ao não agir dos subordinados sem antes obterem indicações detalhadas de “o que” fazer e de “como” fazer é o medo da recriminação por parte dos seus superiores hierárquicos. A recriminação de um subordinado, quando este considera ter executado uma determinada tarefa tendo em conta os efeitos desejados pelo comandante, leva a que o subordinado tenha medo de tomar decisões futuras. É portanto um obstáculo à iniciativa o não compreender de uma forma clara qual é a Intenção do Comandante (Barroso, 2007).

A formação hoje em dia já não se baseia só numa mera reprodução do conhecimento. Há uma maior preocupação na intenção de preparar o subordinado para a produção de ideias e construção do próprio conhecimento. Actualmente, a formação militar, em geral, já começa a dar ênfase e valor às “descobertas dos subordinados”, às suas explorações, ao seu pensamento criativo e também à sua capacidade de reflectir. Contudo, em relação à prática, o

incentivo à iniciativa talvez seja algo ainda um pouco nuble. Este tipo de visão provavelmente acontece pelo facto de se ter medo de arriscar, de inventar. O ser original é um risco, é ter a capacidade de enfrentar desafios e pôr em causa o equilíbrio de um momento (Gordon, 2006).

A variedade de exigências que são feitas aos subordinados faz, também, com que por vezes em algumas situações se deixem levar pela comodidade do que já está feito (Freire, 2004).

Por todas as razões já referidas, a iniciativa surge como um obstáculo tanto para o subordinado, como para o comandante que muitas das vezes vê-se pressionado pelos seus superiores hierárquicos (Freire, 2004).

Tome-se o exemplo de Hickey (2007), experiente comandante em missão no Iraque que se convence de que é extraordinariamente importante cultivar a iniciativa dos seus subordinados, e que as listas de tarefas essenciais para a missão (MELT) baseadas em revisões após acção constituíam um travão ao pensamento crítico dos seus subordinados.

A partir deste exemplo conclui-se que os comandantes são responsáveis, por vezes, por importantes bloqueios à Iniciativa dos Subordinados, sendo posteriormente designados os mais comuns. A tradição, fazer o que já foi feito e correu bem; a disciplina, é mais seguro o normativo, o constante e o regular; falta de meios, há a expectativa de que ter a iniciativa implica investimento; a falta de comprometimento e o envolvimento; o moral, não vale o esforço e ninguém reconhece; a confiança, não conhecer os valores uns dos outros; a mútua compreensão, o não entendimento comum da terminologia militar; a impaciência, criar um espírito de iniciativa exige tolerância e perseverança; o controlo, ter subordinados sem poder de decisão; o preconceito, o diferente é ameaçador; a pressão dos comandantes, rejeitam a inovação devido à pressão por parte dos superiores hierárquicos; o medo da mudança, a intimidação do desconhecido. Para lhes fazer face evitando-os e lutando contra eles, existem algumas sugestões: treinos colectivos, avaliação dos subordinados, procurar ser conhecedor de todas as experiências de iniciativas realizadas e analisar situações em que a Iniciativa do Subordinado foi a saída para o sucesso da missão. (Freire, 2004; FM 6-0, 2003; Hickey, 2007; Directorate General Development Doctrine [DGDD], 2005; Malone, 1983).

Todavia, e apesar das situações já referidas e que inibem a Iniciativa dos Subordinados, esta é importante e deve ser fomentada. A melhor forma de diminuir as situações que a inviabilizam, e ao mesmo tempo fomentar a iniciativa, é proporcionar ao subordinado liberdade de acção (Hickey, 2007).

## 1.5 FACTORES QUE POTENCIAM A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

Existem diversas formas de desenvolver a Iniciativa dos Subordinados. É necessário que tanto a forma de treino/instrução como a de avaliação sejam direccionadas para o desenvolvimento da mesma. O comandante Hickey (2007) sugere-nos o método que considerou o mais adequado para criar uma filosofia de comando que incentivasse a Iniciativa dos Subordinados no seu esquadrão, baseado na aplicabilidade de conceitos tais como: a confiança, a disciplina, o moral, o equilíbrio e trabalho em equipa, as orientações e a avaliação para os subordinados, os treinos para desenvolver capacidade de decisão, o executar *Situation Training Exercises* (STX) e a doutrina.

A confiança é um dos aspectos essenciais para o desenvolvimento da iniciativa. É uma qualidade definida por carácter e competência em que o carácter de um indivíduo deve ser regido pelos valores da instituição a que pertence. A disciplina consiste na preocupação em fazer o bem não só quando se está a ser observado, mas também quando ninguém o observa. O moral é um factor crítico numa unidade. É importante que todos os militares tenham um sentimento de pertença a um grupo. O moral está intimamente ligado à disciplina, ao equilíbrio e ao trabalho em equipa. O equilíbrio resulta de uma harmonia entre a vida militar e familiar, que por sua vez irá desencadear o trabalho em equipa. Nas orientações para os subordinados são estabelecidos os limites orientadores das acções para os mesmos. Desta forma permite que eles saibam se estão a ir contra a Intenção do Comandante. Os limites são mais ou menos amplos de acordo com a experiência e competência do subordinado. Estes limites servem para que os subordinados se sintam mais à vontade para tomar a iniciativa, visto que conhecem a intenção dos seus superiores. Na avaliação dos subordinados o comandante deve estudar as personalidades e características dos seus subordinados de modo a que consiga combinar as valências de cada um com as tarefas a serem executadas. Os treinos para desenvolver capacidade de decisão são baseados em situações inesperadas, permitindo exercitar a mente para aquele género de acontecimentos. Tomar decisões rápidas acelera o processo de obter a iniciativa. E esta é, muitas vezes, obtida por uma intuição que é originada das oportunidades frequentes de tomar decisões. O executar *Situation Training Exercises* permite criar exercícios de treino de modo a que os soldados ganhem traquejo para casos que possam vir a acontecer em situações reais. Estes exercícios promovem o desenvolvimento da iniciativa. Por último, a doutrina, que permite estabelecer uma linguagem comum a nível de terminologia, símbolos e procedimentos, facilitando a mútua compreensão da doutrina táctica (Hickey, 2007; DGDD,

2005).

## 1.6 INTENÇÃO DO COMANDANTE

*“A redacção das ordens eu deixava a cargo do [estado-maior], à excepção de um parágrafo, o mais curto, que invariavelmente eu mesmo rascunhava: a intenção. Esta diz, ou deveria dizer, exactamente o que o comandante tenciona alcançar. É a expressão dominante da sua vontade, pela qual, ao longo da operação, todo oficial e soldado do Exército será orientado. A intenção deve, portanto, ser redigida pelo próprio comandante”.* - Marechal de Campo Sir William J. Slim, comandante no TO da Birmânia, 1941-1945 (Straight, 1996, p.10).

Ao analisarmos o conceito por partes conseguimos facilmente relacionar "intenção", com o desejo e vontade de que algo se realize (DLPC, 2001). Assim sendo, e fazendo a ponte com a palavra Comandante, pode-se afirmar, partindo do senso comum, que por Intenção do Comandante, entende-se a vontade e o desejo que determinado comandante tem para um resultado final. Este conceito é uma ferramenta vital para conciliar o nível estratégico, operacional e tático de diversas forças militares (Straight, 1996).

Este conceito teve origem na Prússia, a partir da constatação da necessidade de proporcionar aos comandantes de escalões mais baixos a liberdade de acção para tomarem decisões perante a presente realidade das manobras do inimigo, isto, sem que obtivessem ordens superiores para executá-las (Badsey, 2003; Nelsen II, 1987).

A “ordem tipo-missão” foi outra técnica de comando, importante, desencadeada a partir do anteriormente mencionado, no tempo dos prussianos. Esta surgiu do processo de descentralização de execução de tarefas, que instruíam sobre “o que fazer” e “*porque*” é que deve ser feito, sem especificar “*como*” fazer. Esta técnica permitia fomentar a iniciativa dos comandantes subordinados, pois as circunstâncias da batalha, assim o exigiam, sendo que as acções executadas pelos comandantes subordinados seriam geralmente benéficas se executadas de acordo com a vontade do superior (Widder, 2002).

A partir desta sequência de afirmações começa-se a ter em mente a ideia de que o comandante não poderia querer comandar toda a sua força, necessitando descentralizar a execução das tarefas, que deveriam ser realizadas tendo em conta o resultado final desejado pelo mesmo – a Intenção do Comandante. Tornar-se-ia obsoleta a ideia das grandes batalhas e da actuação das forças sempre como um todo (Vandergriff, 1998).

Na actualidade a Intenção do Comandante pode ser definida de acordo com os seguintes itens: uma expressão concisa do propósito de uma operação; descreve o estado final desejado; deve ser entendida dois escalões abaixo do escalão do comandante que a emite; e é o único

foco unificador para todos os subordinados (FM 3-0, 2008).

A importância do conceito vai de encontro com a preocupação em concentrar os subordinados na missão a ser cumprida de modo a alcançar o êxito, mesmo quando o plano deixa de ser aplicado, e disciplinar os seus esforços no sentido da finalidade (FM 100-5, 1993; Barroso, 2007).

Na Intenção de Comandante deve ser tido em consideração: a finalidade; as tarefas chaves e o estado final desejado<sup>1</sup>. A finalidade é a razão pela qual a operação é executada. No entanto, se a finalidade da operação for igual à finalidade da missão, não é necessário apresentá-la. As tarefas chaves são as tarefas, condições ou efeitos a alcançar pela unidade, que são válidas para todas as modalidades de acção. O estado final desejado representa as condições que quando alcançadas materializam o cumprimento da missão. Normalmente o comandante articula o estado final relacionando a sua unidade com o inimigo, terreno e população (FM 3-0, 2008).

## 1.7 INTENÇÃO DO COMANDANTE E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS: QUE RELAÇÃO?

Na sequência do que atrás foi dito verifica-se que existe uma forte relação entre os dois conceitos, sendo a mesma designada por “controlo directivo”. Entende-se por “controlo directivo” operações militares em que a sua execução é descentralizada para todos os escalões subordinados, de modo a que estes exerçam a iniciativa dentro da Intenção do Comandante e atinjam o sucesso da missão. Uma missão bem sucedida tem que seguir os quatro elementos seguintes: a Intenção de Comandante; a Iniciativa de Subordinados; as “ordens tipo-missão”; e a atribuição de recursos (FM 3-0, 2008).

Dado que a Intenção do Comandante, a Iniciativa dos Subordinados e as “ordens tipo-missão” foram conceitos, já, anteriormente explorados, será especificado apenas a atribuição de recursos.

---

<sup>1</sup> No entanto quando se trata da intenção inicial, pode incluir o método, que representa o modo como o comandante vê a sua unidade a executar a operação. No entanto, é necessário sublinhar que o método é o Conceito de Operação, pelo que só é válido até à formulação das modalidades de acção (FM 3-0, 2008)..

A atribuição de recursos, consiste no fornecimento de recursos aos subordinados de modo a que seja possível por estes realizar a missão que lhes foi incumbida. Entende-se por recursos, os meios, o equipamento, os soldados e a informação (FM 3-0, 2008).

O controlo directivo concentra-se no objectivo da operação e não em “como” realizá-la. Este tipo de ordens enfatiza a tomada de decisão oportuna, a compreensão da Intenção de Comandante, e a responsabilidade dos subordinados em actuar dentro dos limites estabelecidos de modo a alcançarem o estado final desejado. A base fundamental do controlo directivo é a confiança e compreensão mútua entre superiores e os subordinados. Deve estabelecer um clima que permita o erro e estimule a iniciativa (FM 3-0, 2008).

Um dos aspectos que surge ao estabelecer-se a relação da Intenção do Comandante com a Iniciativa dos Subordinados é a tolerância de erros. Quando um comandante não permite que os seus subordinados aprendam com os seus próprios erros, o campo da inovação fica diminuído (Vandergriff, 1998). Por parte do comandante deve existir uma avaliação da acção do subordinado, e antes de repreende-lo procurar saber se acção que o subordinado tomou foi tendo em conta a intenção do seu superior (Lind, 1985).

## 1.8 INTENÇÃO DO COMANDANTE E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

As táticas, técnicas e procedimentos (TTP) que são utilizadas por parte do Exército Português são em grande parte adaptadas do exército de referência, o norte-americano. Portugal tem vindo a deparar-se com a necessidade de adaptar as suas forças militares ao novo ambiente operacional. Conceitos como a Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados no Exército Português são, actualmente, identificados, traduzidos e adaptados a partir de manuais *North Atlantic Treaty Organisation* (NATO) e norte-americanos (MDN, 2007). Se por um lado é importante adaptação de doutrina NATO para que se possa uniformizar e criar um clima de interoperabilidade entre os membros da organização, por outro é importante que essa mesma adaptação seja feita de uma forma contextualizada com as possibilidades de meios de cada país (*Ministère e la Défense* [MD], 2007).

No Exército Português existem algumas personalidades que se debruçam sobre as temáticas em estudo, através de escritos originais que contribuem para a formação de doutrina Portuguesa.

Tome-se como exemplo, o Major de Infantaria Carlos Afonso, Oficial de Pessoal do 2º

Batalhão de Infantaria Mecanizado/Brigada Mecanizada num documento que escreveu, intitulado por “Memorando para um possível comando de companhia”, tem vindo a contribuir com as suas ideias e actuações para que cada vez mais se dê relevância à Iniciativa dos Subordinados. O Major defende que é importante atribuir tarefas directamente aos comandantes de pelotão, sabendo que são os cabos que as irão executar, mas sem dar pistas do “como” vão executar. Pretende-se deste modo o incentivar à iniciativa (Afonso, 2010).

As acções do Major prolongam-se do escrito para a prática. Como comandante de Companhia, realizou exercícios/treinos, designados de STX pelos norte-americanos, em que punha à prova a capacidade de decisão dos comandantes de pelotão. O exercício intitulava-se “Comandante de Pelotão. Tu comandas, tu decides”. O objectivo era fazer com que os comandantes de pelotão mais os seus subordinados durante o exercício fossem obrigados a reagir a situações inopinadas de acordo com a intenção dada pelo comandante de companhia. Estas situações inopinadas apelavam à iniciativa dos comandantes de pelotão e dos seus subordinados (Afonso, 2010).

A preocupação do treino operacional das tropas para as novas ameaças é um aspecto a ter em conta. Cada vez mais as forças portuguesas vêm-se com a necessidade de estarem envolvidas em TO exteriores. As Forças Nacionais Destacadas (FND) têm vindo a desenvolver um papel preponderante para a política externa do país. Portanto, todo o seu desempenho é importante para a imagem de Portugal no exterior. Por isso, o treino diário, a boa preparação, primeiro “cá dentro” para depois “lá fora”, possivelmente em ambiente combinado, faz com que todos tenham um papel a desempenhar, no foro das suas responsabilidades. Se cá, no próprio território, houver uma consciencialização para a confiança mútua, responsabilidade, doutrina comum, tomada de decisões, descentralização de comando e controlo, então, lá fora, as acções tomadas nas incertezas dos TO serão mais “familiares”, e a percentagem de risco que abarca a iniciativa será menor. Seguindo esta linha de ideias facilmente se compreende o quão é importante para o subordinado saber o que é que o seu comandante pretende, para que ele posteriormente possa realizar as suas tarefas de acordo com a intenção do seu superior.

## **PARTE II – PARTE PRÁTICA**

### **CAPÍTULO 2**

#### **METODOLOGIA**

De acordo com Fortin (1999) a metodologia é “ o conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica “(Fortin, 1999, p. 372).

Esta, que é a parte mais complexa de um trabalho de investigação, tem como objectivo basilar explicitar de que forma o problema foi investigado (Gil, 1989).

O presente capítulo corresponde à secção da caracterização do estudo em que se apresentam as opções metodológicas e a fundamentação das mesmas. Para tal, serão descritos os vários elementos do desenho do estudo, designadamente, o tipo de estudo, o meio e os tempos, a população e a amostra, e os métodos e instrumentos. São, ainda, descritos os aspectos éticos, assim como os recursos necessários.

#### **2.1 DESENHO DO ESTUDO**

O desenho de estudo representa um plano lógico e coerente concebido pelo investigador, de forma a se obter respostas válidas às questões de investigação e hipóteses enunciadas, constituindo “a espinha dorsal sobre a qual virão a enxertar-se os resultados da investigação” (Fortin, 1999, p.131). O mesmo visa o controle das possíveis fontes de enviesamento que podem interferir com os resultados do estudo (Fortin, 1999).

De forma a assegurar um controlo sobre as variáveis em estudo, o desenho do estudo estabelece o modo de recolher e analisar os dados. Assim, o controlo é uma característica basilar do desenho de investigação, que faz, frequentemente, referência à validade interna (Fortin, 1999).

O enviesamento resulta da influência de uma ou mais condições que são potenciais fontes de falseamento dos resultados do estudo, colocando em risco a sua generalização (Fortin, 1999).

Na elaboração do desenho do estudo teve-se em consideração as possíveis fontes de enviesamento, com a finalidade de as eliminar ou evitar. As principais fontes de enviesamento identificadas foram: o autor, sendo necessária a abstenção de juízos de valor e de ideias preconcebidas que pudessem influenciar a interpretação dos dados recolhidos; os sujeitos, que pudessem fornecer informações falsas no sentido de ir de encontro com aquilo que julgavam ser as expectativas do autor; o instrumento de medida, nomeadamente a entrevista, uma vez que o contexto desta podia influenciar a resposta do sujeito. Puderam ter sido outras fontes

passíveis de enviesamento o enunciado da questão, o tom de voz e, a comunicação não verbal (Fortin, 1999).

Os elementos constituintes do desenho de investigação são: o tipo de estudo, o meio e tempos, a população e a amostra, as variáveis, os instrumentos de colheita de dados e o tratamento de dados (Fortin, 1999).

Seguidamente serão apresentados os vários elementos do desenho de estudo deste trabalho de investigação.

### **2.1.1 Tipo de Estudo**

O tipo de estudo corresponde ao desenho em que se encontram especificadas as actividades que permitirão responder de forma fidedigna às questões de investigação. Desta forma, através do tipo de estudo é possível descrever os grupos de sujeitos ou variáveis, explorar ou examinar as relações entre estas ou, também, verificar as hipóteses de causalidade (Fortin, 1999).

O nível de conhecimentos do domínio em estudo determina o tipo de estudo de investigação. A selecção do tipo de estudo é determinada no momento da formulação do problema, quando a questão de investigação é efectuada, uma vez que as questões pivô do tipo de estudo correspondem a diferentes níveis de conhecimentos existentes num domínio particular (Fortin, 1999).

O presente estudo de investigação é um estudo qualitativo de nível de conhecimentos I, exploratório-descritivo.

O nível de conhecimento I, que corresponde à investigação exploratória-descritiva, visa a descoberta de factores, através da descrição, nomeação ou caracterização de um fenómeno, de forma a torná-lo conhecido (Fortin, 1999).

A partir da formulação do problema, chegou-se a uma questão pivô do tipo “Qual”, determinando assim que este estudo fosse de nível de conhecimento I. O estudo em questão é exploratório, porque através deste pretende-se identificar os factores que potenciam e/ou condicionam a Iniciativa dos Subordinados em contexto de treino operacional, e descritivo pois pretende-se a caracterização do fenómeno. Com base no conhecimento prévio de que a Intenção do Comandante poderá ser um factor potenciador e/ou condicionante da Iniciativa dos Subordinados considerou-se, ainda, pertinente enunciar uma questão derivada com o objectivo de enfatizar o contributo da compreensão da Intenção do Comandante na Iniciativa dos Subordinados.

Dentro dos diferentes tipos de estudos descritivos considerámos que o presente estudo é do tipo descritivo simples, uma vez que se pretende a caracterização de um fenómeno relativamente a uma população, com o intuito de caracterizar a população ou amostra desta (Fortin, 1999).

Um estudo qualitativo tem como característica fulcral o facto do investigador não se colocar na posição de perito, na medida em que se trata de nova relação entre o sujeito e o objecto, isto porque como afirma Fortin (1999, p.148) *“numa abordagem qualitativa acontece frequentemente que se investiga «com» e não «para» as pessoas de interesse”*. Para além disso, os sujeitos que participam neste tipo de estudo, segundo a mesma autora *“tiveram ou tem uma experiência de um fenómeno em particular (...), possuem conhecimento pertinente (...) ou partilham a mesma cultura”* (Fortin, 1999, p.148).

Neste estudo em concreto o grupo de sujeitos é composto por comandante de companhia, comandantes de pelotão, comandantes de secção e praças, que cumprem os critérios de inclusão do estudo.

### **2.1.2 Meios e Tempos**

Um dos elementos do desenho de investigação que é necessário definir é o meio onde o estudo será realizado, assim como a justificação da sua escolha (Fortin, 1999).

De acordo com o objectivo do estudo procedeu-se à escolha do meio que permitiu recolher os dados fundamentais para dar resposta à questão de investigação formulada.

Assim, o meio seleccionado para a realização do estudo foi o Exército Português, dentro deste optou-se por uma unidade militar em contexto de treino operacional. De modo, a solicitar autorização para realização da recolha de dados, no contexto mencionado, foram feitas as diligências institucionais necessárias de acordo com a carta de consentimento que se apresenta em Apêndice B.

Segundo Fortin (1999) os estudos que decorrem fora dos laboratórios constituem estudos em meio natural. Deste modo, o presente estudo é um estudo em meio natural.

A escolha do contexto de treino operacional prende-se com o facto de se considerar que os exércitos servem para estarem prontos para combate. O estado de prontidão para o combate é o contexto que justifica a existência das unidades militares. São as forças operacionais, as solicitadas para os actuais TO onde decorrem inúmeras situações no complexo ambiente operacional propicias à Iniciativa dos Subordinados (Hickey, 2007). Relativamente à selecção dos meios onde o estudo foi conduzido, teve-se em consideração um Exercício Sectorial de

Brigada em situação de campanha. Considerou-se este meio ser acessível à recolha de informação necessária para a execução do estudo.

Pelo facto de a investigação se desenvolver em etapas, tornou-se fulcral efectuar a previsão do tempo necessário entre fases. Deste modo, para a delimitação temporal das fases constituídas para o trabalho de investigação foi elaborado um cronograma, que se encontra em Apêndice C, constituído por linhas que indicam as fases do trabalho e por colunas que indicam o tempo previsto (Gil, 1989).

O cronograma corresponde a um gráfico onde é expresso o tempo necessário previsto para a execução das diversas fases, bem como o momento em que se passa de uma fase para a outra e, também, em que estas ocorrem em simultâneo (Gil, 1989).

A importância da elaboração do cronograma prende-se com o facto de ser imprescindível para a organização, de forma a uma melhor rentabilização do tempo disponível. A sua não realização coloca em risco o controlo da execução do trabalho relativamente aos prazos previamente estabelecidos.

### **2.1.3 População e Amostra**

A população é um conjunto de sujeitos que têm características comuns e que são definidas por um conjunto de critérios. A população-alvo é o grupo de sujeitos que é submetido ao estudo e que satisfaz os critérios de selecção previamente definidos, para os quais o investigador pretende efectuar generalizações (Fortin, 1999).

Tendo em conta as noções anteriormente mencionadas, define-se como população, os militares dos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional, e como população alvo os militares que prestam serviço numa unidade de escalão companhia de uma unidade de escalão batalhão, sendo esta – companhia - seleccionada para a realização do estudo.

A escolha da população que foi incluída no estudo teve por base o facto de permitir uma recolha de dados suficiente para que se pudesse tirar ilações da investigação. Para tal, os indivíduos partilhavam entre si características consideradas fundamentais para responder à questão de investigação formulada, designadamente serem militares de uma unidade de escalão companhia, em contexto de treino operacional.

A amostra é uma miniatura da população-alvo, dado que é representativa da população em estudo (Fortin, 1999).

O método de amostragem deste estudo é não probabilístico e por selecção racional. É não probabilístico, dado que cada elemento da população não teve a mesma probabilidade de ser seleccionado para constituir a amostra do estudo e por selecção racional, visto que o método de amostragem é fundamentado na decisão do investigador para formar uma amostra em função do seu carácter típico e não em função da sua representatividade estatística (Fortin, 1999; Gauthier, 2003). Neste trabalho os sujeitos estudados – a amostra - não permitem extrapolar conclusões para as companhias em contexto de treino operacional do Exército Português, no entanto pretendeu-se chegar a conclusões representativas deste caso específico.

Para a selecção dos sujeitos que se inserem na amostra foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão, tendo sido a selecção baseada nos mesmos, deste modo cada elemento da população não teve igual probabilidade de ser seleccionado para fazer parte da amostra.

O grupo de sujeitos inserido num estudo é definido pelas características da população, as quais indicam os critérios de inclusão (Fortin, 1999).

Os critérios de inclusão requeridos para que um sujeito fizesse parte da amostra deste estudo foram:

- Prestar serviços na unidade de escalão companhia seleccionada;
- Pertencer aos quadros permanentes, com excepção das praças;
- Ter pelo menos 1 ano de experiência na prestação de serviços militares;
- Ter pelo menos 3 meses de experiência na prestação de serviços na companhia em que inseriu o estudo.

Como critério de exclusão tem-se:

- Militares com menos de 1 ano de experiência na prestação de serviços militares.

A decisão sobre o tamanho da amostra constitui uma etapa imprescindível para a investigação, não existindo qualquer fórmula para o calcular. O cálculo do tamanho da amostra está dependente de alguns factores, nomeadamente: o objectivo do estudo, a homogeneidade da população ou do fenómeno estudado e os testes de análises estatísticas (Fortin, 1999).

A selecção do número de indivíduos do estudo em questão baseou-se no objectivo do mesmo e na homogeneidade da população. A amostra escolhida é formada por um número reduzido de indivíduos, uma vez que se o objectivo do estudo é descrever e explorar um fenómeno, pequenas amostras são habitualmente suficientes para obter informação sobre o mesmo. Relativamente à homogeneidade da população, quando esta é mais homogénea, uma amostra de tamanho reduzido pode ser satisfatória para o objectivo do estudo (Fortin, 1999).

Considerou-se a amostra como sendo homogénea tendo em conta os critérios de inclusão para a amostra.

A amostra em estudo foi formada por um total de, um comandante de companhia, três comandantes de pelotão, quatro comandantes de secção e quatro praças, que respeitaram os critérios de inclusão estipulados. Este número teve, ainda, em consideração, o grau de saturação dos dados obtidos, isto é, quando as informações obtidas já não acrescentavam mais nada de novo para a compreensão do fenómeno em pesquisa (Fortin, 1999).

#### **2.1.4 Métodos e Instrumentos**

Para a selecção de um instrumento de recolha de dados é previamente necessário definir a informação que se pretende recolher e que permitirá atingir o objectivo do estudo (Fortin, 1999).

Segundo Fortin (1999) quando existem reduzidos conhecimentos sobre uma determinada temática são utilizados geralmente métodos de recolha de dados como a observação e a entrevista. Sendo o presente estudo do tipo descritivo-exploratório, cujo objectivo é a descoberta e a descrição de um determinado fenómeno (factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados) considerou-se que o instrumento de recolha de dados adequado era entrevista.

A entrevista pode ser definida como sendo uma interacção verbal que se estabelece entre o investigador e os indivíduos que participam no estudo, de forma voluntária, com a finalidade de recolher dados relativos à questão de investigação formulada, permitindo a compreensão de uma determinada realidade (Fortin, 1999; Gauthier, 2003).

Existem vários tipos de entrevista que variam em função da preparação e do controlo da parte do investigador. O tipo de entrevista seleccionado como instrumento de recolha de dados para este estudo foi a entrevista semi-dirigida. A entrevista semi-dirigida permite uma interacção fluente entre o investigador e o entrevistado, com o intuito de abordar a temática em estudo, de forma semelhante a uma conversa, o que possibilita uma compreensão profunda acerca do fenómeno em estudo (Gauthier, 2003).

Esta opção deve-se ao facto de a entrevista semi-dirigida permitir descobrir o fenómeno em estudo, através da descrição pormenorizada das experiências dos sujeitos da amostra. Permite, ainda, a compreensão do fenómeno e a sua descrição, assim como a aprendizagem através da organização e estruturação da informação. Assim, através da utilização da entrevista

semi-dirigida foi possível a obtenção de informação pormenorizada no que diz respeito aos factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados por parte dos militares que constituem a amostra, bem como a posterior aprendizagem e compreensão deste assunto (Gauthier, 2003).

Após a elaboração do Guião da Entrevista apresentado em Apêndice D, foi realizado o pré-teste a dois dos militares da respectiva companhia em que se realizou a recolha de dados. O pré-teste visou avaliar a validade e fidedignidade, do guião da entrevista. A validade e fidedignidade são características fulcrais de qualquer instrumento de medida, sendo que a validade demonstra até que ponto o instrumento mede o que deveria medir e a fidedignidade classifica a precisão e a constância dos resultados fornecidos pelo instrumento. Deste modo, foi possível aferir sobre a existência de problemas na formulação de questões e na sua sequência, problemas na forma de registar as respostas e problemas com a extensão da entrevista (Fortin, 1999).

### **2.1.5 Tratamento dos Dados**

O tratamento de dados consiste na visualização, na classificação, na descrição e na interpretação dos dados obtidos junto dos sujeitos que constituem a amostra, através de distintos métodos de análise de dados (Fortin, 1999).

Para o tratamento dos dados a recolher neste estudo, optou-se pelo método de análise de discurso.

Nos últimos anos, a expressão “discurso” tem sido amplamente utilizada em diferentes disciplinas. Contudo a sua utilização, muitas vezes, é efectuada de forma indiscriminada e sem uma definição precisa (Caregnato, 2006).

A análise de discurso abrange uma multiplicidade de abordagens analíticas disponíveis nas ciências sociais e humanas, o que torna complexa a sua aplicação para quem a realiza pela primeira vez (Caregnato, 2006).

Não existe uma única perspectiva sobre a análise de discurso, uma vez que esta reflecte um conjunto de abordagens multidisciplinares, que podem ser utilizadas para explorar diversos domínios sociais, através de diferentes tipos de estudos (Caregnato, 2006).

A abordagem multidisciplinar da análise de discurso é considerada uma mais-valia, dado que oferece diferentes formas de conhecimento sobre um determinado fenómeno e, consequentemente, uma compreensão mais abrangente do mesmo. Saliencia-se, no entanto,

que deve existir uma coerência na integração entre as diferenças e semelhanças de cada abordagem (Caregnato, 2006).

A análise de discurso é o estudo aprofundado da linguagem, utilizada com o intuito da procura da identificação de padrões, o que permite definir e interpretar os problemas nos seus respectivos domínios. Este método é, portanto, uma forma de estudo dos significados, o que torna possível a compreensão de diálogos, cuja informação pode estar implícita ou explícita, que constituem a acção social, os padrões de significação e representação, que por sua vez originam a cultura (Nogueira, 2001).

Partindo do princípio que a análise de discurso trabalha com o sentido, sendo o discurso heterogéneo marcado pela história e ideologia, a análise de discurso entende que não irá descobrir nada novo, apenas fará uma nova interpretação ou uma releitura; outro aspecto a ressaltar é que a análise de discurso mostra como o discurso funciona não tendo a pretensão de dizer o que é certo, porque isso não está em julgamento (Caregnato, 2006).

Este analisa um determinado texto numa perspectiva de relação social, sendo o investigador agente participante na construção da articulação entre a linguagem e sociedade (Caregnato, 2006).

Salienta-se que a análise de discurso permite, ainda, uma vasta abordagem dos dados, contribuindo, assim, para um conjunto de teorias sobre esses mesmos dados (Nogueira, 2001).

A selecção deste método, como opção de tratamento dos dados, é justificada pela adequação ao objectivo, uma vez que permitiu identificar e descrever factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões em contexto de treino operacional. A análise de discurso é, igualmente, apropriada para o desenho do estudo, pois permitiu a obtenção de conhecimentos sobre o fenómeno em estudo.

Os sujeitos foram seleccionados em função de características fundamentais, critérios de inclusão e exclusão, para a questão em estudo, não existindo preocupação com a representatividade, o que está em concordância com o método referido (Nogueira, 2001).

A realização da análise de discurso decorreu em diferentes etapas, sendo estas:

1. Delimitação do objectivo da pesquisa: analisaram-se os discursos da amostra, sobre os factores que se consideram serem potenciais, ou condicionantes para o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados em contexto de treino operacional;
2. Definição do material a ser analisado e os sujeitos de pesquisa: os entrevistados foram os militares que prestam serviço em unidades de escalão companhia em contexto de treino operacional;

3. Preparação do material para a análise: a análise de dados iniciou-se com a transcrição e transformação das falas em texto escrito. O material gravado foi transcrito o mais detalhadamente possível;
4. Avaliação se o material transcrito constitui realmente um discurso, uma vez que nem tudo é discurso, de acordo com os dois critérios centrais para a sua definição. Em primeiro lugar, um fragmento do diálogo ou texto é relevante se os seus interlocutores são representativos da população-alvo. O segundo critério refere-se à existência de efeitos discursivos, isto é, aqueles que operam por cima do nível individual. Assim, foram percorridos os textos com o intuito de procurar todas as possíveis leituras e identificar aquelas que fossem mais adequadas para a relação social em consideração;
5. Leitura repetida das transcrições: através desta surgiram grandes categorias de temas, que foram posteriormente relacionadas com a literatura. Posteriormente, a partir de uma leitura mais detalhada surgiram categorias recorrentes menores, denominadas de recursos ou discursos;
6. Redacção da análise para a representação dos resultados (Caregnato, 2006).

A análise dos dados relativa à companhia encontra-se em Apêndice H.

## 2.2 ASPECTOS ÉTICOS

Segundo Fortin (1999, p. 114), *“a ética, no seu sentido mais amplo, é a ciência da moral e arte de dirigir a conduta.”*

Todas as investigações cujo objecto de estudo é o homem conduzem a questões morais e éticas. (Fortin, 1999).

Um estudo de investigação implica por parte do investigador a responsabilidade pessoal e profissional de garantir que o desenho do estudo seja sólido no que concerne aos aspectos éticos e morais (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Segundo o código de ética, Fortin (1999) define cinco princípios ou direitos fundamentais aplicáveis aos seres humanos que devem ser considerados numa investigação, nomeadamente:

1. *“Autodeterminação”* – Baseia-se no princípio ético do respeito pelas pessoas. O indivíduo que participa no estudo tem o direito de decidir livremente se quer participar no estudo ou não (Fortin, 1999);

2. *“Intimidade”* – O investigador deve assegurar-se que o seu estudo é o menos invasivo possível na vida pessoal dos sujeitos. Por parte do sujeito, este tem a liberdade de determinar quais as informações íntimas que deseja partilhar (Fortin, 1999);
3. *“Anonimato e à confidencialidade”* - Implica que a informação de carácter pessoal reunida durante o estudo é limitada ao conhecimento do investigador. Os resultados devem ser apresentados para que nenhum dos participantes no estudo possa ser reconhecido pelo leitor do trabalho de investigação (Fortin, 1999);
4. *“Protecção contra o desconforto e o prejuízo”* - Protecção do indivíduo contra riscos possíveis e previsíveis de o prejudicarem (Fortin, 1999);
5. *“Justo e equitativo”* – Direito do indivíduo que participa no estudo a receber um tratamento justo e equitativo (Fortin, 1999).

A investigação qualitativa requer uma atenção cuidada relativamente a considerações éticas como: o consentimento informado, o anonimato e a confidencialidade, a obtenção de dados e o tratamento, entre outras considerações éticas não previstas (Fortin, 1999).

O consentimento informado implica o fornecimento de informação relativa aos elementos fundamentais para a participação do indivíduo na investigação. A pessoa deve dar o seu consentimento informado sem ser sujeita a pressões ou ameaças, de modo a que possa decidir livremente sobre a sua participação no estudo. É, ainda, de referir que esta tem que estar na posse das suas capacidades mentais, para que possa aferir sobre as vantagens e desvantagens da sua participação na investigação (Fortin, 1999).

Com a finalidade de respeitar esta consideração ética fundamental em investigação foi esclarecido junto dos entrevistados a pertinência do estudo, o actual estado da arte, o problema de investigação, a finalidade e os objectivos do estudo, o desenho de investigação, a técnica de recolha de dados, o momento, a duração e o local em que a recolha de dados se iria realizar, a qualificação dos investigadores, o método de amostragem e os critérios de selecção, os benefícios e os riscos de participar no estudo, o direito a desistir do estudo a qualquer momento e o direito à confidencialidade (Fortin, 1999). A carta de explicitação do estudo e de consentimento informado<sup>2</sup> foi do conhecimento do responsável da instituição e militares entrevistados, sendo que posteriormente foram esclarecidas todas as dúvidas apresentadas

---

<sup>2</sup> Ver Apêndice E

relativamente ao documento. É de referir que todas as pessoas envolvidas neste processo autorizaram a sua participação no estudo.

A essência da recolha de dados na investigação qualitativa torna o anonimato impossível, dado que o investigador conhece a origem dos dados. Relativamente à confidencialidade os resultados devem ser apresentados de modo que a ninguém, com excepção do investigador, reconheça a origem dos dados (Fortin, 1999).

No presente estudo, tendo em conta o método de recolha de dados utilizado que foi a entrevista, houve o comprometimento do cumprimento do anonimato, uma vez que existiu interacção pessoal entre o autor e pessoa entrevistada. No que diz respeito à confidencialidade foram reunidos esforços para o assegurar da mesma, pois existia o risco de esta ser quebrada, devido à reduzida dimensão da amostra e às descrições pormenorizadas na apresentação dos dados. Assim, apenas o autor teve acesso aos dados brutos do estudo, sendo, também, substituídos os nomes dos indivíduos quer na entrevista quer no formulário do consentimento informado por números e a identidade das pessoas escrita numa página à parte. Todos os documentos com os dados recolhidos foram guardados em local seguro (Fortin, 1999).

A interpretação dos dados requereu uma atenção minuciosa, dado que existia a possibilidade de interpretações erróneas ou omissões críticas da informação fornecida durante a entrevista. Perante este problema e de forma a preveni-lo foi necessário proceder a uma leitura e releitura rigorosa dos *verbatim* (Fortin, 1999).

Como conclusão, considera-se que em investigação deve estar sempre presente a preocupação pela defesa da liberdade e da dignidade da pessoa humana (Fortin, 1999).

### 2.3 RECURSOS NECESSÁRIOS

Como recursos necessários para a elaboração do trabalho de investigação destacam-se os recursos humanos, composto por um Aspirante Oficial Aluno e o orientador. Os recursos materiais, designadamente um computador com ligação à internet, impressora, papel, livros, artigos e fotocópias e gravador digital.

Foi realizado um orçamento relativo aos gastos monetários efectuados com a realização do TIA e posterior confronto com os gastos monetários efectivos, apresentado em Apêndice F. Aquele teve por base as deslocações, as fotocópias, as impressões, o papel e os contactos telefónicos.

## CAPÍTULO 3

# APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo sobre a forma de excertos dos *verbatim* das entrevistas, cuja interpretação será realizada através de uma discussão dos significados de cada discurso confrontando-os com o enquadramento teórico, e outra bibliografia pertinente tal como é preconizado por Fortin (1999). Pretende-se que estes demonstrem uma ligação lógica com a questão de investigação e questão derivada.

Antes de se passar à apresentação e discussão dos resultados, importa dizer que a informação fornecida pelos entrevistados está organizada pelas categorias às quais pertencem e esquematizada por temas pertencentes ao Guião da Entrevista (Apêndice D).

Nesta análise de discurso não discutiremos todos os aspectos apresentados pelos entrevistados, mas sim apenas os que revelam maior interesse para a investigação pelo motivo de terem sido referenciados pela maior parte dos entrevistados, ou ainda, os que levantem pontos contraditórios à pesquisa bibliográfica.

O quadro com as grelhas de análise das entrevistas e a apresentação dos resultados que resultaram de informações provenientes estão expostos respectivamente nos Apêndice G (p.69.) e H (p.76).

### 3.1 COMPREENSÃO DO CONCEITO DE INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

A análise das respostas relativas à compreensão do conceito de Iniciativa dos Subordinados oscilou entre a sua definição, a caracterização de um subordinado com iniciativa, tendo-se, ainda, verificado incongruências relativas à definição do conceito em estudo.

Os entrevistados consideram a Iniciativa dos Subordinados como sendo: um acto de tomar decisões seguindo orientações de superiores; uma capacidade para agir e decidir; foi, também, maioritariamente abordada pelos entrevistados como uma característica inata: ***“Acho que isso já é intrínseco, tem que vir mesmo do indivíduo. Uma pessoa que não tenha muito o espírito de iniciativa, faz a missão, mas temos que lhe dar uma função em que não tenha que tomar grandes decisões.” (E7) (25-27).*** Quando os entrevistados definem iniciativa como algo intrínseco, depreende-se que, então, o indivíduo poderá ser portador ou não da iniciativa, o que parece à partida ser limitativo da aplicabilidade do conceito, na medida em que, assim, estaria restrita a um grupo de indivíduos. Um indivíduo poderá não ter o espírito de iniciativa e no entanto desenvolvê-lo. Neste sentido entende-se que a iniciativa é uma

característica que o subordinado pode adquirir, o que contrária o conceito de inato. Embora, a iniciativa não possa ser forçada, esta pode ser, indubitavelmente, adquirida e desenvolvida na combinação de factores que a potenciam, sendo os mesmos abordados posteriormente nesta discussão (DGDD, 2005).

Denotou-se ainda, por parte de alguns entrevistados que existe alguma incompreensão e confusão do conceito de Iniciativa do Subordinado com o dever laboral do dia-a-dia: “ (...) **a Iniciativa dos Subordinados é eles saberem o trabalho que têm a fazer, (...) e mesmo sem a minha ordem fazerem. Não estarem sempre à espera que eu tenha que dizer aquilo que eles sabem que têm que fazer.**” (E8) (3-6). A Iniciativa dos Subordinados está inteiramente ligada, não a acções diárias e de rotina, que acabam por ser deveres de um indivíduo, mas sim à pretensão de responsabilidade para decidir e iniciar acções independentes quando uma situação imprevista ocorre (FM 6-0, 2003). Portanto, as acções que fazem parte dos deveres de uma determinada função não são consideradas como actos de iniciativa.

### 3.2 FACTORES QUE CONDICIONAM AO DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

Os entrevistados quando questionados relativamente às condicionantes para o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados enumeraram vários aspectos. O comandante de companhia e os comandantes de pelotão identificaram como obstáculos ao desenvolvimento da iniciativa: a ausência de doutrina; a falta de motivação; a deficiente formação; os treinos em altos escalões; a rotatividade do pessoal; a falta de experiência; a personalidade; a utilização de check-list; a categoria ocupada (posição hierárquica); o desconhecimento das tarefas a executar; e a não participação no planeamento. Sendo de salientar os que se seguem.

A ausência de doutrina. “ (...) **Não conheço manuais portugueses. São mais americanos. E Inglês para eles é praticamente zero.**” (E3) (37-38). A doutrina revela-se como sendo um dos principais pilares para uma compreensão e um vocabulário comum entre comandantes e subordinados. Por seguinte, a sua ausência dificultará o trabalho de uma unidade (DGDD, 2005). A doutrina do exército, especialmente, requer TTP que sejam alvo de uma doutrina comum, estando portanto em sincronização com os diferentes escalões. Ora, o facto dos manuais utilizados pelo nosso exército estarem escritos em inglês, e os que não estão, são traduções e adaptações dos manuais norte americanos (MDN, 2007), dificulta,

principalmente, a possibilidade de autoformação por parte dos comandantes de secção e das praças (FM 6-0, 2003).

A deficiente formação foi frisada pelos comandantes de pelotão e comandante de companhia. **“A formação que lhes é dada deixa muito a desejar” E1 (26)** A bibliografia é unânime em assumir que a formação adequada é imprescindível para o desenvolvimento da iniciativa (Gordon, 2006). Deste modo, constata-se um reconhecimento por parte dos escalões superiores sobre a lacuna que existe na formação e as repercussões que podem advir ao nível do desenvolvimento da iniciativa, que será o não desenvolvimento da mesma. Assim, a formação militar em geral deve dar ênfase e valor às “descobertas dos subordinados”, às suas explorações, ao seu pensamento criativo e também, à sua capacidade de reflectir, não se baseando apenas numa mera reprodução de conhecimento. (Gordon, 2006)

Os comandantes de secção referiram como obstáculos ao desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados: a categoria ocupada (posição hierárquica); a falta de incentivo; a falta de confiança; deficiente selecção para ingresso no exército; a incompreensão mútua entre subordinados e escalões superiores; as limitações por parte do escalão superior; a falta de experiência; a falta de motivação; a não participação no planeamento, o risco; e a rotina.

A falta de experiência. **“A falta de experiencia faz com que não tenha confiança em alguns deles. Quem mostra responsabilidade nós atribuímos funções de trabalho.” (E7) (22-23)**. Quando os entrevistados referem a falta de experiência entende-se que esteja associada à competência. Ora, a competência de um indivíduo só é adquirida com tempo e com dedicação. Os soldados melhoram as suas capacidades com base no treino que por si lhes dará experiência e competência nas funções a desempenhar, na ausência destas será impossível criar um clima de confiança e uma unidade incentivada para exercer a iniciativa (Hickey, 2007).

A Incompreensão entre comandante e subordinado. **“ (...) os subordinados não saberem até que ponto devem dar a iniciativa, o quererem fazer mais do que lhes é atribuído, mais do que lhes compete (...) e poderá haver casos de haver incompatibilidades entre a decisão por parte dos escalões superiores e da nossa unidade e poderá eventualmente haver algum conflito de ideias (...)” (E6) (12-15)**. Os entrevistados consideram ser difícil entender certas ordens dadas por parte dos seus comandantes. Isto deve-se ao facto das indicações por vezes não serem transmitidas de uma forma clara e concisa. Um dos grandes problemas que ocorre numa unidade é a “fraca comunicação”. Existem várias formas de resolver o problema da comunicação entre uma unidade, e uma delas é o feedback.

O feedback significa o comandante ouvir os seus subordinados e juntos debaterem as dúvidas que surjam, ou seja, fazer o exercício da revisão após acção. Por fim, o comandante deve-se certificar que a sua intenção foi entendida. Estas são soluções que potenciam a iniciativa nos subordinados (Malone, 1983).

Um entrave importante ao desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados, tendo em consideração o conhecimento adquirido da pesquisa bibliográfica, mas apenas frisado por um comandante de secção, é o risco. **“Um dos principais obstáculos é colocar em risco a missão ou mesmo a integridade física dos restantes (...)” (E5) (13-14)**. A Iniciativa dos Subordinados promove uma atitude de risco calculado. O risco é um factor que leva com que um indivíduo por vezes opte pela acção mais segura, daí ter sido um aspecto relevante apontado por um dos entrevistados (DGDD, 2005). Para que uma acção seja executada com êxito terá que existir uma gestão de risco<sup>3</sup>, em que se deverá ter em conta os princípios básicos que asseguram um enquadramento para a implementação do processo da gestão de risco<sup>4</sup> (FM 3-100.12, 2001). A iniciativa implica correr riscos. Riscos esses que estão associados ao medo de errar e, conseqüentemente, de sofrer repreensões e poder pôr em causa o cumprimento da missão.

As praças expressaram como factores inibidores ao desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados: as limitações por parte dos escalões superiores; a não participação no planeamento; o medo de errar; a desconfiança por parte dos pares; a limitação da liberdade de acção; a limitação da liberdade de expressão; e a falta de motivação.

O medo de errar e a desconfiança dos pares. **“ Vergonha, medo de ser repreendido, de não gostarem da iniciativa que o subordinado teve. Isto não só por parte dos superiores, mas por parte dos camaradas ao mesmo nível” (E12) (17-20)**

Esta transcrição permite inferir sobre os dois factores em análise, uma vez que o medo de repreensão, que surge como impedimento à iniciativa, é expresso não só para os escalões superiores, como também para os pares. Esta informação é curiosa na medida em que fica

---

<sup>3</sup> Gestão de risco consiste em Identificar do perigo; avaliar o perigo, para determinar os riscos; desenvolver controlos e tomar decisões de risco; implementar os controlos; e efectuar supervisão e avaliação de controlos (FM 3-100.12, 2001).

<sup>4</sup>O não aceitar riscos desnecessários. Um risco desnecessário é qualquer risco que, se tomado, não irá contribuir consideravelmente para cumprimento da missão ou colocará em perigo vidas ou meios desnecessariamente; um indivíduo deve tomar decisões de risco no escalão apropriado. Portanto os subordinados têm que conhecer os riscos que podem aceitar e quando é que devem reportar para o escalão superior; integrar o processo de gestão do risco em todas as fases da missão e das operações; e aplicar o processo de forma cíclica e contínua (FM 3-100.12, 2001).

clara a desconfiança que existe entre os próprios pares que deveriam funcionar como alicerces comuns, ao invés de serem perspectivados como possíveis fontes de ameaça. É, então, de sublinhar que a confiança é o factor mais importante a trabalhar em indivíduos que trabalham ao mesmo nível, para o desenvolvimento da iniciativa (Adolph, 2005). A confiança entre camaradas resulta da habilidade profissional demonstrada (FMFM, 1989).

Seguidamente, serão comentados os mais pertinentes obstáculos ao desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados identificados comumente por comandantes de secção e por praças.

A limitação da liberdade de acção por parte do escalão superior foi aludida por alguns dos entrevistados. “ (...) **a gente não tem esse direito, de iniciativas. (...) Se tivéssemos liberdade para mudar alguma coisa, é termos a liberdade de expressar dentro do comandante de secção.** “ (E11) (38-40). Inerentemente ligado à liberdade de acção está a descentralização de tarefas. A descentralização de tarefas aplica-se a todos os níveis, pois permite aos subordinados a utilização da iniciativa dentro da liberdade de acção concedida pelo seu comandante. Os níveis de decisão devem ser estabelecidos tão baixos quanto possível, de forma a promover nos subordinados um maior sentido de envolvimento e compromisso (DGDD, 2005). O facto de este obstáculo não ter sido identificado nos discursos dos comandantes de pelotão e comandante de companhia leva a entender que quanto mais alto o escalão, maior é a liberdade para agir. No entanto, segundo Malone (1983) são os escalões mais baixos que detêm e empregam o poder de combate no terreno. A razão que pode levar os comandantes a condicionarem a liberdade de acção dos seus subordinados poderá ter a ver com o medo do erro. Freire (2004) dá um exemplo explícito de como uma atitude de um soldado mais aguerrido, num contexto por exemplo, de Operações de Apoio à Paz, pode trazer consequências nefastas ao nível estratégico comprometendo a política externa e a imagem do seu país como, também, da instituição na qual esta inserido. Julga-se, portanto, que algumas das razões que levam a este tipo de comportamento, a Iniciativa dos Subordinados deixada para último plano, radiquem no receio das consequências que uma decisão mal tomada possa vir a ter nas carreiras dos seus comandantes directos (Freire, 2004).

Em suma, acreditar que a iniciativa é apenas uma preocupação dos altos escalões é um erro. Esta deve ser introduzida dos altos para os baixos escalões. A estrutura superior do Exército é quem pelo exemplo deverá fazer chegar esta mensagem. O Instituto Superior de

Estudos Militares por excelência, as Escolas Práticas e a Academia Militar, constituem um meio de divulgação, e teriam que entrar neste processo (Freire, 2004).

A falta de motivação foi um obstáculo ao desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados apontado pela grande maioria dos entrevistados. “ (...) **A Motivação, mas não tão ao nível do sargentos e oficiais, se calhar é mais ao nível dos soldados. Vem para aqui e não sabem o que querem. A formação que lhes é dada deixa a desejar. Mas é a motivação o principal obstáculo.**” (E1) (25-27). Os entrevistados consideram a motivação como sendo importante para o exercício da iniciativa. A motivação é a base subjacente para que indivíduos pensem e ajam. Os indivíduos actuam de acordo com os seus próprios interesses. O esforço máximo é obtido quando os soldados estão a trabalhar numa unidade em que os objectivos desta, também realizam as suas próprias aspirações. Um indivíduo pode ser motivado interiormente, bem como externamente, por um líder. Para despertar a motivação, os líderes têm de reconhecer que os soldados são complexos e com personalidades diferentes: eles modificam o seu comportamento em pouco tempo; procuram a variedade no trabalho; querem fazer coisas que lhes dêem mérito; reagem de forma diferente a diferentes práticas de liderança. O conhecimento dos subordinados é portanto importante para que estes possam ser motivados (Malone, 1983).

### 3.3 FACTORES QUE POTENCIAM O DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

Com a terceira questão da entrevista pretendia-se conhecer os factores que potenciam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados.

A partir da análise dos discursos dos entrevistados foram identificados vários factores que possibilitam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados tais como: a liberdade de acção; a atribuição de recursos; os treinos; a motivação; a tolerância ao erro; o conhecimento de tarefas executadas; a confiança; a experiência; a responsabilidade atribuída; as situações novas; o incentivo/recompensa; a introspecção; a perspectiva de carreira; a mecanização de técnicas, tácticas e procedimentos; a formação; a liberdade de expressão; o respeito mútuo; a revisão após a acção; a integração no planeamento; a selecção para ingresso no exército; a categoria ocupada; e o desempenho de várias funções.

A motivação é considerada pela grande maioria dos entrevistados primordial para o desenvolvimento da iniciativa, como aliás já foi visto na temática anterior. Não querendo ser

repetitivo importa salientar que este factor abarca todo o trabalho de uma unidade. Se todos os soldados estiverem motivados, então ai caminharão na direcção desejada (Malone, 1983). **“Os subordinados têm que ter um gosto pessoal, isto facilita a tomada de iniciativa”.** (E1) (20-22)

Um dos factores apontados por um comandante de pelotão e secção, e que está inteiramente ligado à motivação, é a perspectiva de carreira: **“Olhando para o pessoal dos quadros, de uma forma geral existe espírito de iniciativa por parte de todos.”** (E2) (15-16). A possibilidade de fazer carreira, entende-se pertencer aos Quadros Permanentes, é um factor bastante motivador. Por parte, principalmente, das praças em regime de contracto ou de voluntariado: **“ (...) eles sabem que estão cá e ao fim de “x” anos vão se embora, se calhar se soubessem que podiam fazer uma carreira se fossem bons, ou se pudessem ficar mais tempo, se calhar interessavam-se mais.”** (E8) (34-37). Mais uma vez a partir das declarações anteriores é possível verificar a importância do factor motivação, como sendo determinante para a tomada de iniciativa.

O incentivo ou recompensa foi referenciado por um comandante de pelotão, como factor potenciador: **“ (...) temos que dar as condições, para eles efectuarem o seu trabalho, temos que lhes dar motivação (...) dar algo positivo para eles recordarem no seu dia-a-dia e dizerem que querem desenvolver bem o seu trabalho, e terem iniciativa. Porque depois vão ser recompensados.”** (E4) (94-97) Este factor surge, também, em interligação directa com o factor de motivação. Malone (1983) salienta nos seus escritos que as recompensas deverão ser feitas, apenas, aos que realmente merecem. Referindo, ainda, que é importante promover os bons homens.

A formação/treinos foi uma causa mencionada pela maioria dos entrevistados: **“ (...) os exercícios que praticamos fundamentam isso, nós também praticamos, a nossa prática de comando é também termos alguma iniciativa da nossa parte (...)”** (E6) (39-41). Os treinos/formação são bastante importantes para o desenvolvimento da iniciativa na medida que é através destes que se mecaniza e aprimora as TTP que são base para desenvolver a capacidade de decisão (Hickey, 2007). Um entrevistado refere um exemplo onde se põe em prática as TTP: **“ (...) se vais assaltar e a tua 1ª secção instala 100m antes daquilo que era previsto. Aí vais ter que reajustar tudo, e esse reajuste por parte dos teus homens são baseados em técnicas e procedimentos. Os exercícios e treinos são muito importantes para aplicar isso: técnicas e procedimentos.”** (E2) (40-43). O entrevistado faz referência ao valor que é dado aos treinos para colocar em prática as TTP. De facto as TTP são importantes

para a acção de uma unidade, no entanto os treinos não devem ser apenas vocacionados para estas. Os treinos/formação devem servir também para criar entre os soldados experiências comuns, familiaridade, que são umas das bases da confiança. Muitos dos treinos focam-se, em demasia, nas tarefas específicas de escalão pelotão e secção, e acabam por deixar de parte alguns factores que potenciam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados. Como exemplo desses factores os entrevistados identificam: a liberdade de expressão, a integração no planeamento, a liberdade de acção dos subordinados. Hickey (2007) refere que nos treinos das forças que estavam para ir para o Iraque ele fornecia, a quem lhe pedisse, uma lista de tarefas essenciais para a missão (METL) baseadas em revisões após-acção. Hickey tinha a certeza que a lista não tinha falhas, “A nossa doutrina era soberba ” (Hickey, 2007, p.22). No entanto, quando faz uma análise das suas acções diárias no Iraque convence-se que o que realmente era importante era cultivar a iniciativa dos seus subordinados, e que as METL eram um travão ao pensamento crítico dos subordinados. Na sequência e em concordância com o que tem vindo a ser dito, a utilização de *check-list* é um obstáculo ao desenvolvimento da iniciativa, tal como já tinha sido sucintamente referido na discussão anterior: “ **Agarra-se nas *check-list* e eles fazem. Ou seja, começam a ganhar mais automatismo mas o pessoal não fica mais criativo.**” (E2) (34-35)

A confiança é, também, um aspecto muito relatado pelos entrevistados: “**Acho que a confiança é importante para a iniciativa. Eu por exemplo não confio em todos os meus camaradas. (...).**” (E9) (32-34) A desconfiança que se evidencia na unidade do entrevistado surge como factor dificultador do trabalho em equipa. A confiança deve ser ganha e não exigida. Para tal é importante o trabalho diário e em equipa. Os treinos em equipa são base para a construção da confiança, só deste modo é possível aos subordinados conhecerem-se uns aos outros, saberem quais as suas capacidades e as dos seus camaradas. Não basta dizer que os nossos soldados são os melhores, porque eles sabem, vêem e sentem (Malone, 1983).

Em consonância com o mencionado, considera-se pertinente salientar o trabalho em equipa, referenciado por uma praça como um factor potenciador: “ **Sinto que se desenvolve a iniciativa, nós falamos muito uns com os outros (...) e não ser só o meu trabalhar, sermos um grupo, uma secção que trabalhamos juntos, somos unidos**”. (E10) (47-49)

Entre superiores, subordinados, e ainda entre pares é importante que haja um espírito de confiança que permita ao superior confiar nas acções tomadas pelo subordinado. De igual modo o subordinado deve confiar que o seu superior toma decisões sábias. Se o subordinado não confiar no seu superior ele não irá ter iniciativa (DGDD, 2005). A falta de confiança leva

com que por vezes haja por parte dos comandantes algum receio de atribuir tarefas aos subordinados.

Um outro factor consequente da falta de confiança, principalmente referenciado pelos comandantes de secção e praças, foi a atribuição de responsabilidades. Constatou-se que por um lado os comandantes de secção, de pelotão e de companhia tinham a percepção de que é importante atribuir determinadas tarefas de responsabilidade aos subordinados: “ **Penso que a melhor forma de lhes puxar pela iniciativa será atribuir-lhes alguma função de comando. (...)**”. (E6) (54-59) Por outro as praças sentiam, também, a necessidade de sentirem responsabilidades: “ **Os comandantes de secção querem que nós saibamos fazer o papel de comandante de esquadra, de secção. Para sabermos como funcionar em certas situações em questões de liderança, de iniciativa, de comando.**” (E9) (13-16) Por vezes, mais importante do que atribuir funções em que o subordinado sinta que tem mais responsabilidades é mostrar-lhe que as funções que desempenha são de grande responsabilidade e relevância. Segundo Malone (1983) é importante mostrar aos subordinados o que esperamos deles.

Inerente às responsabilidades de uma acção terá que existir a tolerância de erro por parte do escalão superior, caso as coisas não corram como o desejado. A tolerância ao erro foi outra causa potenciadora da iniciativa exposta pelo comandante de companhia e por duas praças: “**Mas é importante que eles tenham a iniciativa que eles poderem evoluir, para poderem errar. (...) Eles podem bem apreender com os erros. Se errarem chamas e dizes que podias ter feito assim (...)**”. (E1) (17-21); “**(...) já cometi erros, (...) já fui chamado à atenção, várias vezes, não tive consequências, explicaram-me o que fiz mal e o que deveria fazer para fazer bem.**” (E10) (30-33) Cada indivíduo deve ser responsável pelas suas acções, daí ser essencial uma unidade definir o que é um erro. Um erro será toda a decisão que é tomada sem ter em consideração a Intenção do Comandante. Um subordinado não deve ser punido por acção que tenha resultados negativos. Mas sim por uma acção que não vá de encontro ao que foi determinado pela intenção do escalão superior (Lind, 1985).

O medo que se tem em tomar certas acções constitui um obstáculo ao desenvolvimento da iniciativa, já mencionado por alguns soldados e anteriormente abordado. À iniciativa está, portanto, inerente o risco e o erro, tomar decisões quando as situações são menos claras, e por vezes sem a possibilidade de uma avaliação minuciosa do risco, acarreta enormes responsabilidades Julga-se, portanto, que algumas das razões que levam a este tipo de comportamento, – a Iniciativa dos Subordinados deixada para último plano – radiquem no facto

do receio das consequências que uma decisão mal tomada possa vir a ter nas carreiras dos seus comandantes directos (Freire, 2004; Noble, 2006).

Grandstaff (1996) em Vandergriff (1998), refere que a gerações de oficiais que competem pelo direito da sua promoção têm tendência a não permitir que os seus subordinados aprendam com os seus próprios erros. Quando não se permite que subordinados cometam erros, o campo da inovação fica bastante limitado.

### 3.4 COMPREENSÃO DO CONCEITO DE INTENÇÃO DO COMANDANTE

A quarta questão colocada aos entrevistados visa perceber de que forma compreendem a Intenção do Comandante.

A partir da análise das respostas correspondentes, verificou-se a existência de pontos caracterizadores do conceito em estudo: cumprimento de objectivos e da missão, interdependência entre as intenções, mensagem objectiva, ordem superior; e de pontos que revelaram défice de conhecimentos relativos à compreensão do conceito: incompreensão do conceito, ausência de doutrina e limitada utilidade.

O comandante de companhia, os comandantes de pelotão e os comandantes de secção foram aqueles que maioritariamente enumeraram itens de caracterização da Intenção do Comandante.

Os quatro pontos supracitados classificam a Intenção do Comandante como sendo uma afirmação clara e concisa do que uma força deve fazer. Esta concentra-se no estado final desejado. Deve ser entendida dois escalões a cima. Os comandantes devem ter uma dependência total desta quando atribuem missões aos seus subordinados.

**“ A Intenção do Comandante tem que ser algo fácil de perceber, de modo a que todos percebam”. (E1) (61-62); “ A Intenção do Comandante (...) é o que o comandante pretende que os seus homens façam para atingir um certo objectivo (...).” (E4) (124-126);**

**“ A intenção dá-se sempre dois escalões acima.” (E1) (56)**

Apesar das respostas anteriores irem de encontro à bibliografia sobre conceito em estudo, foi notório no discurso da maioria dos entrevistados, principalmente das praças, a incompreensão do conceito de Intenção do Comandante. Optou-se por debater as que suscitaram maior discórdia, nomeadamente a confusão da Intenção do Comandante com o conceito de operação por um comandante de secção, e a Intenção do Comandante ter sido considerada pouco relevante ao respectivo nível do comandante de pelotão.

A confusão da Intenção do Comandante com o conceito de operação foi frequente por parte dos entrevistados: **“Utilizando a carta, transmite-nos a intenção do comandante é fazermos isto, vamos para este tipo de área, saltarmos isto, a primeira secção vai por aqui, a segunda por ali. Depois a partir daí temos os seus seguimentos.” (E6) (152-154).** A Intenção do Comandante deverá ser dada de modo a explicar o “porquê” e o “para que fim”, sempre dirigida à unidade como um todo e não só às suas subunidades. Por vezes o que acontece é que dado a simplicidade das ordens, a Intenção do Comandante é confundida com a própria execução. Contudo os comandantes de pelotão devem transmitir as informações do resultado esperado para uma determinada missão. Essas informações podem perfeitamente ser a Intenção do Comandante apresentada de uma forma abreviada (Freire, 1997).

A incompreensão deste conceito levou a que alguns dos entrevistados – comandante de pelotão e praça – chegassem a considerar a Intenção do Comandante como sendo pouco útil: **“Eu no escalão que estou não tenho intenção do comandante (...) A intenção do comandante a nível de pelotão não existe. A intenção do comandante de companhia é que vai para baixo. Há coisas que aprendemos na táctica que depois na prática passa-se por cima, que é o caso da intenção do comandante. O comandante de companhia não passa a intenção do comandante, a este nível é pouco relevante (E2) (46-53)** Referiu o comandante de pelotão.

O soldado refere: **“ (...) Não é muito importante a intenção de comandante. Não, não é uma coisa que seja importante para nós.” (E10) (62-63).**

Estes dois comentários servem de introdução para a temática seguinte.

### 3.5 OBSTÁCULOS PARA A COMPREENSÃO DA INTENÇÃO DO COMANDANTE

Nesta questão os entrevistados referem como obstáculos: o desconhecimento da doutrina; a inadequada formação, o desinteresse, a incompreensão da mensagem e a desvalorização do conceito.

O desconhecimento da doutrina foi evidenciado quer por comandantes de secção, quer por comandantes de pelotão: **“ Não tenho ideia. As NEP<sup>5</sup> não são todas iguais. Há umas que estão mais actualizadas” (E2) (60)** Este desconhecimento proveniente do topo da

---

<sup>5</sup> Significa: Normas de Execução Permanente

pirâmide constituiu uma significativa lacuna, o que pode ser demonstrativo de algumas falhas no decorrer da formação militar, para cada categoria, relacionadas com a temática em análise. Este problema deve-se, possivelmente, ao facto de existir em Portugal um fraco desenvolvimento de doutrina sobre a Intenção do Comandante, e de a existente resultar de adaptações do exército norte-americano (MDN, 2007).

Posteriormente, e na sequência do relatado verifica-se noutra discurso nova alusão à inadequada formação por parte de um comandante de pelotão: **“Os sargentos a nível de planeamento e tática não têm grande formação.” (E2) (61)**

A incompreensão da mensagem foi um item alistado pela maioria dos comandantes de secção e praças: **“ (...) a intenção do comandante deve ser bastante clara, não deve ser ambígua” (E6) (196-197); “ Há certas expressões que eles dizem que nós não entendemos bem, (...) a gente não compreende certas situações. A linguagem é um obstáculo que existe entre nós.” (E11) (82-85)** Este ponto assume, também, uma extraordinária importância, pois por muito clara que seja a Intenção do Comandante de nada valerá se for dirigida a subordinados que não a entendam (Stephenson, 1990). Sendo de ressaltar que se a Iniciativa dos Subordinados é a capacidade de agir e decidir numa situação imprevista tendo em consideração a intenção do escalão superior, facilmente se compreenderá que a mesma estará perigosamente comprometida perante a incompreensão da Intenção do Comandante por parte dos subordinados.

Foi, ainda, notório o desinteresse e a desvalorização do conceito que poderá estar relacionado com factores motivacionais, deficiente formação e incompreensão da mensagem. O treino e a formação dos subordinados de modo a considerarem útil a Intenção do Comandante é uma sugestão que contribuiria para o desenvolvimento da sua iniciativa.

### 3.6 VANTAGENS DA INTENÇÃO DO COMANDANTE PARA A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

Com a sexta questão colocada aos entrevistados pretendeu-se conhecer quais as vantagens da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados

Os resultados foram reduzidos. O que de certa forma já se estaria à espera, tendo em conta que alguns dos entrevistados em questões anteriores, como pudemos constatar nas suas respostas, consideraram que a Intenção do Comandante era pouco útil, chegando mesmo a existir uma incompreensão deste conceito.

Os entrevistados referem como vantagens, o conhecimento da finalidade e a orientação. Sendo que esta última fora para onde convergiu a maior parte das respostas.

A Intenção do Comandante deverá ser de facto uma linha orientadora das acções dos subordinados. “ (...) **é fundamental para que toda a gente rume no mesmo sentido (...) é especialmente importante na ausência do comandante tem que haver alguém que tenha ali os contornos e as linhas bem definidas para seguir.**” (E8) (138-142).

A partir das definições para Intenção de Comandante facilmente se percebe que a mesma tem uma finalidade de orientação de subordinados. Ora, vejamos um excerto do discurso de Straight (1996, p. 3) que deixa bem explícita a finalidade de orientação: “ (...) é a expressão dominante da sua vontade, pela qual, ao longo da operação, todo oficial e soldado do Exército será orientado”.

O conhecimento da finalidade constituiu claramente uma vantagem pelo facto do subordinado saber que as suas tarefas terão que ser executadas em função do efeito desejado pelo seu comandante, o que fará com que a possibilidade de executarem acções contraproducentes diminua (Barroso, 2007). “ **Para mim as mais-valias são os subordinados saberem o que é pretendido executar, (...) eles saberem qual é o objectivo final, para que não hajam dúvidas do pretendido (...)**” (E6) (177-180)

Um problema apresentado por Straight (1996) foi o facto das Ordens de Operações (OOp), que seguiam o conceito de “ordens tipo-missão” ao determinarem o que fazer sem entrar muito em detalhe sobre como fazer, serem pouco claras sobre a finalidade da missão. E se não é explicado aos subordinados qual é a Intenção do Comandante, qual é o estado final desejado da missão, haverá uma maior probabilidade das acções tomadas serem contrárias à Intenção do Comandante.

### 3.7 RELAÇÃO ENTRE A INTENÇÃO DO COMANDANTE E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

Na última questão pretendeu-se conhecer de que forma é que os entrevistados relacionavam a Intenção do Comandante com a Iniciativa dos Subordinados.

Os resultados apresentados pelos entrevistados mostram uma ideia generalizada da relação entre dois conceitos que acabam por ir de encontro com a bibliografia. Apontaram que entre os dois conceitos existia uma relação de orientação, desenvolvimento de trabalho, obediência, obtenção de objectivos e limitação da liberdade de acção. As diferentes respostas

poderão derivar da fraca implementação dos conceitos aqui tratados, que aliás se tem vindo a denotar com a análise dos discursos das anteriores respostas dos entrevistados.

A limitação da liberdade de acção é, então, a chave desta relação: **“O comandante dá-te alguma liberdade para fazeres as coisas, desde que não vá contra a intenção dele.” (E2) (32-33).**

Se a limitação da liberdade de acção foi considerada anteriormente pelos entrevistados como um obstáculo ao desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados. Agora nesta temática apresenta-se como sendo um elo entre a Intenção do Comandante e a iniciativa dos seus comandantes de pelotão, secção e praças. Segundo Hickey (2007) o princípio chave da liderança é explicar aos subordinados qual a Intenção do Comandante fornecendo “limites esquerdos e direitos”. O objectivo é fazer com que os subordinados saibam que todas as suas acções têm que ser tomadas dentro das limitações estabelecidas pelo comandante. Por vezes as decisões podem não ser aquelas que mais se esperam, mas se for dentro dos limites estabelecidos, estas devem ser aceites. Os limites podem, ainda, ser alargados, dependerá da confiança que os superiores têm nos seus subordinados.

A obediência encontra-se em consonância com a limitação da liberdade de acção, na medida em que, mais uma vez, existe o reconhecimento de que a tomada de iniciativa está dependente da Intenção do Comandante. **“ A Iniciativa dos Subordinados tem que estar sempre ligada à Intenção do Comandante, pois a Iniciativa de um Subordinado quando toma uma acção nunca pode ir contra a intenção do seu comandante” (E5) (69-71)**

A obtenção de objectivos referida por uma praça, evidência, também, a interligação que existente entre os dois conceitos, onde o entrevistado salienta que ao ser dada a Intenção do Comandante, o subordinado tem o poder de decidir e agir autonomamente, desde que os objectivos propostos pelo comandante sejam atingidos, isto é, o conceito de Intenção do Comandante potencia a liberdade de acção dos seus subordinados a partir de uma orientação para o estado final desejado, como tem vindo a ser exposto anteriormente. **“ Existe uma ligação entre os subordinados e a intenção do comandante. Por exemplo o comandante e o subordinado querem atingir o mesmo fim, só que o comandante quer atingir esse fim por este caminho e o subordinado por outro caminho. Então o subordinado toma a iniciativa de ir pelo caminho que ele considera melhor para atingir o fim comum.” (E12) (51-54)**

Este caminho de liberdade de acção tendo em consideração a Intenção do Comandante reporta-nos para a necessidade de tolerância ao erro por parte dos comandantes, pois este processo permite, sem dúvida, o estímulo da iniciativa.

Em suma, as afirmações supracitadas ilustram as relações existentes entre a Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados.

### 3.8. OUTRAS TEMÁTICAS RELACIONADAS COM A INTENÇÃO DO COMANDANTE E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

Para além das áreas questionadas por meio da entrevista, foi identificado outra área de interesse intitulada de: **Métodos/características de transmissão da Intenção do Comandante**. Dentro do tema foram encontrados os seguintes itens: Informação verbal e clareza da mensagem.

A informação verbal como método de transmissão da Intenção do Comandante foi salientada por uma praça: **“A intenção é transmitida de uma forma verbal. O comandante diz as ordens, este soldado fica neste sitio, outro vai fazer outra coisa dá logo, reúne as suas tropas e dá ordens específicas.” (E11) (93-95).**

Ainda que este seja um mau exemplo de uma Intenção do Comandante visto que a praça acaba por confundir esta com uma simples ordem específica, que com aquele detalhe deverá ser trabalho do seu comandante de secção, dá para perceber de que forma é que esta foi exposta.

A forma de comunicar informação aos subordinados é extremamente importante. Através da comunicação o comandante influencia o subordinado a executar uma determinada missão. O comandante não obriga. Ele motiva, orienta, e organiza os seus subordinados para a tarefa. E o seu único instrumento para fazer tudo isto é a palavra (Malone, 1983).

A clareza da mensagem foi uma característica de transmissão da Intenção do Comandante anotada por um comandante de secção: **“ (...) quando é ordem de operações tento que seja o mais claro possível (...)” (E8) (151)**

Por mais brilhante que seja uma decisão, esta não valerá de nada se o comandante não exprimir as suas intenções de uma forma clara e objectiva. A moderna tecnologia de informação e os sistemas de comunicação facilitam o acesso à mensagem. Contudo, os papéis escritos e as directivas não têm o mesmo impacto do que as ordens verbais e os briefings (DGDD, 2005).

Quando pretendemos transmitir as nossas ideias por vezes precisamos que nos façam um desenho. Segundo Malone (1983) por vezes a melhor forma de nos fazermos entender é desenhar esboços sempre que possível de modo a completarem as palavras que são ditas. Usar um quadro, um caderno, ou um pau para explicar na areia (Malone, 1983).

## **CAPÍTULO 4**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização do presente Trabalho de Investigação Aplicada constituiu um grande desafio, uma vez que apesar de ao longo do meu percurso académico ter tido a oportunidade de realizar diversos tipos de trabalhos, este foi encarado como tendo uma responsabilidade maior, pois não implicava somente a abordagem de um determinado assunto, mas era-lhe inerente a originalidade para a escolha do tema, que implicava uma inquietude, uma preferência e uma pertinência na área da tática e da liderança, no sentido de se produzir conhecimentos científicos que contribuam para o desenvolvimento das mesmas.

A escolha do tema do estudo de investigação a produzir foi desde logo uma dificuldade, na medida em que teve que existir consenso entre o autor e o director de curso para a selecção de uma determinada área a investigar. Depois de ultrapassada esta etapa e de se ter optado pela área da tática e da liderança foi necessário delimitar um tema que suscitasse motivação e que simultaneamente fosse de interesse para o Exército Português. Este processo exigiu algumas horas de pesquisa e muitas horas de reflexão, tendo sido fundamental a sugestão do Tenente-Coronel Cipriano, para finalmente assumir o tema inicial da “Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados”. Contudo, o tema era muito vasto e delimitou-se o tema final para o estudo da “Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional”. Este tema reporta, inevitavelmente, para a promoção da Iniciativa dos Subordinados, que implica e se relaciona com a Intenção do Comandante. Assim, foi determinante numa primeira fase conhecer qual era o contributo da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados. Consequentemente, achou-se por bem direccionar a investigação de modo a conhecer os factores que tinham influência no desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados em contexto de treino operacional, dado que a bibliografia identificava este contexto como sendo uma área privilegiada para o estudo da Iniciativa dos Subordinados.

O problema estava identificado. E este proporcionou a delimitação da questão central de investigação e objectivo de estudo. Contudo, e sem querer deixar “cair” a primeira ideia para a realização deste trabalho, considerou-se que seria possível e pertinente perceber de que modo é que a Intenção do Comandante contribuía para o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados, mas este assunto teria que ser abordado de uma forma secundária. Daí se ter constituído como base da questão derivada. Desta forma, o presente estudo é qualitativo de nível de conhecimentos I, exploratório-descritivo.

Posteriormente, optou-se por elaborar a fase metodológica, que se revelou complexa, surgindo dúvidas na definição do problema, na selecção da amostra e no método de tratamentos de dados. Neste sentido foi importante o encaminhamento do orientador e o apoio em livros de investigação. Nesta fase considerou-se uma unidade de escalão companhia do Exército Português, como sendo o escalão adequado para a realização do trabalho de campo.

Em relação à fase empírica destaca-se a recolha de dados, em que a unidade seleccionada para o estudo manifestou desde logo interesse e disponibilidade para a realização da recolha de informação. Aquando a análise dos dados identificaram-se não só dados que respondiam efectivamente à questão central de investigação do estudo e questão derivada, como, também, outros dados que deviam ser tidos em consideração no desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados. A interpretação/discussão dos resultados, através da análise de discurso, constituiu uma etapa exigente, dada a complexidade do método na aplicação do mesmo, pelo que se denotou a necessidade acrescida de orientação do docente de referência. Ainda nesta etapa foi efectuado o confronto com o enquadramento teórico, sendo que foi, também, necessário recorrer a outra bibliografia. Relativamente à unidade de escalão companhia seleccionada para o estudo foram obtidas nove grelhas de análise nas quais estão explanados, tendo em conta o relacionamento de todas as temáticas abordadas, os:

## FACTORES QUE CONDICIONAM A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

A partir da análise e discussão dos resultados apresentados pelos entrevistados e de forma a dar resposta à questão central de investigação foram identificados por intermédio dos *verbatim* das entrevistas como factores condicionantes ao desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados: a ausência de doutrina, a falta de motivação, a deficiente formação, os treinos em altos escalões, a rotatividade do pessoal, a falta de experiência, a personalidade, a utilização de *chek-list*, a categoria ocupada (posição hierárquica), o desconhecimento das tarefas a executar, a não participação no planeamento, a falta de incentivo, a falta confiança, a deficiente selecção para ingresso no exército (caso específico das praças), a incompreensão entre comandante e subordinado, a limitação da liberdade da acção por parte do escalão superior, o risco, a rotina, o medo de errar, a desconfiança por parte dos pares e a limitação da liberdade de expressão.

A ausência de doutrina e a deficiente formação foram uma importante lacuna evidenciada a partir da análise dos discursos dos entrevistados. Fica evidente, tal como vem sendo relatado

na bibliografia, que Portugal como país não criador de doutrina tem necessidade de adaptar conhecimentos relativos ao tema de manuais da doutrina de referência. O que dificulta a consulta aos militares que não dominem a língua inglesa, sendo que também se encontram pouco acessíveis a todos os militares.

A falta de experiência foi uma preocupação demonstrada pelos entrevistados, que acreditam que a experiência é doadora de capacidades e habilidades, e que deste modo na sua ausência será impossível a tomada de iniciativa.

A incompreensão entre comandantes e subordinados surge como um importante obstáculo. As ordens ao não serem transmitidas de uma forma clara e concisa conduzem a erros que podem colocar em risco a missão. A inactividade pode ser outra consequência, que em nada favorece a iniciativa.

A falta de motivação foi um factor, também, apontado pelos entrevistados como sendo inibidor da iniciativa. Considera-se, ainda, como condicionante da Iniciativa dos Subordinados, a limitação da liberdade de acção por parte do escalão superior, o risco, o medo de errar e a desconfiança entre pares. Ora, esta última revela particular interesse na medida que segundo a bibliografia este factor é a base para o desenvolvimento da iniciativa dos subordinados. Entre os entrevistados a desconfiança entre pares constituiu um entrave que por vezes se equipara às limitações da liberdade de acção impostas pelo escalão superior. A limitação da liberdade de acção vai contra todo um trabalho de incentivo de espírito de iniciativa. Os entrevistados, principalmente, ao nível dos soldados e comandantes de secção, sentiam algumas limitações, que eram consequências do medo de errar, quer por parte dos seus pares, quer por parte dos seus superiores.

## FACTORES QUE POTENCIAM A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

Como factores potenciadores identificaram-se: a liberdade de acção; a atribuição de recursos; os treinos; a motivação; a tolerância ao erro; o conhecimento de tarefas executadas; a confiança; a experiência; a responsabilidade atribuída; as situações novas; o incentivo/recompensa; a introspecção; a perspectiva de carreira; a mecanização de técnicas, tácticas e procedimentos; a formação; a liberdade de expressão; o respeito mútuo; a revisão após a acção; a integração no planeamento; a selecção para ingresso no exército; a categoria ocupada; e o desempenho de várias funções.

A motivação foi apresentada pelos entrevistados como sendo um factor impulsionador da tomada de iniciativa. Porém, denotou-se problemas de base existentes no exército que podem comprometer significativamente a tomada de iniciativa tais como: a perspectiva de carreira e a falta de incentivo/recompensa. As afirmações dos entrevistados são congruentes em afirmar que as praças que ingressam no exército tem uma carreira limitada, o que conduz ao desinteresse pela vida militar. Por outro lado, o incentivo/ recompensa não é, também, uma prática comum, para distinguir aqueles que se destacam pelo mérito na realização das suas funções ou acções.

Outros aspectos, muito, valorizados pelos entrevistados como factores que potenciam a iniciativa dizem respeito à liberdade de acção, de expressão e à participação no planeamento de actividades. Acredita-se que o dar liberdade de decisão e de acção conduz os subordinados ao pensamento crítico, o que por sua vez possibilita a tomada de iniciativa.

A confiança foi mencionada pela maioria dos entrevistados, como factor potenciador da iniciativa. A confiança existente entre subordinados e comandantes amplifica a liberdade de acção por parte dos subordinados, o que potencia a iniciativa. Directamente relacionados com a confiança encontra-se o trabalho em equipa. Se não existe confiança entre pares não haverá certamente trabalho em equipa, e a atribuição de responsabilidades e a falta de confiança serão determinantes para a não atribuição de funções aos subordinados.

A tolerância ao erro é outro factor que foi bastante frisado ao longo da discussão dos resultados, onde a possibilidade de errar, dentro do que é a intenção do comandante, permite ao subordinado a inovação.

Tolerar erros significa não punir uma acção dentro da intenção que foi dada por um comandante para uma determinada missão. Daí depreende-se a necessidade de um subordinado ter uma linha orientadora para as suas acções.

Da análise do discurso dos sujeitos estudados permitiu-nos ainda perceber a:

## CONTRIBUIÇÃO DA INTENÇÃO DO COMANDANTE PARA A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS

No que concerne ao contributo da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados, concluiu-se que a maioria dos entrevistados não compreende o conceito de Intenção do Comandante e que a confundem com o Conceito de Operação. A incompreensão deste conceito deve-se ao facto de muitas das vezes não perceberem a mensagem que lhes é

transmitida pelo comandante. Ora, sem a compreensão deste conceito dificilmente o subordinado tem iniciativa. Agir, poderá fazê-lo, dentro da missão que lhe foi atribuída, mas ter iniciativa sem saber a Intenção do Comandante é arriscado. Consideram também como obstáculos à compreensão do conceito o desconhecimento da doutrina, o inadequado treino/formação. Contudo, concluiu-se ainda, que a Intenção do Comandante concede aos subordinados um sentido de orientação e de conhecimento das limitações a que as suas acções deverão estar submetidas.

Em suma, concluiu-se que os entrevistados consideram que a Intenção do Comandante em termos teóricos contribui para que eles possam desenvolver acções. Garante o sentido de finalidade, de orientação e de limitação de acção. No entanto os entrevistados não fazem muito uso dela – intenção do comandante – dando mais valor ao Conceito de Operações, no qual é explicado a manobra aos subordinados.

A formação é um ponto que foi bastante abordado ao longo de todo o trabalho. Primeiro no enquadramento teórico e de seguida na fase empírica do trabalho. A verdade é que esta é considerada pela bibliografia como sendo a base caracterizadora de um indivíduo. A formação militar na grande maioria das instituições já não se baseia só numa mera reprodução do conhecimento. Há uma maior preocupação na intenção de preparar o subordinado para a produção de ideias e construção do próprio conhecimento. As ameaças dos actuais conflitos assim o exigem. Exigem indivíduos de carácter baseado em valores, competências, treinos, prontidão. Aposta-se em soldados corajosos, capazes de trabalharem em equipa. Actualmente, a formação militar, em geral, já começa a dar ênfase e valor às “descobertas dos subordinados”, às suas explorações, ao seu pensamento criativo e, também, à sua capacidade de reflectir. Contudo, em relação à prática, o incentivo à iniciativa talvez seja algo ainda um pouco nuble.

Crê-se que o presente trabalho constitui um contributo para o Exército Português nas áreas da táctica e liderança, uma vez que os resultados obtidos pelo mesmo permitem a reflexão sobre a prática do desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados. Tal reflexão permite reconhecer algumas lacunas existentes no desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados no escalão companhia, decorrentes da não aplicação e/ou fraco investimento nos factores que potenciam o seu desenvolvimento. Por outro lado, permite, ainda, conhecer a grande linha orientadora da iniciativa de um subordinado, a Intenção do Comandante, e qual a sua importância nas suas acções.

Tendo em consideração o resultado final do trabalho apresentado, conclui-se que os objectivos propostos foram atingidos, na medida em houve, efectivamente, uma aquisição e um aprofundamento de conhecimentos sobre as etapas de um trabalho de investigação, assim como uma aprendizagem pormenorizada acerca da temática em estudo; a identificação da importância deste trabalho para as áreas disciplinares de tática e liderança; a resposta à questão de investigação enunciada, dado que foram identificados e descritos os factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional; e a resposta à questão derivada na medida que se obteve resultados da contribuição da compreensão - da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional. Desta forma considera-se, ainda, que se atingiu os requisitos de avaliação do Grupo Trabalho de Investigação Aplicada.

Como aspectos facilitadores destacam-se: a disponibilidade do orientador, o interesse pelo tema e as aprendizagens adquiridas ao nível da redacção do trabalho de investigação de acordo com os princípios e etapas preconizadas e dos conhecimentos sobre a temática em estudo. A elaboração do trabalho contribuiu para o aprofundar de competências importantes para a melhoria da aplicabilidade prática do conceito da Intenção do Comandante e Iniciativa dos Subordinados no Exército Português, enquanto futuro comandante de pelotão, uma vez que possibilitou um novo olhar sobre estes mesmos conceitos, a possibilidade de estes serem potenciados de uma forma saudável e o melhor “caminho” para que seja possível aplicá-los.

No que respeita aos aspectos limitadores do estudo é de referir o facto de os resultados obtidos não poderem ser generalizados, sendo apenas válidos para a população em estudo. Considera-se, ainda, como possível limitação do estudo a subjectividade da análise dos dados e da interpretação/discussão dos resultados. O tempo para a realização deste trabalho também considerou-se demasiado curto para um estudo de investigação.

Acredita-se ser pertinente a realização do mesmo estudo noutras unidades de escalão companhia e chegar mesmo a comparar estas temáticas entre diferentes tropas. Ou ainda, em unidades recentes de uma FND. Seria, também, interessante que o estudo fosse aplicado noutros contextos tal como o de formação.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 1. LIVROS

Academia das Ciências de Lisboa (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. Volume II. Braga: Verbo.

BADSEY, S. (2003). *Essential Histories: The Franco-Prussian War 1870-1871*. UK: Osprey Publishing. ISBN: 1-841-76-421-3.

CAREGNATO, R. (2006). *Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo*. [s.l.].

FORTIN, M. (1999). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*. (1ª ed.), Loures: Lusociência. ISBN: 972-8383-10-X.

GAUTHIER, B. (2003). *Investigação Social: da problemática à colheita de dados*. (3ª ed.), Loures: Lusociência. ISBN: 972-8383-55-X.

GIL, A. (1989). *Como Elaborar Projecto de Pesquisa*. (2ª ed.), São Paulo: Editora Atlas S.A.. ISBN: 85-224-0539-5.

LIND, William S. (1985). *Maneuver Warfare Handbook*. Boulder: Westview Press.

MALONE, D. (1983). *Small Unit Leadership: A commonsense Approach*. Presídio: [s.l.].

QUIVY, R. e CAMPENHOUT, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4ª Ed.), Lisboa: Gradiva. ISBN: 972-862-275-1.

SARMENTO, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

## 2. PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS / REVISTAS

BARROSO, L. (2005). Guerra de Manobra: Plataforma para Effects-based Warfare?. *Revista Militar*, n.º 2465-Setembro: 735.

FREIRE, J. (1997). Intenção do Comandante. O que fazer com ela?. *Jornal do Exército*, Maio: 22-25.

FREIRE, J. (2004). Auftragstaktik aplicado à Gestão ou uma ideia para o Exército Português. *Revista da Cavalaria*, nº3 Julho: 18-23.

Ministère de la Défense (2007). Interoperability the Challenge. *Doctrine*, Abril: 11-30.

WIDDER, W. (200). Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of General Leadership. *Military Review*, Sep-Oct: 3 – 9.

### 3. MANUAIS

Academia Militar (2008). Orientações para a Redacção de Trabalhos, Direcção de Ensino, Lisboa.

Ministério da Defesa Nacional (2005). Regulamento de Campanha: *Operações*. Lisboa: MDN.

Ministério da Defesa Nacional (2007). Planeamento Tático e Tomada de Decisão, Ministério da Defesa Nacional, Lisboa: MDN.

THADEN, R. (1987). The Rule of Initiative in Soviet Operational Command. Monography. School of Advanced Military Studies. Fort Leavenworth.

DGDD (2005). Army Doctrine Publication "LAND OPERATIONS". Directorate General Development and Doctrine. [s.l.]: 208.

### 4. DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

ADOLPH, S. (2005). Are We Ready to be Unleashed? A Comparative Analysis between Agile Software Development and War Fighting. *Agile Development Conference*. (pp.20-28). [s.l.].

DUNIVAN, J. (2004). Abandonando a Iniciativa? Comando e Controlo no Campo de Batalha Digitalizado. *Military Review* (Tradução), 3º trimestre: 2-10. **Acedido em 16 de Abril, 2010. Disponível em** <http://www.scribd.com/doc/7393216/Campo-de-Batalha-Digitalizado>.

FMFM 1 (1989). *Warfighting*, Government Printing Office, Washington. **Acedido em 16 de Abril, 2010. Disponível em** <http://www.usmc.mil/news/publications/Documents/MCDP%201-3%20Tactics.pdf>.

FM 3-0 (2008). Operations, Headquarters Department of the Army, Government Printing Office, Washington, Estados Unidos da América. **Acedido em 16 de Abril, 2010. Disponível em** <http://www.army.mil/fm3-0/fm3-0.pdf>.

FM 3-90 (2001). Tactics, Headquarters Department of the Army, Government Printing Office, Washington, Estados Unidos da América. **Acedido em 18 de Abril, 2010. Disponível em** [www.dtic.mil/doctrine/jel/service\\_pubs/fm3\\_90a.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/jel/service_pubs/fm3_90a.pdf).

FM 3-100.12 (2001). Risk Management: Multiservice Tactics, Techniques, and Procedures for Risk Management, U.S. Army Training and Doctrine Command, Fort Monroe, Virginia. **Acedido em 18 de Abril, 2010. Disponível em** <http://www.scribd.com/doc/2513483/Army-fm3100-12-Risk-Management>.

FM 6-0 (2003). Mission Command: Command and Control of Forces, Headquarters Department of the Army, Government Printing Office, Washington, Estados Unidos da América. **Acedido em 13 de Abril, 2010. Disponível em** <http://www.dtic.mil/dticasd/sbir/sbir043/a30a.pdf>.

FM 100-5 (1993). Operations, Headquarters Department of the Army, Government Printing Office, Washington, Estados Unidos da América. **Acedido em 14 de Abril, 2010. Disponível em** [http://www.fs.fed.us/fire/doctrine/genesis\\_and\\_evolution/source\\_materials/FM-100-5\\_operations.pdf](http://www.fs.fed.us/fire/doctrine/genesis_and_evolution/source_materials/FM-100-5_operations.pdf).

GORDON, I. (2006). Future Army, Future soldier: What is the soldier of the 21st century?. *Australian Army Journal*, Volume III, number 2: 15-18. **Acedido em 14 de Abril, 2010. Disponível em** [http://www.defence.gov.au/army/lwsc/Docs/AAJ\\_Winter\\_2006.pdf](http://www.defence.gov.au/army/lwsc/Docs/AAJ_Winter_2006.pdf).

HICKEY, C. (2007). Principles and Priorities in training for Iraq. *Military Review*, March-April: 22-32. **Acedido em 15 de Abril, 2010. Disponível em** [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0PBZ/is\\_2\\_87/ai\\_n27175923/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0PBZ/is_2_87/ai_n27175923/).

NIELSEN II. (1987). Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle. *Parameters*, September: 21-34. **Acedido em 19 de Abril, 2010. Disponível em** <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA509971>.

NOBLE, R. (2006). The Essential Thing: Mission Command and its Pratical Application. *Austalian Army Journal*, Volume III, number 3:109-127. **Acedido em 20 de Julho, 2010. Disponível em** [http://www.defence.gov.au/army/lwsc/Docs/AAJ\\_Summer06.pdf](http://www.defence.gov.au/army/lwsc/Docs/AAJ_Summer06.pdf).

NOGUEIRA, C. (2001). Análise do Discurso. Braga: Universidade do Minho. ISBN: 927-8098-98-7. **Acedido em 21 de Julho, 2010. Disponível em** [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4355/1/Capitulo\\_analise%20do%20discurso\\_final1.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4355/1/Capitulo_analise%20do%20discurso_final1.pdf).

SHATTUCK, L. (2000). Communicating Intent and Imparting Presence. *Military Review*, March-April: 66-72. **Acedido em 21 de Julho, 2010. Disponível em** <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/milreview/shattuck.pdf>.

STEPHENSON, S. (1990). The abuse of paragraf 3A. *Armour*, Jul-Ago: 43-47. **Acedido em 16 de Abril, 2010. Disponível em** <http://www.knox.army.mil/center/ocoa/armormag/.../1990s/1990/1990JulyAugust.pdf>.

STRAIGHT, M. (1996) Commander's Intent na Aerospace tool for Command and Control?. *Airpower Journal*, Spring. **Acedido em 23 de Abril, 2010. Disponível em** <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj96/spr96/straight.pdf>.

VANDERGRIFF, D. (1998). Without the Proper Culture: Why Our Army Practice Maneuver Warfare. *Military Review*, January-February: 20-24. **Acedido em 22 de Abril, 2010. Disponível em** <http://www.knox.army.mil/center/ocoa/armormag/backissues/1990s/1998/jf98/1culture.pdf>.

WOIDEN, L. (2010) *Domestic Operations in Canada: The Relevance and Applicability of Mission Command*. Monography. Canada Forces College. Canadá. **Acedido em 30 de Julho, 2010. Disponível em** <http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/amsc/amsc10/woiden.pdf>.

# APÊNDICES

## **APÊNDICE A**

### **GLOSSÁRIO**

# GLOSSÁRIO

## **BATALHA**

A batalha consiste numa série de combates que tem uma duração superior e envolve mais forças que um empenhamento. As batalhas podem afectar o curso de uma campanha ou operação de grande envergadura. Ocorrem quando uma divisão, corpo ou exército combatem para atingir um ou mais objectivos significativos para a campanha. As batalhas são, normalmente, significativas ao nível operacionais e, por vezes, decisivas. Uma ou mais batalhas são ligadas para vencer operações de grande envergadura e campanhas, que se traduzem no sucesso ao nível estratégico. (FM 3-90, 2001).

## **CAMPO DE BATALHA**

É uma definição conceptual, porque não é atribuível a nenhum comando. No entanto, representa o ambiente, factores, e condições que o comandante tem de compreender para aplicar com sucesso, o potencial de combate, proteger a força ou completar a missão. Inclui o espaço aéreo, terrestre, marítimo e espacial, forças amigas e inimigas, instalações, condições meteorológicas, espectro electromagnético e ambiente de informações na área de interesse (FM 3-90, 2001).

## **COMANDO**

1. A autoridade investida num indivíduo para dirigir, coordenar, e controlar forças militares (FM 3-90, 2001).
2. Unidade, ou unidades, uma organização, ou uma área sob o comando de um indivíduo (FM 3-90, 2001).

## **CONCEITO DE OPERAÇÃO**

O conceito de operação descreve de uma forma clara como é que o comandante relaciona as acções das unidades subordinadas para cumprir a missão. No mínimo, descreve o esquema de manobra e o conceito para emprego de fogos. Exprime a modalidade de acção e como é que cada elemento da força contribui para o cumprimento da missão (FM 3-90, 2001).

## **DOCTRINA**

Conjunto de princípios e regras que visam orientar as acções das forças e elementos militares, no cumprimento da missão operacional do Exército na prossecução dos objectivos nacionais. (CEME, 2004 APUD MDN, 2005).

## **ESTADO FINAL**

Representa a situação política e/ou militar que a ser alcançada no final da operação ou campanha, indica que o objectivo foi atingido (FM 3-90, 2001).

## **OBJECTIVO**

É uma localização no terreno utilizada para orientar e fasear operações, facilitar mudanças de direcção e garantir unidade de esforços. Um objectivo pode representar terreno ou força inimiga (FM 3-90, 2001).

## **OPERAÇÃO**

A acção militar necessária para o cumprimento de uma missão estratégica, tática, de serviços, de treino ou administrativa; o processo para atingir os objectivos para cada batalha ou campanha em combate, incluindo movimentos, reabastecimentos, manobras de ataque e defesa (FM 3-90, 2001). Inclui o planeamento, preparação, execução e avaliação para atingir os objectivos de qualquer empenhamento, batalha, operação de grande envergadura ou campanha (FM 3-90, 2001).

## **MISSÃO**

É a expressão clara e concisa da tarefa e finalidade atribuídas a um comandante (FM 3-90, 2001).

## **TEATRO DE OPERAÇÕES**

O teatro de operações é a parte do teatro de guerra necessária à condução ou apoio das operações de combate (FM 3-90, 2001).

## **TÁCTICA**

1. Tática é o emprego de unidades em combate. Inclui a disposição adequada de unidades de manobra em relação ao terreno, inimigo e forças amigas, para traduzir o potencial de combate em vitória nas batalhas e empenhamentos. (FM 3-90, 2001).
2. Nível da guerra, no qual as batalhas e empenhamentos são planeados e executados para atingir os objectivos atribuídos às unidades táticas (FM 3-90, 2001).

**APÊNDICE B**  
**PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO**

Exmo. General  
Comandante da \_\_\_\_\_  
General \_\_\_\_\_

Luís Duarte, Aspirante Aluno a Oficial de Infantaria do 5º ano da Academia Militar, venho por este meio solicitar a sua autorização para entrevistar os militares que exercem a sua actividade profissional nesta instituição, com a finalidade de recolher informação para um estudo de Investigação realizado em contexto académico.

O estudo em questão integra-se no âmbito do Tirocínio para Oficial de Infantaria cujo processo avaliativo contempla a realização de uma tese de mestrado.

Escolhi o tema **A Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional**, sendo o objectivo fulcral do estudo a identificar **Quais os factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional**. Relativamente ao tipo estudo, é qualitativo, de nível conhecimentos I, exploratório-descritivo.

Pretende-se proceder à realização da recolha de dados no decurso do mês de Abril, conforme a disponibilidade temporal dos militares.

Este trabalho de investigação decorre sob orientação do Tenente-Coronel de Cavalaria Miguel Freire.

Aguarda-se a resposta, relativamente ao assunto exposto, para o endereço do remetente ou para o seguinte correio electrónico: [semedo.duarte@hotmail.com](mailto:semedo.duarte@hotmail.com).

Agradeço antecipadamente a atenção de V. Exa.,  
apresentando os meus melhores cumprimentos,

Luís Duarte  
Asp Inf

**APÊNDICE C**  
**CRONOGRAMA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO**

Anos lectivos	SEMESTRE								
	8º			9º			10º		
2009/2010									
FASES DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	Meses								
	Maio	Junho	Fevereiro	Março	Abril	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Proposta de tema		Tema Aprovado	Partilha						
Pesquisa Bibliográfica									
Construção das Entrevistas									
Enquadramento Teórico									
Recolha de Dados			Pré-teste						
Metodologia									
Análise de Dados									
Discussão de Resultados									
Redacção Final do Trabalho de Investigação									
Suporte informático para apresentação									
Entrega do Trabalho de Investigação								Dia 16	
Discussão do Trabalho de Investigação									Dia 15

**APÊNDICE D**  
**GUIÃO DE ENTREVISTA**

## Guião da Entrevista

---

### 1. Dados Gerais do Militar

**Posto:**

**Arma:**

**Anos de serviço:**

**Tempo de serviço na unidade:**

**Tempo de serviço nas actuais funções:**

### 2. Temas a abordados

#### Iniciativa dos Subordinados

- **Compreensão do conceito de Iniciativa dos Subordinados**
- **Factores que condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados**
- **Factores que potenciam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados**

#### Intenção do Comandante

- **Compreensão do conceito de Intenção do Comandante**
- **Obstáculos da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados**
- **Vantagens da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados**
- **Relação entre a intenção do comandante e a iniciativa dos subordinados**

**APÊNDICE E**  
**CARTA DE EXPLICITAÇÃO DO ESTUDO E DO CONSENTIMENTO E**  
**FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

# CARTA DE EXPLICITAÇÃO DO ESTUDO E DO CONSENTIMENTO

## INTRODUÇÃO

A questão da iniciativa tem sido uma preocupação ao longo das últimas décadas tendo-se assumido como um valor de gradual interesse e cada vez mais solicitado no dia-a-dia de qualquer ser humano. Se a problemática da iniciativa tem também preocupado o Exército Português é porque ela apresenta particular importância neste sector militar.

A iniciativa em contexto militar está inteiramente relacionada com acção dos subordinados. A importância que é dada a este conceito prende-se ao facto da evolução das novas ameaças exigirem indivíduos capazes de tomar decisões face a situações inesperadas e desconhecidas. Com efeito, a táctica dos escalões mais baixos é por excelência a que detém maior influência nos resultados de uma operação. É cada vez mais necessário forças que estejam preparadas e aptas para acompanhar a evolução das novas ameaças. Torna-se deste modo um ponto bastante fulcral o desempenho dos baixos escalões.

A guerra da manobra segundo as ideias de Lind (1985) em que o conceito *Auftragstaktik*, ou como denominamos mais à frente, “controlo directivo” conduzem a tácticas vocacionadas para os baixos escalões. A ideia é, o comandante atribui as missões aos subordinados com o mínimo detalhe porque estes compreendem a sua intenção e o que pretende. Deste modo, os subordinados determinam qual o método a adoptar porque são eles que lidam com a situação. Então face a essas situações que espera-se por parte do subordinado tome a iniciativa de agir de acordo com o objectivo que lhe foi atribuído (Lind,1985).

## OBJECTIVO

O estudo visa: Identificar e descrever os factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados nos baixos escalões do Exército Português em contexto de treino operacional.

## MODALIDADES DE PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO

O presente estudo de investigação é um estudo qualitativo de nível de conhecimentos I, exploratório-descritivo. Este tipo de estudo corresponde à investigação exploratória-descritiva,

visa a descoberta de factores, através da descrição, nomeação ou caracterização de um fenómeno, de forma a torná-lo conhecido (Fortin, 1999).

O meio seleccionado para a realização do estudo será o Exército Português, dentro deste optou-se por uma companhia em contexto de treino operacional.

O instrumento seleccionado para a colheita de dados, junto da amostra, foi a entrevista semi-dirigida por possibilitar uma compreensão profunda acerca do fenómeno em estudo. Esta obedecerá à abordagem de várias temáticas pré-seleccionadas.

As entrevistas serão realizadas no mês de Abril de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, prevendo-se que as mesmas tenham a duração aproximada de 20 minutos.

Para o tratamento dos dados a recolha neste estudo, optou-se pelo método de análise de discurso.

O estudo é elaborado por: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Luís Duarte do 5ºano, do Curso de Mestrado em Infantaria, sob orientação do Tenente-Coronel de Cavalaria Miguel Freire.

## ESCOLHA DOS SUJEITOS EM ESTUDO

O método de amostragem, do estudo, foi não probabilístico e por selecção racional. Para a selecção dos sujeitos que se inserem na amostra foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão. Como critérios de inclusão tem-se: pertencer aos quadros permanentes, com excepção dos soldados; ter pelo menos de 1 ano de experiência na prestação de serviços militares; ter pelo menos 3 meses de experiência na prestação de serviços à companhia em que inseriu o estudo. Como critério de exclusão tem-se militares com menos de 1 ano de experiência na prestação de serviços militares.

## VANTAGENS DE PARTICIPAR NO ESTUDO

Como principais vantagens da participação neste estudo antevê-se a aquisição e melhoria dos conhecimentos nos domínios dos conceitos Intenção do Comandante e Iniciativa dos Subordinados, isto é, do conhecimento de factores que potenciam e/ou condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados em contexto de treino operacional.

## RISCOS E DESCONFORTOS DO ESTUDO

A entrevista pode ser percebida pelo entrevistado como aborrecida e cansativa, uma vez que implicará dispêndio de tempo e reflexão e descrição de determinadas temáticas.

## PARTICIPAÇÃO

A participação neste estudo de investigação é voluntária, razão pela qual a pessoa que participa no estudo é livre de se retirar do mesmo a qualquer momento, sem que lhe advenha prejuízo e sem o dever de justificar a sua decisão.

## CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES

Os dados colhidos durante o estudo são de carácter confidencial.

## PESSOA CONTACTO

No caso de necessidade de informações suplementares sobre o assunto em estudo ou por decisão respeitante ao seu direito de se retirar do estudo deverá contactar o autor, Aspirante Oficial Aluno Luís Duarte, através do respectivo número 963984082, de segunda-feira a domingo, das 10 horas às 21 horas.

## FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

**Autor:** Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Luís Duarte, do 5º Ano do Curso de Mestrado em Infantaria, da Academia Militar.

Reconheço que os procedimentos de investigação descritos na carta de explicitação do estudo e do consentimento me foram explicados e que me responderam de forma satisfatória às questões colocadas.

Pelo presente documento, eu consinto que a minha participação no estudo, através de entrevista, seja sujeita a gravação áudio.

Nome do Entrevistado \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Assinatura da militar que obteve o consentimento \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Para qualquer questão, contactar o autor cujo número de telefone consta na carta de explicação do estudo e do consentimento.

## **APÊNDICE F**

### **GASTOS MONETÁRIOS**

**GASTOS MONETÁRIOS EFECTUADOS  
COM A REALIZAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

<b>Recursos</b>	<b>Quantia monetária dispendida</b>
Deslocações	300€
Refeições	10€
Papel	15€
Impressões	50€
Fotocópias	20€
Contactos telefónicos	10€
<b>Total</b>	<b>405€</b>

Tendo em consideração a tabela verifica-se que o orçamento previsto para a realização do Trabalho de Investigação Aplicada excedeu o orçamento previsto de 300€.

## **APÊNDICE G**

### **GRELHAS DE ANÁLISE**

### Grelha de análise

A presente grelha de análise visa sistematizar, a partir da análise das entrevistas e tendo como guia orientador as temáticas em estudo, os itens encontrados para cada tema. Para tal, foram elaborados os quadros que se seguem, divididos por temas, categoria em estudo e apresentação dos respectivos itens. Os itens apresentados a negrito são respectivos àqueles que foram mencionados apenas por uma categoria.

<u>Compreensão do conceito de Iniciativa dos Subordinados</u>	
<u>Comandante de Companhia e Comandantes de Pelotão</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de decisão seguindo orientações superiores</li><li>• Característica inata</li><li>• Incompreensão do conceito de iniciativa dos subordinados</li></ul>
<u>Comandante de secção</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de decisão seguindo orientações superiores</li><li>• Característica inata</li><li>• Incompreensão do conceito de iniciativa dos subordinados</li></ul>
<u>Praças</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacidade para agir e decidir</b></li><li>• Característica inata</li><li>• Incompreensão do conceito de iniciativa dos subordinados</li></ul>

<u>Factores que condicionam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados</u>	
<u>Comandante de Companhia e Comandantes de Pelotão</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ausência de Doutrina</b></li> <li>• Falta de Motivação</li> <li>• <b>Deficiente Formação</b></li> <li>• <b>Treinos em altos Escalões</b></li> <li>• <b>Rotatividade do Pessoal</b></li> <li>• Falta de Experiência</li> <li>• <b>Personalidade</b></li> <li>• <b>Utilização de <i>Check-list</i></b></li> <li>• Categoria Ocupada</li> <li>• <b>Desconhecimentos das tarefas a executar</b></li> <li>• Não participação no Planeamento</li> </ul>
<u>Comandante de secção</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoria Ocupada (posição hierárquica)</li> <li>• <b>Falta de Incentivo</b></li> <li>• <b>Falta de Confiança</b></li> <li>• <b>Deficiente selecção para ingresso no exército (praças)</b></li> <li>• <b>Incompreensão mútua entre comandante e subordinado</b></li> <li>• <b>Limitação da Liberdade de acção por parte do escalão superior</b></li> <li>• Falta de experiência</li> <li>• Falta de motivação</li> <li>• Não participação no planeamento</li> <li>• <b>Risco</b></li> <li>• <b>Rotina</b></li> </ul>
<u>Praças</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitação da Liberdade de acção por parte do escalão superior</li> <li>• Não participação no planeamento</li> <li>• <b>Medo de errar</b></li> <li>• <b>Desconfiança por parte dos pares</b></li> <li>• <b>Limitação da liberdade de expressão</b></li> <li>• Falta de Motivação</li> </ul>

<u>Factores que potenciam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados</u>	
<u>Comandante de Companhia e Comandantes de Pelotão</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberdade de Acção</li> <li>• <b>Atribuição de recursos/ formação</b></li> <li>• Treinos</li> <li>• <b>Motivação</b></li> <li>• <b>Tolerância ao erro</b></li> <li>• <b>Conhecimento das tarefas executadas</b></li> <li>• Confiança</li> <li>• Experiência</li> <li>• Responsabilidade atribuída</li> <li>• <b>Situações Novas</b></li> <li>• <b>Incentivo/ recompensa</b></li> <li>• <b>Introspecção</b></li> <li>• Perspectiva de carreira</li> <li>• <b>Mecanização de técnicas, tácticas, e procedimentos</b></li> <li>• Formação</li> </ul>
<u>Comandante de secção</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança</li> <li>• Experiência</li> <li>• <b>Liberdade de expressão</b></li> <li>• Liberdade de acção</li> <li>• Treinos/Formação</li> <li>• Responsabilidade atribuída</li> <li>• <b>Respeito mútuo</b></li> <li>• <b>Revisão após acção</b></li> <li>• <b>Integração no planeamento</b></li> <li>• <b>Seleção para ingresso no exército (praças)</b></li> <li>• Perspectiva de carreira (praças)</li> <li>• <b>Categoria ocupada (posição hierárquica)</b></li> <li>• <b>Desempenho de várias funções</b></li> </ul>

<u>Factores que potenciam o desenvolvimento da Iniciativa dos Subordinados</u>	
<u>Praças</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerância ao erro</li> <li>• Conhecimento das tarefas executadas</li> <li>• Confiança</li> <li>• Responsabilidade Atribuída</li> <li>• <b>Trabalho em equipa</b></li> <li>• Liberdade de expressão</li> <li>• Treinos/ formação</li> <li>• <b>Comunicação</b></li> <li>• Participação no planeamento</li> <li>• Liberdade de acção</li> <li>• Motivação</li> <li>• <b>Competição saudável</b></li> </ul>

<u>Compreensão do conceito de Intenção do Comandante</u>	
<u>Comandante de Companhia e Comandantes de Pelotão</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento de Objectivos e da missão</li> <li>• Interdependência entre as intenções</li> <li>• <b>Mensagem objectiva</b></li> <li>• Incompreensão do conceito</li> <li>• <b>Ordem superior</b></li> </ul>
<u>Comandante de secção</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento de objectivos e da missão</li> <li>• Interdependência entre as intenções</li> <li>• <b>Obtenção de sucesso na missão</b></li> <li>• Incompreensão do conceito</li> </ul>
<u>Praças</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento de Objectivos e da missão</li> <li>• <b>Ausência de Doutrina</b></li> <li>• Obtenção de sucesso na missão</li> <li>• Incompreensão do conceito</li> <li>• <b>Pouco útil</b></li> </ul>

<u>Obstáculos para a compreensão da Intenção do Comandante</u>	
<u>Comandante de Companhia e Comandantes de Pelotão</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento da doutrina</li> <li>• <b>Inadequada formação</b></li> </ul>
<u>Comandante de secção</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desinteresse</b></li> <li>• Incompreensão da mensagem</li> <li>• Desconhecimento da doutrina</li> <li>• <b>Desvalorização do conceito</b></li> </ul>
<u>Praças</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incompreensão da mensagem</li> </ul>

<u>Vantagens da Intenção do Comandante para a Iniciativa dos Subordinados</u>	
<u>Comandante de Companhia e Comandantes de Pelotão</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conhecimento da finalidade</b></li> <li>• Orientação</li> </ul>
<u>Comandante de secção</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conhecimento da finalidade</b></li> <li>• Orientação</li> </ul>
<u>Praças</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação</li> </ul>

<u>Relação entre a Intenção do Comandante e a Iniciativa dos Subordinados</u>	
<u>Comandante de Companhia e Comandantes de Pelotão</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação</li> <li>• <b>Limitação da Liberdade de acção</b></li> </ul>
<u>Comandante de secção</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação</li> <li>• <b>Desenvolvimento de trabalho</b></li> <li>• <b>Obediência</b></li> <li>•</li> </ul>
<u>Praças</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Obtenção de Objectivos</b></li> </ul>

<u>Métodos/características de transmissão da Intenção do Comandante</u>	
<u>Comandante de secção</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação verbal</li> <li>• <b>Clareza da mensagem</b></li> </ul>
<u>Praças</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação Verbal</li> </ul>

**APÊNDICE H**  
**APRESENTAÇÃO DE DADOS**

## APRESENTAÇÃO DE DADOS

CATEGORIA: Comandante de companhia e comandantes de pelotão

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Compreensão do conceito de iniciativa dos subordinados	Capacidade de decisão segundo orientações superiores		<p>“Somos nós numa acção que sabemos que tem que ser feita. E tomares uma acção sem que ninguém te diga que ela tem que ser feita. Não ficas à espera que alguém te diga para fazer.” (E2) (3-5)</p> <p>“Tu ocupas uma posição e não deves ficar á espera que o teu comandante de companhia te diga tudo. Tento fazer o que pode ser feito dentro da minha liberdade.” (E2) (11-13)</p>		<p>“ (...) não podem sair dentro das funções deles, mas dentro das funções deles, tem a liberdade para se desviar do que está escrito, digamos assim.” (E4) (15-17)</p>
	Característica inata			<p>“A iniciativa, ou o criar a iniciativa é uma coisa muito pessoal, individual, não é, uma pessoa querer ou não querer tomar a iniciativa (...)” (E3) (69-70)</p>	<p>“A iniciativa isso depois depende de cada um. Há pessoas com mais iniciativa, há pessoas que tem que ser motivados, para terem essa iniciativa (...)” (E4) (6-7)</p>
	Incompreensão do conceito de iniciativa dos subordinados	<p>“Por exemplo eu mando o pelotão amanhã estar pronto as 8:20 e o comandante de pelotão pode fazer o quê? Diz aos seus homens que amanhã às 8 o pelotão esta pronto com as viaturas já com rede posta, browning colocada, etc.” (E1) (5-8)</p>	<p>“ (...) a iniciativa é muito baseado nas normas.” (E2) (33-34)</p>		<p>“ (...) eles tiveram iniciativa suficiente para ter a calma de não reagir ao fogo, porque se eles reagissem ao fogo naquele momento, iriam ser detectados pelo inimigo, o que é que eles fizeram aguentaram, contactaram logo o escalão superior, tiveram a iniciativa.” de chamar o comandante de secção para ir efectuar uma patrulha de segurança,” (E4) (39-43)</p>

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Obstáculos ao desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Ausência de doutrina	“Por exemplo existem vários manuais, apesar de não serem portugueses.” (E1) (9)		“ (...) Não conheço manuais portugueses. São mais americanos” (E3) (37-38)	
	Falta de motivação	“A Motivação, Mas não tão ao nível do sargentos e oficiais, se calhar é mais ao nível dos soldados. Vem para aqui e não sabem o que querem. A formação que lhes é dada deixa a desejar. Mas é a motivação o principal obstáculo.” (E1) (25-27)		“ (...) Tem a ver também com o estado de espírito, o cansaço (...)” (E3) (70-71)	“A falta de motivação, se eles não tiverem motivados para cumprir a sua missão garantidamente não tem iniciativa e deixam-se se estar, e vão para a esquerda porque os outros vão para a esquerda (...)” (E4) (78-80)
	Deficiente Formação	“A formação que lhes é dada deixa a desejar.” (E1) (26)	“É mesmo a própria formação da pessoa. A própria personalidade da pessoa. O furriel nota-se com não é muito activo. Acho que tem muito a ver com a personalidade e com a formação.” (E2) (26-28)	“ (...) é importante eles saberem o que fazem e isso às vezes é complicado porque eles não tem muitos estudos e às vezes é complicado chegar lá (...)”	
	Treinos em altos Escalões	“O que condiciona as acções dos comandantes subordinados é quando os treinos e exercícios englobam grandes escalões. Por isso é que é importante o treino de pelotão de secção.” (E1) (33-35)  “Nós quando trabalhamos a grandes escalões não há possibilidade de inventar muito.” (E1) (39-40)			
	Rotatividade do Pessoal	“É difícil fazer alguma coisa porque existe muita rotatividade de pessoal. Então o que fazemos hoje com estes homens amanhã já são outros e temos que voltar a fazer o mesmo”. (E1) (46-48)			

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Obstáculos ao desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Falta de experiência		“ Olhando para os meus sargentos (...) Têm muita iniciativa. (...) eles vão pegam nos putos, já sabem o que têm a fazer . Mas por parte do furriel mais novo, vem do civil, noto que ele já se sente mais retraído para ter iniciativa.” (E2) (16-19)		
	Personalidade		“É mesmo a própria formação da pessoa. A própria personalidade da pessoa. O furriel nota-se com não é muito activo. Acho que tem muito a ver com a personalidade e com a formação.” (E2) (26-28)		
	Utilização de <i>check-list</i>		“Agarra-se nas <i>check-list</i> e eles fazem. Ou seja começam a ganhar mais automatismos. O pessoal não fica mais criativo.” (E2) (34-35)		
	Categoria ocupada		“Os altos escalões têm mais peças para mexer é como um jogo de xadrez. Quantas mais peças tens mais possibilidades de fazer jogadas tens. Ao nível do pelotão, já não tens muito a fazer. Já estas mais limitado É que no pelotão isto é muito técnicas e procedimentos. As tácticas são para os escalões mais a cima.” (E2) (38-39)		

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Obstáculos ao desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Desconhecimento das tarefas a executar			"Falta de comunicação, se eles não souberem o que vão fazer, eles não desenvolvem mais, eventualmente pode fazer aquilo que se deve mas não desenvolvem mais isso é garantido" (E3) (44-46)	
	Não participação no planeamento			"No planeamento, a maioria das vezes é o comandante de companhia, sinto isto porque estamos em estados-maiores, quando nós estamos em companhias isoladas as coisas acabam por ser diferentes. Quando a companhia sai da brigada é diferente. (...)" (E3) (113-114)	

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinado	Liberdade de Acção	“Eu quando atribuiu uma missão aos meus comandantes de pelotão, não lhes explico as tarefas ate ao ínfimo pormenor, se não estou-lhes a tirar capacidade de comando. Para eles conseguirem cumprir a missão da melhor maneira também tem que sair da cabeça dele e pensar.” (E1) (2-5)			
	Atribuição de recursos / formação	“ (...) existem vários manuais, apesar de não serem portugueses existem e eu forneço aos meus homens, se houver interesse da parte deles.” (E1) (9-10)			
	Treinos	“Nas tarefas críticas que são os comandantes de pelotão e secção que tem de treinar com os seus homens especificamente e ai eu deixo-os completamente à vontade, têm liberdade para fazer as coisas.” (E1) (12-15)			
	Motivação	“Os subordinados têm que ter um gosto pessoal, isto facilita a tomada de iniciativa”.  “Um indivíduo motivado é meio caminho andado.” (E1) (27-28)		“ (...) eu vejo que há iniciativa ou que não há iniciativa eu percebo se eles estão motivados ou não, que tipo de empenho é que eles têm ou não (...)” (E3) (12-13)	“ (...) temos que ter motivação também (...) é a motivação para conseguirmos ter a iniciativa própria.” (E4) (66-67)

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinado	Tolerância ao Erro	“Mas é importante que eles tenham a iniciativa que é para eles poderem evoluir, para poderem errar. Eu não gosto, nem quero entrar na parte do comandante de pelotão, e dizer, eu fazia assim, eles podem bem aprender com erros. Se errarem chamas e dizes que podia ter feito assim, ou daquela forma.” (E1) (17-21)			“ (...) é uma tropa profissional e se eles tomarem iniciativa não tem qualquer tipo de repreensão(...) desde que seja dentro dos parâmetros normais e aceitáveis como é óbvio, não vão fazer algo que transcenda a sua posição e o seu trabalho, ai claro que tem que ser repreendidos como é óbvio.” (E4) (85-86)
	Conhecimento das tarefas executadas	“Estarem informados, saberem sempre tudo o que vai passar. Saber o estado final, saber a intenção do comandante. Eles se saberem objectivo é ótimo.” (E1) (30-31)			“ (...) é dizermos aos homens o cenário em que eles estão inseridos e que o objectivo da missão (...) o objectivo do batalhão está acima deles, isso é uma motivação (...) para eles também terem a iniciativa e saberem e conseguirem por eles próprios chegar à resolução dos problemas, que são propostos.” (E4) (59-63)
	Confiança	“É importante que haja o conhecimento dos homens, que haja confiança” (E1) (48-49)	“Não conheces como é que eles são então tens que ser mesmo a assim. Depois conforme vais conhecendo as pessoas é que vais começar a saber se podes contar com a pessoa. Eu por exemplo sei que posso contar com a 1ª secção. Já com a 2ª já não é bem assim” (E2) (21-24)	“Nalguns sinto confianças para depositar neles liberdade de acção (...)”(E3) (19)	
	Experiencia				“ (...) mas depois com a experiência começam por eles próprios a não ter de serem pressionados para tomar a sua iniciativa.” (E4) (9-11)

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Responsabilidade atribuída			"Essas situações aparecem regularmente de um soldado vir a ser comandante de esquadra e um cabo vir a ser comandante de secção (...)" (E3) (63-64)	
	Situações Novas				" (...) aqui durante os exercícios acontecem situações que no dia-a-dia não acontecem, situações diferentes (...), e por eles próprios tem que ter a iniciativa para resolver os problemas que lhes são propostos e que são detectados (...) algo que não acontece no dia-a-dia. (E4) (26-31)
	Incentivo/recompensa			" (...) criar as condições para que se comece a fomentar essa iniciativa, por parte dos superiores e de mim também (...)" (E3) (71-72)	" (...) temos que dar as condições, para eles efectuarem o seu trabalho, temos que lhes dar motivação (...) dar algo positivo para eles recordarem no seu dia-a-dia e dizerem que querem desenvolver bem o seu trabalho, e terem iniciativa, porque depois vão ser recompensados." (E4) (94-97)
	Introspecção		"Normalmente é fazer perguntas a mim próprio do que poderá ser feito. É tentar antecipar o que pode acontecer." (E2) (11-12)		

		Entrevista nº 1 Capitão	Entrevista nº 2 Comandante de pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinado	Perspectiva de Carreira		"Olhando para o pessoal dos quadros, de uma forma geral existe espírito de iniciativa por parte de todos." (E2) (15-16)		
	Mecanização de técnicas, tácticas e procedimentos		"Ex: se vais assaltar e a tua 1ª secção instala 100m antes daquilo k era previsto. Ai vais ter que reajustar tudo e esse reajuste por parte dos teus homens são baseados em técnicas e procedimentos. Os exercícios e treinos são muito para aplicar isso, técnicas e procedimentos." (E2) (40-43)		
	Formação			"(...) é ir estudando algumas coisas, eu estou sempre a tentar perceber melhor como é que as coisas funcionam." (E3) (30-31)	

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Compreensão do conceito de intenção do comandante	Cumprimento de objectivos e da missão	“É aquilo que ele pretende atingir. O objectivo que pretende atingir. Depois tens que dizer como é que tens que conquistar “. (E1) (51-52)		“ (...) eu fiz passar vontades, aquilo que eu queria que fosse o resultado final.” (E3) (137-138)  “ (...) intenção é o que vinca a missão (...)”(E3) (183)	“A intenção do comandante é o cumprimento da missão, é o que o comandante pretende que os seus homens façam para atingir um certo objectivo, que será cumprir a missão correctamente e a missão que lhe foi proposta pelo pessoal superior.” (E4) (124-126)
	Interdependência entre as intenções	“Eu não faço a mesma intenção do comandante que o meu comandante de batalhão. Concorre para o mesmo mas não é a mesma. O comandante de secção sabe a intenção do comandante de batalhão. Mas é a minha a qual ele tem que prestar mais atenção.” (E1) (53-55)  “A intenção é dada sempre dois escalões a cima.” (E1) (56)		“ (...) acho que toda a gente deveria saber...se se passa todas as intenções de comandantes tanto melhor, até onde pudesse ser, maioritariamente sabe-se 2 escalões acima.” (E3) (167-168)	
	Mensagem objectiva	“A intenção do comandante tem que ser algo fácil de perceber, de modo a que todos percebam. No final da operação vejo realmente se perceberam.” (E1) (61-62)			

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Compreensão do conceito de intenção do comandante	Incompreensão do conceito		“Eu no escalão que estou não tenho intenção do comandante (...) A intenção do comandante a nível de pelotão não existe. A intenção do comandante de companhia é que vai para baixo. Há coisas que aprendemos na táctica que depois na pratica passa-se por cima, que é o caso da intenção do comandante. O comandante de companhia não passa a intenção do comandante, a este nível é pouco relevante “ (E2) (46-53)	“ (...) prefiro a de companhia porque normalmente é muito restrita, eu falo da de companhia, se souber a de batalhão, eventualmente poderei dizer a de batalhão, que não se perde nada (...)” (E3) (156-158)	“ (...) a minha tarefa tem que coincidir com a intenção do comandante, o nosso objectivo tem que ser o mesmo, a nossa intenção também. No final da operação a nossa intenção foi a mesma foi destruir o inimigo,” (E4) (142-144)
	Ordem superior			“ (...) algo que vem de cima e depois algo que eu junto ao que vem de cima.” (E3) (126)	

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Vantagens da intenção do comandante para a iniciativa dos subordinados	Orientação	"Chamei os homens que mais intervêm na missão de modo a que algo aconteça eles saibam qual é a minha intenção e consigam prosseguir com a missão." (E1) (57-58)			
	Conhecimento da finalidade			" (...) Perceber porque nós estamos a fazer aquilo, eu acho que isso é muito importante (...)" (E3) (184)	

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Obstáculos para a compreensão da intenção do comandante	Desconhecimento da doutrina		"Não tenho ideia. As NEPS não são todas iguais. Há umas que estão mais actualizadas" (E2) (60)		
	Inadequada Formação		"Os sargentos a nível de planeamento e tática não têm grande formação." (E2) (61)		

		Entrevista nº 1 Comandante de companhia	Entrevista nº 2 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 3 Comandante de Pelotão	Entrevista nº 4 Comandante de Pelotão
Relação entre a intenção do comandante e a iniciativa dos subordinados	Orientação	“É quase impossíveis as coisas correrem sempre como o planeado, então se tu souberes a Intenção do comandante, sabes o que fazer.” (E1) (31-33)		“O subordinado sabendo o mais possível ou nós comandantes de forças passando o máximo do conhecimento possível para baixo ao fazer isso, eles percebem o que vão fazer (...)” (E3) (190-192)	
	Limitação da liberdade de acção		“O comandante da te alguma liberdade para fazeres as coisas, desde que não vá contra a intenção dele.” (E2) (32-33)		

**APRESENTAÇÃO DE DADOS**  
**CATEGORIA: Comandantes de Secção**

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Compreensão do conceito de iniciativa dos subordinados	Capacidade de decisão segundo orientações superiores	“ (...) essa iniciativa tem de ser um ponto trabalhado de forma a que todas as decisões que um subordinado tome nunca vá contra a opinião do comandante, qualquer subordinado pode ter iniciativa mas a responsabilidade será sempre do seu comandante directo.” (E5) (7-10)	“ (...) a acção que é para desenvolver, de forma generalizada ele explica-me o que nos temos que fazer, depois o entendimento pormenorizado daquilo que a minha secção vai fazer, caberia a mim decidir, embora ele me dê a directriz e diga olhe quero que faças assim, (...)” (E6) (107-110)		
	Característica inata			“Acho que isso já é intrínseco, tem que vir mesmo do indivíduo. Uma pessoa que não tenha muito o espírito de iniciativa, faz a missão, mas temos que lhe dar uma função em que não tenha que tomar grandes decisões.” (E7) (25-27)	“ (...) é mais uma qualidade penso eu, inata, a própria pessoa ou nasce com ele ou não(...)” (E8) (41-42)
	Incompreensão do conceito de iniciativa dos subordinados			“É quando é mandado executar alguma coisa eles já pensarem no que têm que fazer (...)” (E7)	“ (...) a iniciativa dos subordinados é eles saberem o trabalho que tem a fazer, (...)e mesmo sem a minha ordem fazerem, não estarem sempre à espera que eu tenha que dizer aquilo que eles sabem que tem que fazer.” (E8) (3-6)

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de Secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Obstáculos ao desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Categoria ocupada (posição hierárquica)				“a nível de sargento, de comandante de Pelotão, de companhia (...) todos eles tem iniciativa e gostam de ver fruto do seu trabalho e tem iniciativa, agora ao nível deles, eles não querem saber se correu bem, para eles o que eles querem é que chegue ao final da semana e vão embora, com o mínimo de trabalho possível”.(E8) (54-58)
	Falta de incentivo				“Verem o seu trabalho individualmente recompensado, não estou a ver nenhuma situação para além (...) da parte do desporto. O pessoal que tira bons resultados tem uns dias de compensação de resto, não vejo (...) A única coisa que podem ter é uma palmadinha nas costas do comandante de secção ou Pelotão.” (E8) (61-69)
	Falta de confiança				“(…) liberdade de acção em situações inopinadas isso já não é para todos mas só para aqueles que confio, mesmo para os comandantes de esquadra nesta situações o nível de conhecimentos é baixo e ai não posso dar tanta liberdade de acção.” (E8) (175-177)
	Deficiente selecção para ingresso no exército (praças)				“Começa logo na selecção do pessoal, (...) não há selecção há absorção, o exercito não esta a seleccionar, o pessoal vem para cá (...) muito, fraquinho, (...). (E8) (9-10)

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Obstáculos ao desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Incompreensão mútua entre comandante e subordinado		“ (...) os subordinados não saberem até que ponto devem dar a iniciativa, o quererem fazer mais do lhes é atribuído mais do que lhes compete (...) e poderá haver casos de haver incompatibilidades entre a decisão por parte dos escalões superiores e da nossa unidade e poderá eventualmente haver algum conflito de ideias (...)” (E6) (12-15)		
	Limitação da liberdade de acção por parte do escalão superior		“É assim, são decisões muito complicadas, porque se essa decisão vem da parte de cima e temos uma opinião pessoal contrária à do escalão superior (...). No entanto a última decisão cabe sempre ao escalão superior.” (E6) (18-23)	“ (...) de certa forma às vezes não convém que eles tenham muito essa iniciativa. Eu quando dou iniciativa aos meus homens. É só quando eles dão a opinião deles. Mas depois a executar não. (...) Mas por norma as coisas são à minha maneira.” (E7) (3-7)	
	Falta de experiência		“O que inibe a iniciativa só termos tido poucos dias que estou cá com uma secção propriamente dita” (E6) (44-45)	“A falta de experiencia faz com que não tenha confiança em alguns deles. Quem mostra responsabilidade nós atribuímos funções de trabalho.” (E7) (22-23)	
	Falta de motivação		“ (...) já deu para perceber quem é que esta aqui (...) com mais vontade (...) que os outros, quem é que gosta de disto quem não, (...) portanto mediante o comportamento deles sei a quem eu posso atribuir certas e determinadas funções...”(E6) (70-74)		“Há uns que tem gosto, que são aplicados, que tem iniciativa e que tem gosto no que fazem, os restantes estão à espera do fim do mês”. (E8) (36-37)

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Obstáculos ao desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Não participação no planeamento				
	Risco	"Um dos principais obstáculos é colocar em risco a missão ou mesmo a integridade física dos restantes (...)" (E5) (13-14)			
	Rotina			"O que eu vejo muito é que treinamos para os exercícios, mas depois não pomos muito em prática. É mais executar. Por exemplo aqui onde estamos, não acontece nada que já não saibamos." (E7) (8-10)	

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinado	Confiança			"Para eu deixar eles terem iniciativa depende muito do pessoal que tenho, tenho que confiar neles." (E7) (6-7)	
	Experiência	"No inicio não denotava alguma iniciativa, vindo com o decorrer do tempo a aumentar (...)" (E5) (33-35)	" (...) como eles já trabalham nisto aqui há mais tempo do que eu, tenho sempre em conta as opiniões deles e de ajudas que podem vir da parte deles." (E6) (49-50)		
	Liberdade de expressão		" (...) mas como se costuma dizer o não é sempre garantindo e se mandarmos a nossa opinião e a nossa ideia e a nossa iniciativa para cima, poderá sempre ajudar." (E6) (21-22)		
	Liberdade de acção	"Dar-se mais liberdade na execução das tarefas aos subordinados durante os treinos para estes aumentarem a sua auto-estima, para os poder-mos avaliar de forma a sabermos até que ponto estes não colocam em risco a execução da missão numa situação real." (E5) (26-29)	"Um dia ele dá-me uma ligeira directiva da acção que temos que desenvolver e depois mediante isso entrega-me o planeamento (...) cabe a mim decidir depois o planeamento tendo sempre em conta o objectivo final."		

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Treinos/Formação		<p>" (...) se não tivermos a oportunidade de comunicar para os escalões superiores, nós temos formação adequada para conduzir a nossa unidade a bom porto (...)." (E6) (34-35)</p> <p>" (...) os exercícios que praticamos fundamentam isso, nós também praticamos a nossa prática de comando e também temos alguma iniciativa da nossa parte (...)" (E6) (39-41)</p>		
	Responsabilidade atribuída		<p>" Penso que a melhor forma de lhes puxar pela iniciativa será atribuir-lhes alguma função de algum comando. (...) penso que os cargos de comando de esquadra são os mais adequados para estimular a iniciativa deles". (E6) (54-59)</p>	<p>"Eu para desenvolver a iniciativa nos meus subordinados costumo atribuir-lhe outras responsabilidades que não aquelas a que eles estão habituados. Assim caso aconteça alguma coisa aos seus comandantes eles sabem actuar." (E7) (11-13)</p>	
	Respeito mútuo		<p>"Acima de tudo é importante, para a iniciativa no meu ponto de vista existir o respeito mútuo, isso é aquilo que eu mais exijo deles, é a compreensão hierarquia" (E6) (62-63)</p>		

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinado	Revisão após a acção		“ (...) no fim do exercício voltamos ao inicio para ver o que é que correu bem o que é que correu mal, para melhorarmos depois no exercício seguinte. Para não cometermos os mesmos erros que já tínhamos cometido.” (E6) (91-94)		
	Integração no planeamento		“ (...) explico-lhes o que estamos a fazer e pergunto o que acharam, se eles acham que daquilo que eles fizeram se acham que eventualmente poderia ser feito de outro maneira e se a opinião que eles tiverem for uma opinião plausível e lógica e que pode ser fundamentada eu aceito a opinião.” (E6) (98-101)		
	Seleção para ingresso no exército (praças)				“ (...) se a recruta fosse mais rígida e a instrução fosse mais rígida , chegaria aquele pessoal que tem qualidades mínimas para exercer.” (E8) (19-20)
	Perspectiva de carreira (praças)				“ (...) carreira, eles sabem que estão cá e ao fim de x anos vão se embora, se calhar se soubessem que podiam fazer uma carreira que se fossem bons. Ou se pudessem ficar mais tempo, se calhar interessavam-se mais.” (E8) (34-37)

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinado	Categoria ocupada (posição hierárquica)				“ (...) o nível de sargento, de comandante de Pelotão, de companhia, claro que estas pessoas sendo minimamente aplicadas todos eles tem iniciativa e gostam de ver fruto do seu trabalho e tem iniciativa(...)” (E8) (54-56)
	Desempenho de várias funções				“ (...) qualquer militar tem de estar qualificado, tem de estar preparado, para ocupar as funções do escalão acima (...)” (E8) (94-98)

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Compreensão do conceito de intenção do comandante	Cumprimento de objectivos e da missão	“É o que o comandante pretende, e o nível que pretende (...)” (E5) (75)		“A Intenção do comandante é a forma que ele quer que nós façamos as coisas. É qual é o objectivo dessa missão e qual é os níveis que temos atingir.” (E7) (14-15)	“ (...) é precisamente a mesma, que a companhia obtenha sucesso na sua missão, desde o planeamento, quer seja do comandante de companhia de batalhão, a intenção sempre é obter o sucesso.” (E8) (112-114)
	Interdependência entre as intenções		“ (...) vai de acordo com o comande de companhia, que por sua vez vai de acordo com o comandante do Plutão.” (E6) (126-127)		“ De acordo com a intenção do comandante de batalhão, mas ao nível do pelotão, o comande de batalhão há de atribuir várias missões às companhias, as companhias para aquela missão vai dividi-las pelos pelotões, depois ao nível de secção.” (E8) (112-114)
	Incompreensão do conceito	“A intenção do comandante é um ponto que cada um vai esmiuçar da melhor forma para cumprir a missão que está imposta a sua força (...)” (E5) (47-48)	“Utilizando a carta, transmitenos a intenção do comandante é fazermos isto, vamos para este tipo de área, saltarmos isto, a primeira secção vai por aqui, a segunda por ali Depois a partir daí temos os seus seguimentos.” (E6) (152-154)		

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Obstáculos para a compreensão da intenção do comandante	Desinteresse	“ (...) Há pessoal que nunca está interessado em saber as coisas” (E5) (61)			
	Incompreensão da mensagem	“É eles não perceberem o que lhes estamos a transmitir (...)” (E5) (60)	“ (...) a intenção do comandante deve ser bastante clara, não deva ser ambígua.” (E6) (196-197)		“ (...) os soldados compreendem melhor se fizer um desenho e dizer tu vais por ali, fazes assim e o por que e depois vou demonstrar, ir ao pormenor só por palavras não, eu treino as curtas distancias e tento ser o mais prático possível.” (E8) (158-160)
	Desconheciment o da doutrina				“ Eu penso que a doutrina e o conhecimento são importantes para se poder trabalhar (...) ” (E8) (205-207)
	Desvalorização do conceito			“Mas ao nível que estou o que é mais importante é ter uma ideia geral do que vou fazer. A este nível é a missão que me interessa.” (E7) (18-19)	

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Cmdt secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Vantagens da intenção do comandante para a iniciativa dos subordinados	Conhecimento do objectivo final		“Para mim as mais-valias são os subordinados saberem o que é que pretendido para quando eles estão a executar, (...) saberem qual é o objectivo final, para que não hajam dúvidas, do que é pretendido, e que seja conquistado o objectivo ” (E6) (177-180)		
	Orientação			“A intenção do comandante acaba por ser uma orientação para o subordinado.” (E7) (16-17)	“ (...) é fundamental para que toda a gente rumar no mesmo sentido (...)é especialmente importante caso na ausência do comandante tem que haver alguém que tenha ali os contornos e as linhas bem definidas para seguir.” (E8) (138-142)

		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Relação entre a intenção do comandante e a iniciativa dos subordinados	Orientação				<p>“ (...) porque eu dando a minha intenção, em eles sabendo a intenção do comandante tudo o que seja na direcção da intenção do comandante eles sabem que tem que tem liberdade para o fazer (...)”(E8) (173-175)</p> <p>“Eu devo ter iniciativa, aliás eu devo apelar a, consoante a intenção do comandante, agora eu só vou actuar se for uma pessoa com iniciativa”(E8) (224-225)</p>
	Desenvolvimento do trabalho				<p>“ (...) aqui a iniciativa é algo inato mas também pode ser trabalhado, se souberem qual a intenção do comandante podem adiantar trabalho e há trabalho feito”(E8) (220-221)</p>
	Obediência	<p>“A iniciativa dos subordinados tem de estar sempre ligada a intenção do comandante, pois a iniciativa de um subordinado quando toma uma acção nunca pode ir contra a intenção do seu comandante.” (E5) (69-71)</p>			

Outras Temáticas		Entrevista nº 5 Comandante de secção	Entrevista nº 6 Comandante de secção	Entrevista nº 7 Comandante de secção	Entrevista nº 8 Comandante de secção
Métodos/características de transmissão da intenção do comandante	Informação Verbal		“penso que irá transmitir da mesma forma que lhe foi transmitido a ele, geralmente é de via verbal, diz-nos o que pretendido por parte do nosso comandante” (E6) (148-150)		
	Clareza da mensagem				“ (...) quando é ordem de operações tento que seja o mais claro possível (...)” (E8) (151)

## APRESENTAÇÃO DE DADOS

### CATEGORIA: Praças

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Compreensão do conceito de iniciativa dos subordinados	Sinonimo de acção/decisão	“ (...) iniciativa é tomar uma atitude perante alguma coisa. Quando se vê que algo está mal, dizemos. Quando algo está fora do sítio metemos no sítio.” (E9) (3-4)			“É ter a vontade de ser o primeiro fazer...é eu dizer “eu quero fazer isto, eu quero fazer aquilo”. É ter vontade de fazer as coisas. É ter a vontade de tomar o primeiro passo sem ser comandado por alguém.” (E12) (3-5)  “ (...) para mim iniciativa é decisão, tomo a decisão de fazer isto, ou aquilo” (E12) (10-11)
	Característica Inata	“Iniciativa é algo que tem que vir de nós.” (E9) (4-5)	“A iniciativa é tudo o que faz parte do nosso ser, ou seja o queremos, o termos vontade (...).” (E10) (3-4)		
	Incompreensão do conceito de iniciativa dos subordinados	“Eu por exemplo na manutenção da viatura. Existem elos para serem trocados. Não fico à espera que me digam trocar e quando é que é para trocar. Vou logo à procura de uma elo novo e troco. O trabalho tem que ser feito.” (E9) (6-8)	“ (...) o saber fazer, mostrar aos nossos camaradas, aos nossos superiores que nós sabemos fazer e que tudo aquilo que eles nos transmitem não nos passa ao lado.” (E10) (4-6)	“ (...) vemos com está a ordem do comandante de secção, se está boa. Se estiver tudo bem é momento para termos a nossa iniciativa própria.” (E11) (9-10)	

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Obstáculos ao desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Limitação da liberdade de acção por parte do escalão superior	“ (...) eles costumam dar a responsabilidade de assumir as funções de comandante de esquadra, mas não me chega. gostava de assumir posições de comando para poder agir de acordo com as minhas ideias.” (E9) (25-27)		“ (...) agente não tem esse direito, de iniciativas, mas se fosse, se tivéssemos liberdade de agente mudar alguma coisa, é termos a liberdade de expressar dentro do comandante de sessão. “ (E11) (38-40)	“Quando estamos a ter formação temos por vezes pouca liberdade para fazer as coisas (...) Por isso acho que devia haver exercícios nesse sentido.” (E12) (24-30)
	Não participação no planeamento			“ (...) não o planeamento é feito superiormente, nos como soldados, temos as ordens e fazemos o que é pedido. ” (E7) (56-57)	
	Medo de errar			(...) não aconteceu nada em que tivesse que usar a iniciativa desde que estou aqui, espero não acontecer não é, só quando subir de posto é que temos as nossas iniciativas”(E11) (13-15)	“Vergonha, medo de ser repreendido, de não gostarem da iniciativa que o subordinado teve. Isto não só por parte dos superiores mas como também por parte dos camaradas ao mesmo nível.” (E12) (14-16)
	Desconfiança por parte dos pares				“Tomar a iniciativa é mais difícil de compreender pelos nossos camaradas porque muitos deles só nos vêem como pares e não confiam em nós para tomar decisões. Eles só aceitam decisões por parte dos superiores.” (E12) (17-20)

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Obstáculos ao desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Limitação da liberdade de acção por parte do escalão superior	“ (...) eles costumam dar a responsabilidade de assumir as funções de comandante de esquadra, mas não me chega. gostava de assumir posições de comando para poder agir de acordo com as minhas ideias.” (E9) (25-27)		“ (...) agente não tem esse direito, de iniciativas, mas se fosse, se tivéssemos liberdade de agente mudar alguma coisa, é termos a liberdade de expressar dentro do comandante de sessão. “ (E11) (38-40)	“Quando estamos a ter formação temos por vezes pouca liberdade para fazer as coisas (...) Por isso acho que devia haver exercícios nesse sentido.” (E12) (24-30)
	Não participação no planeamento			“ (...) não o planeamento é feito superiormente, nos como soldados, temos as ordens e fazemos o que é pedido. ” (E7) (56-57)	
	Medo de errar			(...) não aconteceu nada em que tivesse que usar a iniciativa desde que estou aqui, espero não acontecer não é, só quando subir de posto é que temos as nossas iniciativas”(E11) (13-15)	“Vergonha, medo de ser repreendido, de não gostarem da iniciativa que o subordinado teve. Isto não só por parte dos superiores mas como também por parte dos camaradas ao mesmo nível.” (E12) (14-16)
	Desconfiança por parte dos pares				“Tomar a iniciativa é mais difícil de compreender pelos nossos camaradas porque muitos deles só nos vêem como pares e não confiam em nós para tomar decisões. Eles só aceitam decisões por parte dos superiores.” (E12) (17-20)

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Obstáculos ao desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Limitação da liberdade de expressão				“Deviam explorar mais o nosso sentido crítico. Ao invés de chegarem juntos a nós e dizerem, façam assim, vão em cunha, vão em linha, diziam nesta situação o quê que vocês faziam”. (E12) (34-36)
	Falta de Motivação				“ (...) Passa muito da vontade de cada um, porque existem muitos que não se preocupam com a finalidade das coisas. Não se sentem moralizados para fazer as coisas. O espírito que há é do género: “Se eu tomar a iniciativa para fazer algo efectivamente terei de ser eu a fazê-lo”. (E12) (61-64)

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinado	Trabalho em equipa		"Sinto que se desenvolve a iniciativa, nós falamos muito uns com os outros e fazemos passar essa mensagem, e não ser só o meu trabalhar, sermos um grupo, uma secção que trabalhámos juntos, somos unidos." (E10) (47-49)		
	Liberdade de expressão				" (...) diziam nesta situação o que vocês faziam. E depois caso a escolha não fosse a mais correcta os nossos comandantes poderiam dizer "se calhar também podias fazer desta ou daquela maneira". (E12) (35-38)
	Treinos/Formação				"E que para além de nós termos a iniciativa, há que sermos ensinados a ter a iniciativa." (E12) (38-39)

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinados	Tolerância ao Erro	“A mim ensinaram-me que as vezes mais vale fazer mal do que não fazer (...) O comandante de secção não nos deixa fazer tudo (...) Ele sabe se eu fiz isto ou aquilo foi por algum motivo e depois no final pergunta me porquê que fizeste assim.” (E9) (9-12)	“(…) já cometi erros, ninguém é perfeito, já fui chamado à atenção várias vezes, não tive consequências explicaram-me o que fiz mal e o que deveria fazer para fazer bem.” (E10)		
	Conhecimento das tarefas executadas	“Ele dá-nos um briefing do que vai acontecer (...)” (E9) (21)		“Nós como soldados a informação tem que ser sempre passada toda entre nós, para nós quando entrarmos em acção com o inimigo, agente saber como vai reagir (...)” (E11) (77-78)	
	Confiança	“O comandante de secção não nos deixa fazer tudo mas ele também confia em nos, sabes os homens que tem (...)” (E9) (9-11) “ “Acho que a confiança é importante para a iniciativa. Eu por exemplo não confio em todos os meus camaradas. Há algum deles que eu não diria para fazer determinadas tarefas.” (E9) (32-34)	“(…) o meu comandante de secção confia nos homens que trabalham directamente com ele e partilhámos várias experiências acho que nos dá liberdade, iniciativa, partilhar experiências, se o pessoal acha bem assim ou não acha.” (E10) (39-41)		
	Responsabilidade atribuída	“Não sei se é uma ordem vinda de cima ou não (...) os comandantes de secção querem que nós saibamos fazer o papel de comandante de esquadra, de secção. Para sabermos como funcionar em certas situações em questões de liderança, de iniciativa, de comando.” (E9) (13-16)			

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Factores que possibilitam o desenvolvimento da iniciativa dos subordinado	Comunicação	“O nosso comandante de secção comunica muito connosco. (...) Falamos do quê que correu mal e como é que pode vir a correr melhor. Mas ele comunica muito connosco para planear também nos chama.” (E9) (17-20)			
	Participação no planeamento	“Mas ele comunica muito connosco para planear também nos chama “(E9) (20)	“ (...) Faço parte do planeamento da secção, nas movimentações das forças por exemplo (...) nos condutores somos importantes nas posições. Assim sinto-me útil” (E10) (43-45)		
	Liberdade de acção	“Como nos costumamos fazer é, ele recebe as ordens do comandante de pelotão e vem cá e diz, olha o comandante de pelotão quer isto assim, assim. Agora temos que ver como é que nós secção podemos fazer.” (E9) (21-24)			
	Motivação	“É importante estar motivado. Ter o mínimo gosto naquilo que faz. Porque a verdade é esta, se gostamos fazemos as coisas, se não gostamos já não temos iniciativa (...)” (E9) (29-30)			
	Competição Saudável	“ (...) nós somos os olhos do nosso comandante de pelotão. E então “queremos ser sempre bons e isto cria uma rivalidade saudável entre secções. Uma secção nunca quer estar atrás da outra, procura sempre em ter a iniciativa.” (E9) (36-39)			

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Compreensão do conceito de intenção do comandante	Cumprimento de objectivos e da missão				"A intenção é ter um objectivo. Para mim é ter um objectivo de chegar a algo. A intenção de um comandante é fazer que os subordinados estejam no nível que ele deseja" (E12) (44-46)
	Interdependência entre as intenções				
	Ausência de doutrina			"Poderá haver, doutrina, mas como ainda estou ai há pouco tempo e não tive essa oportunidade." (E11) (71-72)	
	Obtenção de sucesso na missão				
	Incompreensão do conceito		" (...) a intenção do meu comandante de secção é que nós façamos e façamos bem, cometendo o menor erro possível, se é para trabalhar é para trabalhar. (...) A intenção do comandante é o pessoal que trabalha todo da mesma maneira, e que trabalhe bem." (E10) (65-69)	"A intenção é transmitida da seguinte forma o comandante diz as ordens, este soldado fica neste sitio, outro vai fazer outra coisa dá logo, reúne as suas tropas e dá ordens específicas." (E11) (93-95)	
	Pouco útil		" (...) Não é muito importante a intenção de comandante. Não, não é uma coisa que seja importante para nós." (E10) (62-63)		

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Obstáculos para a compreensão da intenção do comandante	Incompreensão da mensagem		“ (...) toda a gente pensa de várias maneiras, se calhar dizem-nos que temos que fazer o trabalho de uma maneira se calhar tenho a minha opinião.” (E10) (78-79)	“Há certas expressões que eles dizem que nós não entendemos bem, eles estão a um nível hierárquico acima de nós e agente não compreende certas situações. A linguagem é um obstáculo que existe entre nós ” (E11) (82-85)	“ (...) Normalmente a linguagem dos comandantes não é entendida por todos os subordinados. O que ele estudou não foi o que eu estudei. A formação que os comandantes têm não é a mesma que os soldados. Por vezes temos dificuldade em perceber os termos tácticos. (E12) (58-61)

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Vantagens da intenção do comandante para a iniciativa dos subordinados	Orientação		“Porque o pessoal tem que trabalhar e trabalhar todo da mesma maneira ou seja tem que haver alguém a coordenar.” (E10) (72-73)		“É o militar ter uma linha direccional, uma linha que o guie. Existe uma ligação entre os subordinados e a intenção do comandante.” (E12) (50-51)

		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Relação entre a intenção do comandante e a iniciativa dos subordinados	Obtenção de objectivos				"Existe uma ligação entre os subordinados e a intenção do comandante. Por exemplo o comandante e o subordinado querem atingir o mesmo fim, só que o comandante quer atingir esse fim por este caminho e o subordinado por outro caminho. Então o subordinado toma a iniciativa de ir pelo caminho que ele considera melhor para atingir o fim comum." (E12) (51-54)

Outras Temáticas		Entrevista nº 9 Praça	Entrevista nº 10 Praça	Entrevista nº 11 Praça	Entrevista nº 12 Praça
Métodos/características de transmissão da intenção do comandante	Informação Verbal			"A intenção é transmitida de uma forma verbal. O comandante diz as ordens, este soldado fica neste sitio, outro vai fazer outra coisa dá logo, reúne as suas tropas e dá ordens específicas." (E11) (93-95)	