

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

**2016/2017**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO DE GRUPO**

**A LIDERANÇA MULTICULTURAL COMO FATOR FACILITADOR NA  
CONDUÇÃO DE OPERAÇÕES MILITARES INTERNACIONAIS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DOS  
SEUS AUTORES, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**COR Armindo Manuel Elias Barroso de Sampaio**

**CMG Paulo Jorge Narciso Ramalho da Silva**

**COR João Manuel Pires**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A LIDERANÇA MULTICULTURAL COMO FATOR  
FACILITADOR NA CONDUÇÃO DE OPERAÇÕES  
MILITARES INTERNACIONAIS**

**COR Armindo Manuel Elias Barroso de Sampaio**

**CMG Paulo Jorge Narciso Ramalho da Silva**

**COR João Manuel Pires**

Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG 2016/2017

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A LIDERANÇA MULTICULTURAL COMO FATOR  
FACILITADOR NA CONDUÇÃO DE OPERAÇÕES  
MILITARES INTERNACIONAIS**

**COR Armindo Manuel Elias Barroso de Sampaio**

**CMG Paulo Jorge Narciso Ramalho da Silva**

**COR João Manuel Pires**

Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG 2016/2017

Orientador: CFR Sameiro Matias

Pedrouços 2016



### **Declaração de compromisso Anti-plágio**

Nós, **COR Armindo Manuel Elias Barroso de Sampaio**, **CMG Paulo Jorge Narciso Ramalho da Silva** e **COR João Manuel Pires**, declaramos por nossa honra que o documento intitulado **A LIDERANÇA MULTICULTURAL COMO FATOR FACILITADOR NA CONDUÇÃO DE OPERAÇÕES MILITARES INTERNACIONAIS** corresponde ao resultado da investigação por nós desenvolvida enquanto auditores do **CPOG 2016/2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Temos consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **15 de dezembro de 2016**

Cor Armindo Manuel Elias Barroso Sampaio

CMG Paulo Jorge Narciso Ramalho da Silva

Cor João Manuel Pires



## Índice

Introdução.....	1
1. Cultura organizacional.....	4
1.1. A gestão da cultura .....	4
1.2. Novo paradigma cultural .....	6
2. Padrões e dimensões culturais - modelos de análise.....	8
2.1. Modelo de Hofstede - teoria das dimensões culturais .....	8
2.2. Modelo do projeto Global Leadership and Organizational Behavior.....	10
3. O ambiente estratégico e operacional .....	13
3.1. Caracterização do ambiente estratégico.....	13
3.2. Caracterização do ambiente operacional .....	15
3.2.1. Teatro de operações do Líbano, Missão das Nações Unidas.....	17
3.2.1.1. United Nations Interim Force In Lebanon (UNIFIL).....	18
3.2.2. Teatro de operações do Afeganistão, Missão North Atlantic Treaty Organization .....	19
3.2.2.1. Resolute Support Mission (RSM) .....	20
4. Metodologia e procedimentos da parte prática .....	21
4.1. Teoria da liderança e enquadramentos para a investigação da parte prática .....	21
4.2. Inquérito por questionário.....	23
4.2.1. Metodologia.....	23
4.2.2. Resultados do trabalho de investigação.....	24
Conclusões.....	27
Bibliografia.....	29

## Índice de Anexos

Anexo A —	Conceitos .....	Anx A-1
Anexo B —	Modelo de Hofstede.....	Anx B-1
Anexo C —	O projeto Global Leadership and Organizational Behavior .....	Anx C-1

## Índice de Apêndices

Apêndice A —	Questionário de competências de liderança multicultural.....	Apd A-1
--------------	--	---------



Apêndice B — Recolha de dados..... Apd B-1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 - Níveis de profundidade da cultura.....	5
Figura 2 - <i>Clusters</i> de países com base nas semelhanças culturais do GLOBE.....	11
Figura 3 – Visualização do ambiente operacional.....	17
Figura 4 – Área de operações da UNIFIL (setembro 2016).....	19
Figura 5 - Fatores que influenciam o comportamento dos gestores.....	21
Figura 6 – Competências necessárias ao líder global.....	23
Figura 7 - Importância média das competências de liderança multicultural.....	25
Figura 8 – Modelo 6D, Distância ao Poder (PDI).....	Anx B-1
Figura 9 – Modelo 6D, Individualismo (IDV).....	Anx B-1
Figura 10 – Modelo 6D, Masculinidade (MAS).....	Anx B-1
Figura 11– Modelo 6D, Evitação da Incerteza (UAI).....	Anx B-2
Figura 12 – Modelo 6D, Orientação a Longo Prazo.....	Anx B-2
Figura 13 – Modelo 6D, Indulgência.....	Anx B-2
Figura 14 – Dimensões do modelo 6D. Portugal versus Líbano.....	Anx B-3
Figura 15 – Aplicação 6D do Líbano.....	Anx B-3
Figura 16 – Dimensões do modelo 6D. Portugal versus Gana e Nigéria (África Subsariana) .....	Anx B-4
Figura 17 – Mapa mundo com os clusters culturais do GLOBE.....	Anx C-1
Figura 18 – Clusters culturais GLOBE e respetivos países.....	Anx C-2
Figura 19 – Características de um líder GLOBE, Universais e dependentes do contexto cultural.....	Anx C-2
Figura 20 – Estilos de liderança do GLOBE.....	Anx C-3

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Objetivos geral e específicos.....	2
Tabela 2 – Questões central e derivadas.....	2
Tabela 3 - <i>Clusters</i> de países e estilos de liderança do GLOBE.....	12



## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo analisar a liderança multicultural como elemento facilitador na condução das operações militares internacionais.

Nesta investigação utilizou-se o método dedutivo, uma estratégia de investigação qualitativa e uma técnica de recolha de dados a partir de um questionário lançado a militares com experiência em ambientes operacionais internacionais, segundo o seguinte percurso metodológico: caracterização do ambiente cultural nos países onde decorrem operações militares; identificação dos fatores que contribuem para a caracterização dos ambientes estratégicos e operacionais da generalidade dos teatros de operações e, em particular, no Líbano e no Afeganistão; discriminação das competências da liderança multicultural que mais concorrem como fatores facilitadores na condução destas operações militares.

Para a caracterização do ambiente cultural dos países onde decorrem operações militares internacionais, podem ser aplicados os resultados de modelos de análise cultural, já testados e validados, tais como os modelos de Hofstede e do estudo *Global Leadership and Organizational Behavior*.

Por fim, foi possível concluir que as competências da liderança multicultural que constituem fator facilitador para a condução das operações militares internacionais são, por ordem decrescente de importância e de acordo com os resultados do inquérito, o conhecimento da organização (missão, ambientes estratégicos e operacionais), a diplomacia (habilidade na negociação), a autoconfiança (ser enérgico; estar confortável em situações desconfortáveis; equilíbrio e estabilidade emocional) e ser cosmopolita (conhecedor de história, da cultura, geografia, política e sociedade).

## **Palavras-chave**

Cultura organizacional; Liderança; Liderança multicultural; Operações militares



### **Abstract**

*This work evaluates multicultural leadership as a facilitating factor in conducting international military operations.*

*For the research, we adopted the deductive method, we followed a qualitative research strategy and a data collection technique based in questionnaires addressed to military who are familiar with the environment of such operations. The methodological path started with the characterization of the cultural environment of countries where operations take place; identification of the factors contributing for the characterization of the strategic and operational environments of a generic operations theatre, with focus in Lebanon and Afghanistan; discrimination of those competences of a multicultural leadership that most matter as factors facilitating the conduct of such operations.*

*Characterization of cultural environment of countries where military operations take place might be done by applying cultural models previously tested and validated, such as Hofsted's 6D model and the model of the study Global Leadership and Organizational Behavior.*

*We concluded that the multicultural leadership competences which constitute a facilitating factor for the conduct of international military operations and in consequence of the questionnaire are the following ones, in decreasing order of importance: knowledge of the organization (mission, strategic and operational environments), diplomacy (negotiation skills), self-confidence (be energetic; be at ease when faced with complex situations; be emotionally stable) and cosmopolitan (know local history, culture, geography, politics and society).*

### **Keywords**

*Organizational culture; leadership; multicultural leadership; military operations.*



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

CIA – *Central Intelligence Agency*

CPOE – *Comprehensive Preparation of the Operational Environment*

CSNU – Conselho de Segurança das Nações Unidas

6D – Seis Dimensões (do modelo de Hofstede)

DoD – *Department of Defense*

EP – Exército Português

FFAA – Forças Armadas

GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behavior*

IDF – *Israel Defense Forces*

IDV – *Individual versus Collectivism*

ISAF – *International Security Assistance Force*

IVR – *Indulgence versus Restraint*

JP – *Joint Publication*

LAF – *Lebanese Armed Forces*

LTO – *Long-Term Oriented*

MAS - *Masculinity versus Feminity*

NATO – *North Atlantic Treaty Organization*

NU – Nações Unidas

OG – Objetivo Geral

OE – Objetivo Específico

PDE – Publicação Doutrinária do Exército

PDI – *Power Distance Index*

PMESII-PT – *Political, Military, Economic, Social, Information, Infrastructures, Physical Environment, Time*

QC – Questão Central

QD – Questão Derivada

TIG – Trabalho de Investigação de Grupo

TO – Teatro de Operações

UAI – *Uncertainty Avoidance Index*

UE – União Europeia

UNIFIL – *United Nations Interim Force In Lebanon*

RSM – *Resolute Support Mission*



SOFA – *Status of Forces Agreement*



## **Introdução**

– Introdução e enquadramento do tema

Com a globalização da economia, a convivência com diferentes culturas passa a ser uma norma.

O líder deve ser capaz de influenciar as pessoas a atingirem as suas metas e contribuírem para a eficácia da organização, tendo em consideração as diferentes culturas em termos de visão, valores e comportamentos.

“A necessidade de os líderes adquirirem competências e tornarem-se gestores culturais” (Schein, 2010, p.363), deve levar as organizações a repensarem o seu conceito de cultura organizacional passando a incluir o de multiculturalidade. O líder deve adaptar-se ao estabelecimento de relações de confiança e de comunicação com pessoas de diferentes culturas quer no seu ambiente interno, quer no seu ambiente externo.

– Objeto do estudo e sua delimitação

O objeto de estudo deste Trabalho de Investigação de Grupo (TIG) é a liderança multicultural no contexto das operações militares internacionais.

Atualmente as operações militares desenvolvem-se predominantemente no âmbito internacional, sob a égide das Nações Unidas (NU), da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) ou da União Europeia (UE), com forças multinacionais (conjuntas e combinadas) e em ambientes estratégicos e operacionais com particularidades distintas nos âmbitos político, militar, económico, social e cultural, para além de outras.

Como tal, com este trabalho pretende-se identificar as competências do líder multicultural militar, e destas, concluir quais as que contribuem e influenciam o sucesso da missão.

Face à abrangência do tema, o trabalho percorre o caminho de identificar e analisar as competências associadas ao líder multicultural militar, caracterizar genericamente o ambiente estratégico e operacional dos teatros de operações, detalhando dois casos concretos, e numa fase final ver quais as particularidades que o líder militar deve possuir para conduzir, com sucesso, operações militares em ambiente internacional.

– Objetivos da investigação

O Objetivo Geral (OG) e os Objetivos Específicos são apresentados na figura seguinte:



**Tabela 1 – Objetivos geral e específicos**

<b>OG</b>	Identificar as competências do líder multicultural militar na condução de operações em ambiente internacional.
<b>OE1</b>	Identificar a influência da cultura nas operações militares internacionais.
<b>OE2</b>	Descrever os fatores influenciadores do ambiente estratégico e operacional onde decorrem as operações militares internacionais.
<b>OE3</b>	Identificar e descrever as competências da liderança multicultural que contribuem para a condução das operações militares internacionais.

Fonte: Autores (2016)

– Questões da investigação

Para o desenvolvimento deste TIG, deduziu-se uma Questão Central (QC), orientadora de todo o trabalho de investigação, e três Questões Derivadas (QD), nomeadamente:

**Tabela 2 – Questões central e derivadas**

<b>QC</b>	A liderança multicultural é um fator facilitador na condução das operações militares em ambiente internacional?
<b>QD1</b>	Como caracterizar o ambiente cultural nos países onde decorrem operações militares internacionais?
<b>QD2</b>	Que fatores contribuem para a caracterização dos atuais ambientes estratégicos e operacionais nos quais decorrem a generalidade das operações militares?
<b>QD3</b>	Quais as competências da liderança multicultural que mais contribuem como fator facilitador na condução de operações militares internacionais?

Fonte: Autores (2016)

– Breve síntese da metodologia da investigação

A metodologia seguida para a parte teórica começou pela realização de uma revisão da literatura, em artigos científicos, livros, monografias, teses de doutoramentos, dissertações de mestrado e documentos das Forças Armadas (FFAA), sobre as teorias que suportam as várias palavras-chave (método qualitativo), principalmente, a cultura da organização, a liderança em ambiente multicultural e modelos de competências em liderança multicultural. Ainda, durante a revisão de literatura foram confrontadas as definições dos conceitos que estão relacionadas com a investigação segundo diferentes abordagens. Efetuaram-se entrevistas exploratórias, nomeadamente a especialistas militares e investigadores em ciências sociais na área da liderança.

Utilizou-se o método dedutivo (parte do geral para o particular) com uma estratégia de investigação qualitativa e o método de recolha de informação o questionário. Este foi adaptado para ambiente multicultural militar a partir do questionário “Competências necessárias ao líder global”, de Winck et al. (2016), efetuado no âmbito do projeto “Global Mindset Leadership”, da Universidade Feevale no Brasil.



O questionário é constituído por três questões, duas abertas e uma fechada, não tendo sido realizado um pré-teste, uma vez que a questão fechada referia-se à autoperceção das competências do referencial teórico e as questões abertas objetivavam a opinião dos entrevistados.

As opiniões dos militares questionados que operaram em ambiente operacional multicultural em missões da NATO, NU e UE, elucidam, a partir da sua perceção pessoal, o que eles creem ser o tema apresentado e o contexto de desenvolvimento da liderança multicultural. A sua escolha justifica-se pelo contacto com culturas diversificadas enquanto líderes militares, o que os caracteriza como lideranças aptas a responderem e opinarem sobre o tema.

– Organização do estudo (estrutura e conteúdo)

O TIG divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática. Os primeiros três capítulos correspondem à revisão da literatura. No primeiro é efetuado o enquadramento conceptual da cultura da organização. No segundo definem-se os modelos que identificam os padrões culturais dos países e no terceiro é desenvolvida a caracterização estratégica e operacional do ambiente onde decorrem as operações militares, trazendo à colação dois teatros de operações, Líbano sob a égide das NU e Afeganistão da responsabilidade da NATO. No quarto capítulo, de cariz essencialmente prático e a partir do referencial teórico apresentado, são expostos os resultados do inquérito por questionário e, finalmente, no último capítulo as conclusões, onde se pretende responder às questões levantadas neste estudo.



## 1. Cultura organizacional

### 1.1. A gestão da cultura

A evolução das organizações, numa interpretação considerada relevante para o objetivo da reflexão sobre cultura organizacional, passa de uma organização tradicional de sistema fechado à organização aberta, passando por uma forma intermédia, a organização contingencial. Ocorre o deslocar da visualização de dentro para fora da organização, da visão do todo, e não como anteriormente de apenas alguma das suas partes.

A génese da cultura organizacional assenta em duas abordagens: a abordagem baseada no desenvolvimento organizacional (psicossociologia das organizações), que considera que a organização tem uma cultura e um sistema de valores e, a abordagem etnográfica (psicologia social cognitiva) que contrapõe esta ótica, afirmando que a organização é uma cultura (Thévenet, 1986, p. 100).

Distinguem-se duas óticas diferenciadas na gestão da cultura, que são a evolução das abordagens referidas e cujos componentes integram o novo paradigma das organizações. Estas óticas estão assentes em formulações diferentes: a funcionalista considera a gestão pela cultura como aperfeiçoamento do controlo; a outra considera o paradigma político-cultural genético (Sampaio, 2004, p. 75).

No paradigma funcionalista, de tradição americana (*Corporate Culture*), o objetivo procurado é o da adaptação da organização ao seu meio envolvente (sobredeterminação da organização pelo macrossocial) conseguido internamente pela socialização individual, enquanto forma de adaptação e de identificação com os valores comuns da organização.

Assim, a cultura é um “conjunto de conhecimentos importantes, como normas, valores, atitudes e crenças, partilhados pelos membros da organização” (Stoner & Freeman, 1995, p. 302) e em interação direta com a organização, pré-determinados e conferidos pela história da organização, pela estratégia futura e pelo papel dos líderes. O papel dos líderes é fundamental na preservação da cultura instituída e na redução dos conflitos existentes, através de “uma matriz sociocultural definidora da ação coletiva... fornecida por uma superestrutura ideológica” (Lopes & Reto, 1990, p. 46), que se materializa na produção de normas e regulamentos, representando o comportamento apropriado e a racionalização das ideias contrárias. Uma cultura forte levará a uma maior eficácia da organização.

Dentro desta abordagem, Schein definiu cultura de organização como um “conjunto de suposições básicas, que um grupo aprendeu à medida que ia resolvendo os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que produziu resultados válidos e por essa



razão, ensinada a novos membros, como a maneira certa de observar, pensar, sentir e resolver os problemas” (2010, p. 18).

Para Schein (2010, pp. 23-33), a cultura subdivide-se em três níveis: artefactos, valores que gerem o comportamento e pressupostos básicos (Fig. 1).

Os valores constituem um nível de cultura mais consciente e que consubstanciam a visão, os objetivos e a estratégia da organização. Manifestam-se a um nível mais visível, mas não facilmente decifrável, através dos artefactos ou instrumentos visíveis, com todos os padrões de comportamento a eles associados.

A partilha de crenças e valores, ao manifestarem-se continuamente em sucesso, transformam-se, a um nível mais profundo, numa partilha de pressupostos. O conjunto de pressupostos é o nível mais profundo e invisível da organização e o mais difícil de mudar. Passam a ser os pressupostos pelos quais os atores sociais da organização pautam os seus comportamentos. A este nível fala-se em identidade da organização.

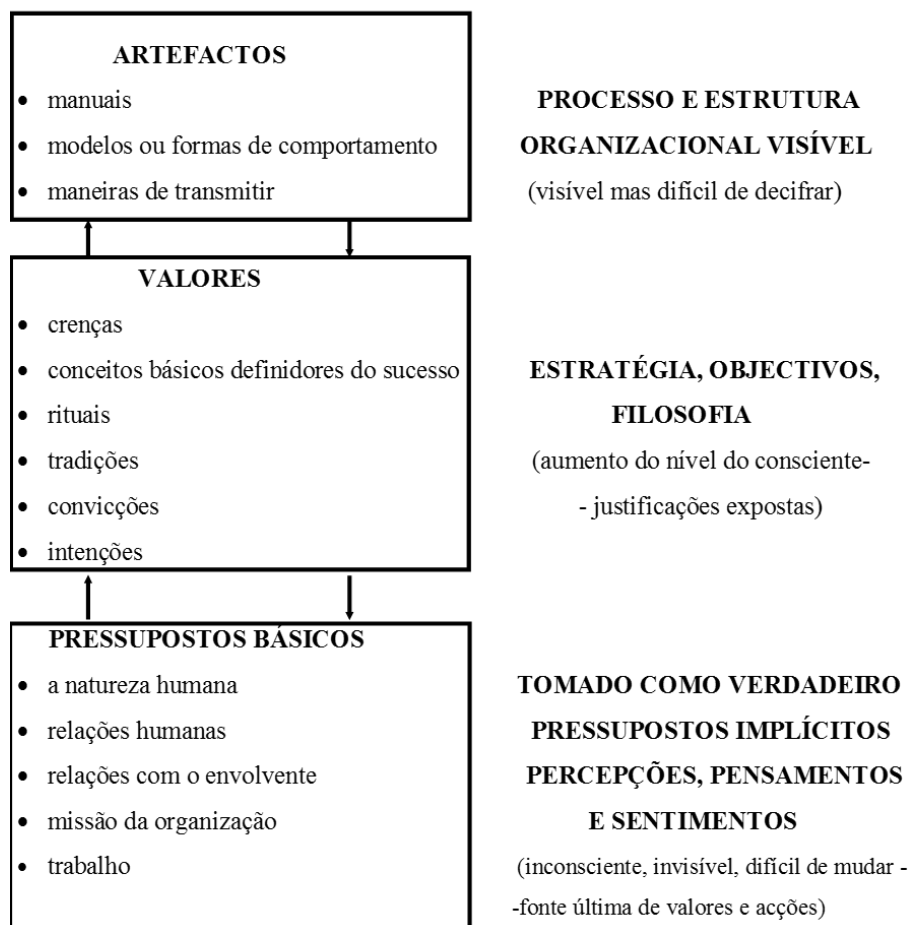


Figura 1 - Níveis de profundidade da cultura

Fonte: Schein (2010)



Para Schein (2010, p. 32) (Crozier, 1991), a cultura situa-se no primeiro e segundo nível, quer como paradigmas culturais, quer como valores manifestos de cultura, estando na base da mais importante característica cultural: a adaptabilidade ao meio externo. Estes são os níveis mais visíveis da cultura no âmbito das operações militares internacionais.

A identidade situa-se no terceiro nível, isto é, pressupostos básicos ou conceção sobre a natureza das coisas, de carácter pré-consciente, constituindo esta ideia uma aproximação ao paradigma político-cultural genético. A base da identidade é influenciada ao longo da história da organização pelo sucesso da gestão dos níveis superiores.

O paradigma político-cultural genético, de tradição francesa, tem em Crozier a sua referência pioneira (Crozier, 1991, pp. 43-68). Para este autor os comportamentos dos atores sociais não são redutíveis a mecanismos de negociação baseados apenas em estratégias de poder pessoal e/ou grupal, estando dependentes da sua posição hierárquica, da organização do trabalho e da margem de autonomia. Os atores têm um papel ativo na construção e na mudança da cultura organizacional.

Considera igualmente que a organização, pela existência no seu interior de uma panóplia de grupos profissionais com características diferenciadas, é um lugar de formação de subculturas que devem ser integradas em apenas uma identidade. Na prática o conceito de cultura pode cobrir o de identidade.

O paradigma funcionalista acentuava a importância da adaptabilidade e da socialização do indivíduo à organização, o paradigma genético menosprezou estes processos de adaptação, que, no entanto, continuam a ser vitais para a criação de uma identidade coletiva. Conforme refere Jorge Vala “as pressões para a uniformidade são grandes...porém, se os meios externo e interno estão sujeitos a alterações e mudanças frequentes, se as relações de poder são instáveis (mudança de chefias, novos quadros, reestruturações...), então desenvolver-se-ão várias culturas” (Vala, et al., 1994, p. 17).

## **1.2. Novo paradigma cultural**

A integração do paradigma funcionalista e do paradigma genético levou à emergência de um novo paradigma. Ouchi (1981) refere o controlo simultâneo pelo mercado e pelo clã que se traduz na compatibilização da integração interna e a adaptação ao meio envolvente. Para Morgan (1986) as organizações pluralistas partem do princípio da diversidade de interesses individuais e grupais e das existências de subculturas, pelo que os fins organizacionais têm de passar pelo compromisso e pela negociação entre todas as partes numa perspetiva integradora, resultando deste processo uma identidade coletiva forte. A



configuração cultural da organização pluralista opõe-se ao paradigma tradicional clássico, pondo em causa, quer o antagonismo, quer a homogeneidade cultural.

Estamos assim na presença de um novo paradigma que apela às qualificações individuais em torno de uma meta comum. Uma identidade coletiva forte, resultado de uma matriz diferenciada de valores e de situações conflitantes, resolvidas pelo compromisso e pela negociação. É nesta diversidade de pontos de vista que a organização se torna dinâmica, sendo as subculturas internas (Ramos das FFAA) um elemento potencializador da eficácia em operações militares conjuntas em ambiente internacional.

A gestão da cultura deve ser feita de acordo com aquele fenómeno abrangente, comum a todas as subculturas, havendo uma cultura da organização, que constitui o agregar das identidades socioprofissionais, sendo o elemento aglutinador e integrador.

No capítulo seguinte trataremos dos modelos de análise da cultura de um país.



## **2. Padrões e dimensões culturais - modelos de análise**

Os diferentes comportamentos humanos geram padrões que dependem da localização geográfica e do momento histórico de uma determinada sociedade ou país (Mendes, et al., 2015). O sistema integrado desses padrões comportamentais, assimilados pelas pessoas, constitui desse modo a cultura de uma sociedade (Hoebel & Frost, 1981), ou seja, a cultura nacional, por sua vez definida por Hofstede como um “programa mental coletivo da mente humana... que caracteriza e distingue um grupo de pessoas de outro grupo” (1991, p. 4) (2001, p. 4).

A caracterização da cultura (e dos seus padrões) de uma sociedade e a forma como ela se relaciona com os processos de liderança são essenciais para se compreender como um líder se deve adaptar aos diferentes ambientes culturais. No entanto, o estudo de algo tão complexo como o sistema de valores das culturas nacionais, tem sido objeto de alguns debates epistemológicos entre investigadores (Finuras, 2013, p. 19). Em qualquer caso, há largos anos que existe um sólido conhecimento do que é a cultura e como pode ser operacionalizada, devido sobretudo ao trabalho de Hofstede apresentado em 1980, o decano dos estudos neste domínio (Venaik & Brewer, 2008).

Assim, para a finalidade do presente estudo, selecionamos o modelo de análise cultural de Hofstede baseado na teoria das dimensões culturais e um segundo modelo associado ao projeto *Global Leadership and Organizational Behavior (GLOBE)*, ambos descritos nos subcapítulos seguintes.

### **2.1. Modelo de Hofstede - teoria das dimensões culturais**

Hofstede, pioneiro dos investigadores da cultura e sua influência na gestão, apresentou em 1980 a sua teoria das dimensões culturais, publicando os resultados do vasto estudo realizado sobre os atributos culturais de mais de 70 países, com dados baseados nos trabalhadores da multinacional IBM em cada um desses países (1980). Este trabalho foi mais tarde atualizado e expandido pelo próprio Hofstede (2001) e continua a ser amplamente citado e utilizado em todo mundo (Venaik & Brewer, 2008).

No seu modelo de análise, Hofstede estabeleceu inicialmente um conjunto de cinco dimensões culturais, que passaram mais tarde a seis depois do trabalho conjunto com Minkov (2007). Por esta razão, é hoje vulgar algumas fontes referirem-se ao modelo 6D de Hofstede, devido às suas seis dimensões de análise culturais, seguidamente caracterizadas de forma abreviada:

1 – Distância ao poder (PDI) – refere-se ao grau de desigualdade existente (e aceite)



entre os membros da sociedade, tenham ou não poder.

2 – Individualismo versus Coletivismo (IDV) – avalia o grau de interdependência dos indivíduos e a forma como são integrados nos grupos. As culturas individualistas dão importância à realização de objetivos pessoais enquanto nas sociedades coletivistas, os objetivos do grupo e o seu bem-estar têm mais valor que os do indivíduo.

3 – Masculinidade versus Feminilidade (MAS) – afirmação dos papéis entre géneros. Esta dimensão mede o nível de importância que uma cultura atribui aos estereótipos masculinos, tais como a segurança, a ambição, o poder e o materialismo, assim como aos femininos associados às relações humanas.

4 – Evitação da incerteza (UAI) – tolerância à incerteza e ambiguidade. Esta dimensão mede a forma como uma sociedade gere o desconhecido ou o inesperado e a ansiedade face à mudança.

5 – Orientação a Longo Prazo (LTO) – descreve o horizonte temporal de uma sociedade. Culturas orientadas a curto prazo valorizam os métodos tradicionais, levam mais tempo a criar relações e, em geral, reconhecem o tempo como circular, ou seja, que o passado e o presente estão interligados, o que não pode ser feito hoje, poderá ser feito amanhã. Pelo contrário, numa organização orientada a longo prazo o tempo é linear, contempla mais o futuro que o presente, visa objetivos e dá valor às recompensas.

6 – Indulgência (IVR) - esta dimensão mede a capacidade de uma cultura satisfazer as necessidades imediatas e os desejos pessoais dos seus membros. As culturas com maior valor nesta dimensão dispõem de regras sociais mais rígidas e de normas que regulam e desencorajam a satisfação de tais impulsos pessoais.

Os resultados da aplicação deste modelo ao longo de muitos anos, em muitos grupos e em muitos países, tem permitido obter dados testados e validados que permitem caracterizar a cultura desses países e principalmente estabelecer padrões culturais e comparações entre si. O modelo de Hofstede é assim considerado o mais sólido, cientificamente falando, e também o mais completo quadro descritivo da realidade cultural e coletiva de um país (Finuras, 2016).

No âmbito deste estudo, o modelo 6D de Hofstede é assim particularmente relevante por permitir a adequada caracterização cultural dos países de interesse para as missões militares internacionais. Nesse sentido, junta-se no Anexo B detalhe adicional sobre o modelo 6D, um resumo da sua aplicação global e alguns dados comparando Portugal com o Líbano, e ainda com alguns países da África subsariana (Gana e Nigéria).



## 2.2. Modelo do projeto *Global Leadership and Organizational Behavior*

O estudo GLOBE (House, et al., 2004) foi lançado em 1993 como um grande programa de investigação, realizado por 127 investigadores em 62 países ou regiões, com o objetivo de replicar e expandir o trabalho anterior de Hofstede, anteriormente descrito, sobretudo para validar várias hipóteses na área da liderança e a sua relação com os padrões culturais. É considerado o maior e mais abrangente estudo sobre cultura e liderança alguma vez realizado (GLOBE, 2016).

À semelhança de Hofstede, o GLOBE desenvolveu e aplicou dimensões culturais, na dupla vertente prática (*as his*) e valores (*should be*), aos diferentes contextos culturais avaliados. Listam-se abaixo as nove dimensões de análise do GLOBE:

1 – Distância ao poder, é a medida em que os membros da organização ou sociedade esperam que o poder possa ser repartido de forma equitativa;

2 – Controlo da incerteza, é o grau de confiança nas regras e procedimentos sociais usados para reduzir a incerteza dos eventos futuros;

3 – Orientação humana, é a medida em que o coletivo encoraja e recompensa indivíduos por serem justos, altruístas, generosos, colaboradores e amáveis para com os outros;

4 – Coletivismo institucional – é a medida em que as práticas institucionais encorajam e recompensam iniciativas coletivas e a distribuição coletiva de recursos;

5 – Coletivismo intragrupal, é a medida em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão nas suas organizações e famílias;

6 – Assertividade, é o grau de assertividade dos indivíduos, conflituosos e agressivos nas relações com os outros;

7 – Igualdade do género, é o grau de minimização da desigualdade do género;

8 – Orientação para o futuro, é o grau de adesão dos indivíduos a comportamentos e escolhas orientadas a longo-prazo.

9 – Orientação para o desempenho, é a medida de encorajamento e recompensa dos indivíduos para a melhoria do desempenho e para a excelência.

No final da primeira fase, o projeto GLOBE agrupou 60 dos 62 países em *clusters* com base nas semelhanças culturais identificadas, conforme se mostra na figura seguinte, em que as diferenças entre *clusters* são tanto maiores quanto mais afastados eles se apresentarem na ilustração.

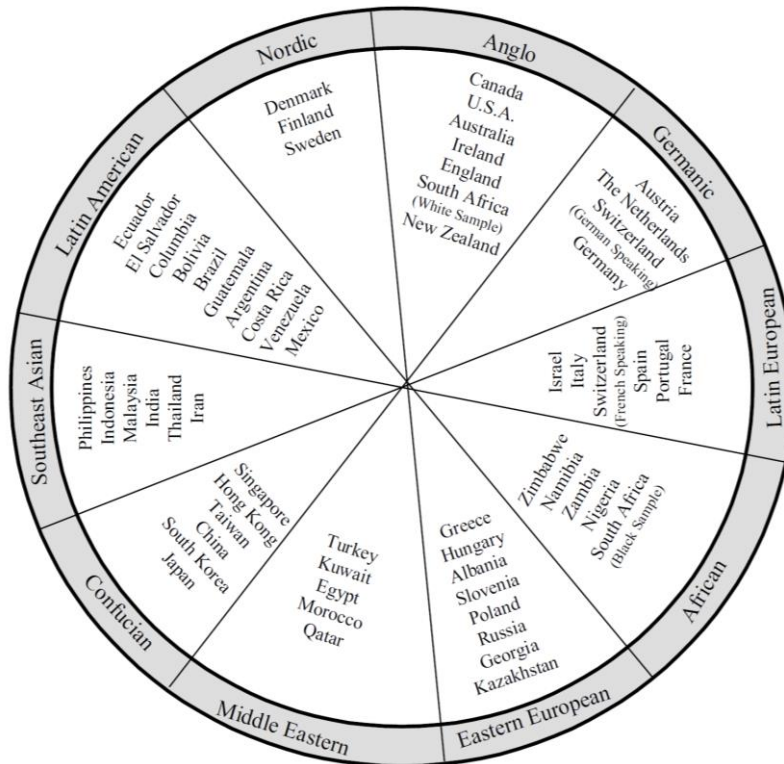


Figura 2 - Clusters de países com base nas semelhanças culturais do GLOBE

Fonte: Adaptado (Hoppe, 2007)

A análise do estilo de liderança do GLOBE assenta na avaliação de 112 características de um líder, tais como modéstia, decisão, autonomia e confiança, com base na definição de que um líder excelente é “alguém excepcionalmente competente a motivar, influenciar ou capacitar o indivíduo ou grupos de indivíduos, a contribuir para o sucesso de uma organização ou tarefa” (Hoppe, 2007, p. 2). Dessa análise resultaram 21 parâmetros iniciais de avaliação de liderança, medidos numa escala de um a sete, e que foram estatística e conceptualmente reduzidos aos seis estilos de liderança seguintes:

1 – Estilo orientado para o desempenho: realça a exigência, a decisão e a inovação; procura inspirar os seguidores em torno de uma visão e valores fortes, estimulando a paixão pelo elevado desempenho;

2 – Estilo orientado para a equipa: estimula o orgulho, a lealdade e a colaboração entre os membros da organização, os valores da coesão do grupo e os objetivos comuns;

3 – Estilo participativo: encoraja a participação alargada no processo de decisão e de implementação; realça a delegação e a igualdade.

4 – Estilo orientado para o humano: destaca a compaixão e a generosidade; é paciente, apoiante e preocupado com o bem-estar dos outros;

5 – Estilo autónomo: caracterizado por uma abordagem à liderança independente,



individualista e egocêntrica;

6 – Estilo autoprotetor: tratando-se de uma dimensão mais recente, enfatiza a segurança assim como a estabilidade dos indivíduos e do grupo.

Com base nos *clusters* culturais e nos estilos de liderança anteriormente identificados, GLOBE apresenta-nos o quadro seguinte, que relacionam os países com cada um dos estilos identificados:

**Tabela 3 - Clusters de países e estilos de liderança do GLOBE**

	ESTILO DE LIDERANÇA					
	Orientado ao desempenho	Orientado para a equipa	Participativo	Humano	Autónomo	Protetor
	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
CLUSTERS DE PAÍSES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anglo-saxónico</li> <li>Germânico</li> <li>Nórdico</li> <li>Sueste-asiático</li> <li>Latino-europeu</li> <li>Latino-americano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sueste-asiático</li> <li>Confuciano</li> <li>Latino-americano</li> <li>Este-europeu</li> <li>Latino-europeu</li> <li>Africano</li> <li>Nórdico</li> <li>Anglo-saxónico</li> <li>Médio-oriental</li> <li>Germânico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anglo-saxónico</li> <li>Germânico</li> <li>Nórdico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sueste asiático</li> <li>Anglo-saxónico</li> <li>Africano</li> <li>Confuciano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sueste asiático</li> <li>Confuciano</li> <li>Latino-americano</li> <li>Este-europeu</li> <li>Latino-europeu</li> <li>Africano</li> <li>Nórdico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Médio-oriental</li> <li>Confuciano</li> <li>Sueste asiático</li> <li>Latino-americano</li> <li>Este-europeu</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confuciano</li> <li>Africano</li> <li>Este-europeu</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Latino-americano</li> <li>Latino-europeu</li> <li>Africano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Germânico</li> <li>Médio-oriental</li> <li>Latino-Americano</li> <li>Este-europeu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anglo-saxónico</li> <li>Médio-oriental</li> <li>Germânico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Africano</li> <li>Latino-europeu</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Médio-oriental</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Este-europeu</li> <li>Sueste asiático</li> <li>Confuciano</li> <li>Médio-oriental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Latino-europeu</li> <li>Nórdico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anglo-saxónico</li> <li>Germânico</li> <li>Nórdico</li> </ul>	
	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)

Fonte: Adaptado (Hoppe, 2007)

Os resultados do estudo GLOBE, apresentados mais detalhadamente no Anexo C, permitem conhecer e caracterizar os contextos culturais de muitos dos países do mundo, assim como as características de liderança multicultural, universais e específicas de cada cultura. Em relação ao modelo 6D de Hofstede, o GLOBE é um estudo mais abrangente e também mais recente (Venaik & Brewer, 2008), considerando-se igualmente adequado usar os respetivos resultados para caracterizar os ambientes multiculturais onde são conduzidas as missões militares internacionais.

Apresentados dois possíveis modelos de análise cultural de países, no capítulo seguinte faz-se a caracterização do ambiente estratégico e operacional, no âmbito teórico e em dois teatros de operações militares distintos.



### **3. O ambiente estratégico e operacional**

O planejamento e execução das operações militares decorre a três níveis, nomeadamente estratégico (uma nação ou Estado determina os objetivos nacionais ou multinacionais a alcançar para fins políticos e desenvolve os recursos necessários para os alcançar), operacional (estabelece a ligação entre o nível superior (estratégico) e o inferior (tático) e ao orientar as ações para o cumprimento dos objetivos estratégicos) e tático (compreende o emprego real de forças na área de operações para execução das missões definidas pelo nível superior) (EP, 2012, pp. 5(2-3)).

A este planejamento correspondem os respetivos ambientes estratégico, operacional e tático.

#### **3.1. Caracterização do ambiente estratégico**

A *Joint Publication (JP) 01-02, Dictionary of Military and Associated Term*, define estratégia como uma ideia ou conjunto de ideias prudentes para empregar os instrumentos de poder, de forma sincronizada e integrada, para alcançar, no cenário nacional e/ou multinacional, os objetivos preconizados (DoD, 2016, p. 227).

A estratégia está subordinada à natureza do ambiente e da situação estratégica. O ambiente estratégico possuiu componentes internos e externos. O ambiente internacional é a componente externa, com os aspetos físico-geográficos, o sistema internacional e outros atores com as suas culturas, crenças e ações. O ambiente interno ou estatal, comporta a realidade, os seus atores, eleitores, instituições e o papel das organizações interagindo com o Estado. A natureza do ambiente estratégico pode ser descrita como interativa, caótica e como um sistema complexo (Yarger, 2006, p. 7).

O sistema internacional pode ser entendido como o “conjunto de centros independentes de decisões políticas que interatuam com uma certa frequência e regularidade”. O estudo de um sistema internacional deve analisar os atores (governamentais e não governamentais), suas características, a configuração de poder entre eles, os padrões de relacionamento, alinhamentos e interdependências e as regras e costumes, implícitos ou explícitos, que regulam as suas interações (Couto, 1988).

O ambiente estratégico caracteriza-se por quatro fatores, volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, e é sempre em maior ou menor grau um estado de instabilidade ou caos. A função da estratégia é exercer influência sobre a volatilidade, gerir a incerteza, simplificar a complexidade e solucionar a ambiguidade, em termos favoráveis



aos interesses e objetivos do Estado e em conformidade com a orientação política (Yarger, 2006, p. 18).

Assim, o ambiente estratégico é volátil porque está sujeito a uma rápida e explosiva reação e mudança, frequentemente caracterizada pela violência. É incerto, e por inerência problemático e instável. É extremamente complexo, pois é composto por muitas partes, intrinsecamente relacionadas de modo que não é possível entendê-las coletivamente e separadamente, e distingui-las, é extraordinariamente difícil, senão impossível. O ambiente é também ambíguo, porque pode ser interpretado de múltiplas perspectivas, com várias conclusões que podem sugerir uma variedade de soluções atrativas iguais, algumas corretas e outras erradas (Yarger, 2006, p. 18).

Colin Gray refere que o ambiente estratégico tem 17 ou mais dimensões distribuídas por três categorias (1999, pp. 24-44):

- População e política – população, sociedade, cultura, política e ética;
- Preparação para a guerra – economia e logística, organização (incluindo defesa e planejamento da força), administração militar (incluindo recrutamento, treino e demais aspectos de armamento), informação e conhecimento, teoria estratégica e doutrina, e tecnologia;
- Guerra propriamente dita – operações militares, comando (político e militar), geografia, fricção, inimigo, tempo.

Para explicar o ambiente estratégico existem a teoria do caos e da complexidade (Yarger, 2006, p. 19). A primeira foi trazida por Lorenz (1995) e estuda o comportamento de sistemas dinâmicos muito sensíveis às condições iniciais, popularmente conhecidas como efeito borboleta (um simples bater de asas da borboleta num local, pode causar consequências longínquas). A teoria da complexidade está associada a vários teorizadores, como por exemplo Miller & Page (2007), e tem sido utilizada na gestão estratégica no sentido de perceber como é que as organizações se adaptam ao ambiente estratégico e como lidam com a incerteza. Em suma, com a teoria do caos percebemos a necessidade de estudar e perceber convenientemente o ambiente estratégico e com a teoria da complexidade percebemos as implicações que tal ambiente estratégicos poderá imputar às organizações como as FFAA.

O período em que vivemos atualmente é de grandes e rápidas mudanças, apresentando ameaças e oportunidades, e o ambiente estratégico caracteriza-se por uma conflitualidade generalizada no interior de diversos Estados, extensíveis aos territórios contíguos, com



diferentes graus de intensidade e com a participação de diversos atores de proveniências dissemelhantes, objetivos díspares e com facilidade de acesso a uma proliferação de armas com capacidades de destruição elevadas. Esta situação representa um enorme desafio para a profissão militar, justificando um planejamento estratégico eficaz, a partir dos interesses do respetivo país e com objetivos a longo prazo (Yarger, 2006).

### **3.2. Caracterização do ambiente operacional**

O ambiente operacional é uma combinação das condições, circunstâncias e influências que afetam o emprego das capacidades e incidem sobre as decisões do comandante (DoD, 2016, p. 175).

A complexidade das operações atuais exige que os comandantes considerem as informações como um pré-requisito crítico para as operações e não apenas como um meio de ultrapassar os obstáculos para cumprimento da missão (NATO, 2016a, p. 1(2)). A utilização de sistemas e metodologias modernos de recolha de informações são fundamentais para identificar os principais atores e ameaças à paz e estabilidade mundial que, de acordo com a NATO, são o terrorismo, os estados hostis, frágeis e falhados, as ameaças híbridas, a globalização, os problemas ambientais e humanitários e a proliferação de mísseis balísticos, armas nucleares e de destruição massiva (NATO, 2016a, pp. 2(1-2)).

O *Comprehensive Preparation of the Operational Environment* (CPOE) é o processo desenvolvido pelas informações com o objetivo de compreender o ambiente operacional abrangendo todos os domínios e dimensões, incluindo o potencial associado às ameaças e riscos, para apoiar o planeamento e conduta das operações. Este processo estuda de forma integrada as principais características do ambiente operacional, nas suas dimensões, ar/espço, terra, mar, bem como nos domínios do Político, Militar, Económico, Social, Infraestruturas e Informações (PMESII) dos adversários principais, amigos e atores neutrais que podem influenciar as operações conjuntas (NATO, 2013, p. 4(10)). A estes, a doutrina americana acrescenta os fatores *Physical Environment* (P) e *Time* (T) (Walden, 2011, p. 1).

Os aspetos mais importantes a referir em cada um dos domínios (PMESII-PT) do ambiente operacional são os seguintes:

– Político (P): grupos de atores civis, organizações e instituições que exercem autoridade ou governo dentro dos limites de uma fronteira geográfica ou organização, através da aplicação de várias formas de poder político ou influência;



– Militar (M): as FFAA e as infraestruturas de apoio adquiridas, desenvolvidas e suportadas para cumprir e proteger os objetivos da segurança nacional ou de uma organização;

– Economia (E): composto pela soma total da produção, distribuição e consumo de todos os bens e serviços de um país ou organização; inclui o desenvolvimento económico do país e a distribuição da riqueza;

– Social (S): a rede interdependente de instituições sociais que apoiam, capacitam e aculturam os indivíduos e proporcionam oportunidades participativas para atingir expectativas pessoais e objetivos de vida, dentro de grupos hereditários e não hereditários, em ambientes estáveis e instáveis; abrange os aspetos sociais como a religião, a estrutura da sociedade, o sistema judiciária, o policiamento, as infraestruturas de apoio e humanitárias;

– Infraestruturas (I): as instalações básicas e os serviços (logísticas, comunicações, transporte, escolas, hospitais, distribuição de água, eletricidade, irrigação e esgotos) necessários ao funcionamento da comunidade, organização ou sociedade;

– Informação (I): toda a infraestrutura, organização, pessoal e componentes que coletam, processam, armazenam, transmitem, exibem, disseminam e que atuam em informação (NATO, 2013, p. 1(8));

– Ambiente físico (P): refere-se à geografia e aos recursos hidrológicos (Walden, 2011, p. 8);

– Tempo (T): numa perspetiva militar, tempo disponível para preparação de uma operação ou a capacidade do inimigo para conduzir uma guerra prolongada (Walden, 2011, p. 11).

No âmbito do planeamento de operações, cada um destes domínios dá origem ao respetivo objetivo final desejado, a concretizar pela utilização dos instrumentos de poder disponíveis – Militares, Políticos, Económicos e Cívicos – (NATO, 2013, p. 1(14)) e seguidamente descritos:

– Militar: a aplicação do poder militar para coagir, deter, conter ou derrotar o adversário, incluindo o desmembramento e destruição das capacidades militares e não militares; Pode incluir o uso de forças militares para apoiar a estabilização e reconstrução ou ajudar a solucionar desastres humanitários e de emergência;

– Político: o uso do poder político (diplomacia) para influenciar um adversário ou estabelecer condições vantajosas;





Desde a fundação do país e com base no único recenseamento realizado em 1932, existe uma regra entre as principais comunidades religiosas, ainda hoje aplicada: o Presidente da República deve ser maronita, o Primeiro-Ministro sunita, pelo menos uma das pastas do Governo deve ser entregue a um druso e o Presidente da Câmara dos Deputados xiita (EPE, 2012, p. 10).

No âmbito militar, e de acordo com a fonte consultada, as LAF (exército, marinha e força aérea) dispõem de um efetivo de 72.100 (Anahon.com, 2016) ou 60.000 militares e 20.000 paramilitares (IISS, 2016, pp. 340-341). Paralelamente, existe um grupo armado xiita, o *Hezbollah*, que é também um partido político, com um efetivo estimado em 30.000 elementos e que desenvolve uma intensa atividade, essencialmente no sul do Líbano, ao longo da fronteira com o Estado de Israel, seu inimigo principal.

No aspeto social, em 2012, estavam reconhecidas 18 comunidades religiosas: muçulmanos – 54% (27% sunitas e xiitas); Cristãos – 40,5% (maronitas, ortodoxos e outros); drusos – 5,6%; e outras religiões menos representativas. No sul do Líbano a comunidade mais representativa é a xiita (CIA, 2016). De norte a sul, existem campos de refugiados de palestinianos, provenientes da Palestina e da Jordânia, em diferentes períodos e em resultado dos conflitos com Israel. Nestes campos, delimitados fisicamente no território, existem milícias constituídas pelas populações locais com responsabilidades políticas, administrativas e de segurança. O número de refugiados palestinianos estima-se que seja superior a 500.000 pessoas.

Em resultado da guerra na Síria, as NU contabilizam atualmente mais de um milhão de sírios deslocados e a viver em território libanês (UN, 2016a).

#### 3.2.1.1. *United Nations Interim Force In Lebanon* (UNIFIL)

A missão militar UNIFIL, comandada atualmente pelo Major-General Michael Beary, da República da Irlanda, é uma das missões de manutenção de paz mais antigas das NU que decorre no sul do Líbano, desde 19 de março de 1978, na sequência da sua invasão pelo Estado de Israel, num teatro de operações (TO) delimitado a norte pelo rio Litani, a sul pela *blue Line* (fronteira com Israel), a oeste pelo mar Mediterrâneo e a este pelas fronteiras com Israel e a Síria.

Esta força de manutenção de paz, criada pelas resoluções n.º 425 e 426, do Conselho de Segurança (CS) das NU, de 19 de março de 1978, tinha como objetivo a estabilização desta região do mundo, com a retirada das *Israel Defense Forces* (IDF) e auxílio ao governo libanês na reposição da soberania nacional (UNIFIL, 2016).



Na sequência do recrudescimento do conflito em julho e agosto de 2006, o CS aprovou nova resolução (1701, de 11ago2006), que expandiu o mandato da força, e na tentativa de solucionar o conflito a longo prazo, criou uma zona tampão livre de pessoal armado, com exceção da UNIFIL e das LAF. Esta nova determinação previa o aumento do efetivo da UNIFIL até 15.000 militares.

Atualmente estão presentes no TO, 10.490 militares e 848 civis (destes alguns são trabalhadores locais), provenientes de mais de 21 países (UNIFIL, 2016).

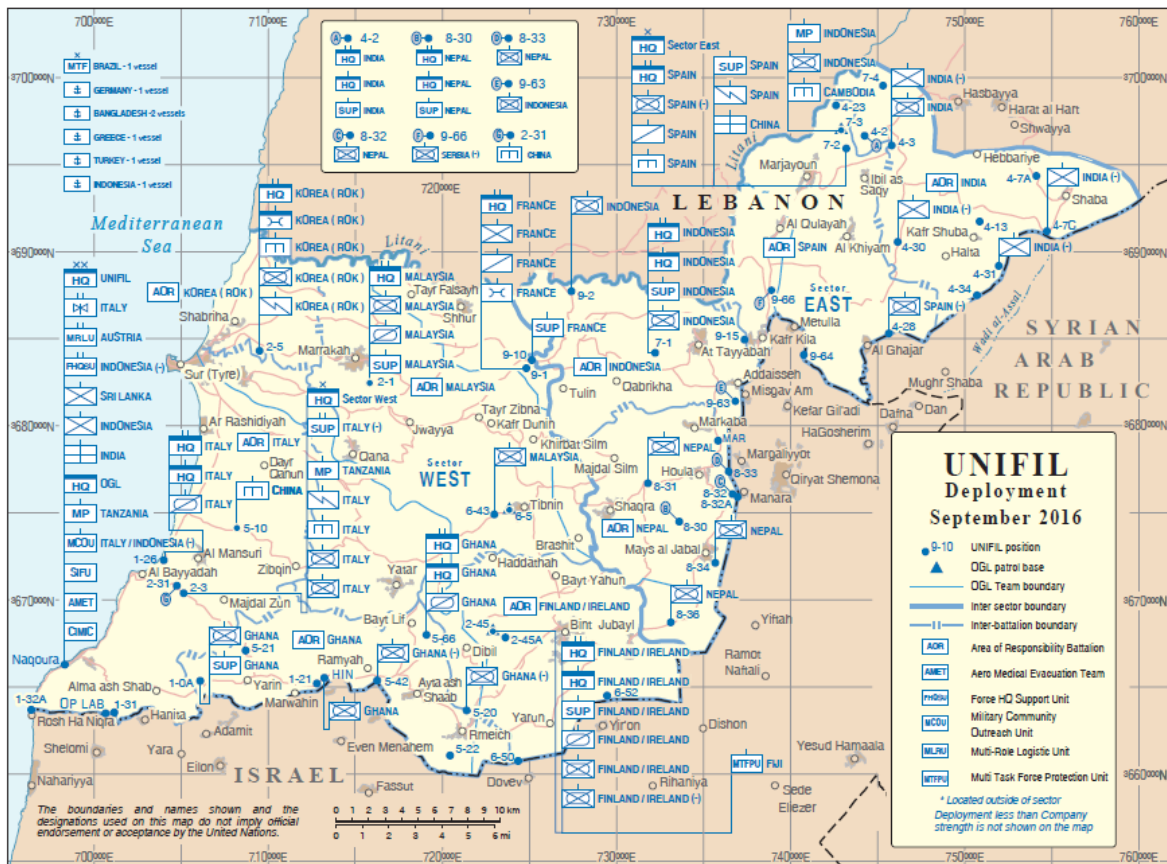


Figura 4 – Área de operações da UNIFIL (setembro 2016)

Fonte: UNIFIL (2016)

### 3.2.2. Teatro de operações do Afeganistão, Missão *North Atlantic Treaty Organization*

A República Islâmica do Afeganistão é um país árabe, independente desde 19 de agosto de 1919, com capital Cabul, uma área de 652.230 Km<sup>2</sup> e com uma população superior a 33 milhões de habitantes. Em termos políticos trata-se de um sistema islâmico presidencial em que o Presidente da República é simultaneamente Chefe do Governo.

O poder legislativo está à responsabilidade de duas câmaras, o Parlamento Nacional, com 102 lugares (em número igual (34), eleitos pelos Conselhos Distritais, Provinciais e pelo Presidente por períodos de três, quatro e cinco anos respetivamente), e a Casa do Povo,



com 249 lugares eleitos por sufrágio universal direto por um período de quatro anos. Para além destes órgãos existe o Grande Conselho, composto por membros do Parlamento Nacional e dos Conselhos Distritais, estes últimos nunca foram objeto de eleições (CIA, 2016).

O efetivo total das *Afghan National Security Forces* é de 308.800 elementos, distribuídos 154.000 pelo *Afghan National Army*, 6.500 pela *Afghan Air Force* e 148.300 pela *Afghan National Police* (IISS, 2016, pp. 231-232).

Sob o ponto de vista social, no Afeganistão a constituição de 2004 reconheceu que a população integrava 14 grupos étnicos, 99,7% professando a religião muçulmana, a maioria sunita e apenas uma pequena minoria xiita. Cumulativamente, encontram-se nesta sociedade um conjunto de grupos religiosos, líderes tribais, grupos étnicos e talibans que têm grande influência e funcionam como elementos aglutinadores de correntes sociais e políticas a nível local e nacional, enraizadas nas tradições do país (CIA, 2016).

#### 3.2.2.1. *Resolute Support Mission* (RSM)

A RSM é a nova missão da NATO para o Afeganistão com a finalidade de treinar, assessorar e assistir as Forças de Segurança Afegãs e as instituições, iniciada em janeiro de 2015, imediatamente após o término da *International Security Assistance Force* (ISAF). O quadro legal para a RSM foi fornecido pelo *Status of Forces Agreement* (SOFA), assinado entre o Presidente do Afeganistão e o Alto Representante Civil da NATO para este TO, em Cabul, a 30 de setembro de 2014, e ratificado pelo Parlamento Afegão em 27 de novembro de 2014. O SOFA define os termos e condições em que as forças NATO são destacadas para a missão e as atividades autorizadas a desenvolver. A missão está suportada pela Resolução 2189, do CSNU, de 12 de dezembro de 2014.

Das atividades a desenvolver destacam-se: Orçamentação plurianual; Transparência, contabilidade e supervisão; Supervisão de instituições de segurança afegãs; Geração de forças; Sustentação de forças; Estratégias e políticas de planeamento; Informações; Comunicações estratégicas.

Em julho de 2016, contribuíam para esta missão, comandada pelo General Americano, John Nicholson, um total de 13.332 militares, provenientes de 39 países, entre os quais Portugal (NATO, 2016b).

No capítulo seguinte aborda-se a componente prática da investigação, com a apresentação e análise dos resultados do questionário efetuado.



#### 4. Metodologia e procedimentos da parte prática

##### 4.1. Teoria da liderança e enquadrantes para a investigação da parte prática

A liderança, por constituir um importante marco na consolidação da cultura organizacional, leva a que os gestores tenham de modelar os comportamentos que exigem dos seus trabalhadores, uma fonte de orientação e alinhamento destes e serem um exemplo a seguir.

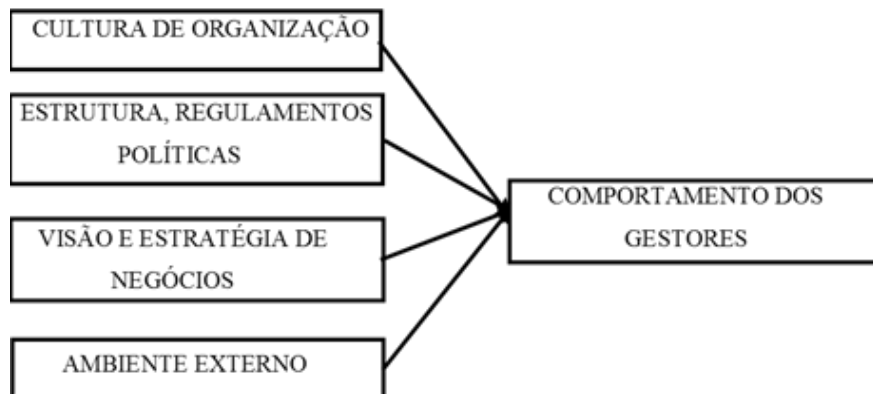


Figura 5 - Fatores que influenciam o comportamento dos gestores

Fonte: Adaptado de Câmara, P. e al (1997)

Youssef (2012, pp. 539-547) considera as teorias carismáticas, transacionais e transformacionais como as teorias da liderança que maior relação tem com a liderança multicultural.

A liderança carismática é um estilo que reflete uma personalidade forte que inspira e exorciza os subordinados a realizarem feitos extraordinários. O líder cria uma aura de competência e sucesso, como um dom divino (Gibson, et al., 2006, p. 350) inspirando confiança nos seguidores aos quais transmite demasiadas expectativas. Identificam-se na liderança carismática dois tipos baseados na ênfase no futuro: “o líder visionário e o líder carismático baseado na crise e concentrado no curto prazo” (Gibson, et al., 2006, p. 351).

Com a introdução do paradigma da Inteligência Emocional (IE) surgem duas dimensões de comportamentos, a liderança transacional e a transformacional (Bateman & Snell, 2007, p. 411).

“O papel da troca de líder é denominado transacional” (Gibson, et al., 2006, p. 354). A liderança transacional está associada ao poder e assenta numa ótica imparcial de conciliação de interesses entre o líder e os subordinados (Yulk, 1998, p. 325). Bass considera duas dimensões na liderança transacional, a recompensa contingencial e a gestão por exceção (Gibson, et al., 2006, p. 355). O líder usa o seu poder legítimo de recompensa e coerção para



comandar e recompensar os seguidores pelos serviços prestados, numa espécie de relação contratual, recebendo em troca compromisso, lealdade e empenho. “O líder dá liberdade aos seus seguidores para trabalharem nas suas tarefas, intervindo somente se as metas não estiverem a ser cumpridas num prazo razoável e com custos razoáveis” (idem).

“A liderança transformacional é um caso especial de liderança transacional” (Gibson, et al., 2006, p. 355). Na liderança transformacional, o líder motiva as pessoas a transcender os seus interesses pessoais através da consciencialização dos resultados em benefício do grupo. O líder dá atenção individualizada aos seguidores, tratando as pessoas de forma diferente, delegando tarefas desafiadoras às pessoas merecedoras, mantendo canais de comunicação abertos e oferecendo orientação individual para o desenvolvimento do seu pessoal. Bass defende que a liderança transformacional consiste em três dimensões: o carisma, a consideração individualizada e a estimulação intelectual (Marques & Cunha, coord., 2000, p. 267).

Comparativamente, as três dimensões da liderança transformacional contribuem para uma proporção significativamente mais alta da variância da satisfação e eficácia dos subordinados, do que os comportamentos de liderança transacional (Marques & Cunha, coord., 2000, p. 267).

Caligiuri (2012, pp. 612-622) considera a combinação do efeito das experiências laborais e não laborais, e o grande peso das características da personalidade, como a extroversão e a abertura à experiência e, as experiências internacionais preditoras de competências multiculturais como reflexo de desempenhos extremamente eficazes dos líderes globais. Por esta razão a seleção e o desenvolvimento para experiências internacionais assumem grande relevância (Inceoglu & Bartram, 2012, p. 218).

A competência de liderança, aberta à multiculturalidade, pode ser descrita como o trabalho em equipas multiculturais e interculturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros (Silva, et al., 2006). Rouco inclui-a no domínio de competências sociais das relações com os outros (2012, p. 393), compreendendo os seguintes itens:

- Trabalho em equipas multiculturais e interculturais com facilidade;
- Tenho facilidade em respeitar as crenças, valores e tradições culturais dos outros;
- Trabalho bem com pessoas de diferentes culturas;
- Converso bem com cada subordinado.



Santos (2014) considera a competência multicultural inserida nas dimensões construção de relações e liderança dos outros, a par das dimensões de auto liderança, compromisso organizacional, condução da mudança e da complexidade, tomada de decisão, cumprimento da missão e aprendizagem ao longo da vida.

Costa (2015, p. 24) define um modelo de gestão de competências, incluindo as competências multiculturais e a abertura a experiências na dimensão ter consciência situacional.

Rego refere como competências de um líder multicultural, o conhecimento, a coragem, a justiça, o humanismo, o temperamento e a transcendência (Rego, et al., 2012, pp. 8-9).

## 4.2. Inquérito por questionário

### 4.2.1. Metodologia

O instrumento de pesquisa utilizado foi o inquérito por questionário, estruturado com duas perguntas abertas e uma fechada baseadas no enquadramento teórico.

<b>Dimensão Intelectual</b>	<b>Dimensão Psicológica</b>	<b>Dimensão Social</b>
<b>Conhecimento da Organização</b>	<b>Paixão pela diversidade psicológica</b>	<b>Paixão pela diversidade social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão (visão)</li> <li>• Ambiente estratégico</li> <li>• Ambiente operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostar de viajar</li> <li>• Gostar de conhecer pessoas de outras partes do mundo</li> <li>• Gostar de viver noutra país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade para trabalhar bem com pessoas de outras partes do mundo</li> <li>• Habilidade para compreender expressões não-verbais de pessoas de outras culturas</li> <li>• Habilidade para pôr pessoas de diferentes partes do mundo a trabalharem juntas</li> </ul>
<b>Olhar cosmopolita</b>	<b>Procura de Desafios</b>	<b>Impacto Interpessoal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de culturas no mundo</li> <li>• Conhecimentos em geografia, história e pessoas importantes de diversos países</li> <li>• Conhecimento de economia e política, preocupações e tópicos atuais de regiões no mundo</li> <li>• Conhecimento atualizado de eventos importantes mundialmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse em lidar com situações desafiadoras</li> <li>• Vontade de assumir riscos</li> <li>• Vontade de testar as capacidades do outro</li> <li>• Gostar de lidar com situações imprevisíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência internacional</li> <li>• Construção de redes sociais com pessoas de outras culturas</li> <li>• Reputação como líder</li> <li>• Julgamento eficaz e ético</li> </ul>
<b>Discernimento Cognitivo</b>	<b>Autoconfiança</b>	<b>Diplomacia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de rápida compreensão de tópicos complexos</li> <li>• Capacidade analítica e de solução de problemas</li> <li>• Compreensão de ideias abstratas</li> <li>• Capacidade de síntese explicação de temas complexos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser enérgico</li> <li>• Ter autoconfiança</li> <li>• Estar confortável em situações desconfortáveis</li> <li>• Equilíbrio e estabilidade emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade para integrar diversas perspetivas</li> <li>• Habilidade para escutar o que os outros têm a dizer</li> <li>• Vontade de colaborar</li> </ul>

**Figura 6 – Competências necessárias ao líder global**

**Fonte:** Adaptado de Winck et al. (2016)



Este questionário foi adaptado para ambiente multicultural militar, do questionário “Competências necessárias ao líder global”, de Winck et al. (2016), efetuado no âmbito do projeto “Global Mindset Leadership”, da Universidade Feevale no Brasil, com o objetivo de analisar a percepção do desenvolvimento das competências dos líderes globais, na dimensão intelectual, psicológica e social, a partir de cinco profissionais que atuam tanto no ambiente acadêmico quanto empresarial na Coreia do Sul.

Na primeira questão, aberta, procurou verificar-se o entendimento do conceito de líder multicultural. A segunda questão, fechada, foi relacionada com as “Competências necessárias ao líder multicultural”, de Winck et al., adaptado para ambiente multicultural militar. Nesta questão os inquiridos deveriam atribuir uma classificação de um (raramente importante) a dez (extremamente importante) de acordo com uma Escala de Likert adaptada, de acordo com a autopercepção da importância de nove competências de liderança multicultural e respectivos descritores. Estes dados foram analisados pelo grau de importância atribuído. A questão aberta três identifica a percepção dos entrevistados sobre a descrição de outras competências necessárias para o líder multicultural.

Em função da estrutura do questionário não foi realizado um pré-teste, pois a questão fechada referia-se à autopercepção das competências do referencial teórico e as questões abertas objetivavam a opinião dos entrevistados.

O questionário foi enviado por correio eletrônico, em dezembro de 2016, aos Oficiais do CPOG 2016/17, com experiência em funções NATO, NU e UE, e o tratamento de dados foi realizado manualmente, pelos pesquisadores, através da leitura das respostas.

#### 4.2.2. Resultados do trabalho de investigação

Relativamente ao entendimento dos inquiridos do conceito de líder multicultural, as respostas assemelham-se na necessidade da consciência quanto ao fenómeno da multiculturalidade para as competências de liderança na condução de operações militares em ambiente internacional. Para alguns inquiridos o líder deve funcionar numa lógica situacional, compreendendo e convivendo com as diferenças multiculturais do seu grupo e potencializando o melhor de cada um em prol da organização e de acordo com a situação. Ou ainda numa abordagem situacional, o líder deve dispor de qualidades intelectuais para decidir qualquer assunto sem colocar em causa os valores e costumes fundamentais aos atores em presença (ativos, integrantes da força, e não ativos, sociedade onde decorre a operação) e, tanto quanto possível indo ao encontro às expectativas do ambiente estratégico e operacional. Para outros, o líder é dotado de características facilitadoras que permitam um



inter-relacionamento eficiente e eficaz no contexto de nacionalidades e culturas diferentes, ou seja, é dotado de determinados atributos e competências agregadoras, que o levem a conseguir mitigar ou eliminar as diferenças culturais em prol do objetivo almejado (liderança carismática). Ainda, por conciliação de interesses entre o líder e os subordinados, o líder gere as diferenças e a diversidade cultural dos elementos da sua equipa, procurando conhecê-los, compreendê-los, e incentivando o diálogo e a participação de todos (liderança transacional). Finalmente, o líder multicultural deve incentivar o diálogo, a comunicação e a participação das pessoas no sentido de transcenderem os seus interesses pessoais através da consciencialização dos resultados (liderança transformacional).

Na Tabela 7, observa-se a escala de importância, que os inquiridos atribuíram em média, a cada competência do referencial adaptado de competências do líder multicultural de Winck et al. Verifica-se um alinhamento relativamente à perceção do grau de importância das competências. As ligeiras diferenças de perceção podem ser explicadas, por um lado pela validação da construção original do referencial por outro lado com as vivências dos inquiridos no que respeita à sua experiência e, conseqüentemente, à competência válida para cada situação, o que poderia fazer com que seja escolhida como mais importante no momento.

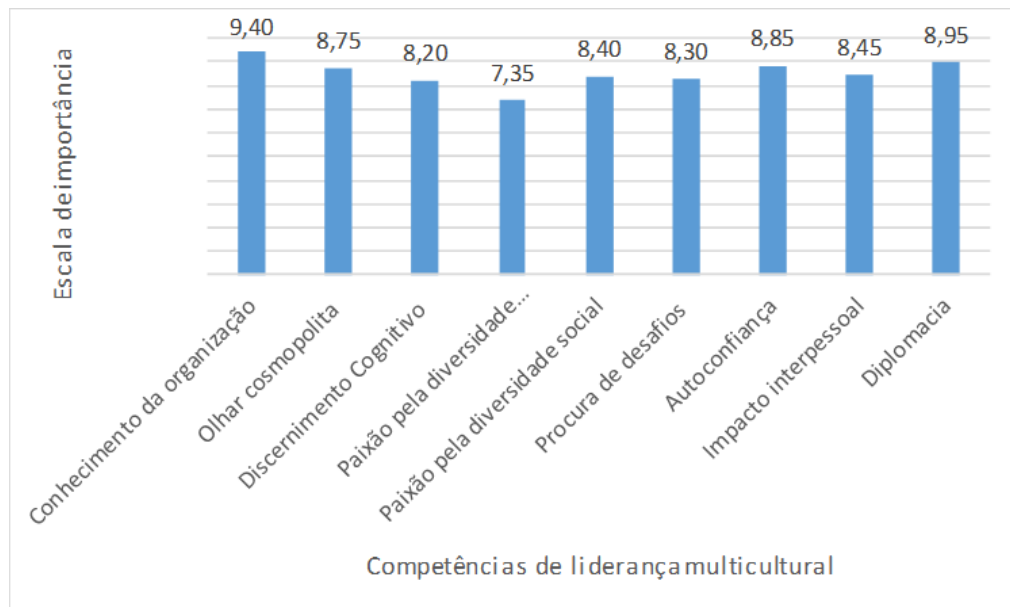


Figura 7 - Importância média das competências de liderança multicultural

Fonte: autores (2016)

A competência que os inquiridos consideram menos importante é a paixão pela diversidade psicológica (gostar de viajar, de conhecer pessoas de outras partes do mundo e de viver noutra país), única classificada com média abaixo de oito, estando no extremo



oposto e acima de nove, o conhecimento da organização (missão, ambiente estratégico e ambiente operacional). Entre as médias de oito e nove, destacamos a diplomacia (habilidade para integrar diversas perspectivas, para escutar o que os outros têm a dizer e vontade de colaborar), a autoconfiança (ser enérgico; ter autoconfiança; estar confortável em situações desconfortáveis; equilíbrio e estabilidade emocional) e o olhar cosmopolita (conhecimento de culturas no mundo, geografia, história e pessoas importantes de diversos países; conhecimento de economia e política, preocupações e tópicos atuais de regiões no mundo; conhecimento atualizado de eventos importantes mundialmente).

Relativamente à terceira questão é unânime que não chega ter competências cosmopolitas sem a fluência em idiomas (principalmente o Inglês). Também é referido a nível interpessoal a necessidade de o líder ter traços pessoais de ética, moral e firmeza, bem como honestidade, lealdade, transparência, coerência nas decisões e isenção.

Apontando para melhorias no atual referencial adaptado foi sugerido pelos inquiridos, à margem do inquérito, a alteração da designação de algumas competências. Em vez de conhecimento da organização deveria ser propósito e a paixão pela diversidade social deveria ser relações interpessoais.

Finalmente, apresentam-se no capítulo seguinte e último, as conclusões da presente investigação.



## Conclusões

O presente TIG tem como objetivo analisar a liderança multicultural como elemento facilitador na condução das operações militares internacionais.

Nesta investigação utilizou-se o método dedutivo, uma estratégia de investigação qualitativa e uma técnica de recolha de dados a partir de um questionário lançado a militares com experiência em ambientes operacionais internacionais.

Para concretizar este desígnio, após a análise dos escritos sobre esta temática, foram levantadas três QD que pretendiam responder à QC: A liderança multicultural é um fator facilitador na condução das operações militares em ambiente internacional?

Em resposta à QD1 (Como caracterizar o ambiente cultural nos países onde decorrem operações militares internacionais?), concluiu-se que a caracterização do ambiente cultural dos países onde decorrem operações militares internacionais pode ser feita com recurso a modelos de análise cultural, testados e validados, tais como os modelos 6D de Hofstede e GLOBE.

Seguidamente, estudou-se o ambiente estratégico e o ambiente operacional que procurou responder à QD2 (Que fatores contribuem para a caracterização dos atuais ambientes estratégicos e operacionais nos quais decorrem a generalidades das operações militares?).

Em resultado da miríade de estados, organizações, religiões, empresas, cidadãos, interesses convergentes e divergentes e valores em presença, sempre numa perspetiva competitiva, o atual ambiente estratégico caracteriza-se pela volatilidade, incerteza, complexidades e ambiguidade. Estes fatores têm vindo a agravar-se progressivamente, desde o término da guerra fria, com a queda do muro de Berlim, com o ataque às Torres Gémeas, a desestabilização/desmoronamento dos Estados do médio oriente, o surgimento de outros conflitos religiosos e civilizacionais no continente africano e, finalmente, com a queda significativa do valor do petróleo, suporte político, económico e social de alguns destes países.

Estas particularidades transmitem-se e influenciam o ambiente operacional. Daí, como referido, que o seu estudo pelas informações seja cada vez mais complexo e abrangente, integrando os domínios do político, militar, económico, social, das infraestruturas, informações, do ambiente físico e tempo (PMESII-PT).



Este caos e complexidade terá impactos significativos na organização, preparação, treino e material das forças para determinados TO, sendo preponderante para o cumprimento das suas missões o fator humano e as qualidades intrínsecas das suas lideranças.

Posteriormente e, da mesma forma, com o objetivo de responder à QD3 (Quais as competências da liderança multicultural que mais contribuem como fator facilitador na condução de operações militares internacionais?), foram ouvidos através de um inquérito alguns militares que desempenharam funções em ambientes internacionais, na NATO, NU e UE, alguns dos quais em funções de comando e outros de chefia. É relevante assinalar que das nove competências inquiridas, as mais cotadas são o conhecimento da organização (missão, ambientes estratégicos e operacionais), a diplomacia (habilidade na negociação), a autoconfiança (ser enérgico; estar confortável em situações desconfortáveis; equilíbrio e estabilidade emocional), ser cosmopolita (conhecedor de história, da cultura, geografia, política e sociedade).

Um das maiores limitações à investigação deveu-se ao pouco tempo disponível para alcançar a representatividade da amostra, nomeadamente no que concerne aos militares dos três Ramos, nas suas várias categorias, que serviram Portugal em teatros de operações internacionais. Deste modo considera-se que este estudo deve ser replicado a uma amostra estratificada e representativa da população militar.

Embora o questionário incida sobre os Oficiais das FFAA, poderia ser aplicado aos seus subordinados para responderem às mesmas questões, mas na ótica da perceção que têm sobre a ação de comando/direção/chefia.



## Bibliografia

- Anahon.com, 2016. *Anahon - Lebanese Army*. [Em linha] Disponível em: <http://www.anahon.com/about-lebanon/lebanese-army/> [Acedido em 1 dezembro 2016].
- Bateman, T. & Snell, S., 2007. *Administração. Liderança e colaboração no mundo competitivo*. 7ª ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Caligiuri, P. & Tarique, I., 2012. Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, OUT, Volume 47, pp. 612-622.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J., 1997. *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- CIA, 2016. *Portal oficial da CIA*. [Em linha] Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/le.html> [Acedido em 30 novembro 2016].
- Clausewitz, C. V., 1832. *Da guerra*. 40830/3237 ed. Mira - Sintra: Publicações Europa-América.
- Costa, J., 2015. *Desenvolvimento de liderança: um imperativo estratégico*. Pedrouços: IUM.
- Couto, A. C., 1988. *Elementos de estratégia - Apontamento para um curso, Volume I*. 2ª ed. Lisboa: IAEM.
- Crozier, M., 1991. *L'entreprise à l'écoute - apprendre le management post-industriel*. Paris: Inter Éditions.
- DoD, 2016. *Joint Publication 1-02 - Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*. USA: Department of Defense.
- EP, 2012. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- EPE, 2012. *Ao Serviço da Paz, A Engenharia Militar Portuguesa na UNIFIL*. Escola Prática de Engenharia ed. Tancos: Tipografia Central do Entroncamento, Lda..
- Finuras, A. P. M. d., 2013. Confiança nas instituições e valores culturais.. Em: *Tese de dissertação de Doutoramento da ULHT*. Lisboa: s.n.
- Finuras, P., 2016. *As origens das diferenças culturais*. [Em linha] Disponível em: <http://www.blog-lideranca.pt/2016/01/18/as-origens-das-diferencas-culturais/> [Acedido em 9 dezembro 2016].
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, J. & Konopaske, R., 2006. *Organizações – Comportamentos, Estruturas e Processos*.. 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill.



- GLOBE, 2016. *GLOBE: An organization dedicated to the study of culture, leadership, and organizational effectiveness*. [Em linha] Disponível em: <http://globe.bus.sfu.ca/> [Acedido em 11 dezembro 2016].
- Gray, C. S., 1999. *Modern Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Hoebel, E. A. & Frost, E. L., 1981. *Antropologia cultural e social*. São Paulo: Cultrix.
- Hofstede, G., 1980. *Cultures' Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G., 1991. *Cultures and organizations - software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., 2001. *Cultural Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G., 2016. *Hofstede - The 6-D model of national culture*. [Em linha] Disponível em: <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [Acedido em 12 dezembro 2016].
- Hoppe, M. H., 2007. *Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study*. [Em linha] Disponível em: <http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf> [Acedido em 9 dezembro 2016].
- House, R. J. et al., 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- IISS, 2016. *The military balance - the annual assessment of global military capabilities and defence economics economics 2016*. s.l.:IISS - International Institute for Strategic Studies.
- Inceoglu, I. & Bartram, D., 2012. Global Leadership: The Myth of Multicultural Competency. *Industrial and Organizational and Psychology*, Volume 5, pp. 216-2147.
- Lopes, A. & Reto, L., 1990. *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*. Lisboa: Edições Silabo, Coleção Economia e Negócios.
- Lorenz, E., 1995. *The essence of chaos*, 2nd: UCL Press.
- Marques, C. & Cunha, M., coord., 2000. *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. 2ª ed. Lisboa: Publicações D.Quixote.
- Mendes, S. M. d. C., Natário, M. M. S. & Braga, A. M. M., 2015. *Padrões culturais e capacidade de inovação: um estudo de caso*. s.l.:s.n.
- Miller, J. H. & Page, S. E., 2007. *Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life*, USA: Princeton University Press.



- Minkov, M., 2007. *What makes us different and similar. A new interpretation of the world values survey and other cross-cultural data..* Sofia: Klasika I Stil.
- Morgan, G., 1986. *Images of Organization.* Beverly Hills: Sage Publications.
- NATO, 2013. *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive, COPD INTERIM V2.0.* Bruxelas: Supreme Headquarters Allied Powers Europe.
- NATO, 2016a. *AJP-2, Allied Joint Doctrine for Intelligence, Counter-Intelligence and Security, Edition A, Version 2.* Bruxelas: NATO STANDARDIZATION OFFICE.
- NATO, 2016b. *Portal oficial da NATO.* [Em linha] Disponível em: [http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_113694.htm](http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_113694.htm) [Acedido em 1 dezembro 2016].
- NATO, 2016c. *Afghan National Security Forces (ANSF).* [Em linha] Disponível em: [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_2013\\_06/20130604\\_130604-mb-ansf.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_2013_06/20130604_130604-mb-ansf.pdf) [Acedido em 1 dezembro 2016].
- Ouchi, W., 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* Massachusetts: Addison-Wesley.
- Presidência da República Libanesa, 2016. *La Présidence de la République Libanaise.* [Em linha] Disponível em: <http://www.presidency.gov.lb/French/Pages/default.aspx> [Acedido em 30 novembro 2016].
- Rego, A., Cunha, M. & Clegg, S., 2012. *The virtues of leadership – contemporary challenges for global managers.* Oxford: Oxford University Press.
- Rouco, J., 2012. *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Tese de Doutoramento em Gestão.* Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Sampaio, A., 2004. *Comportamento e cultura organizacional.* Lisboa: EDIUAL.
- Santos, L., 2014. Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas. Cadernos do IESM nº1.
- Schein, E., 2010. *Organizational Culture and Leadership.* 4ª ed. São Francisco: John Wiley & Sons.
- Silva, A. et al., 2006. *Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar.* 16 ed. s.l.:Academia Militar.
- Stoner, J. & Freeman, R., 1995. *Administração.* Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil.
- Thévenet, M., 1986. *Cultura de Empresa.* Lisboa: Editora Monitor.



- UN, 2016a. *Syria Regional Refugee Response*. [Em linha] Disponível em: <http://data.unhcr.org/syrianrefugees/country.php?id=122> [Acedido em 30 novembro 2016].
- UNIFIL, 2016. *United Nations Interim Force in Lebanon*. [Em linha] Disponível em: <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/unifil/facts.shtml> [Acedido em 30 novembro 2016].
- USA, 2011. *Joint Publication 3-0, Joint Operations*. s.l.:USA.
- Vala, J., Monteiro, M., M. Lima, L. & Caetano, A., 1994. *Psicologia social das organizações*. Oeiras: Celta editora.
- Venaik, S. & Brewer, P., 2008. *Contradiction in national culture: Hofstede vs GLOBE*. Milão, Academy of International Business.
- Walden, J., 2011. *Comparison of the STEEPLE Strategy Methodology and the Department of Defense's PMESII-PT Methodology*. [Em linha] Disponível em: [http://www.supplychainresearch.com/images/Walden\\_Strategy\\_Paper.pdf](http://www.supplychainresearch.com/images/Walden_Strategy_Paper.pdf) [Acedido em 28 novembro 2016].
- Winck, M. et al., 2016. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, MAI/AGO, pp. 35-48.
- Yarger, H. R., 2006. *Strategic Theory for the 21st Century: The little book on big Strategy*. Carlisle: United States Government.
- Youssef, C. & Luthans, F., 2012. Positive Global Leadership. *Journal of World Business*, OUT, Volume 47, pp. 539-547.
- Yulk, G., 1998. *Leadership in Organizations*. 2ª ed. New Jersey: Prentice-Hall.



## **Anexo A — Conceitos**

**Ambiente Operacional:** Conjunto de condições, circunstâncias e influências que afetam o emprego de forças militares e influem nas decisões do Comandante. Inclui cinco domínios: ar, terra, mar, espaço e informação (EP, 2012, p. B(2)).

**Carisma:** palavra de origem grega que significa graça, dom divino” (Gibson, et al., 2006, p. 350). É “a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados devidos ao verdadeiro comportamento do líder”.

**Clã:** grupo de parentes baseado numa regra de descendência, geralmente medida tanto pela linha masculina quanto pela linha feminina (parentesco através de um dos pais) e numa regra de residência (mesma localidade). (Boudon, et al., 1990, p. 41).

**Competência:** uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso” (Zarifian, 2001, p. 669).

**Cultura organizacional:** conjunto de pressupostos importantes, compartilhado pelos membros da empresa, sobre a organização, seus objetivos e práticas (Bateman & Snell, 2007, p. 66).

**Eficácia:** comparação entre as realizações, os resultados e/ou os impactos efetivos com os que eram esperados ou estimados. A eficácia pode ser quantificada através de indicadores de realização, de resultado ou de impacto (Chiavenato, 1992, p. 46).

**Eficiência:** relação entre os bens produzidos ou os serviços prestados e os recursos utilizados (Chiavenato, 1992, p. 46).

**Liderança (definições de vários autores):**

– Processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado (Vieira, 2002, p. 15).

– Influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1992, p. 259).

– Fenómeno social e que ocorre apenas em grupos sociais, ou seja o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas com as tarefas de um grupo (Stoner & Freeman, 1995, p. 344).

– Processo contínuo de escolhas que permitam à organização atingir os seus objetivos, num ambiente interno e externo hostil e em constante mutação (Sampaio, 2001, p. 183).



– Processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo nos seus esforços para a realização do objetivo em determinada situação (Blanchard & Hersey, 1986, p. 86).

– Capacidade de influenciar o comportamento e o desempenho dos liderados. (Gibson, et al., 2006, p. 313).

Operação militar: ação militar necessária para o cumprimento de uma missão estratégica, tática, de serviços, de treino ou administrativa; ou o processo para atingir os objetivos para cada batalha ou campanha em combate, incluindo movimentos, reabastecimentos, manobras de ataque e defesa. Inclui o planeamento, preparação, execução e avaliação para atingir os objetivos de qualquer empenhamento, batalha, operação de grande envergadura ou campanha” (EP, 2012, pp. B(16-17)).



## Anexo B — Modelo de Hofstede

O modelo das dimensões culturais de Hofstede é igualmente designado pelo modelo 6D da cultura nacional, devido ao facto de considerar seis dimensões de análise. O modelo tem vindo a expandir-se a cada vez mais países em todo o mundo. As seis figuras seguintes resumem de forma gráfica os resultados obtidos para cada uma das dimensões do modelo 6D.

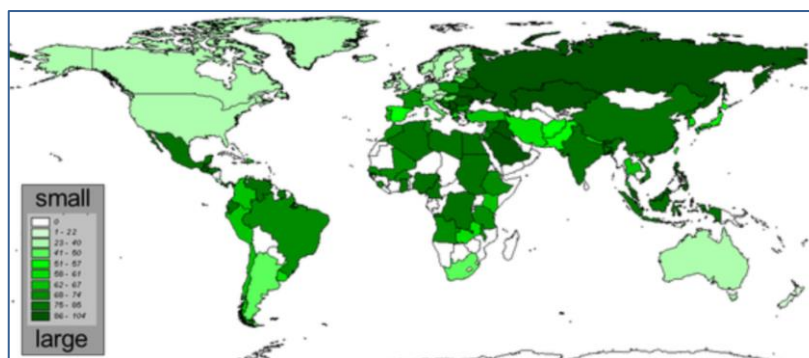


Figura 8 – Modelo 6D, Distância ao Poder (PDI)

Fonte: Hofstede (2016)

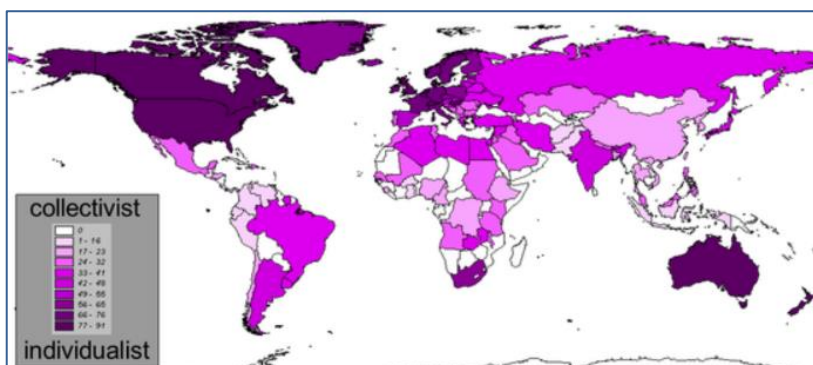


Figura 9 – Modelo 6D, Individualismo (IDV)

Fonte: Hofstede (2016)

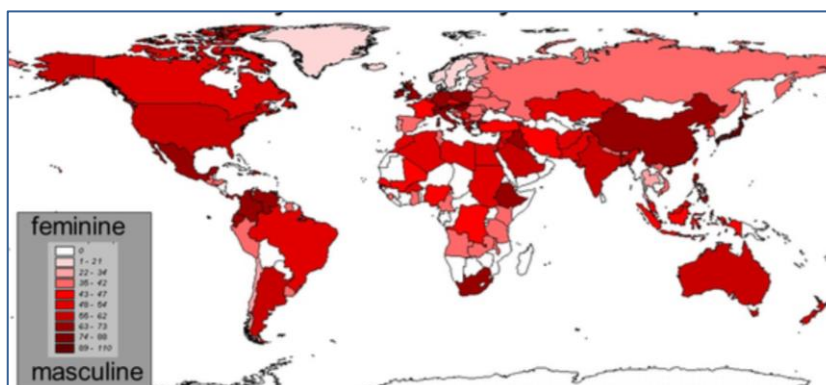


Figura 10 – Modelo 6D, Masculinidade (MAS)

Fonte: Hofstede (2016)

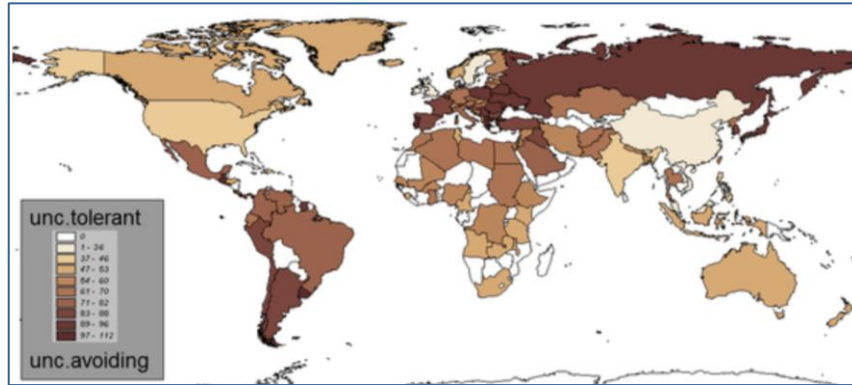


Figura 11– Modelo 6D, Evitação da Incerteza (UAI)

Fonte: Hofstede (2016)

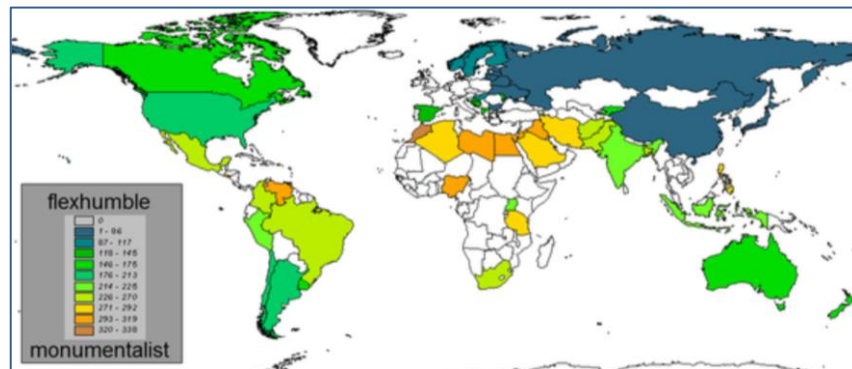


Figura 12 – Modelo 6D, Orientação a Longo Prazo

Fonte: Hofstede (2016)

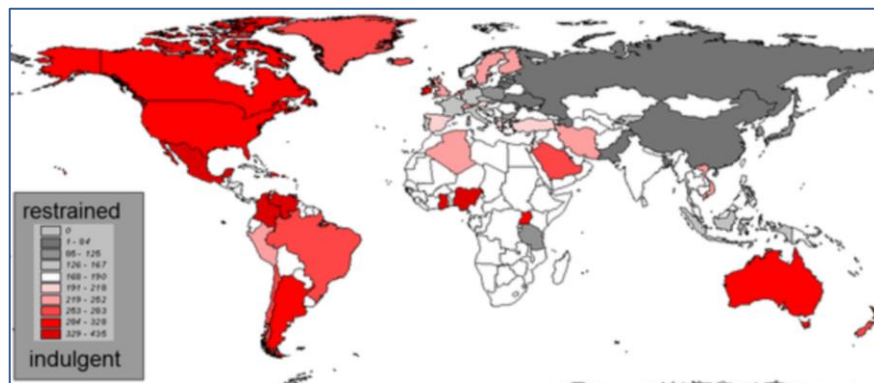


Figura 13 – Modelo 6D, Indulgência

Fonte: Hofstede (2016)

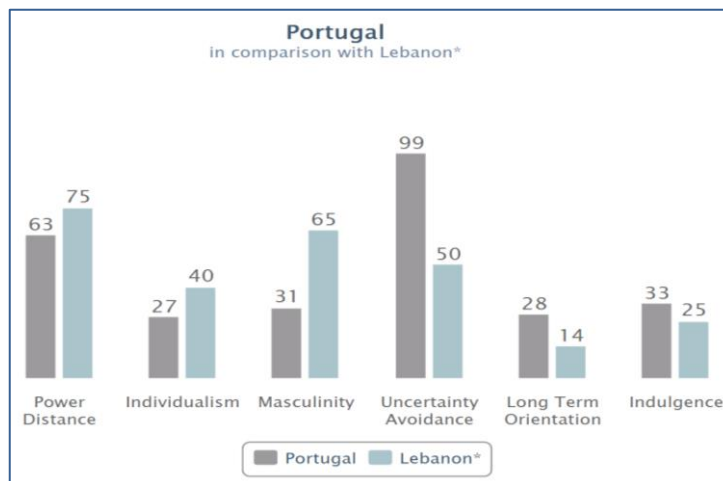


Figura 14 – Dimensões do modelo 6D. Portugal versus Líbano

Fonte: Hofstede (2016)

Os valores 6D obtidos para Líbano permitem retirar as seguintes conclusões constantes da figura abaixo.

Dimensão	Avaliação
PDI (75)	Valor elevado traduzindo aceita uma ordem hierárquica dentro da qual cada um tem o seu próprio lugar sem necessidade de explicação. A hierarquia reflete desigualdades, a centralização é popular, os subordinados esperam que alguém lhes diga o que fazer e o chefe ideal é visto como benevolente e autocrata.
IDV (40)	Sociedade considerada coletivista. Manifesta-se no compromisso a longo prazo com os membros de um grupo, seja a família próxima, a afastada ou os amigos. A lealdade no grupo é vital e sobrepõe-se a muitas regras sociais. A sociedade fomenta relações fortes onde cada um assume responsabilidades para com outros membros do mesmo grupo. A ofensa conduz à humilhação e as relações entre patrão-trabalhador são como uma ligação de família.
MAS (65)	Sociedade muito masculina. As pessoas vivem para o trabalho e os líderes esperam-se assertivos, procurando justiça, competição e desempenho.
UAI (50)	Não exibe uma tendência clara
LTO (14)	O valor muito baixo evidencia uma cultura muito normativa. As pessoas têm uma grande preocupação no estabelecimento da honra e da verdade absoluta. São igualmente muito normativos na forma de pensar. Exibem muito respeito pelas tradições, pouca propensão para poupar para o futuro, mantendo o foco em obter resultados imediatos.
IVR (25)	Cultura do tipo restritiva

Figura 15 – Aplicação 6D do Líbano

Fonte: Hofstede (2016)

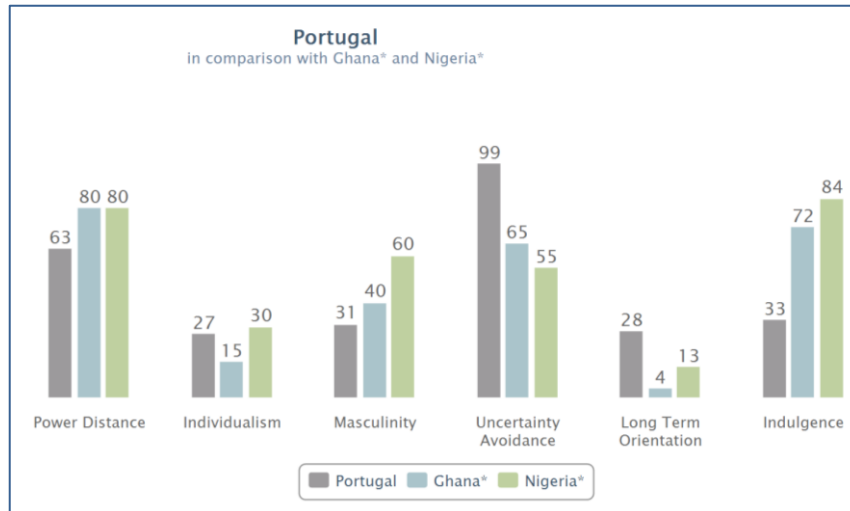


Figura 16 – Dimensões do modelo 6D. Portugal versus Gana e Nigéria (África Subsariana)

Fonte: Hofstede (2016)



### Anexo C — O projeto *Global Leadership and Organizational Behavior*

O GLOBE é uma organização dedicada ao estudo internacional das relações culturais em sociedade, liderança e práticas organizacionais. Com mais de 200 investigadores de 62 países que estudaram inicialmente mais de 17.000 gestores intermédios, o estudo de 2004 é o maior e o mais prestigiado trabalho no seu género alguma vez realizado na área das ciências sociais. No mais recente estudo de 2014, mais de 70 investigadores obtiveram dados de mais de 100 diretores executivos e 5.000 diretores sénior, em empresas de diferentes indústrias distribuídas por 24 países. O estudo demonstrou a influência muito considerável dos aspetos culturais nas expectativas dos líderes e a importância de adaptar os comportamentos das lideranças nessas organizações aos comportamentos esperados, em cada contexto cultural, como fator essencial para uma liderança eficaz (GLOBE, 2016).

Nos quadros seguintes apresentam-se resumidamente alguns dos dados do estudo, designadamente o mapa dos *clusters* culturais que agregam países com resultados próximos nas diferentes dimensões culturais do modelo e a lista dos países que integram cada um desses clusters.

Apresenta-se igualmente os atributos de um líder multicultural preconizados pelo estudo, distribuídos entre os que são universalmente reconhecidos e aqueles que dependem de cada contexto cultural onde essa liderança se exerce.

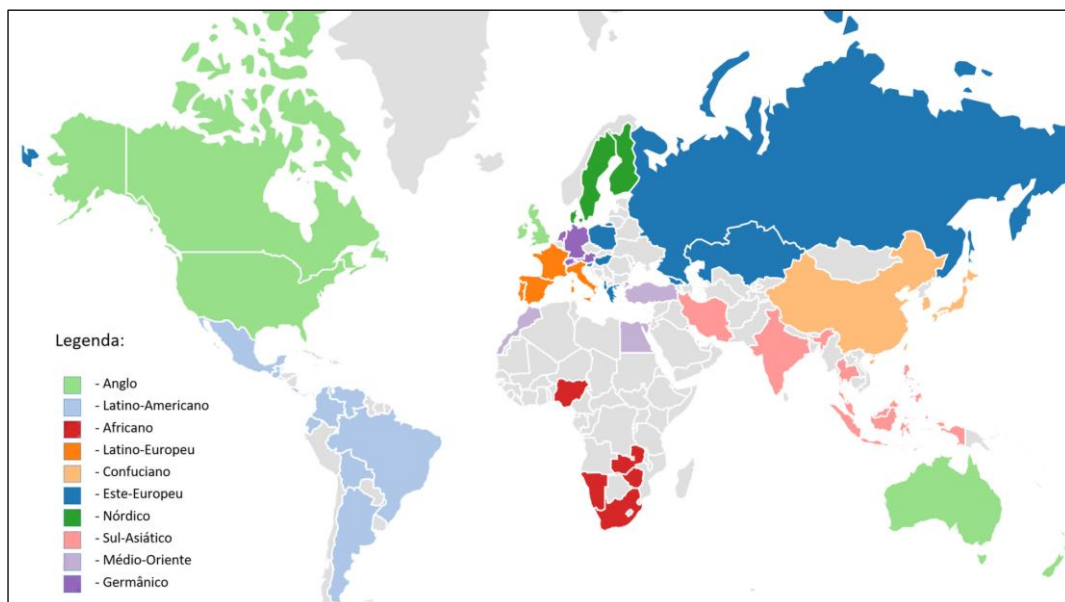


Figura 17 – Mapa mundo com os *clusters* culturais do GLOBE

Fonte: GLOBE (2016)



<p><u>Este-Europeu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Albânia</li> <li>• Geórgia</li> <li>• Grécia</li> <li>• Hungria</li> <li>• Cazaquistão</li> <li>• Polónia</li> <li>• Rússia</li> <li>• Eslovénia</li> </ul>	<p><u>Latino-Europeu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• França</li> <li>• Israel</li> <li>• Itália</li> <li>• Portugal</li> <li>• Espanha</li> </ul>	<p><u>Nórdico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamarca</li> <li>• Finlândia</li> <li>• Suécia</li> <li>• </li> </ul>	<p><u>Anglo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austrália</li> <li>• Canadá</li> <li>• Inglaterra</li> <li>• Irlanda</li> <li>• Nova-Zelândia</li> <li>• África do Sul</li> <li>• Estados Unidos da América</li> </ul>	<p><u>Germânico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áustria</li> <li>• Alemanha</li> <li>• Holanda</li> <li>• Suíça</li> </ul>
<p><u>Ásio-confuciano</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• China</li> <li>• Hong-Kong</li> <li>• Japão</li> <li>• Singapura</li> <li>• Coreia do Sul</li> <li>• Taiwan</li> </ul>	<p><u>Américo-Latino</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Argentina</li> <li>• Bolívia</li> <li>• Brasil</li> <li>• Colômbia</li> <li>• Costa Rica</li> <li>• Equador</li> <li>• El Salvador</li> <li>• Guatemala</li> <li>• México</li> <li>• Venezuela</li> </ul>	<p><u>Médio-Oriente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egito</li> <li>• Kuwait</li> <li>• Marrocos</li> <li>• Qatar</li> <li>• Turquia</li> </ul>	<p><u>Áfrico-Subsariano</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Namíbia</li> <li>• Nigéria</li> <li>• África do Sul</li> <li>• Zâmbia</li> <li>• Zimbabue</li> </ul>	<p><u>Ásio-confuciano</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• China</li> <li>• Hong-Kong</li> <li>• Japão</li> <li>• Singapura</li> <li>• Coreia do Sul</li> <li>• Taiwan</li> </ul>

Figura 18 – Clusters culturais GLOBE e respetivos países

Fonte: GLOBE (2016)

### Características de um líder – Universais

#### Contribuem para ser visto como um líder de excelência

- |                 |                          |                                  |
|-----------------|--------------------------|----------------------------------|
| • Confiável     | • Motivador              | • Dinâmico                       |
| • Justo Honesto | • Criador de confiança   | • Solucionador <i>win-win</i>    |
| • Visionário    | • Decisivo               | • Competente administrativamente |
| • Encorajador   | • Orientado à excelência | • Comunicador                    |
| • Positivo      | • Inteligente            | • Agregador de equipas           |

#### Inibem ser visto como um líder de excelência

- |                          |                   |           |
|--------------------------|-------------------|-----------|
| • Isolamento             | • Anticooperativo | • Rude    |
| • Antissocial            | • Irritável       | • Ditador |
| • Indireto/Não-explicito | • Egocêntrico     |           |

### Características de um líder – dependentes do contexto cultural

- |                          |                          |                                     |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| • Ambicioso              | • Disciplinador          | • Intuitivo                         |
| • Antecipador            | • Disposto a sacrifícios | • Lógico                            |
| • Apaixonado             | • Dominador              | • Organizado                        |
| • Autónomo               | • Elitista               | • Previne de conflitos intragrupais |
| • Competidor intragrupal | • Entusiasta             | • Provocador                        |
| • Comunicador            | • Evasivo                | • Prudente                          |
| • Consciente             | • Formal                 | • Sensível                          |
| • Consciente             | • Independente           | • Sincero                           |
| • Corajoso               | • Indireto               | • Único                             |
| • Destemido              | • Individualista         | • Voluntarioso                      |

Figura 19 – Características de um líder GLOBE, Universais e dependentes do contexto cultural

Fonte: GLOBE (2016)



<b>Estilos de Liderança do GLOBE</b>	
Orientado ao desempenho	Também designado de “carismático”, reforça altos padrões, firmeza e a inovação; procura inspirar as pessoas à volta de uma mesma visão; cria nas pessoas a paixão pelo desempenho, fazendo-o de maneira firmemente ligada aos valores fundamentais da organização.
Orientado à equipa	Fomenta o orgulho, a lealdade e o espírito de colaboração entre os membros da organização; valoriza a coesão de equipa e o alcance de objetivos comuns.
Participativo	Encoraja a participação dos outros no processo de tomada de decisão e na implementação; enfatiza a delegação e a igualdade.
Humano	Reforça a compaixão e a generosidade; é paciente, apoiante e preocupado com o bem-estar dos outros.
Autónomo	Abordagem à liderança caracterizada pela independência, individualismo e egocentrismo.
Auto-protetor (e protetor do grupo)	Enfatiza comportamentos centrados na no status e na proteção ao “eu”; focado na segurança do indivíduo e do grupo.

**Figura 20 – Estilos de liderança do GLOBE**

**Fonte:** GLOBE (2016)



## Apêndice A — Questionário de competências de liderança multicultural

(Adaptado de Winck et al., 2016)

Este questionário tem objetivos meramente acadêmicos e destina-se à recolha de dados no âmbito do Trabalho de Investigação de Grupo (TIG) do CPOG, “A liderança multicultural como fator facilitador na condução de operações militares internacionais”.

A presente pesquisa tem como objetivo compreender a liderança de operações militares no contexto da multiculturalidade em ambiente internacional. As respostas são estritamente anónimas e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação a nível individual.

Este questionário tem três questões. Na primeira questão, aberta, procura-se verificar o entendimento do conceito de líder multicultural. A segunda questão, fechada, está relacionada com as “Competências necessárias ao líder multicultural”, de Winck et al., adaptado para ambiente multicultural militar. Os inquiridos devem atribuir uma classificação de um (raramente importante) a dez (extremamente importante) de acordo com uma Escala de Likert adaptada, de acordo com a sua autopercepção da importância de nove competências de liderança multicultural e respetivos descritores. Estes dados serão analisados pelo grau de importância atribuído. A questão aberta três identifica a percepção dos entrevistados sobre a descrição de outras competências necessárias para o líder multicultural.

Por favor responda a todas as questões, mesmo que tenha dúvidas relativamente a certas afirmações. O preenchimento do questionário não demora mais que 20 minutos.

Agradeço a sua colaboração.

### QUESTIONÁRIO

**Questão 1:** Qual o seu entendimento do conceito de líder multicultural?

**Questão 2:** Relativamente ao referencial de competências do líder multicultural de Winck et al., adaptado para ambiente militar, indique a importância de cada competência, colocando uma cruz no espaço respetivo da escala de um a dez de Likert (adaptada):

Afirmação/escala	Raramente importante					Extremamente importante				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. <b>Conhecimento da organização</b> (Missão, ambiente estratégico e ambiente operacional)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Afirmação/escala	Raramente importante					Extremamente importante				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. <b>Olhar cosmopolita</b> (Conhecimento de culturas no mundo, de geografia, história e pessoas importantes de diversos países. Conhecimento de economia e política, preocupações e tópicos atuais de regiões no mundo Conhecimento atualizado de eventos importantes mundialmente)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. <b>Discernimento Cognitivo</b> (Capacidade de rápida compreensão de tópicos complexos, capacidade analítica e de solução de problemas, compreensão de ideias abstratas e capacidade de síntese / explicação de temas complexos)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. <b>Paixão pela diversidade psicológica</b> (gostar de viajar, de conhecer pessoas de outras partes do mundo e de viver noutro país)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. <b>Paixão pela diversidade social</b> (habilidade para trabalhar bem com pessoas de outras partes do mundo, para compreender expressões não-verbais de pessoas de outras culturas e para pôr pessoas de diferentes partes do mundo a trabalharem juntas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. <b>Procura de desafios</b> (interesse em lidar com situações desafiadoras, vontade de assumir riscos e de testar as capacidades do outro, gostar de lidar com situações imprevisíveis)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. <b>Autoconfiança</b> (Ser enérgico, ter autoconfiança, estar confortável em situações desconfortáveis e equilíbrio e estabilidade emocional)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. <b>Impacto interpessoal</b> (experiência internacional, construção de redes sociais com pessoas de outras culturas, reputação como líder e julgamento eficaz e ético)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. <b>Diplomacia</b> (habilidade para integrar diversas perspectivas, para escutar o que os outros têm a dizer e vontade de colaborar)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Questão 3:** Para além das competências referidas no referencial de competências do líder multicultural de Winck et al. existirão na sua opinião outras competências de liderança multicultural facilitadoras na condução de operações militares internacionais?



## Apêndice B — Recolha de dados

### QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA MULTICULTURAL

(Adaptado de Winck et al., 2016)

Inquirido/ competências	Conhecimento da organização	Olhar cosmopolita	Discernimento Cognitivo	Paixão pela diversidade psicológica	Paixão pela diversidade social	Procura de desafios	Autoconfiança	Impacto interpessoal	Diplomacia
Inquirido 1	10	8	8	7	9	7	10	7	10
Inquirido 2	10	9	8	8	8	9	9	9	9
Inquirido 3	10	10	9	10	9	10	9	10	9
Inquirido 4	10	9	9	7	9	6	8	9	9
Inquirido 5	9	10	7	7	8	9	9	9	9
Inquirido 6	9	9	10	9	8	7	8	10	10
Inquirido 7	10	8	9	6	7	8	9	8	9
Inquirido 8	8	9	8	9	9	9	9	8	9
Inquirido 9	7	9	5	7	5	9	9	7	8
Inquirido 10	10	9	9	7	9	9	9	8	10
Inquirido 11	10	9	9	7	9	9	9	8	10
Inquirido 12	10	9	8	7	10	7	8	9	9
Inquirido 13	8	7	8	5	6	9	9	7	7
Inquirido 14	9	9	7	8	10	8	9	8	9
Inquirido 15	10	10	9	8	9	8	9	8	10
Inquirido 16	10	10	9	8	10	8	10	9	9
Inquirido 17	9	9	9	7	7	9	9	9	9
Inquirido 18	10	7	8	10	10	10	9	8	8
Inquirido 19	9	7	8	5	8	8	8	9	8
Inquirido 20	10	8	7	5	8	7	8	9	8
<b>Soma</b>	<b>188</b>	<b>175</b>	<b>164</b>	<b>147</b>	<b>168</b>	<b>166</b>	<b>177</b>	<b>169</b>	<b>179</b>
<b>Média</b>	<b>9,40</b>	<b>8,75</b>	<b>8,20</b>	<b>7,35</b>	<b>8,40</b>	<b>8,30</b>	<b>8,85</b>	<b>8,45</b>	<b>8,95</b>