



ACADEMIA MILITAR

Desenvolvimento da liderança e da performance nos recém Oficiais Subalternos de Infantaria – Curso de Comandos

Autor: Aspirante de Infantaria Leonardo Jorge de Almeida Branco

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Ricardo Manuel dos Santos Camilo

Coorientador: Tenente-Coronel de Infantaria Renato Emanuel Carvalho Pessoa dos Santos

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2023



ACADEMIA MILITAR

Desenvolvimento de liderança e performance nos recém Oficiais Subalternos de Infantaria – Curso de Comandos

Autor: Aspirante de Infantaria Leonardo Jorge de Almeida Branco

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Ricardo Manuel dos Santos Camilo

Coorientador: Tenente-Coronel de Infantaria Renato Emanuel Carvalho Pessoa dos Santos

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2023

EPÍGRAFE

“Good Officers lead from the front. If you are in combat, move to where the action is the hottest, spend time with the soldiers being miserable, exhausted, and scared.”

William McRaven

DEDICATÓRIA

À minha família e amigos que sempre me apoiaram ao longo destes cinco anos de percurso académico, estes serão sempre lembrados pelo seu apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho de investigação é o culminar de cinco anos de estudo na Academia Militar, instituição onde partilhei vivências com os meus camaradas de curso, curso General Pedro Francisco Massano de Amorim, mas também com camaradas de cursos diferentes, todas as pessoas, todas as experiências tiveram um contributo na minha formação, a todos o meu obrigado.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel Ricardo Manuel dos Santos Camilo, que sendo comandante da 13.^a Força Nacional Destacada na missão de estabilização da República Centro-Africana se mostrou disponível para orientar esta investigação, disponibilizando-me contactos e material para a elaboração da mesma.

Ao meu coorientador, Tenente-Coronel Renato Emanuel Carvalho Pessoa dos Santos, por todos os contributos prestados no decorrer da investigação bem como as ferramentas facultadas para a sua realização.

Ao Major Luís, pelo tempo disponibilizado, pelos contactos fornecidos, pelo interesse e pela prontidão no auxílio da elaboração deste trabalho.

Ao Alferes Stephen Cone, pelos contactos do Exército Americano que procurou e disponibilizou, pela amizade e pelas vivências partilhadas.

Ao curso de Infantaria com quem mantive o contacto mais próximo nos últimos cinco anos, e de onde levo amizades que ficarão para a vida.

Por fim agradeço à minha família. Aos meus avós pelo apoio e carinho com que sempre me apoiaram ao longo de toda a minha formação. Aos meus pais, Álvaro Branco e Cristina Jorge, pelo apoio incondicional ao longo da minha vida, tendo sempre uma palavra assertiva nos momentos necessários e por me tornarem na pessoa que hoje sou.

RESUMO

O presente trabalho de investigação está subordinado ao tema: “*Desenvolvimento de liderança e performance nos recém Oficiais Subalternos de Infantaria – Curso de Comandos*”. Os objetivos estabelecidos para a elaboração da investigação tiveram o intuito de compreender se o desenvolvimento de características de liderança e performance foram denotados pelos Oficiais que concluem o curso de Comandos, para desta maneira perceber se existem benefícios para o Oficial subalterno realizar esse mesmo curso. Foi utilizado para a validação das características de liderança o modelo de características de liderança do Exército Americano e considerado como performance a performance sob stress, performance militar (componente técnica e tática) e performance física (resiliência e resistência física)

Para a conceção deste trabalho foi utilizado como base de comparação com o curso de Comandos o curso de Ranger Americano e criado um paralelismo entre ambos os cursos, já que este curso se trata de um curso de liderança, onde é também trabalhada a competência técnica e tática, tendo já dado garantias ao Exército desse mesmo país.

No que à metodologia concerne, foi seguido o método indutivo e uma abordagem qualitativa. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, posteriormente foram realizadas entrevistas a militares portugueses e americanos que tenham realizado o curso de Comandos, o curso de Ranger ou ambos os cursos.

Foram constatadas semelhanças na formação providenciada no curso de Comandos e curso de Ranger e houve um consenso quando questionados se o curso de Comandos traz benefícios para o Oficial subalterno, havendo perceção de desenvolvimento de características de liderança de cariz transformacional, desenvolvimento de performance sob stress, performance militar e performance física, convergindo positivamente as respostas dadas nestas categorias. Os entrevistados e os resultados obtidos afirmam que é benéfico para a carreira futura do Oficial a realização do curso de Comandos, sendo este benéfico não só no seu quotidiano, mas também quando destacados em teatros de operações.

Palavras-chave: Comandos, Liderança, Performance, Ranger, Oficiais Subalternos.

ABSTRACT

The present research work is under the theme: "Development of leadership and performance in recent junior Infantry Officers - Commandos Course". The objectives established for this research were to understand if the development of leadership and performance characteristics were noticed by the Officers that complete the Commandos course, to understand if there are benefits for the junior officer to take the Commandos course. To evaluate leadership characteristics, the American Army's leadership model was used, and performance was considered to be performance under stressful conditions, military performance (technical and tactical components) and physical performance (resilience and physical resistance).

This thesis uses the American Ranger course as a basis for comparison with the Commandos course. A parallelism between both courses was created, since the former course is a leadership course, where leadership is worked on as well as technical and tactical competence, having already demonstrated its effectiveness in the American Army.

Regarding methodology, the inductive method and a qualitative approach were followed. Initially, bibliographic and documental research was carried out, followed by interviews with Portuguese and American soldiers who had taken the Commandos course, the Ranger course, or both courses.

Similarities were found in the training provided in the Commandos course and in the Ranger course and there was a consensus when asked if the Commandos course brings benefits to the junior Officer, with a perception of development of transformational leadership characteristics, development of performance under stress, military performance and physical performance. The interviewees and the results obtained affirm that the Commandos course is beneficial to the Officer's future career, having a positive impact not only in their daily lives, but also when deployed.

Keywords: Commandos, Junior Officers, Leadership, Performance, Ranger.

ÍNDICE GERAL

EPIGRAFE	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
LISTA DE APÊNDICES	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1. Conceito de liderança.....	4
1.1.1. Liderança transformacional vs transacional	5
1.1.2. Liderança transacional.....	6
1.1.3. Liderança transformacional	7
1.1.4. Liderança no contexto Militar	8
1.1.5. Características de Liderança.....	9
1.1.6. Liderança sob condições de Stress	11
1.1.7. Líder na Tomada de Decisão.....	12
1.2. Performance individual	12
1.2.1. Performance Física	13
1.2.2. Performance Militar	14
1.2.3. Performance Sob Stress.....	15
1.3. Curso de Comandos	17
1.4. Curso de Ranger.....	19

1.5. Curso de Comandos e Curso de Ranger.....	20
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	22
2.1. Tipos de abordagem.....	22
2.2. Definição de objetivos específicos.....	23
2.3. Pergunta de partida e perguntas derivadas.....	23
2.4. Composição e Justificação da Amostra	24
2.5. Instrumentos de Recolha de Dados.....	25
2.6. Procedimentos.....	25
2.7. Entrevista	26
CAPÍTULO III – RESULTADOS	28
3.1. Aspetos positivos e negativos de tirar o(s) curso(s).....	28
3.2. Atributos de Liderança.....	29
3.2.1. Traços de carácter.....	30
3.2.2. Presença.....	31
3.2.3. Capacidade Intelectual	31
3.3. Competências de Liderança	32
3.3.1. Liderar	33
3.3.2. Desenvolvimento.....	33
3.3.3. Alcançar.....	34
3.4. Performance	34
3.4.1. Física	35
3.4.2. Sob Stress	36
3.4.3. Militar.....	37
3.5. Impacto do curso na Missão.....	37
3.6. Relação dos cursos	39
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	41
CONCLUSÃO.....	46

4.1. Abordagem inicial.....	46
4.2. Resposta às Perguntas Derivadas e Pergunta de Partida.....	46
4.3. Limitações.....	48
4.4. Principais contributos e recomendações futuras	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
APÊNDICES	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Modelo de Características de Liderança.....	9
Figura n.º 2 - Contributo(s) do(s) curso(s)	28
Figura n.º 3 - Atributos de Liderança	30
Figura n.º 4 - Competências de Liderança.....	32
Figura n.º 5 - Performance.....	35
Figura n.º 6 – Impacto do curso da missão.....	38
Figura n.º 7 - Relação de cursos	39

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Objetivos da Investigação	23
Tabela n.º 2 - Perguntas Derivadas.....	24
Tabela n.º 3 - Caracterização dos Entrevistados.....	I
Tabela n.º 4 - Guião de Entrevista.....	VI
Tabela n.º 5 - Guião de Entrevista Versão Inglesa	XI

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	I
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO.....	II
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO VERSÃO INGLESA.....	III
APÊNDICE D – CONSENTIMENTO INFORMADO	IV
APÊNDICE E – CONSENTIMENTO INFORMADO VERSÃO INGLESA.....	V
APÊNDICE F – GUIÃO DA ENTREVISTA	VI
APÊNDICE G – GUIÃO DA ENTREVISTA VERSÃO INGLESA.....	XI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

Alf – Alferes

AM – Academia Militar

APA – American Psychological Association

BGen – Brigadeiro-**General**

CCmds – Curso de Comandos

Cor – Coronel

CRng – Curso de **Ranger**

EA – Exército Americano

EP – Exército Português

HDA – Headquarters **D**epartment of the **A**rmy

Maj – Major

MGen – Major-**General**

OE – Objetivos Específicos

PD – Pergunta Derivada

PP – Pergunta de Partida

PT – Nacionalidade Portuguesa

Ten – Tenente

TGen – Tenente-**General**

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

US – Nacionalidade Americana

INTRODUÇÃO

O Trabalho de Investigação aplicada (TIA), tem como tema “*Desenvolvimento da liderança e da performance nos recém Oficiais Subalternos de Infantaria – Curso de Comandos*”.

No que concerne à motivação e justificação do tema a investigar, optei por escolher uma temática que me realizasse pessoalmente e que me motivasse no trabalho e desenvolvimento da investigação, contribuiu para a escolha desta temática o facto de querer realizar o curso de Comandos (CCmds) bem como o facto de nunca se ter procurado encontrar similaridades entre estes dois cursos. O desenvolver este tema ao redor do CCmds prende-se com o facto de este ter a importante componente de liderança aos baixos escalões ao longo de todo o curso, característica inigualável nas tropas especiais do Exército Português. A liderança é característica inerente a todo o Oficial subalterno uma vez que este vai ter à sua disposição militares com quem vai trabalhar diretamente. Neste trabalho em contacto constante com os seus subordinados, é requerido a capacidade de liderar para a realização de tarefas e missões. Estas tarefas e missões estabelecidas não estão apenas subjugadas ao Oficial, mas sim ao conjunto que este comanda, e para tal é necessária a capacidade de liderança para que, em coletivo, consigam chegar ao resultado desejado.

A performance de um oficial, tanto na componente física como na componente militar vem sendo cultivada ao longo dos anos de aprendizagem da Academia Militar (AM), porém esta performance tem de ser tanto maior quanto as adversidades que possam ser encontradas no espectro de operações. O CCmds e os cursos desta tipologia oferecem a oportunidade de aprimorar esta formação através da constante preparação física, competência militar, treino técnico vocacionado para a componente militar, operações táticas e liderança de homens durante uma situação de combate (Hutchings, 1990; Seidi, 2008). Podemos afirmar que durante o curso são desenvolvidas características de liderança e de performance nos Oficiais que realizam o curso, estando por isso mais aptos para as adversidades que possam a vir a ser encontradas num ambiente hostil quando comparados com Oficiais que apenas possuem a formação base de Infantaria (Marques, 2017).

Como refere O’Donnell (2013), as operações levadas a cabo nas últimas décadas revelam a necessidade de desenvolver um conjunto mais amplo de competências em Oficiais do Exército, sendo necessário reformular o modelo de desenvolvimento de líderes uma vez que o modelo atual não corresponde às expectativas e às exigências impostas pelo novo

ambiente operacional. Posto isto, é então necessária uma mudança no modo como é administrado o desenvolvimento de características de liderança no seio da formação de Oficiais.

Para apoiar este estudo e fundamentar a necessidade de mudança na formação do recém oficial temos como base o curso Ranger (CRng) dos Estados Unidos, onde após a primeira formação base em Infantaria, estes têm a oportunidade de desenvolver as suas capacidades de líder neste mesmo curso (Thorne, 2017). Este curso, como refere Headquarters Department of the Army (HDA) (2017) confere aos formandos capacidades únicas dotando-os com características de liderança imprescindíveis para comandar certas tipologias de forças terrestres. Esta formação complementar de liderança oferecida pelo CRng é já reconhecida pelos ramos das Forças Armadas Americanas e é por isso alargada a todos os seus ramos, sendo assim a mais procurada para ensinar e desenvolver competências de liderança nos militares que forma de maneira a serem o mais proficientes e eficazes possíveis como líderes de baixos escalões (Helmick, 1998).

Tenho como objetivo geral verificar se a frequência do CCmds é ou não benéfica para a carreira futura do Oficial subalterno, dotando-o de melhores características de liderança e performance complementando assim a sua formação inicial. Destacam-se como objetivos específicos desta investigação os seguintes:

- Analisar se os militares que frequentaram o CCmds desenvolveram ou não características de liderança e de performance individual.
- Verificar o contributo do CCmds para a formação de um Oficial subalterno.
- Constatar que o CRng confere alguns benefícios ao Oficial subalterno de Infantaria Americano de modo a fazer uma comparação com o CCmds do Exército Português (EP) a fim de perceber se este traz benefícios ao nosso Oficial subalterno.

Nesta investigação procura-se verificar se foram desenvolvidas características de liderança e de performance no CCmds. Após apurar se tais características foram desenvolvidas efetuar um paralelismo com o CRng Americano, e se tais semelhanças existirem verificar se este CCmds traz benefícios ao Oficial Português como o CRng traz ao Oficial Americano.

De modo a seguir com esta investigação e ser possível verificar os objetivos propostos partiu-se para a pergunta principal desta investigação: **“Existem benefícios para o recém Oficial subalterno em realizar o Curso de Comandos após a conclusão do Tirocínio para Oficial de Infantaria?”** Esta pergunta vem no seguimento de ser já conhecido a importância e o contributo que o CRng traz ao Oficial Americano no comando e liderança a

baixos escalões, sendo como que um pré requisito para o Oficial de Infantaria. Deste modo, sabendo que existem estes benefícios no CRng, pretende-se criar o paralelismo entre os dois cursos para verificar se as características adquiridas são idênticas, podendo haver ou não vantagens para o Oficial subalterno de Infantaria em realizar o CCmds.

A nível estrutural, este Trabalho de Investigação está redigido consoante a estrutura da Norma de Execução Permanente (NEP) 522/1ª publicada pela AM a 20 de Janeiro de 2016, sendo constituído por quatro capítulos. O primeiro capítulo contempla uma revisão de literatura onde é abordada a liderança, performance, o CCmds e o CRng, bem como são descritas as similaridades de ambos os cursos. No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada na Investigação, qual o método utilizado no tratamento de dados obtidos, os instrumentos de recolha de dados, a seleção da amostra e a sua caracterização. O terceiro capítulo explana quais foram os resultados obtidos através da investigação, sendo esses materializados através das entrevistas realizadas. O quarto capítulo apresenta a discussão de resultados, onde é estabelecida a relação dos dados das entrevistas e as informações adquiridas na revisão de literatura. A parte textual é concluída com as conclusões retiradas da investigação, quais as limitações da investigação e propostas de investigações futuras. Por último estão referidas as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração da investigação. Posteriormente à parte textual seguem-se os apêndices.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Conceito de liderança

Como refere Bolden (2004), o conceito de liderança tem despertado o interesse de muitos críticos ao longos de décadas, havendo vários nomes que a tentaram definir. É percebido através das inúmeras definições existentes que este conceito de liderança se torna difícil de caracterizar (Silva, 2016). Apesar da importância da liderança, não há um consenso sobre o que ela é ou como a podemos definir (Bolden, 2004). Cuban (1988) afirma que existem centenas de definições de liderança, mas que nenhuma refere ao certo o que distingue um bom líder de um mau líder.

No vasto espetro de definições existentes para o conceito de liderança, podemos defini-la como a habilidade de influenciar os outros a atingirem determinados objetivos, influenciando o comportamento do Homem fazendo-os tomar certos comportamentos que estes de outro modo não tomariam (Hughes, Ginnett & Curphy, 1993; Vieira, 2002).

Como explica Yukl (2002), o processo de liderança prende-se com a capacidade de fazer os outros perceber o que é necessário fazer para que com maior facilidade se consigam concretizar os objetivos partilhados por um coletivo, havendo uma participação voluntária por parte do todo na prossecução dos objetivos estabelecidos (Kinicki & Kreitner, 2006). Esta liderança está também subordinada a um contexto, o que pode influenciar a sua eficácia (Liden & Antonakis, 2009).

Como refere Pinho (2016), a liderança é definida pela maioria dos estudiosos como o processo de influenciar os resultados, resultados estes concretizados pelo líder e pelos seus subordinados mediante comportamentos e características do líder. Esta definição é apenas centrada no líder, descrevendo os resultados num único sentido, do líder para com os subordinados, associando traços pessoais e a interação que este tem para com os mesmos (Pinho, 2016).

Como explica Rouco e Sarmiento (2009), as aptidões de um líder vão sendo desenvolvidas através da simbiose entre formação institucional, autodesenvolvimento, treino e experiência profissional que os indivíduos vão adquirindo ao longo da sua carreira.

Os requisitos fundamentais da liderança são resumidos por Pinho (2016) em três pontos essenciais: dar o exemplo, possuir uma visão própria, abrangente e atenta aos detalhes e ser capaz de ter a confiança e de inspirar os seus seguidores.

É importante estabelecer a distinção entre liderança e gestão, dado que atualmente é contínuo o debate e a procura de diferenças entre ambas (Marques, 2017). Embora liderança e gestão sejam complementares, liderança é essencial para obtenção de resultados superiores (Bass, 1998). Como explica Bertocci (2009), os gestores são vocacionados para organizar, controlar, estruturar, orçamentar e desempenhar funções necessárias para o bom funcionamento da empresa, estando ligados a tarefas mais burocráticas, enquanto os líderes são aqueles que visualizam o que tem de ser feito e através do processo cognitivo criam as soluções e as comunicam aos seus subordinados. Para este trabalho de investigação, o conceito de liderança adotado é: “um fluxo de relações interpessoais em que os líderes apelam constantemente às motivações dos seguidores e alteram comportamentos” (Rouco & Sarmiento, 2012; p.31), este conceito de liderança adotado advém do facto de duas das fases do CCmds serem a fase de equipa¹ e fase de grupo², nestas duas fases são trabalhadas tarefas coletivas e é demonstrada a importância de trabalhar em equipa, onde compete ao Oficial, que será comandante de equipa ou de grupo, liderar os seus subordinados para a prossecução de tarefas (Marques, 2017). Ao longo do CCmds, os Oficiais que nele incorrem têm que a todo o instante motivar os seus subordinados nas ações a realizar de maneira a ter sucesso nas operações, competindo ao líder moldar o comportamento dos seus subordinados através do exercício da liderança (Pinho, 2016).

1.1.1. Liderança transformacional vs transacional

Duas das inúmeras teorias utilizadas para explicar os fenómenos de liderança são a liderança transformacional e liderança transacional. Ambas as teorias encontram-se em constante mudança desde a década de 80, década a partir da qual ambas começaram a ser as mais abordadas nos estudos de liderança (Ramos, 2014).

Os líderes transacionais são aqueles que lideram através de permutas de âmbito social (Bass & Riggio, 2006). Como refere Burns (1978), líderes transacionais lideram através de um sistema de permuta, onde os líderes têm uma ação, mas sob a condição dos seus subordinados agirem da maneira que eles desejam, ou de cumprirem determinado objetivo. Líderes transformacionais são aqueles capazes de estimular e inspirar os seus seguidores, de maneira que ambos consigam atingir os seus objetivos, mas que também ao longo do processo ambos vão desenvolvendo as suas capacidades de liderança (Bass & Riggio, 2006).

¹ Equivalente ao escalão Esquadra (Pinho, 2016).

² Equivalente ao escalão Pelotão (Pinho, 2016).

Este tipo de liderança não é apenas focado no resultado, mas também na evolução que o líder percebe e vê despertar nos seus seguidores (Warrilow, 2012).

A importância de estudar estes dois tipos de liderança advém de que, como afirma Bass (1999), nas instituições militares a liderança transformacional é mais eficaz e consegue melhores resultados quando comparada à liderança transacional, porém uma complementa a outra (Rouco, 2012).

1.1.2. Liderança transacional

Como afirma Kuhnert e Lewis (1987) a liderança transacional é explicada como uma relação de custo-benefício, onde existe uma permuta entre o líder e os seus subordinados, como explica Yukl e Van Fleet (1992), esta permuta envolve algo que o subordinado pretende e que o líder controla. Como refere Bass (1974), na liderança transacional os líderes definem objetivos e comunicam com os seus subordinados de maneira que os objetivos da organização sejam cumpridos, contudo, como afirma Tavanti (2008), o sucesso deste tipo de liderança depende da aceitação de duas premissas: o aceitar que existe uma diferença hierárquica entre líder e subordinado e o aceitar das permutas estipuladas pelo líder. Nesta tipologia de liderança está implícito que as motivações dos líderes e dos subordinados são alcançadas através de recompensas ou de penalizações (Bass & Avolio, 1994).

Como referido anteriormente existe a necessidade de diferenciar gestão e liderança embora estas sejam complementares. Este tipo de liderança transacional, é mais recorrente quando abordamos a gestão de empresas (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001).

Após várias revisões, o modelo de liderança transacional de Avolio e Bass (2004) contempla quatro dimensões de liderança sendo elas categorizadas da seguinte maneira:

1. Recompensa de contingente: o líder estabelece para com o subordinado as metas a alcançar e quais as expectativas para com o mesmo. Após estabelecidos os objetivos elenca as recompensas que advêm se este atender aos mesmos, servindo estas recompensas de motivação para o subordinado.
2. Gestão ativa: os líderes fazem uma monitorização do comportamento dos subordinados antecipando os problemas que podem advir das ações dos mesmos não deixando que estes aconteçam.
3. Gestão passiva: os líderes aguardam até que o comportamento dos subordinados crie algum problema e só aí tomam as devidas ações.
4. *laissez-faire*: onde o líder coloca de parte o exercício da liderança e evita tomar qualquer ação.

Apesar deste estilo de liderança ser aplicado no Exército, estudos demonstram que comparativamente à liderança transformacional, a liderança transacional é dotada de menos esforço, motivação e compromisso na execução das tarefas a desempenhar (Kane & Tremble, 2000).

1.1.3. Liderança transformacional

O líder transformacional é capaz de inspirar e estimular os seus subordinados, estes líderes conseguem elevar a moral e o moral dos seus soldados fazendo-os alcançar resultados superiores (Robbins & Coulter, 2007). A liderança transformacional consiste em fazer com que o subordinado realize as ações não por benefício próprio mas por influência do líder, através de quatro componentes: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individual (Bass, 1999). Esta influência e inspiração é conseguida, como refere Bass (1999), quando o líder demonstra confiança e determinação, demonstra altos níveis de performance, e demonstra ser um exemplo para os seus subordinados.

Os líderes transformacionais são aqueles que exponenciam e despertam os talentos dos seus subordinados, motivando os mesmos a desenvolverem o seu potencial (Jogulu & Wood, 2008), estes mesmos líderes, devido à liderança transformacional, são considerados possuidores de elevada inteligência emocional (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003).

O tipo de liderança transformacional está também inteiramente ligado com a empatia entre subordinados e líder, uma vez que estabelecem entre si uma relação de proximidade desenvolvendo assim uma melhor comunicação para a consecução de objetivos (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Northouse (2013), refere ainda que o líder ideal estabelece o exemplo e o padrão a seguir pelos seus subordinados através do seu próprio comportamento, sendo que os líderes transformacionais destacam-se nesta componente, uma vez que estes estabelecem o exemplo e estabelecem o seu compromisso com o trabalho através dos atos praticados por eles no quotidiano (Abu-Tineh, Khasawneh & Al-Omari, 2009)

Segundo Warrilow (2012), as componentes da liderança transformacional podem ser definidas como:

1. Carisma: os comportamentos, atitudes e convicções do líder fazem com que os seus seguidores o admirem e se identifiquem com as suas convicções, este age como um modelo a seguir pelos seus Homens.

2. Inspiração: o líder cria inspiração nos seus seguidores, fazendo que estes mostrem convicção nas tarefas a desempenhar futuramente.
3. Estímulo intelectual: o líder encoraja o espírito crítico e criatividade dos seguidores, de maneira a ultrapassar as dificuldades que advém das tarefas.
4. Consideração individual: o líder assiste o indivíduo pessoalmente, atendendo às necessidades de cada um dos seguidores, orientando-os e treinando-os e faz uma apreciação de como o esforço do individual contribui para o todo.

Bass (1998), concluiu que a liderança transacional induz um maior nível de stress aos seus subordinados enquanto a liderança transformacional ajuda a lidar com o stress proveniente das adversidades das tarefas que realizam.

Como refere Hamad (2015) os líderes do Exército têm de ser mais transformacionais devido à tipologia de trabalho que estão sujeitos. Quando submetidos a situações de combate e a manobrar tropas no terreno onde é requerido precisão e cuidado para não cometer fratricídio o tipo de liderança adequado, como afirma Hamad (2015), é a liderança transformacional.

1.1.4. Liderança no contexto Militar

A liderança em contexto militar é algo necessário e que o Exército procura desenvolver e incutir nos seus militares, já que esta contribui para o avanço da instituição militar e confere ao Exército maior potencial de combate na missão a realizar (HDA, 2019). Na instituição militar o líder tem como responsabilidade inspirar, influenciar e motivar os seus homens no sucesso da missão, podendo esta mesma missão causar na sua morte ou ser crucial para a integridade da nação (Rouco & Sarmiento, 2010). Wong, Bliese e McGurk (2003) realçam ainda que a liderança e a instituição militar são praticamente inseparáveis, uma vez que esta instituição é a personificação de liderança.

Rouco, Quinta e Mariano (2013), explicam que existem fatores que são essenciais para o sucesso das operações militares. Os líderes devem demonstrar a competência, firmeza, disciplina e a coragem de maneira a conseguirem o respeito e compromisso dos seus subordinados. Perante situações adversas o líder tem de demonstrar coragem e conter o medo, demonstrando confiança e serenidade e ter ainda a capacidade de comunicar.

Bass, Avolio, Jung e Berson (2003), constataram que uma determinada unidade quando exposta a fatores elevado stress, esforço físico e crise, tanto a liderança transacional como transformacional são necessárias, auxiliando-se uma à outra.

Apesar da liderança transformacional e transacional se complementarem, em contexto militar a liderança transacional não é suficiente para que o líder motive os seus subordinados a atingirem elevados índices de performance (Rouco, 2012). Deste modo, a liderança transformacional tem um papel crucial no contexto militar, uma vez que é necessário inspirar e motivar os subordinados para alcançar os objetivos estipulados (Rouco, 2012).

1.1.5. Características de Liderança

De maneira a haver uma perceção do que o líder em contexto militar deve ser, HDA (2019) estabeleceu um modelo de características que este líder deve possuir. Considera que o líder deve: ser (carácter e presença), saber (intelecto) e fazer (liderar, desenvolver e alcançar) como explica a Figura n.º 1.

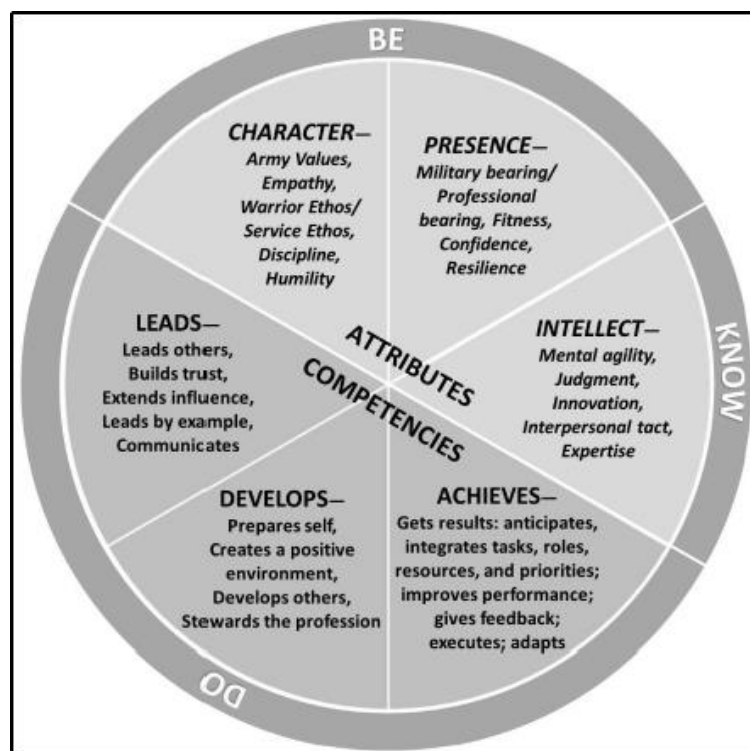


Figura n.º 1 - Modelo de Características de Liderança

Fonte: HDA 2019

Pode-se dividir as características do líder em atributos e competências. Considera-se atributos como características inatas ao líder, que vão afetar como este se vai comportar, pensar e retirar ilações das tarefas que desempenha. Estes atributos vão auxiliar o líder a

desempenhar melhor as suas competências. Os atributos dividem-se em três subcategorias (HDA, 2019): Carácter, presença e capacidade intelectual.

Como refere HDA (2019), o carácter influencia a maneira de liderar, este é desenvolvido através das experiências vivenciadas no Exército, sendo um processo contínuo e aperfeiçoado diariamente. São exemplos de traços de carácter desenvolvidos no quotidiano a empatia, o espírito combativo, disciplina e humildade.

A presença de um líder, como afirma HDA (2019) representa o que é que este se propõe a fazer e até onde está disposto a ir. É afirmada e conseguida através de estes líderes fazerem o que pedem aos seus subordinados para fazer, conseguindo assim criar uma reputação e inspiração positiva entre as suas praças e sargentos. HDA (2019) realça ainda que os líderes que passam pelas mesmas dificuldades que os seus subordinados, partilhando as mesmas dificuldades e desconforto, vão induzir motivação nos seus soldados. A presença de um líder é conseguida através da resiliência física e psicológica, confiança, preparação física e comportamento militar, sendo autoritário, ter controlo emocional e demonstrar calma em situações de stress e pressão (HDA, 2019).

A capacidade intelectual é essencial para o líder pensar com criatividade e em situações críticas para pensar na melhor solução para o problema e atuar o mais rápido e eficientemente possível (HDA, 2019). O mesmo autor explica que líderes com capacidade intelectual são capazes de prever as consequências das ordens que proferem aos seus soldados. A capacidade intelectual é considerada por HDA (2019) como o aglomerado de atributos como agilidade mental, inovação, e ser conhecedor de procedimentos técnicos e táticos.

Relativamente às competências, HDA (2019) define-as como ações que o Exército espera que os líderes executem sendo universais para todos os líderes do Exército. Estas competências quando reunidas conferem ao Exército a certeza de que as suas expectativas e ideias vão ser cumpridas. Estas competências estão divididas em três subcategorias: Liderar, desenvolver e alcançar.

No que concerne ao liderar, HDA (2019) considera que liderar pelo exemplo, ser comunicativo para com os seus subordinados e providenciar-lhes motivação é crucial para um bom desempenho como líder. É dada ênfase ao comandar pelo exemplo, afirmando que os líderes são o produto das suas experiências, e que líderes que lideram segundo este princípio põe os seus homens à frente dos seus próprios interesses e do seu próprio conforto. Esta liderança pelo exemplo é conseguida desenvolvendo competências como demonstrar o

espírito combativo, ter confiança em situações adversas, demonstrar competência técnica e tática e ser possuidor de traços de carácter referidos nos atributos de liderança.

Segundo HDA (2019), é expectável que o líder se desenvolva não só a ele, mas também os subordinados que o rodeiam, para que este atributo se desenvolva é necessário que este líder coloque em prática a sua liderança. HDA (2019) refere que o líder deve cultivar e ser conhecedor dos procedimentos técnicos e táticos do Exército.

Alcançar é visto por HDA (2019), como a capacidade de cumprir as tarefas emanadas pelos superiores, da maneira mais célere e com elevada distinção. É afirmado que os líderes têm de estar aptos a tomar o comando a qualquer momento, e lidar com as adversidades que possam surgir da missão, do stress proveniente da mesma e dos constrangimentos logísticos e de pessoal.

Como refere HDA (2019) este conjunto de atributos e competências elencado acima deve ser adquirido pelo líder, já que este serve como um modelo a seguir para os subordinados a nível intelectual, físico, profissional e moral. Estas características quando adquiridas vão contribuir não apenas para o desempenho do líder, mas também para o sucesso do Exército.

1.1.6. Liderança sob condições de Stress

Como refere Bartone (2006), todas as tipologias de operações militares estão inerentes a fatores de stress. Este stress em combate, como explica Vieira (2002), faz-se chegar de várias formas – exposição a ruído, informações reduzidas, perigo iminente de morte, fadiga física – estes fatores estão geralmente fora do controlo do líder.

Segundo Vieira (2002) existem quatro fatores que merecem especial importância numa situação de combate, são eles a coesão das unidades, comunicação, técnicas de descontração e o treino de aptidões vocacionadas para o combate em ambientes de stress. Os quatro fatores mencionados podem ser atenuados ou melhorados com a atuação do líder uma vez que estão inteiramente relacionados com as competências e atributos que estes têm de possuir. Neste tipo de situações é expectável que o líder desempenhe uma função de regulador de stress, gerindo o seu próprio stress bem como o stress dos seus subordinados (Vieira, 2002). Quando expostos a níveis de stress, é importante que o líder demonstre autocontrolo, não transparecendo que está a ser afetado pelo mesmo, já que este stress quando denotado nos líderes é “absorvido” pelos subordinados (Cooper, 1994).

Como constata Murphy (1992), num ambiente de stress, os líderes habituados a atuar em condições de stress têm melhores resultados de liderança quando comparados com

líderes que não estão acostumados a atuar nestas situações. Como refere Vieira (2002), o treino sob ambiente de stress é essencial para desenvolver a confiança das unidades, fazendo com que quando deparados com o mesmo num cenário real consigam desempenhar melhor as suas ações uma vez que já estão familiarizados com o stress incutido no treino (Orasanu & Backer, 1996).

Como conferiu Marques (2017), ao longo do CCmds os subalternos estão constantemente colocados sob condições de incerteza, cansaço físico e stress psicológico, o que lhe confere características adequadas para o treino em condições de stress.

1.1.7. Líder na Tomada de Decisão

Segundo U. S. HDA (2005), um bom líder tem de possuir a capacidade de resolver os problemas da forma mais eficiente possível. Como refere Russel (2003), todos os problemas e oportunidades vão gerar uma tomada de decisão por parte dos líderes, esta tomada de decisão será mais ou menos eficiente dependendo da criatividade e dos atributos e competências de um líder. No Exército, a resolução de problemas vem através da tomada de decisão do líder (HDA, 2005).

Segundo Borralho (2012), a tomada de decisão por parte do líder é dos fatores que mais contribui para o melhor desempenho dos subordinados. O líder nesta tomada de decisão deve ter a capacidade de avaliar a situação e agir atempadamente (Rouco, 2012). Rouco (2012), diz-nos que o líder deve tomar as suas decisões de maneira eficaz para desta forma conseguir inspirar e transmitir confiança aos seus subordinados. Acrescenta ainda que este líder mantém a sua audácia nos momentos de maior incerteza.

Como refere Pinho (2016), na última fase do CCmds, os oficiais que frequentam o curso têm de tomar decisões de elevada complexidade, quer a nível de planeamento quer a nível técnico, sendo exigido aos líderes responsáveis pelo planeamento audácia em situações de incerteza.

1.2. Performance individual

A performance individual é algo de elevada importância no seio das organizações (Alves, 2013), de forma a melhorar e avaliar esta performance, o Exército executa treino operacional imergindo o individuo nesse mesmo treino (HDA, 2012). Porém, performance, devido à pluralidade de interações que apresenta com a realidade e com as características tanto físicas e psicológicas do indivíduo tem um carácter multidimensional (Alves, 2013). Apesar deste carácter multidimensional, existe um consenso entre os autores quando

pretendemos procurar qual é o seu pressuposto. Podemos afirmar que performance é o conjunto de atos realizados pelo indivíduo que contribuem para o sucesso dos objetivos propostos pela organização (Bendassolli, 2012).

Como referem Rotundo e Sackett (2002) e Viswesvaran e Ones (2000), a performance encontra-se alicerçada em três pilares: performance de tarefa, performance contextual e performance de comportamento contraproducente.

Performance de tarefa tem que ver com a capacidade do indivíduo desempenhar a tarefa principal do trabalho (Campbell, 1990), é definida através da proficiência com que este trabalho é realizado, é direcionada para os comportamentos e ações que o indivíduo teve e como estes vão contribuir para o cumprimento de objetivos propostos pela organização (Bernardino, 2022).

Performance contextual é o conjunto de atos do indivíduo que vão contribuir para a eficácia da organização, podendo ser estes atos o empenho do indivíduo na realização de tarefas, a entajuda deste para com os seus pares e o cumprimento das regras estabelecidas pela organização (Campbell, 1990).

Performance de comportamento contraproducente, é todo o tipo de comportamento que não contribua para o sucesso dos objetivos estabelecidos pela organização. Estes tipos de comportamentos criam barreiras e/ou atritos nos objetivos da organização (Koopmans et al., 2011).

Steinberg e Leaman (1990) identificam ainda nove fatores de performance que são indispensáveis para o Oficial, sendo eles: liderança; treino para o combate; confiança e autodisciplina; dar orientações para o crescimento da organização; gestão de tempo; planear e conduzir treinos; supervisionar; treinar tarefas militares básicas; cooperar com serviços de outras unidades ou países.

1.2.1. Performance Física

Os líderes militares desde sempre associaram a performance do soldado com a sua capacidade Física (HDA, 2012). A capacidade de combate do soldado está intrinsecamente relacionada com o treino e preparação para a tarefa, sendo objetivo primordial o desenvolvimento da aptidão física dos soldados para o desempenho das suas funções (HDA, 2010), estando por isso prontos a desempenhar as suas tarefas com a maior prontidão e competência (HDA, 2012).

A performance física é classificada como a capacidade de responder às implicações de combate ou de quando nos encontramos numa posição de comando, conseguindo cumprir

e superar estas implicações de maneira a continuar a missão e prontos a combater (HDA, 2012). Como refere HDA (2017), a preparação e treino físico é tarefa primordial no treino de todas as forças do Exército.

No CRng é dada a importância ao condicionamento físico sendo trabalhada a robustez e resistência do militar que o realiza (Helmick, 1998), esta performance física é trabalhada não só com provas físicas numa primeira fase e o treino físico no decorrer do curso, mas também ao longo do curso com as diversas situações com que o militar é deparado, que podem variar entre a pista de obstáculos *Darby Queen*³, como uma marcha forçada ao deslocarem-se para um objetivo (Kearney, 1997). Pemrick (1999) afirma que o programa de treino físico providenciado a estes militares oferece ao Exército Americano (EA) os melhores soldados de Infantaria deste país.

Esta componente física é também trabalhada durante todo o CCmds. Sendo uma constante ao longo de todo o curso, o treino físico é um dos três aspetos que mais se realçam no mesmo (Pinho, 2016), preparando assim os militares para situações com elevado grau de risco e incerteza (Ramada, 2020) que caracterizam o ambiente de combate.

1.2.2. Performance Militar

A componente física contribui diretamente para uma melhor performance técnica e tática e é a base para qualquer tipo de treino (HDA, 2012), esta é trabalhada em simultâneo com a componente técnica e tática ao longo do CCmds (Ramada, 2020). Apesar de imprescindível, a componente física não pode funcionar sozinha, tem de ser aliada à componente técnica e tática (Matos, 2017), componentes essas que são desenvolvidas no CCmds (Ramada, 2020) e que contribuem para a performance militar do soldado.

Como constatou Marques (2017), os militares habilitados com o CCmds reúnem em si um conjunto de condições que lhes permitem estarem mais vocacionados para o combate quando comparados com a Infantaria regular, atingindo elevados índices de performance no desempenho operacional. Como refere Ramos (2014), estes militares têm elevada capacidade técnica e tática, capacidade esta associada à performance militar. Estas capacidades quando trabalhadas em simultâneo contribuem para o aumento da performance militar, que é melhorada através do treino e da prática exaustiva destas mesmas técnicas e táticas (HDA, 2012).

³ Pista de obstáculos característica das forças Ranger (Kearney, 1997).

Aliado ao treino físico, temos os outros dois pilares fundamentais no CCmds, são eles o Tiro de Combate e a Técnica de Combate, onde são desenvolvidas capacidades de tiro e são ministrados e praticados procedimentos técnicos e táticos (Ramada, 2020), tais fatores contribuem para um aumento do desempenho militar, dotando os militares possuidores do curso com elevada capacidade técnica e tática (Silva, 2008).

Os comandantes, de maneira a garantir a melhor performance por parte da sua unidade executam treinos coletivos, maximizando a performance dos militares quando chamados para ambiente operacional, este treino coletivo é tanto melhor quanto a capacidade individual da cada combatente (HDA, 2012), ao longo do CCmds esta capacidade vai sendo desenvolvida uma vez que a prática de tarefas militares é contínua ao longo de todo o curso (Pinho, 2016).

Durante o CRng são também trabalhadas e desenvolvidas competências técnicas e táticas de modo a melhorar a performance militar, tal modo que três dos cinco elementos avaliados no curso são capacidades militares, treino de técnicas militares e treino de táticas militares, estes elementos avaliativos vão ao encontro dos objetivos do curso, tendo como objetivo aperfeiçoar a capacidade individual e coletiva dos militares que nele incorrem (Helmick, 1998).

1.2.3. Performance Sob Stress

O treino militar tem como principal foco a preparação dos seus homens para terem a máxima performance durante uma situação de combate real, para tal, este treino incorpora vários fatores de stress de modo a criar aos formandos dificuldades encontradas num cenário real (Orasanu & Backer, 1996). Segundo HDA (2012), o soldado deve treinar como vai combater, como conferiu Ramada (2020), a formação dos militares Comandos quanto à componente do tiro e de técnica de combate é efetuada sobre stress, este stress causado nos formandos procura conferir ao curso características idênticas ao campo de batalha (Seidi, 2008).

A performance do militar sob condições de stress é um assunto cada vez mais debatido devido ao avanço tecnológico do campo de batalha (Buckalew, 1988), dado este fator, se o treino não for adequado este novo campo de batalha pode vir a aumentar o efeito do stress durante o combate (Orasanu & Backer, 1996). Como conclui Orasanu e Backer (1996), a presença de fatores de stress promove um decréscimo na performance do combatente, daí ser necessário desenvolver estratégias que façam diminuir o stress nas operações de combate. Chegando a esta conclusão foram desenvolvidas três abordagens: uma

primeira dá ênfase ao stress, assumindo que o indivíduo pode ser ensinado a gerir o stress, e se possível a sua performance aumenta; a segunda abordagem classifica o stress como inevitável, a solução é concentrar esforços no treino de características militares para que quando submetidos a uma situação de stress, todos os procedimentos que devem ser realizados em combate já estão mecanizados e fluem com naturalidade; a terceira abordagem é treinar estratégias para combater o stress através dos meios que estão à disposição da unidade (Orasanu & Backer, 1996).

No que à primeira abordagem concerne, existem já vários estudos que afirmam que a gestão de stress durante o treino traz resultados positivos, uma das estratégias que pode ser aplicada é o controlo de respiração. Como conferiu Burke (1980), os *Jumpmasters*⁴ durante o seu curso, antes de serem lançados procediam a técnicas de controlo de respiração para diminuir o seu ritmo cardíaco, o que conferia maior performance ao grupo nas operações que lhes eram propostas no decorrer do curso. Também Starr (1987) e Larsson (1987) verificaram que o uso de estratégias para a gestão de stress durante o treino trouxe benefícios comparativamente a grupos que executavam o seu treino sem fatores de stress.

De forma a sustentar a segunda abordagem, Orasanu & Backer, (1996) dizem-nos que para uma melhor performance militar é necessário providenciar treino de características militares sob condições iguais às que podem vir a ser encontradas em combate. Executar este treino sem esses fatores de stress não resulta necessariamente numa melhoria na qualidade da formação quando estas forem executadas sob condições de stress (Zakay & Wooler, 1984). Como verificou Stouffer et al. (1949) o treino militar que os soldados da segunda guerra mundial mais sentiram falta foi o treino submetido sobre um ambiente realista, um treino que fosse aproximado à realidade do campo de batalha.

O treino destas características militares reduz o efeito do stress através da mecanização de conhecimentos e procedimentos (Zajonc, 1965). Este processo automático advém da prática constante uma vez que se torna intrínseco a ação que se está a realizar, exigindo menos atenção por parte do militar que a está a realizar uma vez que já a executa com naturalidade (Driskell & Salas, 1991). Como Wickens (1984) observou, à medida que os procedimentos vão sendo exaustivamente praticados a carga cognitiva diminui e a velocidade e precisão na execução da tarefa aumenta. Também nesta segunda abordagem entra a performance física, já que como Pleban, Thomas e Thompson (1985) verificaram que

⁴ Militares treinados para proceder à descarga de homens e material por via aérea (Orasanu & Backer, 1996).

uma boa capacidade física atenua os efeitos de stress, uma vez que esta capacidade física reduz os efeitos de stress quando é exigido maior desempenho cognitivo.

A terceira abordagem não é projetada para reduzir o stress diretamente, ela melhora a performance através dos pares da unidade, estes pares fornecem orientações e trocam ideias, verificando e corrigindo erros que cada um observa quando as situações ficam mais perigosas, esta abordagem tem a mais-valia de todos trabalharem em uníssono, estando todos atentos a sinais que possam passar despercebidos a um individuo devido ao stress propício das ações que realizam (Orasanu & Backer, 1996).

Ao longo do CCmds são desenvolvidas não só as capacidades individuais do formando, mas também a capacidade de trabalhar com mais elementos, tal é observado na fase de equipas, fase de grupo e no exercício operacional de fim de curso⁵ (Ramos 2014). Também é inerente ao curso a prática constante de tarefas militares como verificado anteriormente com o tiro de combate e técnica de combate (Ramada, 2020), contribuindo para este treino de características militares.

É também característica inerente ao CRng a indução de stress durante toda a formação, Kearney (1997) afirma que treinar num ambiente de elevado stress, semelhante a um cenário de conflito, é extremamente proveitoso, é norma ao invés de esporádica, a privação de sono, privação de alimento, as cargas pesadas e os extensos deslocamentos, a fadiga física e psicológica. Este mesmo autor afirma que a robustez mental desenvolvida nos formandos já deu provas de sucesso, elencando as operações levadas a cabo em Granada, Panamá, Somália e a operação *Desert Storm*⁶.

1.3. Curso de Comandos

Como refere o Estado Maior do Exército (EME) (2007), as forças especiais Comandos são foças de combate ligeiras com elevada capacidade de projeção, elevada capacidade técnica e tática e grande flexibilidade. Estas forças são vocacionadas para operações ofensivas onde se realça a sua capacidade de surpresa, velocidade, violência e precisão.

Segundo o EME (1988), a tipologia de missões associadas às tropas Comandos carecem de bastante exigência, sendo esta exigência começando a ser ministrada numa fase precoce da formação e sendo transversal ao longo de todo o CCmds. A mesma fonte afirma

⁵ Exercício realizado no final de curso de modo a familiarizar os futuros Comandos com o espectro de missões com que se poderão deparar no futuro (Ramos, 2014).

⁶ Operação ofensiva realizada contra o Iraque conduzida pelos Estados Unidos da América (Kearney, 1997).

ainda que esta preparação dota os militares a desempenharem missões com elevado grau de dureza, não apenas pelo inimigo que enfrentam, mas também devido às adversidades do terreno. Esta formação, como refere Silva (2008), assenta numa forte componente física e psicológica, que aliada à grande capacidade técnica e tática desenvolvida no CCmds capitaliza a sua prontidão para a tipologia de missões acima descritas.

Destacam-se três fases ao longo do CCmds, sendo elas a fase individual, fase de equipa e fase de grupo, onde nas últimas duas se coloca em prática a liderança de baixos escalões por parte do Oficial, comandando os sargentos e as praças, e se demonstra e compreende a importância de trabalhar em conjunto para o sucesso da missão (Marques, 2017). O Oficial é confrontado com tarefas de elevado grau de planeamento, onde é exigida grande capacidade de liderança para manobrar os seus homens no terreno (Pinho, 2016). Este planeamento é também auxiliado por parte dos subordinados, onde estes cooperam para atingir resultados superiores (Pinho, 2016). Esta cooperação contribui para a empatia e para as relações interpessoais dos formandos.

A base do CCmds, como refere Seidi (2008), é a técnica individual de combate, um plano de ação psicológica, a prática de tiro e a prática de treino físico bem como competências técnico-táticas (Silva, 2008). O mesmo autor explica ainda que o treino parte do geral para o particular, iniciando o treino individual até uma última fase do curso onde se treina como grupo. Ao longo deste treino, a componente física e de tiro de combate são transversais ao longo de todo o curso, sendo por isso trabalhadas em paralelo com a componente tática. Este treino tem como objetivo atingir elevados padrões de exigência de modo a ter resultados de excelência e procura representar condições idênticas aquelas que podem vir a ser encontradas em campo de batalha (Seidi, 2008). Ao longo de todo o curso os formandos encontram-se sob condições de elevado desgaste psicológico e físico.

Como refere Pinho (2016), no CCmds uma vez que atuam em pequenos grupos, a eficiência dos subordinados vai depender do exercício de liderança do Oficial, uma vez que é a responsabilidade do mesmo motivar e articular os seus homens, encaixando-se esta liderança perfeitamente ao longo do curso.

Pinho (2016) menciona que ao longo do CCmds, existe uma perceção positiva na evolução da perceção de liderança por parte dos graduados. A confiança e coragem dos graduados na tomada de decisão é também denotada bem como a capacidade de influenciar e motivar os subordinados através do exemplo. Marques (2017) conclui ainda que o CCmds é visto como um curso de liderança para o Oficial, sendo mais proficiente no exercício da mesma quando comparado com Oficiais que apenas possuem a formação base em Infantaria.

1.4. Curso de Ranger

Como refere Hutchings (1990), a *Ranger School* é acima de tudo, uma escola de liderança, uma boa explicação para tal é que, grande parte do treino desenvolvido tem como principal foco as tarefas críticas de um líder, desde a sua criação a sua missão mantém-se imutável: desenvolver características de liderança, confiança e competência nos formandos.

Sendo o CRng caracterizado como um curso intensivo de liderança, os formandos são sujeitos a uma formação de 61 dias, sendo o principal objetivo o desenvolvimento de líderes capazes de motivar e liderar os subordinados enquanto sujeitos a situações de elevado stress psicológico e físico inerente às operações de combate continuamente realizadas (Smith, 2012). Durante o curso os formandos são levados ao extremo das suas capacidades de liderança, tornando este curso o único que consegue desenvolver e avaliar as características de liderança dos formandos (Smith, 2012).

Como explica Kirk e Howard (2003), ao longo do curso existe uma rotatividade nas posições de comando, passando o formando por comandante de pelotão, sargento de pelotão, comandante de secção e comandante de esquadra. Desta forma os formandos ganham a perceção da tarefa de cada um dos órgãos de liderança dentro do pelotão, desenvolvendo as competências necessárias para as aplicar em operações reais.

Não sendo o curso uma situação de combate real, ele oferece a oportunidade de estudar e desenvolver a liderança num contexto semelhante a uma situação de combate, por isso, o formando bem como a unidade que comanda, estão expostos a perigos que podem vir a ser confrontados num combate real, desta forma, o meio ambiente, as situações de stress, e as situações de combate, são todas elas simuladas no decorrer do curso (Brigade, 2011). O curso requer que os formandos operem, tanto a nível individual como coletivo, sendo-lhes dadas várias missões simulando um ambiente real e estando os formandos sujeitos a níveis de stress físico e psicológico semelhante ao que podem encontrar numa situação de combate (Helmick, 1998). Este CRng dá-se ênfase à capacidade de supervisão por parte dos líderes, havendo um formando responsável por supervisionar os subordinados, sendo ele responsável por coordenar as suas ações em todas as missões a realizar (Helmick, 1998).

De forma a haver uma perceção do desempenho e da prestação do formando, ao longo do curso são realizadas diversas avaliações, estas avaliações são realizadas quando este acaba de exercer a tarefa de liderança que lhe foi incumbida, ou então se fizer alguma ação de elevado valor ou alguma ação que possa comprometer seriamente o comando e integridade dos seus homens (Hutchings, 1990). Como refere Moore, Friedl, Kramer,

Martinez-Lopez e Hoyt (1992) a liderança do formando é avaliada consoante a influência que este tem para com quem está a liderar, mas também como este utiliza os recursos disponíveis e as técnicas adquiridas para o cumprimento da missão.

A avaliação por parte dos pares é também um importante contributo no processo avaliativo de liderança, uma vez que se obtém o *feedback* dado por uma pessoa em relação à outra quando estas se encontram no mesmo grupo de trabalho, avaliando assim a performance da mesma não sendo avaliada pelo seu chefe ou então por alguém seu subordinado, estando assim no mesmo patamar hierárquico (Peiperl, 1999). Esta forma de avaliar é única já que dá aos formandos a oportunidade de evoluírem, mostrarem as suas qualidades, envolverem-se no trabalho realizado pelo grupo, dar o sentimento de responsabilidade e ter uma perceção dos elementos do grupo para quem se encontra no exterior (Weaver & Cotrell, 1986).

Estas avaliações de pares são norma no CRng, sendo os pares avaliados no final de cada fase. Após essa avaliação é obrigatório que o avaliado tenha uma classificação superior a 60% de maneira a obter um “GO”, caso não aconteça, e se em quatro avaliações duas delas forem inferiores a 60% o formando pode: retomar o curso, ser eliminado do curso, ou então ser eliminado com hipótese de ingressar no curso seguinte (Hutchings, 1990).

A liderança é irrefutavelmente crucial quando se procura sucesso em qualquer tipo de operação, uma vez que providencia à força maior poder de combate (Hutchings, 1990). O CRng por excelência cultiva esta liderança e instaura-a aos seus formandos através de difíceis missões incutidas pelos formadores, exigindo que os formandos pensem e executem debaixo de um ambiente de stress físico e psicológico contínuo, aproximando-o o máximo possível do que pode ser um cenário de combate (Smith, 2012). Esta liderança adquirida no término do curso através das diversas adversidades ultrapassadas ecoa na carreira do formando sendo assim uma mais-valia não apenas para o formando, mas também para o Exército (Helmick, 1998).

O CRng é uma formação com provas dadas na liderança de pequenas unidades, sendo esta formação reconhecida pelas Forças Armadas Americanas como uma mais valia ao Oficial, levando assim que esta formação seja alargada aos vários ramos das Forças Armadas deste mesmo país (Helmick, 1998).

1.5. Curso de Comandos e Curso de Ranger

Segundo o EME (2017) atendendo ao Quadro Orgânico n.º 09.02.05 do Batalhão de Comandos, este tem como missão a execução de operações em todo o espectro de operações

militares, quer em âmbito nacional ou internacional. Também no Regimento Ranger conseguimos ver uma similaridade na sua missão, sendo a missão do Regimento Ranger planejar e conduzir operações em todo o espectro de operações (HDA, 1987). São características destas mesmas duas forças, segundo os mesmos autores, missões de cariz eminentemente ofensivo.

Ainda relativamente às capacidades e tipologias de missões, podemos associar estas forças em vários pontos, tanto o EME (2017) como o HDA (1987), referem que ambas as forças têm capacidade de participar em operações anfíbias, aeromóveis e aerotransportadas, operar isoladamente durante 3 dias sem necessidade de reabastecimento, executar missões em todo o tipo de ambiente, executar operações ofensivas em território inimigo e executar defesa de pontos sensíveis. Também nas suas limitações são encontradas semelhanças, sendo ambas as forças, segundo os mesmos autores, limitadas na proteção de ataques aéreos, contra ataques blindados ou mecanizados em terreno favorável a esta tipologia de forças e ambas revelam dificuldade em recompletar a unidade a nível pessoal num curto período.

Relativamente à formação providenciada no CCmds destacam-se três fases, sendo elas a individual, equipa e grupo, onde a partir da fase individual o Oficial é incumbido de liderar os homens pertencentes à sua equipa e posteriormente ao seu grupo, podendo colocar em prática a sua tarefa de liderança (Marques, 2017). Na fase inicial do CRng, os formandos que nele incorrem comandam esquadras e secções e posteriormente, na segunda e terceira fase, comandam unidades escalão secção e pelotão (Kirk & Howard, 2003), havendo a característica de ambos os cursos trabalharem a liderança aos baixos escalões. No CRng estas fases são distinguidas não apenas pelo número de militares que se lidera, mas também pelo meio em que os formandos se encontram inseridos, sendo uma primeira fase em floresta, a segunda em montanha e a terceira em ambiente de selva/pântano, o que vai providenciar ao formando a capacidade de operar nestes ambientes (Moore et al., 1992). Também com a realização do CCmds o formando fica habilitado a operar nesta tipologia de terrenos (EME, 2017), e sendo também o Exercício Operacional de Fim de Curso executado em floresta, montanha e água (Marques, 2017).

Quanto ao método utilizado na formação, os dois cursos convergem no sentido em que os formandos se encontram debaixo de um elevado nível de stress físico e psicológico, havendo a exigência do líder tomar decisões sob estas mesmas condições, aproximando-o ao que este pode encontrar num cenário de conflito (Kirk & Howard, 2003; Marques, 2017).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade descrever e enquadrar a metodologia adotada durante a elaboração da presente investigação, para deste modo fundamentar as opções que foram por ela levantadas. Relativamente à estruturação e formatação, a investigação foi conduzida através da NEP 522/1.^a/AM, Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação. Foram também utilizadas as normas da American Psychological Association (APA) 7^a edição para toda a referenciação e realização de citações subjugadas à investigação. A investigação teve início na unidade curricular de Metodologia de Investigação Aplicada ao Trabalho de Investigação Aplicada no ano letivo 2021/2022, aí foram formuladas tanto a Pergunta de Partida (PP), Objetivos Específicos (OE) e as Perguntas Derivadas (PD) que daí advêm. Assim sendo, seguidamente aborda-se o tipo de abordagem adotado, os OE, a PP e as PD, instrumentos de recolha de dados, composição e justificação da amostra e o procedimento utilizado.

2.1. Tipos de abordagem

Na fase embrionária da investigação é crucial delinear e definir qual o método a ser utilizado, deste modo é possível seguir as diretrizes desse método e desenvolver toda a investigação. Vilelas (2009) afirma que todos os estudos científicos são classificados consoante o modo de abordagem, Santos et al. (2016) afirma ainda que existem três estratégias de abordagem na investigação, sendo elas qualitativas, quantitativas e mistas.

O trabalho de investigação elaborado, no que concerne à estratégia de abordagem, é classificado como um estudo exploratório qualitativo que, segundo Pathak, Jena, e Kalra (2013) é utilizado para entender as experiências, percepções e comportamentos dos participantes. Na estratégia qualitativa são ainda utilizadas entrevistas, observação e análise documental de maneira a efetuar a recolha de dados (Santos et al. 2016). A recolha de dados para esta investigação foi através de entrevistas e de análise documental, dotando a investigação de um carácter qualitativo uma vez que estuda, analisa e interpreta como a nossa amostra atribui um significado às experiências vivenciadas (Patton, 2015). A investigação é também dotada de um carácter exploratório já que tem como objetivo descobrir algo novo e ainda não abordado (Swedberg, 2020). Quanto ao método utilizado na redação deste trabalho, foi utilizado um método indutivo onde, como refere Azungah (2018) através do conhecimento adquirido no caso particular se procura alcançar o conhecimento geral. Thomas (2006) explica ainda que este tipo de método utiliza a experiência da amostra para

conduzir a análise de resultados. Assim, esta investigação realiza-se do particular para o geral, associando a experiência dos militares entrevistados de maneira a generalizar os factos associados.

Para a redação deste TIA foi realizada uma revisão de literatura onde se deu primazia à recolha de informações elaborada não apenas por autores de renome no âmbito do tema em estudo, mas também em documentos doutrinários publicados por parte do EP e EA.

2.2. Definição de objetivos específicos

O objetivo geral desta investigação é “**verificar se a frequência do CCmds é ou não benéfica para a carreira futura do Oficial subalterno, dotando-o de melhores características de liderança e de performance**”. Tendo o objetivo geral como ponto de partida foram levantados os OE elencados na Tabela n.º 1.

Tabela n.º 1 - Objetivos da Investigação

OE1	Analisar se os militares que frequentaram o CCmds desenvolveram ou não características de liderança e de performance individual.
OE2	Verificar o contributo do CCmds para a formação de um oficial subalterno.
OE3	Constatar se o CRng confere alguns benefícios ao Oficial subalterno de Infantaria Americano de modo a fazer uma comparação com o CCmds do EP a fim de perceber se este traz benefícios ao nosso Oficial subalterno.

Fonte: Elaboração própria

2.3. Pergunta de partida e perguntas derivadas

Como refere Quivy e Campenhoud (2008), a PP é a forma através da qual o investigador tenta demonstrar de maneira mais pormenorizada o que procura compreender, saber e elucidar. A PP levantada para esta investigação é “**Existem benefícios para o recém Oficial subalterno em realizar o Curso de Comandos após a conclusão do Tirocínio para Oficial de Infantaria?**”. De maneira a auxiliar na resposta a esta pergunta foram levantadas três PD representadas na Tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 - Perguntas Derivadas

PD1	São desenvolvidas características de liderança e performance com o CCmds?
PD2	Quais as vantagens e desvantagens em realizar o CCmds?
PD3	Quais os benefícios que o Oficial subalterno de Infantaria Americano tem ao realizar o CRng?

Fonte: Elaboração própria

2.4. Composição e Justificação da Amostra

Como afirma Kadam e Bhalerao (2010), população é um conjunto de indivíduos com características específicas que nós desejamos estudar. Amostra, segundo os mesmos autores, é uma pequena parte desta população que possui as mesmas características e que se vai incluir no nosso estudo. Fortin (1999) reforça ainda que Amostra é um pequeno conjunto de elementos que integram uma população.

Na realização desta investigação consideramos como População os militares do EP e do EA. A nossa Amostra é composta por sete militares do EP que possuem o CCmds, três militares do EP que possuem o CRng, quatro militares do EA que possuem o CRng e cinco militares do EP que possuem ambos os cursos. Num total de dezanove entrevistas, quatro delas foram realizadas a militares do EA e outras quinze realizadas a militares do EP. Os militares entrevistados são todos do sexo masculino e encontram-se listados no Apêndice A.

Os Oficiais entrevistados tinham idades compreendidas entre os 23 e os 87 anos. Os anos em que os Oficiais realizaram os cursos estão compreendidos entre 1961 e 2022. De maneira a fazer a caracterização dos entrevistados foi realizado um questionário sociodemográfico aos mesmos, sendo este questionário sociodemográfico apresentado numa versão portuguesa⁷ e uma versão inglesa⁸ respetivamente.

Devido à confidencialidade e anonimato da informação fornecida pelos entrevistados, estes vão ser categorizados através de um número, posto, nacionalidade e curso (ex. E1, ALF, PT, CMD/RNG). Este exemplo é referente ao Entrevistado 1, posto de Alferes, nacionalidade Portuguesa, com o CCmds e CRng.

⁷ Encontra-se explanado no Apêndice B.

⁸ Encontra-se explanado no Apêndice C.

2.5. Instrumentos de Recolha de Dados

A pertinência desta investigação reside no facto de os conceitos a abordar serem transversais à carreira do Oficial. Com as exigências e dificuldades do novo ambiente operacional é necessária uma reformulação no modo como as competências dos Oficiais são ministradas, para tal é exigido uma reformulação na formação e desenvolvimento de líderes já que o modelo instaurado atualmente não consegue corresponder a tais adversidades (O'Donnell, 2013). Para complementar e instaurar uma formação que auxilie no desenvolvimento de características de liderança e performance existem já boas práticas utilizadas por outros Exército, como o caso do EA com a administração do CRng. Ruffa e Soeters (2014) realçam que estabelecer uma comparação entre Exércitos é uma mais-valia, os mesmos autores afirmam ainda que este tipo de estudos é revelado altamente necessário nas organizações militares podendo ser utilizado para desenvolver novas teorias e desvendar novas hipóteses. No caso desta investigação estabeleceu-se uma comparação com o EA através da formação complementar ministrada pelo mesmo.

O modelo metodológico escolhido permitiu-nos realizar um cruzamento de dados entre a análise documental e as entrevistas semiestruturadas realizadas, havendo assim maior validação de dados.

Para este procedimento de recolha de dados, realço a plataforma *Google Meet* para elaboração de entrevistas e a plataforma *Google Form* para a realização do consentimento informado e do questionário sociodemográfico.

2.6. Procedimentos

Para esta investigação utilizou-se dois tipos de procedimentos: análise documental e entrevistas. Nesta análise documental foi realizada uma revisão de literatura sobre os conceitos de liderança, performance e do CCmds e CRng. Para a realização desta pesquisa documental foi utilizado em conjunto de base de dados como os Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal, o EBSCO e foi também encontrada informação no motor de busca *Google Scholar*.

Após o primeiro contacto telefónico com os entrevistados, os mesmos concordaram em participar no estudo. Assim, a participação de todos os intervenientes foi de forma voluntária, salientando ainda que todos eles concordaram com o consentimento informado

(versão Portuguesa⁹ e Inglesa¹⁰). Antes de realizar as entrevistas, para além da apresentação dos objetivos da investigação, foi informado o direito à não resposta e que a sua participação é anónima e confidencial, respeitando a proteção dos dados pessoais, sendo apenas do conhecimento dos investigadores. As entrevistas foram realizadas por via telemática, sendo a duração média das entrevistas de uma hora. Antecedia ao início da gravação da entrevista o pedido para esta ser gravada e guardada em suporte digital para posterior análise.

Nas entrevistas aos Oficiais Portugueses e Americanos procurou-se perceber se o CCmds e o CRng contribuiu para a carreira deste Oficiais tanto em características de liderança como em performance e se sim como é que estes perceberam essa contribuição. Aos Oficiais Portugueses que possuem o CCmds e o CRng procurou-se colocar as mesmas questões que aos outros dois grupos, porém numa última fase da entrevista foram questionados acerca da semelhança deste CRng com o CCmds, de maneira a haver uma perceção de como é que estas duas formações se relacionam na prática.

Todas as entrevistas realizadas ao longo da investigação foram posteriormente transcritas para documento *Word* e colocadas na plataforma *NVivo*, plataforma utilizada para a análise de dados qualitativos (Bazeley, 2007), onde foi possível criar um sistema de análise de dados codificado por categorias e subcategorias

As entrevistas aos Oficiais subalternos foram realizadas no período compreendido de 29 de março e 6 de abril, as entrevistas realizadas aos Oficiais superiores e aos Oficiais Gerais foram realizadas no período compreendido de 6 de abril e 15 de abril. O preenchimento do questionário para obtenção de dados sociodemográficos e do consentimento informado foi preenchido previamente à realização das entrevistas.

2.7. Entrevista

Quanto à tipologia de entrevistas estas podem ser classificadas como estruturada, semiestruturada ou não estruturada (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Jamshed, 2014). Para esta investigação foi utilizada entrevista semiestruturada uma vez que, apesar de haver perguntas já planeadas para a entrevista, podiam advir novas perguntas consoante as respostas dos entrevistados, conferindo assim uma maior flexibilidade à entrevista (Adhabi & Anozie, 2017). Stuckey (2013) acrescenta ainda que este tipo de entrevistas podem divergir do guião inicial, o que pode resultar em questões mais interessantes do que as propostas inicialmente. Este tipo de entrevista é a mais utilizada quando utilizado uma

⁹ Encontra-se explanado no Apêndice D.

¹⁰ Encontra-se explanado no Apêndice E.

estratégia qualitativa (Alshenqeeti, 2014). O guião construído para entrevista foi ao encontro dos objetivos do trabalho de investigação e do respetivo enquadramento teórico relativo ao tema. Sendo realizado nas versões Portuguesa¹¹ e Inglesa¹² o guião da entrevista compreendia oito blocos.

¹¹ Encontra-se explanado no Apêndice F.

¹² Encontra-se explanado no Apêndice G.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e descritos os dados obtidos através das entrevistas. Da análise das entrevistas, e tendo em conta consideração o objetivo do estudo, surgiram seis blocos principais, sendo eles: aspetos positivos e negativos de tirar o(s) curso(s), atributos de liderança, competências de liderança, performance, impacto do curso na missão e relacionamento dos cursos. Ao longo do capítulo serão feitas alusões às citações proferidas pelos entrevistados de modo a ilustrar o conteúdo das entrevistas. Serão utilizados gráficos no início dos blocos para uma melhor perceção do conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados.

3.1. Aspetos positivos e negativos de tirar o(s) curso(s)

Nesta categoria tem-se por finalidade perceber, findado o(s) curso(s), quais foram os contributos gerais que este incutiu nos Oficiais que o(s) realizaram, percebendo quais os aspetos positivos e negativos do(s) mesmo(s). A Figura n.º 2 representa os resultados desses mesmos aspetos positivos e negativos levantados pelos entrevistados.

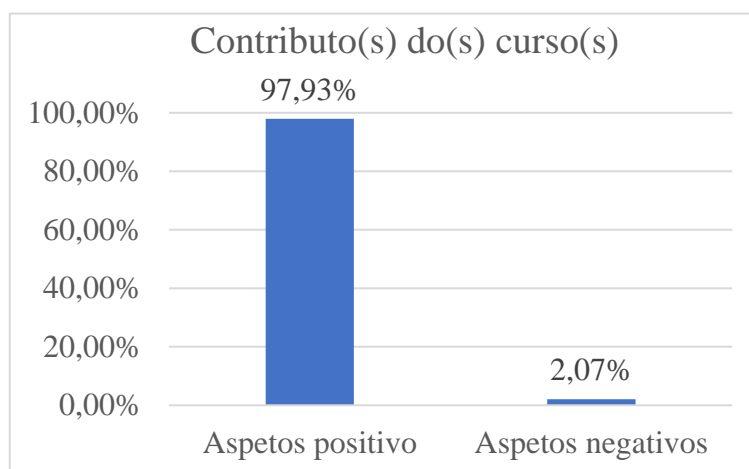


Figura n.º 2 - Contributo(s) do(s) curso(s)

Fonte: Elaboração própria

Todos os entrevistados evidenciaram aspetos positivos na sua realização, saliento as capacidades técnicas e táticas, o cultivo pormenor e atenção ao detalhe, um desenvolvimento das capacidades físicas através das provas de decisão/superação e o melhorar do exercício da liderança.

“Tanto o CCmds como o CRng dão-nos uma formação muito boa, depois todas as outras competências são adquiridas, tanto técnicas e táticas, porque a melhor forma de desenvolveres estas competências é treinares e nos cursos estás constantemente em treino.” (E16, MGEN, PT, CMD/RNG).

“(...) o CCmds exponenciou a liderança, a minha confiança, destreza mental, a preocupação com pormenores a nível de pessoal e a nível do material e a assertividade das ordens que dou, é algo que considero benéfico como militar.” (E3, TEN, PT, CMD).

“Atingi uma melhor performance física com a realização do curso, através das provas com que és confrontado (...)” (E1, ALF, PT, CMD).

“São te dadas mais oportunidade se tiveres o CRng, tanto para posições de liderança como para futuras promoções, se estiverem indecisos entre um militar com o curso ou um militar sem o curso, eles vão escolher o militar com o curso.” (E10, TEN, US, RNG).

Foram ainda evidenciadas por parte de alguns entrevistados algumas características negativas da realização do(s) curso(s) que iremos aprofundar nos outros blocos dos resultados.

“(...) sinto que não mudei a maneira como liderava, já trazia isso de casa, ou és um líder ou não és, não é o CCmds que te vai tornar melhor líder.” (E18, MGEN, PT, CMD/RNG).

“Tanto no CCmds como no Regimento de Comandos trabalhamos com a nossa orgânica, trabalhamos em equipas e grupos, isto na componente tática pode causar algum embaraço para quem não tiver o curso.” (E2, TEN, PT, CMD).

3.2. Atributos de Liderança

Na categoria de atributos de liderança foram abordadas três subcategorias, sendo elas traços de carácter, presença e capacidade intelectual. Na Figura n.º 3 encontram-se os resultados obtidos das referências positivas e negativas das subcategorias supramencionadas.

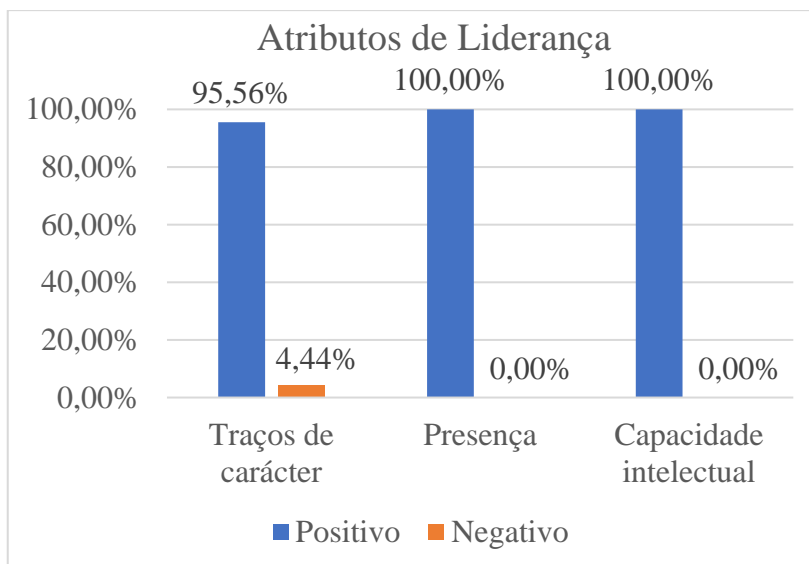


Figura n.º 3 - Atributos de Liderança

Fonte: Elaboração própria

3.2.1. Traços de carácter

Com esta subcategoria pretende-se averiguar se foram desenvolvidos traços de carácter com a realização do(s) curso(s). É também objetivo perceber se estes traços de carácter foram incutidos ou se moldaram o carácter como líder. Dos 19 entrevistados houve 43 referências alusivas ao desenvolvimento de traços de carácter.

“Desenvolves sem dúvida os teus traços de carácter, a disciplina é bastante vincada sendo muito exigente. Ganhas o espírito de combate porque este chega naturalmente devido à exigência do curso.” (E11, MAJ, PT, CMD/RNG).

“(…) o espírito combativo que desenvolves, e a empatia que ganhas em saber como falar com pessoas que estão desmoralizadas são grandes benefícios.” (E8, TEN, US, RNG).

“A disciplina é algo que é trabalhada durante o CCmds (…) se algo estiver mal em nós como líderes está mal com o grupo, os nossos subordinados dependem diretamente de nós, então há desde cedo esta responsabilidade de ter a disciplina. A empatia é também desenvolvida já que temos os nossos homens sob o nosso comando constante e passamos as mesmas dificuldades.” (E2, TEN, PT, CMD).

“Ambos os cursos criaram em mim capacidades que ainda uso atualmente, uma delas é liderança por empatia com as pessoas (…)” (E14, BGEN, PT, CMD/RNG).

Ainda relativamente ao desenvolvimento de traços de carácter houve 2 referências negativas, salientando que após o término do CCmds denotaram mudanças de personalidade nos meses seguintes.

“(…) saliento a mudança de personalidade que senti quando acabei o curso, a nível de comportamento social.” (E11, MAJ, PT, CMD/RNG).

“A personalidade é moldada durante o curso, aconteceu comigo, porém depois do curso é colmatada.” (E2, TEN, PT, CMD).

3.2.2. Presença

Pretende-se averiguar nesta subcategoria, se o(s) curso(s) tiveram alguma influência na presença de Oficial uma vez concluído(s). Esta presença, que é observada pelos subordinados em contacto com o Oficial, foi garantida por todos os entrevistados, salientando valores como a resiliência, confiança e desempenho físico.

“A resiliência, confiança e competência são conseguidas com o curso (…) a qualidade do treino que providencias, o teu resultado em tiro, a maneira como fazes o manuseamento do material, o desempenho físico na adversidade, entre outras coisas, são pequenos detalhes que os teus subordinados reparam e que são melhorados com o CCmds.” (E5, TEN, PT, CMD).

“O CCmds pelo facto de ser algo exigente, aumenta exponencialmente características como a competência, confiança e resiliência (…)” (E4, TEN, PT, CMD).

“(…) o CCmds dá-te as características e competências para facilitar o teu trabalho, eles sabem quem têm à frente, sabem a exigência do curso, vão sentir que têm alguém à frente que se superou e olham para ti com respeito acrescido.” (E1, ALF, PT, CMD).

“Em ambos os cursos tu superas-te a ti mesmo, esta capacidade de superação dá-te benefícios para toda a vida, ainda mais quando és um líder militar, aprendes nos cursos a passares pelas dificuldades que os teus soldados passam, a ser o primeiro a levantar e o último a deitar, a comeres só depois dos teus subordinados comerem, isto são características importantíssimas para um líder e ambos os cursos cultivam estes princípios. A liderança nasce no campo da igualdade dos nossos incómodos e no campo da partilha dos esforços, quer o CCmds e o CRng me trouxeram isso.” (E14, BGEN, PT, CMD/RNG).

3.2.3. Capacidade Intelectual

Na presente subcategoria pretende-se apurar se esta capacidade de desembaraço tático foi adquirida com o(s) curso(s). Das 30 referências a capacidades intelectuais para

lidar com os problemas, 30 delas foram positivas, afirmando que o(s) curso(s) conferem esta capacidade para lidar com problemáticas que surgem tanto no âmbito operacional como no quotidiano.

“O CCmds dá as ferramentas necessárias para ultrapassarmos as adversidades táticas ao longo da nossa carreira, este espírito inculcado do desembaraço mental, confiança e superação vai-nos auxiliar ao longo da carreira.” (E3, TEN, PT, CMD).

“Sem dúvida, a ideologia é sempre a mesma, dá-nos outra confiança no planeamento. Apesar de nos aparecer uma tarefa que nunca vimos temos a facilidade de nos adaptarmos, se treinarmos para o mais difícil, depois num cenário real, onde podemos não estar sob os efeitos de todo o stress e pressão, as coisas vão nos sair com fluidez e naturalidade.” (E5, TEN, PT, CMD).

“A capacidade de análise e de encontrar soluções para os problemas foi desenvolvida e facilitaram-me como líder e ainda hoje sinto isso.” (E17, MGEN, PT, RNG).

3.3. Competências de Liderança

Relativamente à categoria de competência esta dividiu-se em outras três subcategorias, sendo elas liderar, desenvolver e alcançar. A Figura n.º 4 apresenta os resultados obtidos através das entrevistas e a perceção que os entrevistados tiveram no desenvolvimento destas categorias.

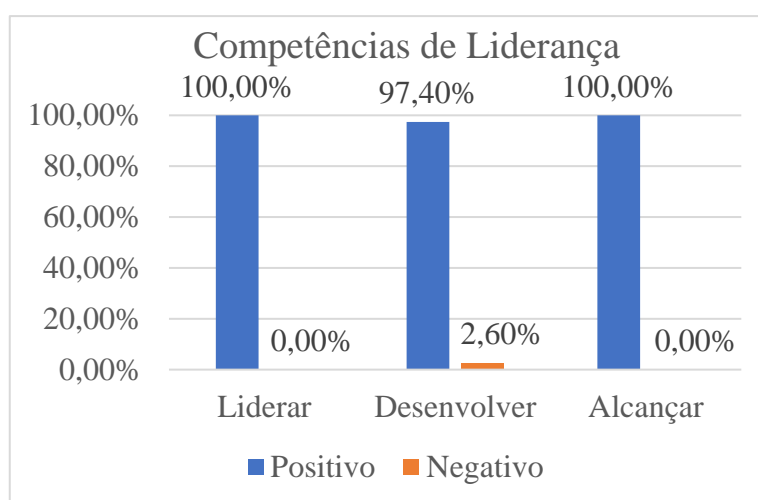


Figura n.º 4 - Competências de Liderança

Fonte: Elaboração própria

3.3.1. Liderar

A seguinte subcategoria, visa perceber se competências para motivar e liderar pelo exemplo foram desenvolvidas com o(s) curso(s). Nas entrevistas realizadas foram feitas 25 referências a esta forma de liderar pelo exemplo e como esta contribui na tarefa de liderança.

“O CCmds incute o espírito de liderar pelo exemplo e isso faz com que as praças se sintam inspiradas e motivadas quando os estás a comandar.” (E11, MAJ, PT, CMD/RNG).

“O facto de teres que motivar e inspirar os teus homens através das tuas ações, eles vêm-te a fazer e seguem-te, tu como líder mesmo estando na adversidade tens que ser um exemplo para eles.” (E1, ALF, PT, CMD).

“O dever de tutela e comandar pelo exemplo, não se mandava fazer nada que nós também não fizessemos, passamos a dar mais importância aos nossos homens.” (E16, MGEN, PT, CMD/RNG).

“(…) apresentares-te aos teus subordinados com estas duas especialidades motiva-os, eles vão ter orgulho em ser comandados por nós.” (E14, BGEN, PT, CMD/RNG).

3.3.2. Desenvolvimento

Nesta subcategoria pretende-se constatar se for percebido um desenvolvimento nas competências militares do Oficial que finda o(s) curso(s). Para esta categoria atribuímos competências técnicas e competências táticas. Das 36 alusões a competências táticas, 34 delas afirmam que competências táticas foram desenvolvidas.

“Sem dúvida, como te disse aprendes as boas práticas de um soldado e como cultivar o pormenor, considero que este curso fez a diferença, vinha de um tirocínio de Infantaria onde estava habituado a fazer várias tarefas táticas, porém quando acabei o curso notei uma melhoria exponencial, faltava-me bastante nesta formação e foi conseguida com o CCmds.” (E18, MGEN, PT, CMD/RNG).

“Sim, quando estás a executar ações de patrulhas durante todo o CRng a tua competência tática melhora bastante, e ainda mais porque na instrução era dado bastante importância aos pequenos pormenores.” (E19, TGEN, PT, RNG).

Foram ainda evidenciadas pelos entrevistados 2 referências negativas quanto às competências táticas do CCmds.

“A criatividade do Oficial no CCmds pode estar limitada às táticas e aos procedimentos cultivados pela força.” (E2, TEN, PT, CMD).

Quanto às competências técnicas foram verificadas 41 referências, afirmando 41 vezes que estas foram adquiridas ao longo do(s) curso(s).

“Adquiri novas competências técnicas que transmiti a quem estava a comandar.” (E15, MGEN, PT, RNG).

“O curso ensina-te técnicas que noutros cursos não tens essa oportunidade de aprender.” (E3, TEN, PT, CMD).

“A nível técnico ajudou muito, adquiri novas competências sem dúvida, uma vez que trabalhas módulos que não trabalhas no tirocínio.” (E6, TEN, PT, CMD).

“Sem dúvida, dou o exemplo do tiro, nós temos o avanço no tiro muito grande quando comparado com outras unidades. Estamos na vanguarda de muitas competências técnicas e preocupamos-mos em estar à frente nestas competências.” (E7, TEN, PT, CMD).

3.3.3. Alcançar

Nesta subcategoria pretende-se constatar se a assertividade e o cumprimento e execução da missão independentemente de fatores externos é trabalhada ao longo do(s) curso(s). Foram feitas 24 referências a esta categoria sendo que todas afirmam que o(s) curso(s) trabalham a necessidade de cumprimento da missão independentemente de fatores que possam interferir ou advir da mesma.

“O CCmds prepara-nos para a o comando e liderança e para conseguir cumprir de forma eficiente qualquer tarefa emanada independente das dificuldades que tenhamos (...) independentemente do cenário nós cumprimos a tarefa que nos é incumbida (...)” (E4, TEN, PT, CMD).

“Sei que independentemente das condições eu vou conseguir cumprir a missão (...)” (E10, TEN, US, RNG).

3.4. Performance

A categoria de performance foi dividida em três subcategorias, sendo elas performance física, sob stress e militar. A Figura n.º 5 demonstra como foi pressentida o desenvolvimento destas três subcategorias de performance com a realização do(s) curso(s).

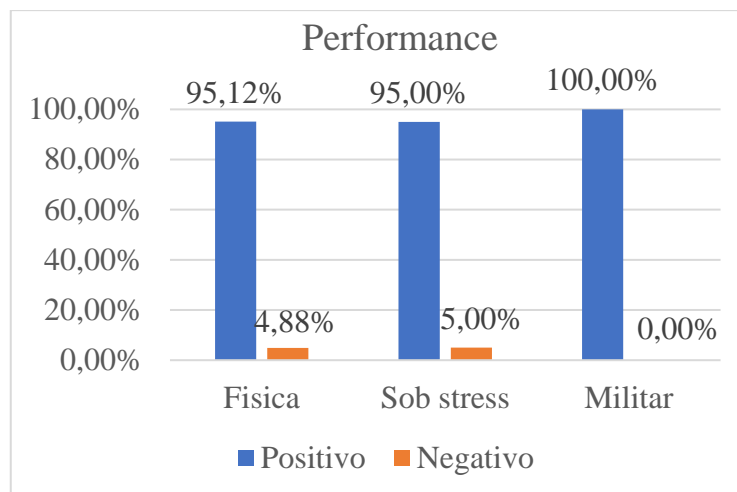


Figura n.º 5 - Performance

Fonte: Elaboração própria

3.4.1. Física

É objetivo desta subcategoria apurar se performance física foi adquirida durante o(s) curso(s). Foram feitas 41 menções relativas a performance física, destas 41 referências 39 afirmam que esta foi desenvolvida e adquirida no decorrer do(s) curso(s).

“Posso dizer que notei uma evolução física ao longo do CCmds (...)” (E11, MAJ, PT, CMD/RNG).

“O CCmds é muito exigente a nível físico. É indiscutível que melhora a tua performance física, aprendi também a dosear o meu esforço, as tarefas realizadas de elevada exigência física ajudam-te a ganhar a resistência necessária.” (E16, MGEN, PT, CMD/RNG).

“Sem dúvida, um curso desta natureza cultiva o desempenho físico (...)” (E18, MGEN, PT, CMD/RNG).

Um dos entrevistados tesse ainda uma comparação num exercício combinado com outras forças de outros países, afirmando que os seus homens com o CCmds eram mais capazes fisicamente quando comparados com outras forças sem o curso.

“Tivemos a oportunidade de meter isso em prática em exercícios com outros países, a minha equipa ficou em primeiro contra 200 equipas de todos os países membros da NATO, eramos mais capazes em termos físicos.” (E16, MGEN, PT, CMD/RNG).

Das 41 referências alusivas à performance física, uma afirma que houve um decréscimo na forma física na parte final do CCmnds. e outra que o CRng não cultivava a performance física.

“(…) na fase final houve um declínio da forma física.” (E11, MAJ, PT, CMD/RNG).

“Não diria que a minha performance física melhorou (…)” (E9, TEN, US, RNG).

3.4.2. Sob Stress

A presente categoria pretende constatar se performance sob stress foi adquirida ou melhorada após a realização do(s) curso(s). Foram realizadas 38 referências afirmando que a performance sob stress foi adquirida após a realização do(s) curso(s).

“Psicologicamente ambos os cursos são bastante exigentes. O proveito é lógico, tens de treinar a tua capacidade psicológica para saberes o que podes esperar, não se atinge patamares de robustez psicológica sem os treinares.” (E11, MAJ, PT, CMD/RNG).

“Não tenho dúvidas, a performance sob stress também é treinada, teres os indutores de stress contribuem para que tenhas uma melhor performance quando estás a trabalhar com eles, se não a treinarmos assim não a desenvolvemos. Considero esta performance sob stress imprescindível para o Oficial, porque ele é o elemento que não pode ceder.” (E15, MGEN, PT, RNG).

“Claro, o lidar com a adversidade constante leva-te a isso, o facto das tuas ações não correrem como planeias e estares sob a pressão dos instrutores, teres de lidar com os problemas e ainda assim teres que tomar uma decisão. Esta performance sob stress e robustez psicológica vai sendo desenvolvida e é algo que não perdes.” (E17, MGEN, PT, RNG).

“A nível psicológico evolui bastante, a intensidade do curso e plano de ação psicológico contribui para isso, crias uma resiliência mental com a qual ficas familiarizado, se estiveres numa situação real já não é algo estranho.” (E6, TEN, PT, CMD).

Houve ainda duas referências que afirmam que não foi desenvolvida performance sob stress com a realização do(s) curso(s).

“Penso que esta área não se desenvolve, penso que a ação psicológica é só um teste para ver se consegues superar ou não (…)” (E18, MGEN, PT, CMD/RNG).

“Apesar de não considerar que melhorei, acho que me auxiliou a arranjar alternativas para mitigar o stress que pode advir da realização de operações.” (E2, TEN, PT, CMD).

3.4.3. Militar

Nesta subcategoria pretende-se avaliar se a performance militar foi melhorada, tendo em conta que esta performance militar é o aglomerado de atributos de liderança, competências de liderança, competências técnico/táticas, performance física e performance psicológica. Foram realizadas 48 referências a esta performance militar, sendo que todas as 48 afirmam que esta foi adquirida e desenvolvida.

“(…) as tropas Comandos vão mais além que as tropas regulares, as capacidades técnicas e táticas e de performance de qualquer formando são melhoradas.” (E11, MAJ, PT, CMD/RNG).

“A performance militar é desenvolvida, quando comparado com quem não tem o CRng isso nota-se bastante.” (E12, MAJ, US, RNG).

“Há uma melhoria na performance militar (...) o exercício de liderança, as tarefas táticas, as técnicas, este performance física e performance sob stress, tudo combinado vai-te dotar de uma melhor performance militar.” (E13, COR, PT, CMD/RNG).

“Sem dúvida, o profissionalismo do curso está muito avançado, operações aéreas, montanhismo, tiro de combate dinâmico, estático, precisão, infiltração aquática, entre outras coisas, somos das únicas unidades que temos células especializadas para cada módulo, capacidades militares e esta performance militar são adquiridas no curso.” (E5, TEN, PT, CMD)

3.5. Impacto do curso na Missão

A presente categoria tem como objetivo perceber qual o impacto do(s) curso(s) em missões realizadas e se estes(s) auxiliam ou não o Oficial como líder num teatro de operações. Na Figura n.º 6 está representado a perceção que os entrevistados tiveram desse auxílio do(s) curso(s) nas missões realizadas.

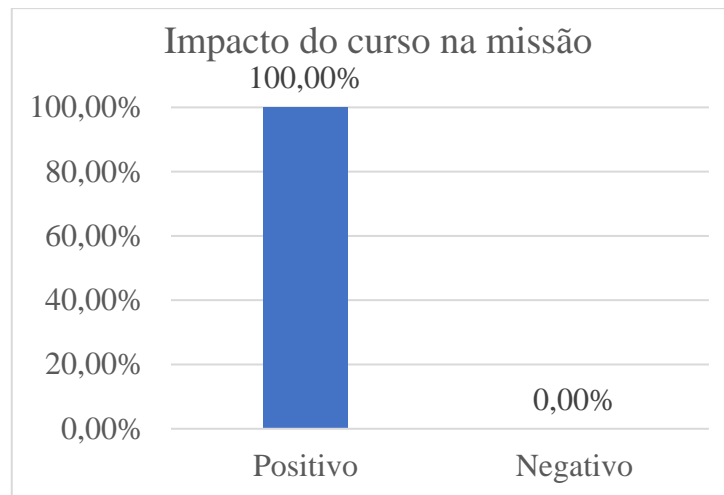


Figura n.º 6 – Impacto do curso da missão

Fonte: Elaboração própria

Dos 19 entrevistados 15 deles estiveram destacados em teatros de operações, sendo que estes 15 afirmam que o(s) curso(s) os auxiliaram no desempenho da missão.

“Sim, dou o exemplo da Jugoslávia, onde estive de baixo de fogo e não exitei nem tive medo, mantive a calma, o que é necessário neste tipo de situações, o CCmds preparou-me para este tipo de cenário.” (E16, MGEN, PT, CMD/RNG).

“Aprendi como comandar homens que estão em condições muito desfavoráveis e levá-los a cumprir a missão estabelecida, isto só por si tem um transfere para um cenário real.” (E17, MGEN, PT, RNG).

“Sim, a agressividade, assertividade, confiança e postura à frente de homens e o ser um exemplo para os outros, os nossos militares são bons se nós formos bons, portanto tem que partir do Oficial ser bom. Transpondo isto para a missão as decisões são tomadas diariamente, na República Centro Africana aconteceu numa das projeções a minha força entrar em contacto, sendo uma situação de stress é uma novidade, na minha opinião como comandante as coisas fizeram sentido, não houve hesitação nem dúvidas, aqui revi-me no CCmds, a agressividade e assertividade foram instantâneas, a clareza na tomada de decisão.” (E3, TEN, PT, CMD).

“O facto de ter o CCmds considero que me deixou preparado para as situações e adversidades que podiam advir da missão, a robustez física e psicológica e a execução de tarefas táticas do curso deixa-te confiante e preparado.” (E7, TEN, PT, CMD).

3.6. Relação dos cursos

Nesta categoria pretende-se averiguar se o CCmds e o CRng estão de algum modo relacionados, os cinco entrevistados que possuem os dois cursos foram questionados se, nas suas perspetivas, este tipo de formações eram congéneres, se as matérias instruídas eram as mesmas e se a instrução providenciada nos cursos era semelhante. A Figura n.º 7 representa a semelhança dos dois cursos percecionada pelos entrevistados que os realizaram.

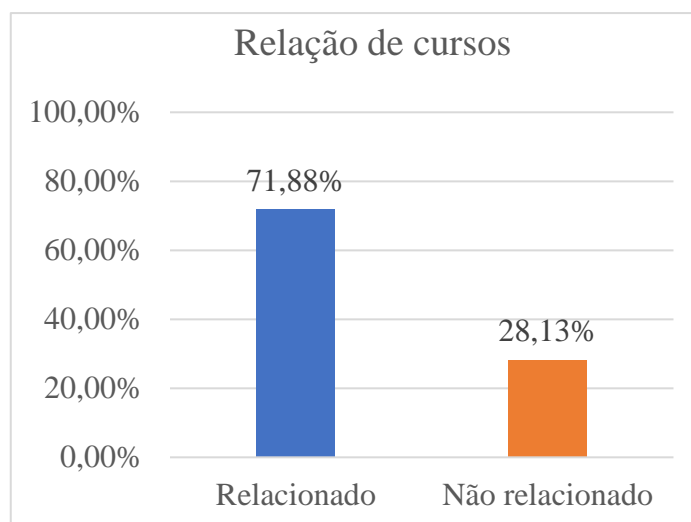


Figura n.º 7 - Relação de cursos

Fonte: Elaboração própria

Foram feitas 32 referências nesta categoria sendo que 23 delas afirmam que existe similaridade nos cursos.

“Sim, a tipologia de instruções são as mesmas porque nos dois cursos desempenhamos o mesmo tipo de ações, apesar da orgânica ser diferente.” (E11, MAJ, PT, CMD/RNG).

“Sim, na medida em que trabalham escalões semelhantes e visam qualificar os instruídos na execução da mesma tipologia de ações, ações de reconhecimento e patrulhas de combate.” (E13, COR, PT, CMD/RNG)

“O CCmds é vocacionado para o comando de pequenas unidades bem como o CRng (...) são dois cursos onde a tua liderança é testada.” (E14, BGEN, PT, CMD/RNG).

“O CRng é um curso mais voltado para a liderança que o CCmds, apesar de a partir da fase de equipas ser também ele vocacionado para este aspeto (...) a tipologia de matérias como o

socorrismo, comunicações, navegação, montanhismo, tudo isso que é abordado no CRng é abordado no CCmds.” (E16, MGEN, PT, CMD/RNG).

Foram ainda realizadas 9 referências afirmando que não existe semelhança entre os cursos.

“A instrução apesar de bater os mesmos pontos era dada de forma diferente (...)” (E16, MGEN, PT, CMD/RNG).

“Penso que não, o CCmds está vocacionado para ensinar e é bastante individualizado, no CRng não te vão ensinar nada, tu já sabes o que fazer nas tarefas táticas, só querem saber se com elevado desgaste tu consegues continuar a comandar.” (E18, MGEN, PT, CMD/RNG).

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A formação que o CCmds e o CRng oferece é considerada uma mais-valia por parte dos entrevistados. Ambos os cursos visam promover a liderança e performance dos militares que formam bem como as competências técnico/táticas de cada um.

Os participantes afirmam que com a realização dos cursos adquirem características que vão ao encontro dos atributos e das competências de liderança mencionados por HDA (2019).

A subcategoria de traços de carácter é adquirida através das experiências vivenciadas pelos Oficiais no Exército, estas vivências vão fazer com que este desenvolva a empatia, espírito combativo e a disciplina, este facto é também verificado noutros autores como Rouco e Sarmiento (2009). Grande parte dos entrevistados salientam que foram desenvolvidos os traços de carácter acima descritos com a realização de ambos os cursos, salientando o contacto constante com os seus subordinados.

A presença é uma das subcategorias também abordadas nos atributos de liderança, o líder tem de exigir a si o que exige aos seus soldados, e ao passar as mesmas adversidades que os seus subordinados vai induzir nos mesmos o sentimento de motivação e inspiração. Esta presença, adquirida através de robustez física e psicológica e mantendo a tranquilidade em situações de stress, é mencionada nas entrevistas realizadas. Autores como Cooper (1994) e Pinho (2016) sustentam que o líder quando exposto a níveis de stress deve demonstrar tranquilidade, tal verificou-se quando entrevistados expostos a cenários de combate em teatros de operações demonstraram tranquilidade perante uma situação de incerteza realçando os contributos dos cursos nestes momentos. Constatamos a partir das entrevistas que a motivação é essencial no CCmds e no CRng, tendo os Oficiais que motivar os seus subordinados para obter o melhor sucesso nas ações a realizar. Robbins e Coulter (2017) salientam que é característica do líder transformacional a capacidade de inspirar os subordinados, sendo que este tipo de líder é fulcral na liderança em contexto militar, motivando e inspirando os seus soldados para a consecução de objetivos. Os entrevistados, no que concerne a esta subcategoria, constatam que ambos os cursos cultivam esta presença, havendo uma concordância por parte de todos os entrevistados. Estes tipos de cursos convergem para um tipo de liderança transformacional como podemos constatar com o cruzamento da revisão de literatura com as entrevistas.

A última subcategoria dos atributos de liderança é a capacidade intelectual, relacionando-se com o desembaraço na solução de problemas, encontrando a melhor e mais

célere solução para os mesmos. É auxiliar nesta capacidade intelectual o saber técnico e tático que o Oficial possui, saber esse adquirido e aperfeiçoado com a realização do CCmds e do CRng. O líder na tomada de decisão tem de avaliar a situação e agir da forma mais rápida e eficaz, criando deste modo confiança e inspiração nos seus subordinados. Os problemas táticos e a necessidade de encontrar uma solução para os mesmos são constantes em ambos os cursos como explicado nas entrevistas, sendo cultivada a capacidade intelectual e a resolução de problemas.

Os atributos de liderança assentam em valores como empatia, motivação e inspiração, estando estes relacionados com duas das componentes de liderança transformacional definidas por Bass (1999), sendo elas o carisma e a inspiração. Uma terceira componente de estímulo intelectual é também observada nos dois cursos sendo sustentada por Pinho (2016) e Weaver e Cotrell (1986), uma vez que no CCmds o Oficial é auxiliado pelos seus subordinados na tarefa de planeamento e no CRng é dada a oportunidade dos formandos auxiliarem nas tarefas de grupo. No CCmds, ao longo da fase de equipas, grupo e no exercício operacional, existe um contacto constante entre Oficial e subordinados, auxiliando-se mutuamente no cumprimento de objetivos como explicado pelos entrevistados, porém como referido nas entrevistas, compete ao Oficial liderar o grupo para obterem o sucesso na missão, sendo este o principal responsável na realização da mesma.

Na categoria de competências de liderança encontram-se outras três subcategorias, sendo elas liderar, desenvolver e alcançar.

No que concerne à subcategoria de liderar, é expectável que o líder seja o exemplo para os seus subordinados, influenciando-os positivamente, para tal é necessário que este possua proficiência técnica e tática e revele os traços de carácter mencionados nos atributos de liderança. Esta subcategoria vai ao encontro do que afirma Northouse (2013). O autor explica que o líder ideal estabelece as normas pelas quais os seus subordinados devem agir, providenciando aos seus soldados o exemplo a seguir, dotando este líder de um tipo de liderança transformacional. Bass (1999) sustenta a subcategoria de liderar afirmando que o facto de o líder providenciar um exemplo para os subordinados faz com que estes se sintam mais inspirados para o desempenho da tarefa. Todos os entrevistados afirmam que na realização de ambos os cursos é colocada em prática este tipo de liderança pelo exemplo, tendo que inspirar e motivar os subordinados através das próprias ações, indo ao encontro do mencionado pelos autores.

A subcategoria desenvolver é também verificada nos cursos. Os resultados afirmam que o líder tem não só que se desenvolver a ele, mas também aos seus subordinados, tendo

de colocar em prática a sua tarefa de liderança para se melhorarem, este procedimento é considerado por Warrilow (2012) característico de um líder transformacional, uma vez que existe a preocupação de ver despertar características nos seus subordinados. A componente técnica e tática é também tida em conta neste desenvolvimento como líder, tendo ele que ser conhecedor das mesmas. É reconhecido que os cursos desenvolvem competências técnicas e táticas, porém é afirmado que o CCmds pode representar um entrave na competência tática já que é trabalhada apenas a orgânica específica das forças Comando.

Em consideração à última subcategoria das competências de liderança, alcançar, é expectável que o líder realize a missão incumbida independentemente das adversidades que advenham da mesma. Tanto no CCmds como no CRng os entrevistados afirmam serem criadas condições adversas para colocar em prática a tarefa de liderança e a tomada de decisão do líder. É criado um cenário semelhante a um cenário real com as várias adversidades que daí possam advir. Os entrevistados realçam que durante os cursos é praticada a resolução de problemáticas sob condições adversas e que é incutido nos formandos a necessidade de cumprimento da missão, afirmado que independentemente do constrangimento a missão é realizada. Todos os entrevistados convergem em uníssono na subcategoria de alcançar, respondendo positivamente que ambos os cursos trabalham esta subcategoria e que ambos vão ao encontro do objetivo da mesma. Ainda relativamente ao cumprimento da missão e ao transfere que estes cursos possam ter num cenário real, todos os entrevistados já com experiências em teatros de operações salientam que cursos têm um impacto positivo nas missões que desempenham.

Como levantado na revisão de literatura existem fatores de performance indispensáveis ao Oficial, tais como a liderança, treino para o combate, confiança, disciplina e treinar tarefas militares (Leaman & Steinberg, 1990).

A performance física está associada ao bom desempenho do soldado para a execução de uma tarefa e está presente em todas as ações a desempenhar pelos soldados, auxiliando-os nas várias tarefas técnicas e táticas que estes tenham de vir a desenvolver. De maneira a constituir um exemplo para os seus subordinados, o líder tem de apresentar o melhor desempenho físico para também o poder exigir e para corresponder às adversidades das várias tarefas. Os Oficiais com ambos os cursos reconhecem o mencionado e reforçam que ambos os cursos trabalham este aspeto físico, sendo o treino físico um dos componentes centrais do CCmds e fator preponderante para o desenvolvimento da subcategoria de performance física.

A liderança sob stress é transversal durante os cursos e reconhecida como benéfica por parte dos entrevistados. No desenrolar das entrevistas foi afirmado que esta performance sob stress pode e deve ser trabalhada por parte dos Oficiais. Os líderes habituados a tal demonstram melhores desempenhos quando confrontados com estas condições se comparados com líderes que não estão treinados para tal, indo ao encontro do referido por Murphy (1992). Autores como Backer e Orasanu (1996) sustentam que o treino militar deve ter condições semelhantes às que podem ser encontradas no campo de batalha de maneira a atingir melhor performance militar. Grande parte das referências realizadas pelos entrevistados garantem que a performance sob stress é trabalhada em ambos os cursos simulando ambientes idênticos aos que podem vir a encontrar num cenário operacional.

A performance militar é conseguida através do treino exaustivo de tarefas técnicas e táticas (HDA, 2012) sendo que estas tarefas são praticadas ao longo de todo o CCmds e CRng. Zaionc (1965) vai ao encontro desta afirmação salientando que os treinos de características militares vão reduzir os efeitos de stress quando confrontados com os mesmos, uma vez que este treino vai mecanizar procedimentos e conhecimentos. Este processo mecanizado de tarefas é também garantido nas entrevistas, sendo praticado a mesma tipologia de tarefas exaustivamente até à perfeição. A performance militar é garantida por parte de todos os entrevistados, sendo que todos afirmam que esta é melhorada com a realização dos cursos. Os entrevistados reconhecem que nos cursos são trabalhadas características militares que não se conseguem replicar em mais nenhuns cursos, sendo os mesmos ideais para trabalhar o aglomerado de características como a liderança, a performance e componente técnica e tática, imprescindíveis para o sucesso da performance militar.

Quer o CCmds quer o CRng simulam as exigências encontradas no campo de batalha, sendo ambos os cursos desenrolados sob um elevado índice de fadiga física e psicológica, tendo a particularidade de em ambos serem tomadas decisões por parte dos Oficiais, tendo de liderar os seus homens e motivá-los para o sucesso da missão. Ao longo das entrevistas e da análise documental vimos que ambos os cursos trabalham afincadamente a componente técnica e tática, havendo uma concordância quase que por completo que esta é desenvolvida e melhorada com a realização dos mesmos. Esta componente técnica e tática está aliada à performance militar que é aumentada com prática destas componentes. A performance física, apesar de não ser o foco no CRng é pilar central no CCmds, porém é comum em ambos os cursos a capacidade de superação do líder e também performance física vocacionada para o ambiente operacional. A performance sob stress, como referido pelos entrevistados é

também um dos benefícios do curso, sendo afirmada como algo benéfico e que deve ser trabalhada para o sucesso das tarefas desempenhadas pelo Oficial como líder. Quer nas categorias de atributos de liderança e nas competências de liderança, houve um paralelismo na tipologia de respostas dadas pelos Oficiais que possuem apenas um dos cursos e também daqueles que possuem ambos, sendo estes mesmos atributos e competências desenvolvidos como constatado anteriormente.

Relativamente às matérias palpáveis em ambos os cursos, as opiniões divergem. Quando confrontados com a tipologia de instruções providenciadas em ambos os cursos, os Oficiais que possuem os dois cursos afirmam que as matérias são muito semelhantes, apesar de no CRng ser dada mais ênfase ao comando de unidade escalão pelotão. Este comando escalão pelotão só é trabalhado e praticado no CCmds na fase de Grupo e na fase do exercício operacional de fim de curso, porém foi mencionado que existe uma panóplia de instruções que se assemelham. Relativamente à fase individual esta é inexistente no CRng, uma vez que como referem os entrevistados, já é expectável que se incorra no CRng conhecedor desta formação base. O CCmds, apesar de não ser um curso de liderança, foi também considerado por grande parte dos entrevistados como um curso ideal para a colocar em prática, em particular na fase de Equipas, Grupo e exercício operacional de fim de curso, identificando-se os entrevistados nestas fases com o CRng no que ao exercício da liderança concerne, em particular na fase de Grupo e exercício operacional de fim de curso. É também afirmado pelos entrevistados que possuem ambos os cursos, que o exercício operacional de fim de curso em tudo se assemelha ao CRng exceto na sua longevidade.

CONCLUSÃO

4.1. Abordagem inicial

Neste último capítulo de conclusões vão ser apresentadas as repostas às PD's e à PP e também a validação dos OE e objetivo geral da investigação. Serão apresentadas limitações na realização do trabalho e os respetivos contributos e recomendações para possíveis trabalhos futuros de modo a dar continuidade a esta investigação.

4.2. Resposta às Perguntas Derivadas e Pergunta de Partida

Relativamente à PD1: **“São desenvolvidas características de liderança e performance com o CCmds?”** respetivamente à liderança foram analisadas as informações providenciadas pelos entrevistados nos capítulos segundo e terceiro do capítulo da análise de resultados. Todas as respostas convergem no sentido em que as características de liderança são desenvolvidas e melhoradas por quem realiza o CCmds já que a prática da tarefa de liderança é constante. Esta liderança desenvolvida demonstrou-se de cariz transformacional devido às ações que estes Oficiais entrevistados demonstraram ao longo do CCmds. Relativamente à performance, nas respostas obtidas no quarto e quinto capítulos da análise de resultados, todos os entrevistados denotaram um incremento na performance física, performance sob stress e performance militar, uma vez que também estas vertentes são trabalhadas ao longo do CCmds.

Relativamente à PD2: **“Quais as vantagens e desvantagens em realizar o CCmds?”** não houve entrevistados que considerassem que realização do CCmds trouxesse desvantagens uma vez que os entrevistados denotaram um incremento nas características de liderança e de performance, acrescentando ainda que este curso tem aplicabilidade nas missões que estes realizaram ao longo das suas carreiras. São enumeradas vantagens na componente técnica e tática, na tarefa de liderança, confiança, performance física, atenção ao pormenor e à capacidade de resolução de problemas. Foi mencionado por parte de dois entrevistados que este curso pode trazer alguns constrangimentos a nível tático se em trabalho com outras forças e que o CCmds pode trazer algumas mudanças na personalidade no período que se segue à realização do mesmo, sendo posteriormente colmatada.

Todos os entrevistados afirmaram que a realização do CCmds foi um benefício para o desempenho das suas funções como Oficial, tanto no ser, saber e fazer, tendo todos considerado o CCmds como algo vantajoso para as suas carreiras.

Relativamente à PD3: **“Quais os benefícios que o Oficial subalterno de Infantaria Americano tem ao realizar o CRng?”** é evidenciada importância deste curso no seio do EA. Sendo este visto como um curso de liderança o militar que conclui o curso adquire estas características para a formação de um bom líder, trabalha toda a componente técnica e tática, tarefas críticas e componente psicológica. Militares que possuam o CRng têm mais oportunidades que aqueles que não têm o curso, sendo mais fácil conseguirem uma posição de liderança dentro da unidade onde se encontram colocados. O CRng apesar de não ser uma situação de combate simula o stress e as exigências que daí podem advir, sendo também considerado algo benéfico para a carreira do Oficial.

Os militares americanos que realizam o CRng afirmam que o principal objetivo do CRng é produzir bons líderes, sendo o desenvolvimento da liderança o principal benefício que trazem da realização do curso. A componente técnica e tática é melhorada devido à prática constante das tarefas de génese militar, sendo também ela desenvolvida e considerada um benefício para o Oficial. As oportunidades que são dadas a um militar com o CRng também vão ser em maior número que as que são dadas a quem não possui o curso sendo também este considerado por estes militares um benefício do curso.

Assim podemos entender que todos os OE da investigação foram cumpridos de modo que:

1. Foi analisado se os militares que frequentaram o CCmds desenvolveram ou não características de liderança e de performance individual.
2. Foi verificado o contributo do CCmds para a formação de um oficial subalterno de Infantaria.
3. Foi constatado se o CRng confere alguns benefícios ao Oficial subalterno de Infantaria Americano de modo a fazer uma comparação com o CCmds do EP a fim de perceber se este traz benefícios ao nosso Oficial subalterno.

Quanto à PP da investigação **“Existem benefícios para o recém Oficial subalterno em realizar o CCmds após a conclusão do Tirocínio para Oficial de Infantaria?”**, esta pergunta norteou e definiu todo o conteúdo do presente trabalho de investigação. A realização do CCmds é denotada por parte de todos os que o realizam como algo benéfico para a carreira do Oficial, aqui são trabalhadas características de liderança e de performance nos Oficiais que nele incorrem.

O facto do Oficial ter à sua frente os seus subordinados e ter que os liderar sob condições de stress físico e psicológico é percebido por parte dos entrevistados como um benefício, deixando-os preparados para este tipo de cenário. O facto de terem também a

tarefa de liderar constante leva com que haja a possibilidade de a colocar em prática diariamente durante a realização do curso, sendo que esta prática se demonstra proveitosa para adquirir características de liderança.

Ao longo do curso, os militares são também confrontados com vários cenários táticos e várias tarefas a realizar, este fator contribui para o saber técnico e tático do Oficial, característica imprescindível para a sua tarefa de liderança e para o desenvolvimento da sua performance como militar. Também a performance física e performance sob stress é evoluída ao longo do curso através das provas com que o Oficial é confrontado e das situações que enfrenta e ultrapassa.

Também na realização de missões por parte dos entrevistados existe a percepção que o CCmds é benéfico, deixando-os preparados para situações adversas e de stress, havendo tranquilidade por parte do Oficial quando deparado com estas situações.

Concluindo, existe a confirmação por parte dos entrevistados que o CCmds é benéfico para o Oficial, exponenciando as suas características de liderança e performance mas também a sua prestação quando destacados em missões nacionais, sendo por isso um benefício para o Oficial que o realiza, sendo verificado o nosso objetivo geral: **“verificar se a frequência do CCmds é ou não benéfica para a carreira futura do Oficial subalterno de Infantaria, dotando-o de melhores características de liderança e de performance”**.

4.3. Limitações

Poder-se considerar como limitação, a escassa literatura sobre os cursos em estudo, sobretudo, investigações que comparassem os cursos existentes desta natureza. Em relação à amostra, apesar de ser muito significativa, podemos referir como uma limitação o facto dos militares que realizaram o CRng, o terem feito em períodos distintos, tendo os intervalos variados de 1961 a 2023, apesar deste curso demonstrar uma estrutura base pode haver provas que já não se realizem nos CRng mais recentes. O facto de ter participantes na amostra que não têm os dois cursos pode ser considerada uma limitação, pois seria uma mais-valia para o presente estudo que todos os Oficiais participantes tivessem frequentado os dois cursos.

4.4. Principais contributos e recomendações futuras

Os resultados do presente estudo indicam que o CCmds promove nos militares que o frequentam importantes características de liderança e de performance. O desenvolvimento

destas aptidões auxiliam o Oficial no seu contexto laboral e tem influência quando estes são destacados em teatros de operações.

Havendo um paralelismo entre o CCmds e o CRng, e sendo este último curso já validado como um curso de liderança, seria muito interessante continuar a realizar estudos para compreender a viabilidade de criar um curso desta natureza para todos os Oficiais do EP. Este curso teria como finalidade dotar os formandos com atributos e competências que fortalecessem a sua liderança direta quando integrassem as unidades do EP e também de melhorar o seu saber técnico e tático em módulos não abordados na formação base.

Também seria um desafio realizar uma investigação em paralelo com a realização de um CCmds, com o objetivo de perceber possíveis evoluções na tarefa de liderança e na percepção de performance nas distintas fases do curso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A., & Al-Omari, A. A. (2009). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools. *Journal of Leadership Education*, 7(3), 265-283.
- Adhabi, E., & Anozie, C. B. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97.
- Alshenqeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39.
- Alves, A. F. M. (2013). *Potenciais implicações dos conflitos no bem-estar no trabalho, na satisfação profissional e no desempenho contextual* Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações em Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Lisboa.
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative research journal*, 18(4), 383-400.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3ª ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness?. *Military psychology*, 18(1), 131-148.
- Bass, B. M. (1974). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications* (3ª ed.). Nova Iorque: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, Nova Jérсия: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bazeley, P. (2007). *Qualitative data analysis with NVivo*. Londres: Sage Publications.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-186.

- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Bernardino, L. M. M. (2022). *Bem-estar e performance no contexto militar*. Trabalho de Investigação Individual do Curso Promoção a Oficial Superior, Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Borrvalho, C. (2012). *O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Cavalaria, Academia Militar, Lisboa.
- Buckalew, L. W. (1988). *Soldier performance as a function of stress and load: A review*. Virgínia: Army Research Institute.
- Burke, W. P. (1980). *An experimental evaluation of stress-management training for the airborne soldier*. Virgínia: Army Research Institute.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Brigade, R. T. (2011). *Ranger Handbook*. United States Army Infantry School.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press.
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY, State University of New York Press.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321.
- Driskell, J.A., & Salas, E. (1991). Overcoming the effects of stress on military performance: Human factors, training, and selection strategies. In R. Gal & Mangelsdorff A. D., *Handbook of military psychology* (pp. 183–193). Nova Iorque: Wiley.
- Estado Maior do Exército [EME]. (1988). *Brigada de Forças Especiais*. Comandos. Lisboa
- Estado Maior do Exército [EME]. (2007). *Âmbito de actuação, missões e tarefas das unidades de Tropas Especiais*. Lisboa
- Estado Maior do Exército [EME]. (2017). *Quadro Orgânico 09.02.05 Batalhão de Comandos (BCmds) Carregueira*. Lisboa
- Fortin, M.-B. (1999). *O Processo de Investigação da Concepção à Realização*. Lisboa: Décarie Editeur.
- Hamad, H. (2015). Transformational leadership theory: Why military leaders are more charismatic and transformational?. *International Journal on Leadership*, 3(1), 1-8.
- Headquarters, Department of the Army [HDA]. (1987). *Ranger Unit Operations (FM 7-85)*

- Headquarters, Department of the Army [HDA]. (2005). *Army planning and orders production* (FM 5-0)
- Headquarters, Department of the Army [HDA]. (2010). *Army physical readiness training* (TC 3-22-20)
- Headquarters, Department of the Army [HDA]. (2012). *Holistic health and fitness* (FM 7-22).
- Headquarters, Department of the Army [HDA]. (2012). *Training units and developing leaders* (ADP 7-0)
- Headquarters, Department of the Army [HDA]. (2017). *Army training and leader development* (AR 350-1)
- Headquarters, Department of the Army [HDA]. (2019). *Army leadership and the profession* (ADP 6-22)
- Helmick, F. G. (1998). *The United States Army Ranger Training Brigade: Into the Future*. U. S. Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Hughes, R., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1993). Leadership. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029.
- Hutchings, E. D. (1990). *Leadership at the Short End of the Bayonet: The Direction of Leader Training at the US Army Ranger School*. U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas.
- Jogulu, U.D. and G.J. Wood, 2008. A cross-cultural study into peer evaluations of women's leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7): 600-616.
- Kadam, P., & Bhalerao, S. (2010). Sample size calculation. *International journal of Ayurveda research*, 1(1), 55.
- Kane, T. D., & Tremble Jr, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160.
- Kearney III, F. H. (1997). *The Impact of Leaders on Organizational Culture: A 75th Ranger Regiment Case Study*. U. S. Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Kirk, I. V., & Howard, C. (2003). *Transforming the US Army Ranger School to Meet Future Skill Requirements*. .S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.

- Kuhnert, K. W. & Lewis P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review* 12(4), 648-657.
- Larsson, G. (1987). Routinization of mental training in organizations: Effects on performance and well-being. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 88–96.
- Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1587–1605.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
- Marques, F. A. A. (2017). *A importância da formação dos Comandos para o seu empenhamento em situações de combate*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Matos, R. F. R. (2017). *Validação de um protocolo de avaliação da capacidade anaeróbia, modificado para contexto militar*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Moore, R. J., Friedl, K. E., Kramer, T. R., Martinez-Lopez, L. E., & Hoyt, R. W. (1992). *Changes in soldier nutritional status and immune function during the Ranger training course*. Army Research Inst of Environmental Medicine Natick Ma.
- Murphy, S. E. (1992). *The contribution of leadership experience and self-efficacy to group performance under evaluation apprehension*. Dissertação de Douturamento em Psicologia, Universidade de Washington, Washington.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* (6ª ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- O'Donnell, F. M. (2013). *Developing Strategic Leader Competencies in Today's Junior Officer Corps*. U. S. Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Orasanu, J. M., & Backer, P. (1996). Stress and military performance. In Driskell J. E. & Salas E., *Stress and human performance* (pp. 89–125). Nova Jérсия: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in clinical research*, 4(3), 192.
- Patton, M.Q. (2015), *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Peiperl, M. A. (1999). Conditions for the success of peer evaluation. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 429-458.

- Pemrick, M. D. (1999). *Physical Fitness and the 75th Ranger Regiment: The Components of Physical Fitness and the Ranger Mission*. U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas.
- Pinho, R. F. M. (2016). *Liderança e coesão dos graduados instruídos no curso de comandos*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Pleban, R. J., Thomas, D. A., & Thompson, H. L. (1985). Physical fitness as a moderator of cognitive work capacity and fatigue onset under sustained combat-like operations. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 17(1). 86–89.
- Prati, L.M., C. Douglas, G.R. Ferris, A.P. Ammeter and M.R. Buckley, 2003. Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1): 21-40.
- RAMADA, F. A. T. (2020). *O emprego das forças comandos no atual quadro de conflitualidade*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Ramos, A. (2014). *Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007). *Management* (9ª ed.). London: Prentice- Hall.
- Rosete, D. and J. Ciarrochi, 2005. Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.
- Rouco, C., Quinta, P., & Mariano, R. (2013). A Liderança e a Componente Moral no Exército Português. *Proelium*, 7 (4), 19-42.
- Rouco, D., & Sarmiento, M. (2009). Desenvolvimento de Competências de Liderança: Liderar e Trabalhar em Equipa. *Proelium*, (pp. 155-179). Lisboa: Academia Militar.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Dissertação de Doutoramento em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de lideranças em contexto militar. *Proelium*, 7 (3), 17-46.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium*, 6 (13), 71-90.
- Ruffa, C., & Soeters, J. (2014). Cross-national research in the military: Comparing operational styles. In Soeters, J., Shields, P. M., Rietjens, S., *Routledge handbook of research methods in military studies* (pp. 236-247). Nova Iorque: Routledge.
- Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N., Silva, J., . . . Afonso, C. (2016). *Orientações Metodológicas Para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Centro de Investigação e Desenvolvimento.
- Seidi, M. (2008). *O posicionamento das tropas comandos no exército*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.
- Silva, P. (2008). *Na actual conflitualidade internacional, que missões podem ser atribuídas às companhias de Comandos*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Smith, D. R. (2012). *Implicit personality and leadership in stressful and dangerous situations: A first step*. Georgia Institute of Technology
- Starr, L. M. (1987). Training for safety in automated person-machine systems": Comment. *American Psychologist*, 42(11), 1029.
- Steinberg, A. G., & Leaman, J. A. (1990). *Dimensions of Army commissioned and noncommissioned officer leadership*. Virgínia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Stouffer, S. A., Lumsdaine, A. A., Lumsdaine, M. H., Williams, R. M., Jr., Smith, M. B., Janis, I. L., Star, S. A., & Cottrell, L. S., Jr. (1949). *The American soldier: Combat and its aftermath. (Studies in social psychology in World War II)*. Princeton University Press.
- Stuckey, H. L. (2013). Three types of interviews: Qualitative research methods in social health. *Journal of Social Health and Diabetes*, 1(2), 56-59.
- Swedberg, R. (2020). Exploratory research. In Elman, C., Gerring, J., & Mahoney, J., *The production of knowledge: Enhancing progress in social science* (pp. 17-41). Cambridge: University Press
- Tavanti, M. (2008). Transactional leadership, In Marturano, A., & Gosling, J., *Leadership: The key concepts* (pp. 166-170). Londres: Routledge

- Thorne, C. B. (2017). *Improving Junior Infantry Officer Leader Development and Performance*. U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Revisão, Compilação, adaptação e sistematização pelo TCor Carlos Videira*. Atena.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Warrilow, S. (2012) Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. Acedido a 16 de Fevereiro de 2023 em http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow
- Weaver, R. L., & Cotrell, H. W. (1986). Peer evaluation: A case study. *Innovative Higher Education*, 11(1), 25-39
- Wickens, C. D. (1984). *Engineering psychology and human performance*. Columbus, OH: Merrill.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657-692.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organization* (5^a ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In Dunnette M. D. & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147–197). Califórnia: Consulting Psychologists Press.
- Zajonc, R. B. (1965). Social Facilitation: A solution is suggested for an old unresolved social psychological problem. *Science*, 149(3681), 269-274.
- Zakay, D., & Wooller, S. (1984). Time pressure, training, and decision effectiveness. *Ergonomics*, 27(3), 273–284.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela n.º 3 - Caracterização dos Entrevistados

Identificação	Idade	Posto	Nacionalidade	Curso(s) Realizado(s)	Ano conclusão
E1	25	Alf	PT	CCmds	2022
E2	29	Ten	PT	CCmds	2017
E3	30	Ten	PT	CCmds	2018
E4	32	Ten	PT	CCmds	2019
E5	32	Ten	PT	CCmds	2010
E6	26	Ten	PT	CCmds	2021
E7	30	Ten	PT	CCmds	2021
E8	25	Ten	US	CRng	2021
E9	23	Ten	US	CRng	2023
E10	24	Ten	US	CRng	2022
E11	41	Maj	PT	CCmds/CRng	2006/2008
E12	33	Maj	US	CRng	2013
E13	58	Cor	PT	CCmds/CRng	1992/1994
E14	62	BGen	PT	CCmds/CRng	1987/1988
E15	87	MGen	PT	CRng	1962
E16	71	MGen	PT	CCmds/CRng	1984/1978
E17	62	MGen	PT	CRng	1984
E18	58	MGen	PT	CCmds/CRng	1988/1992
E19	63	TGen	PT	CRng	1983

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Desenvolvimento da liderança e da performance nos recém Oficiais Subalternos de Infantaria – Curso de Comandos



Dados Sociodemográficos

Nome *

Texto de resposta longa

Idade *

Texto de resposta curta

Posto *

Texto de resposta longa

Unidade/Regimento de colocação *

Texto de resposta longa

Função atual na Unidade/Regimento de colocação *

Texto de resposta longa

Há quanto anos concluiu o(s) Curso(s) *

Texto de resposta longa

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO VERSÃO INGLESA

Development of leadership and performance in new Infantry Junior Officers - Comandos Course ✕ ⋮

Sociodemographic data

Name *

Texto de resposta longa

.....

Age *

Texto de resposta curta

.....

Rank *

Texto de resposta longa

.....

Placement Unit/Regiment *

Texto de resposta longa

.....

Current role in the Placement Unit/Regiment *

Texto de resposta longa

.....

When did you complete the Ranger Leadership Course *

Texto de resposta curta

.....

APÊNDICE D – CONSENTIMENTO INFORMADO

Desenvolvimento da liderança e da performance nos recém Oficiais Subalternos de Infantaria – Curso de Comandos



CONSENTIMENTO INFORMADO

Obrigado pela colaboração e disponibilidade na realização da investigação!

Para qualquer questão técnica ou científica, por favor contacte o investigador:
branco.lja@exercito.pt (Leonardo Branco).

Tendo o conhecimento que:

*

- a) O objetivo da presente investigação é investigar se a frequência do Curso de Comandos é benéfica para a carreira futura do Oficial subalterno de Infantaria, dotando-o de melhores características de liderança e de performance.
- b) Sou livre de não participar no estudo, em qualquer momento, se este for o meu desejo.
- c) Sei que a minha participação é gratuita, não tendo qualquer custo monetário para mim.
- d) As minhas respostas são anónimas e confidenciais, sendo apenas do conhecimento do investigador.
- e) Todos os dados serão tratados em conjunto, e nunca a título individual.
- f) Os dados deste estudo serão utilizados para fins de investigação científica.
- g) A entrevista será gravada em formato de áudio.

Declaro a minha participação no estudo de forma voluntária.

APÊNDICE E – CONSENTIMENTO INFORMADO VERSÃO INGLESA

Development of leadership and performance in new Infantry Junior Officers - Comandos Course

INFORMED CONSENT

Thank you for your collaboration and availability in this investigation!

For any technical or scientific question, please contact the researcher:
branco.lja@exercito.pt (Leonardo Branco).

I am aware that:

- a) The objective of this investigation is to investigate whether attending the Comandos Course is beneficial for the future career of junior Infantry Officers, providing them with better leadership and performance skills.
- b) I am free not to participate in the study, at any time, if this is my wish.
- c) I know that my participation is free, with no monetary cost to me.
- d) My responses are anonymous and confidential, being known only by the researcher.
- e) All data will be treated together, and never individually.
- f) The data from this study will be used for scientific research purposes.
- g) The interview will be recorded in audio format.

Agree

APÊNDICE F – GUIÃO DA ENTREVISTA

Guião da Entrevista

Tema: **Desenvolvimento da liderança e da performance nos recém Oficiais Subalternos de Infantaria – Curso de Comandos**

Objetivos gerais:

- Analisar se os militares que frequentaram o curso de Comandos desenvolveram ou não competências de liderança e de performance individual.
- Verificar o contributo do curso de Comandos para a formação de um oficial subalterno de Infantaria.
- Constatar se o Curso de Liderança Ranger confere alguns benefícios ao Oficial subalterno de Infantaria Americano de modo a fazer uma comparação com o Curso de Comandos do Exército Português a fim de perceber se este traz benefícios ao nosso Oficial subalterno.

Tabela n.º 4 - Guião de Entrevista

Blocos	Objetivos	Questões orientadoras	Obsv.
A Legitimar da entrevista Questões Formais	Solicitar autorização para a gravação da entrevista. Informar quais os objetivos da entrevista. Assegurar o anonimato e a privacidade dos entrevistados.	Pedir permissão para gravação áudio. Apresentação do entrevistador. Informar os entrevistados de quais os objetivos, conteúdo, finalidade e duração expectável da entrevista. Aspetos Formais: Agradecer a participação; garantir privacidade e anonimato; informar o	

		entrevistado sobre o direito de não responder.	
B Questões gerais	<p>Conhecer os entrevistados.</p> <p>Identificar as motivações para tirar o Curso de Comandos.</p> <p>Identificar aspetos positivos ou negativos, relativamente a liderança e performance, de o terem feito.</p>	<p>Qual o seu nome, posto, Unidade atual?</p> <p>O que o motivou a querer realizar o Curso de Comandos?</p> <p>Consegue elencar três aspetos positivos ou negativos ao nível da liderança e da performance por o ter realizado?</p>	
C Atributos de Liderança	<p>Constatar se foram desenvolvidos traços de carácter como a empatia, espírito combativo, disciplina, humildade e valores inerentes ao Exército.</p> <p>Verificar se índices de confiança, competência, resiliência e porte militar foram desenvolvidos.</p> <p>Questionar os entrevistados se a experiência adquirida ao longo do Curso lhes providenciou agilidade mental para resolução de problemas táticos bem como antecipar possíveis</p>	<p>Sente que findado Curso de Comandos ele incutiu ou moldou de certa forma o seu carácter como líder?</p> <p>Sente que o Curso de Comandos desenvolveu características que o permitiu inspirar ou motivar os seus subordinados?</p> <p>Os exercícios realizados ao longo do Curso de Comandos conferem capacidades intelectuais para lidar com novos problemas táticos?</p>	

	consequências das suas ordens.		
D Competências de um líder	<p>Verificar se ao longo do Curso de Comandos foi adquirido saber técnico e tático de modo a serem um exemplo a seguir para os seus subordinados.</p> <p>Interrogar se notam uma perceção de um pré e pós Curso de Comandos relativamente à tarefa de liderança.</p> <p>Percecionar se o Curso de Comandos auxilia nas tarefas de liderança.</p>	<p>Foram adquiridas novas competências técnicas e táticas com a realização do Curso de Comandos?</p> <p>Existe alguma perceção da sua parte se as competências de liderança alteraram após o Curso de Comandos?</p> <p>Sentiu-se mais capaz como líder quando concluído o Curso de Comandos?</p>	
E Performance	<p>Constatar se o Curso de Comandos desenvolveu performance física vocacionada para o combate.</p> <p>Verificar se a prática de ações de combate (assaltos, emboscadas, tiro) contribuiu para uma melhor performance militar.</p> <p>Verificar se os indutores de stresse desenvolveram robustez psicológica</p>	<p>Considera que findado o Curso de Comandos este o ajudou a ter uma melhor perceção da sua performance física num cenário real?</p> <p>Ajudando-o a perceber os seus limites e a gerir o esforço?</p> <p>Considera que as práticas de tarefas de génese militar praticadas ao longo do Curso de Comandos lhe conferiu uma melhor performance militar?</p>	

	<p>para quem findou o Curso de Comandos?</p> <p>Verificar se o Curso de Comandos contribuiu para uma melhor performance física, militar e psicológica.</p>	<p>Considera ter desenvolvido robustez psicológica com a realização do Curso de Comandos?</p> <p>Considera que após realização do Curso de Comandos melhorou a sua performance como militar?</p>	
<p>F Missões Internacionais</p>	<p>Perceber se a realização do Curso de Comandos auxiliou o militar no âmbito de Missões Internacionais.</p>	<p>Quando destacado em Teatros de Operações, sentiu que o facto ter o Curso de Comandos o deixou melhor preparado para o desempenho da missão? Se sim, em que medida? Consegue dar algum exemplo?</p>	
<p>G Relacionar ambos os Cursos (Questão realizada apenas aos entrevistados que possuem as duas formações)</p>	<p>Verificar se a formação oferecida ao longo do Curso de Comandos se relaciona com o Curso de Liderança Ranger.</p> <p>Verificar se existe alguma semelhança nas matérias administradas em ambos os Cursos.</p> <p>Constatar se existe semelhança no modo em como as instruções são lecionadas.</p>	<p>Considera o Curso de Comandos e o Curso de Liderança Ranger formações congéneres?</p> <p>As matérias instruídas em ambos os Cursos estão relacionados?</p> <p>No decorrer do Curso de Liderança Ranger em algum momento reviu o tipo de instrução providenciado no Curso de Comandos?</p>	
<p>H Agradecimentos</p>	<p>Questionar os entrevistados se existem algumas</p>		

	questões ou se desejam acrescentar algo que seja pertinente para o estudo.		
--	--	--	--

APÊNDICE G – GUIÃO DA ENTREVISTA VERSÃO INGLESA

Interview Guide

Subject of study: **Development of leadership and performance in Junior Infantry Officers – Comandos Course**

Main objectives:

- Analyse whether or not the Army Officers who attended the Ranger Leadership Course developed leadership and individual performance skills.
- Verify the contribution of the Ranger Leadership Course to the training of an Infantry Junior Officer.
- Verify if the Ranger Leadership Course confers some benefits to the US Infantry Junior Officer in order to make a comparison with the Portuguese Army Comandos Course to understand if it brings benefits to our Infantry Junior Officer.

Tabela n.º 5 - Guião de Entrevista Versão Inglesa

Blocks	Objectives	Questions	Obsv.
A Formal Questions	Ask permission to record the interview. Explain the main objectives of the interview. Ensure the privacy and anonymity of the participant.	Presentation of the interviewer. Inform the participant of the objectives, content, creation and expected duration of the interview. Formal Aspects: Thank for the participation; ensure privacy and anonymity; inform the participant about the right not to respond.	
B General Questions	Know the participant. Identify the	What´s your name, rank, and placement Regiment/Unit?	

	<p>motivations to attend the Ranger Leadership Course.</p> <p>Identify positive or negative aspects, regarding leadership and performance, of having done the Course.</p>	<p>What motivated you to attend the Ranger Leadership Course?</p> <p>Can you list three positive or negative aspects in terms of leadership and performance for having accomplished the Course?</p>	
<p>C Leadership Attributes</p>	<p>Check if character traits such as empathy, combative spirit, discipline, humility, and values inherent to the Army have been developed.</p> <p>Verify whether confidence, competence, resilience, and military strength indices have been developed.</p> <p>Ask the participant if the experience acquired throughout the Course provided them with mental agility to solve tactical problems as</p>	<p>Do you feel that at the end of the Course it gave you or shaped your character as a leader in a certain way?</p> <p>Do you feel that the Course has developed characteristics that allow you to inspire or motivate you or your subordinates?</p> <p>Do the exercises carried out throughout the Course confer intellectual capacities to deal with new tactical problems?</p>	

	<p>well as anticipate possible consequences of their orders.</p>		
<p>D Leadership Competencies</p>	<p>Verify whether technical and tactical knowledge was acquired throughout the Course in order to be an example to follow for your subordinates.</p> <p>Ask if they notice a perception of a pre and post course relative to the task of leadership.</p> <p>Understand whether the Course helps in leadership tasks</p>	<p>Were new technical and tactical skills acquired with the Course?</p> <p>Is there any perception on your part if leadership skills changed after the Course?</p> <p>Did you feel more capable as leaders when you completed the Course?</p>	
<p>E Performance</p>	<p>Verify whether the Course has developed physical performance geared for combat.</p> <p>Verify whether the practice of combat actions (assaults,</p>	<p>Do you consider that finishing the Course it helped you to have a better perception of your physical performance in a real scenario? Helping you to understand your limits and manage your effort?</p>	

	<p>ambushes, shooting) contributed to better military performance.</p> <p>Check if the stress inducers developed psychological robustness for those who finished the Course.</p> <p>Check if the Course contributed to a better physical, military and psychological performance.</p>	<p>Do you consider that the practices of military tasks throughout the Course gave you a better military performance?</p> <p>Do you consider having developed psychological robustness with the completion of the Course?</p> <p>Do you consider that after taking the Course you improved your performance as soldier?</p>	
F Missions abroad	<p>Understand whether the completion of the Course helped the Officer in International Missions.</p>	<p>When deployed in Theaters of Operations, did you feel that having the Course made you better prepared for the performance of the mission? If yes, how? Can you give an example?</p>	
G	<p>Ask the participant if there are any questions or if he want to add something relevant to the study.</p>		