



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Características das Competências de Liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria nas Operações de Apoio à Paz

AUTOR: Aspirante Aluno de Infantaria Severo António Marques Monteiro

ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

LISBOA, AGOSTO DE 2009



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Características das Competências de Liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria nas Operações de Apoio à Paz

AUTOR: Aspirante Aluno de Infantaria Severo António Marques Monteiro

ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

LISBOA, AGOSTO DE 2009

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais, à minha Irmã e à minha Namorada.

AGRADECIMENTOS

Quero, com presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), agradecer a todos os que contribuíram de uma forma distinta na sua elaboração, em particular:

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria Dias Rouco, pela dedicação, pelo apoio prestado, pelo profissionalismo que sempre demonstrou na condução do trabalho e pela atenção durante a elaboração do mesmo.

Ao meu Director de Curso Tenente-Coronel de Infantaria Victor Manuel de Vasconcelos Cipriano pela sua preocupação durante as dez semanas no acompanhamento do ponto de situação de todos os trabalhos do curso de Infantaria.

Ao Tenente-Coronel Nunes Silva pela sua permanente disponibilidade para me fornecer a lista de Oficiais Superiores de Infantaria com experiência nas Operações de Apoio à Paz (TIA) a contactar para a realização das entrevistas a fim de complementar o meu trabalho de investigação.

A todos os Oficiais que se dispuseram atenciosamente a partilhar as suas experiências e os seus conhecimentos, sem os quais não poderia realizar o meu trabalho.

Ao Professor Macedo Martins, professor de Português do Colégio de Lamego, agradeço-lhe a sua preciosa disponibilidade na revisão de textos.

Quero também agradecer à minha namorada e aos meus pais pela compreensão, paciência e tolerância que tiveram nos momentos mais críticos e de maior empenho durante a realização do trabalho de investigação.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS	II
ÍNDICE GERAL.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE QUADROS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	VIII
RESUMO	IX
ABSTRACT	X
INTRODUÇÃO DO TRABALHO	1
ENQUADRAMENTO	1
JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO.....	2
OBJECTIVOS	2
METODOLOGIA.....	3
SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	3
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	5
CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA.....	5
1.1 – O LÍDER - CONCEITO DE LIDERANÇA	5
1.2 – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	8
1.3 – LIDERANÇA SITUACIONAL	10
1.4 – A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	13
CAPÍTULO 2 – COMPETÊNCIAS	14
2.1 – CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	14
2.2 – DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE COMPETÊNCIAS.....	15
2.3 – MODELO DE COMPETÊNCIAS PROPOSTO PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	19
CAPÍTULO 3 – OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE	21
3.1 – ENQUADRAMENTO DAS OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ	21
3.2 – LIÇÕES APRENDIDAS	22
3.3 – A LIDERANÇA NAS OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ.....	24
PARTE II – OBJECTO DE ESTUDO	27
1 – FINALIDADE DO ESTUDO	27
2 – O PROBLEMA.....	27

3 – HIPÓTESES.....	28
4 – VARIÁVEIS	28
5 – LIMITAÇÕES AO ESTUDO.....	29
PARTE III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	30
1 – INTRODUÇÃO	30
2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	31
2.1 – CRITÉRIO DE SELECÇÃO DA AMOSTRA	31
2.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	31
2.3 – CRITÉRIO DE SELECÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUPERIORES SEM EXPERIÊNCIA NAS OAP	32
2.4 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUPERIORES SEM EXPERIÊNCIA NAS OAP	33
3 – INSTRUMENTOS.....	33
4 – PROCEDIMENTOS.....	35
4.1 – RECOLHA DE DADOS.....	35
4.2 – PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS UTILIZADOS.....	35
PARTE IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
1 – INTRODUÇÃO	36
2 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM MAIOR FREQUÊNCIA NO EXERCÍCIO DE COMANDO DAS FND EM OAP.....	36
3 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DESENVOLVIDAS NO COMANDO DE FND EM OAP.....	40
4 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM MAIOR FREQUÊNCIA NO EXERCÍCIO DE COMANDO.....	42
PARTE V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO	49
INTRODUÇÃO	49
RESUMO DO ESTUDO	49
HIPÓTESE 1	49
HIPÓTESE 2.....	50
HIPÓTESE 3.....	50
CONCLUSÕES.....	51
SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	53
GLOSSÁRIO	56
APÊNDICES.....	58
ANEXOS	124

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: LIDERANÇA SITUACIONAL II	12
FIGURA 2: MODELO CAUSAL DA COMPETÊNCIA SEGUNDO BOYATZIS.....	17
FIGURA 3: ANALOGIA DO ICEBERG	17
FIGURA 4: MODELO DE COMPETÊNCIAS PROPOSTO PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS	19
FIGURA 5: OUTRA REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS PROPOSTO PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	20

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: FREQUÊNCIAS DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA COM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP.	36
QUADRO 2: IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ATRIBUÍDAS PELOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA COM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP.	38
QUADRO 3: FREQUÊNCIAS DAS COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA COM EXPERIÊNCIA DE COMANDO DAS FND EM OAP.	40
QUADRO 4: FREQUÊNCIAS DAS COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA COM E SEM EXPERIÊNCIA NO COMANDO DE FND EM OAP.	43
QUADRO 5: IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NOS DIFERENTES CONTEXTOS.	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA PARA AS ENTREVISTAS.....	31
GRÁFICO 2: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA NOS DIFERENTES TEATROS DE OPERAÇÕES ...	32
GRÁFICO 3: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA PARA AS ENTREVISTAS.....	33
GRÁFICO 4: GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS NA PRÁTICA DE COMANDO NOS DIFERENTES CONTEXTOS.....	46
GRÁFICO 5: GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS NA PRÁTICA DE COMANDO NOS DIFERENTES CONTEXTOS.....	47
GRÁFICO 6: GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS NA PRÁTICA DE COMANDO NOS DIFERENTES CONTEXTOS.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

2º CMDT	2.º Comandante
AM	Academia Militar
AOR	<i>Area of Responsibility</i> (Área de responsabilidade)
CP	Conflict Prevention
CMDT	Comandante
CMDT COMP	Comandante de Companhia
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CRO	Crise Response Operations
FND	Força Nacional Destacada
HO	Humanitarian Operations
LA	Lição Aprendida (<i>Lesson Learned</i>)
OAP	Operações de Apoio à Paz
PB	Peace Building
PE	Peace Enforcement
PK	Peacekeeping
PM	Peacemaking
QP	Quadro Permanente
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TO	Teatro de Operações
UEB	Unidade Escalão Batalhão
UEO	Unidades Estabelecimentos e Órgãos

RESUMO

O presente trabalho de investigação aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: “Características das Competências de Liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria nas Operações de Apoio à Paz” e enquadra-se no âmbito do Trabalho Final de Curso dos cadetes – Alunos da Academia Militar Portuguesa. Tem como objectivo estudar quais as competências de liderança mais utilizadas e desenvolvidas pelos Oficiais Superiores de Infantaria para um desempenho de excelência no exercício das suas funções no comando de uma Força Nacional Destacada (FND) em Operações de Apoio à Paz.

Para o nosso trabalho de investigação, a amostra constituiu-se de 9 Oficiais Superiores com prática de comando em OAP e 9 Oficiais Superiores com comando de Forças em Território Nacional. Através desta investigação procurou-se caracterizar e relacionar as competências de liderança dos respectivos comandos de Forças em diferentes contextos. A metodologia utilizada assentou, numa primeira fase, numa pesquisa bibliográfica e, numa segunda fase, na realização de 18 entrevistas a Oficiais Superiores e na aplicação de um inquérito.

Do estudo concluiu-se que os Oficiais Superiores, no exercício das funções de Comando nas FND, têm competências de liderança específicas para o desempenho de excelência, assim como existem algumas diferentes dos Comandantes das Forças em Território Nacional.

Palavras – chave: Comando; Operações de Apoio à Paz; Competências; Liderança; Contexto.

ABSTRACT

The present “Applied Inquiry Work” is subordinated to the theme: “Leadership Skills Characteristics of the Infantry Superior Officers in the Peace Support Operations” and it fits within the Course’s Final Work range of the Portuguese Military Academy cadets. It has as a goal to study which of the leadership skills are the most used and developed by the Infantry Superior Officers, for a performance of excellence in the exercise of its functions in the command of a National Deployment Force in Peace Support Operations (PSO).

For our Inquiry work the sample consisted of 9 Superior Officers with command practice in PSO, and 9 Superior Officers with command practice of National Territory Forces. Through this inquiry one tried to characterize and relate the leadership skills of the Forces respective commands in different contexts. The methodology which was used, settled in a first phase on a bibliographical research and in one second phase on the accomplishment of 18 interviews to Superior Officers, as well the application of an inquiry.

It was concluded that the Superior Officers in the exercise of Command functions in National Deployment Force have specific leadership skills to a performance of excellence, although there are some different ones from the National Territory Forces Commanders.

Key words: Command; Peace Support Operations; Skills; Leadership; Context.

INTRODUÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho, no âmbito do Mestrado em Ciências Militares, ramo de Infantaria do Exército, tem como objectivo o estudo científico de pesquisa e análise de dados sobre as competências de liderança mais praticadas pelos Oficiais Superiores de Infantaria no Comando de FND e verificar se existem competências de liderança específicas no exercício das funções de Comando das FND diferentes das praticadas pelos Comandantes das forças em Território Nacional.

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) tem como tema: “Características das Competências de Liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria nas Operações de Apoio à Paz”.

ENQUADRAMENTO

O tema “Características das Competências de Liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria nas Operações de Apoio à Paz” abrange uma grande amplitude, pelo que foi necessário delimitar o seu âmbito de forma a preencher os requisitos do presente TIA. Assim, o tema foi restringido apenas aos Oficiais Superiores da Arma de Infantaria do Quadro Permanente (QP).

A liderança, para o êxito da missão de uma Força Nacional Destacada (FND), tem de ser fluente e bem desempenhada, e, para tal, além do conhecimento técnico de um Comandante, necessita de reunir outras competências de carácter pessoal e interpessoal e adaptá-las às diferentes situações com que são confrontados diariamente num Teatro de Operações. É esta a preocupação que os Comandantes têm de ter em prol do desenvolvimento e manutenção da Força e do cumprimento da missão.

Uma FND precisa de líderes eficazes para um desempenho de excelência que promovam objectivos partilhados e façam despertar, nos seus subordinados, a energia e a força anímicas para que sejam efectivamente capazes de realizar coisas extraordinárias enquadradas na missão.

Neste contexto, pretende-se avaliar se as características dos Teatros de Operações exigem competências de liderança para um desempenho de excelência por parte dos Comandantes, e ainda se a formação de um “bom Comandante” advém da formação na Academia Militar ou se, *a posteriori*, através da experiência (escola da vida) das diversas situações com que se deparam.

JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A escolha desta temática visa verificar se existem competências de liderança específicas no exercício das funções de Comando das FND diferentes das praticadas pelos Comandantes das forças em Território Nacional e a influência desta participação em Operações de Apoio à Paz no desenvolvimento de competências de liderança nos Oficiais Superiores de Infantaria.

Este trabalho é importante porque irá caracterizar as competências de liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria que os levam a um desempenho de excelência, contribuindo, deste modo, para que os futuros Oficiais melhorem as suas prestações no comando de Forças Nacionais Destacadas.

OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO

Desta forma, problematizamos o tema e assumiu-se a seguinte questão central: será que as características dos Teatros de Operações exigem competências de liderança específicas para um desempenho de excelência no exercício das funções de Comando? Será que a participação em OAP desenvolve competências de liderança específicas nos Oficiais Superiores de Infantaria no exercício das funções de Comando? Será que existem diferenças de prática de competências de liderança entre os Oficiais Superiores de Infantaria no Comando de FND em OAP e em Forças no Território Nacional?

OBJECTIVOS

Como primeiro objectivo, pretende-se saber se as características dos Teatros de Operações exigem diferentes competências de liderança para um desempenho de excelência no exercício das funções de Comando, assumindo-se assim como hipótese 1: no Comando de Forças Nacionais Destacadas em OAP, os Oficiais Superiores de Infantaria praticam competências de liderança específicas para obter desempenhos de excelência.

O segundo objectivo visa saber se a participação nas OAP desenvolve competências de liderança nos Oficiais Superiores de Infantaria. O segundo objectivo tem como hipótese 2: a experiência de Comando de Forças Nacionais Destacadas desenvolve competências de liderança.

O terceiro e último objectivo visa determinar se, entre os Oficiais Superiores de Infantaria com e sem participação nas Operações de Apoio à Paz, existem diferenças das competências de liderança. O terceiro objectivo tem como hipótese 3: existem diferenças entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais Superiores de Infantaria no Comando de FND e Forças em Território Nacional.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada com o intuito de verificar as hipóteses anteriormente enunciadas assenta no método da análise qualitativa (revisão bibliográfica e entrevistas) e análise quantitativa (aplicação de inquéritos).

As competências de liderança foi um assunto já desenvolvido anteriormente por Trabalhos de Investigação e pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE). Dada a sua importância no contexto militar, o relacionamento das competências de liderança com as Operações de Apoio à Paz constituiu uma fonte de motivação para o desenvolvimento deste presente trabalho de Investigação.

A ideia geral do tema surgiu na cadeira de Ética e Liderança, que decorreu ao longo do 1.º Semestre do 4.º Ano Escolar, mas o aprofundamento e desenvolvimento desta temática teve início em 2008 durante a proposta de temas de investigação, contudo, foi no período das 10 semanas dedicados à realização do TIA que assumiu maior ênfase.

O primeiro obstáculo que se atravessou à realização do TIA foi o limite de tempo para a sua realização, essencialmente, para a realização das entrevistas, na qual se despendeu a maior parte do tempo, pois tinha que ser conjugado o transporte, local e hora com a disponibilidade dos entrevistados para a realização das mesmas.

SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Este trabalho foi estruturado com base na tentativa de analisar as competências de liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria no comando de uma FND em OAP.

Neste sentido, o nosso estudo está dividido em cinco partes fundamentais: a revisão de literatura; o objecto de estudo; a metodologia de investigação; a apresentação e discussão de resultados e, por fim, conclusões e recomendações do estudo.

A primeira parte, relativa à revisão de literatura, procura fazer o enquadramento das dimensões a estudar no contexto da liderança, competências e as Operações de Apoio à Paz. Para tal, consultámos obras e documentos de vários autores nacionais e internacionais que já desenvolveram o tema em estudo.

Na segunda parte – objecto de estudo – apresentámos a pertinência e as motivações para a realização do estudo, fizemos uma breve abordagem ao tema, finalidade, justificação do estudo, assim como o levantamento do problema, as hipóteses a serem testadas, as variáveis de análise e as suas limitações.

Na terceira parte – metodologia – apresentámos a caracterização da amostra e dos instrumentos de trabalho, assim como a indicação de todos os procedimentos adoptados para a recolha de dados. Para o efeito, fizemos referência às técnicas estatísticas utilizadas.

Na quarta parte são apresentados os resultados dos dois questionários efectuados, recorrendo de uma forma geral a quadros que tentam ilustrar os resultados estatísticos descritivos e inferenciais, procurando em cada um deles efectuar as respectivas

interpretações e a discussão de resultados, assim como efectuar, de forma sistemática, uma confrontação com outros estudos já efectuados sobre este tema.

Na quinta parte do nosso estudo, são apresentadas as conclusões, as propostas e as sugestões para investigações futuras.

Tendo em conta que o estudo não seria possível sem o contributo de outras investigações, obras e documentos realizados por outros autores, apresentamos por último as referências bibliográficas, assim como os anexos e apêndices.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA

1.1 – O LÍDER - CONCEITO DE LIDERANÇA

Já nos primórdios do reino animal existem registos de liderança. É uma realidade tão antiga como a escrita da nossa história, embora o estudo sistemático da liderança tenha sido desenvolvido desde o início do século passado.

De acordo com os estudos que têm sido feitos acerca deste tema, aquilo que podemos constatar é que existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que se dedicaram ao tema. (Bass, 1990).

Das várias definições de liderança, é de referir que esta só existe se houver uma relação entre líderes (Comandantes) e os seguidores (subordinados), assim como as suas características também são um factor importante neste processo. Daí que, nas relações estabelecidas, é necessário que o líder perceba os seus seguidores, deva por excelência conhecê-los e respeitá-los no sentido de manter uma dependência implícita e, conseqüentemente, uma relação que permita a existência da liderança.

Na Instituição Militar, esta interacção é materializada pelo Comandante e os subordinados. “A arte de Comandar é a arte de manejar os homens, convencê-los a realizar um trabalho de grupo eficiente, de modo que se consiga o objectivo visado” (Cupertino, 1985, p.14). O Comandante deve ser o líder, nas suas acções de comando, e os subordinados os seus seguidores, vendo estes, o Comandante como um elemento com determinadas características e competências.

Kelley aduz que “os líderes têm grande importância. Mas procurando tão cautelosamente por melhores líderes, nos tendemos a perder de vista as pessoas que eles lideram. Sem o seu exército (...) Napoleão não teria sido mais do que um homem com ambições grandiosas. As organizações singram ou não, em parte, devido à forma como os líderes lideram, mas também, em parte, devido ao modo como os seus seguidores o seguem” (Rego & Cunha, 2004, p.40). Assim, um líder deve desenvolver-se em primeiro lugar, para depois desenvolver nos outros determinadas capacidades, em prol do elevado desempenho de uma organização, tendo sempre que actuar pelo “exemplo”. O sucesso de uma organização tende a radicar em líderes com espírito empenhado, que actuam de acordo com as suas prédicas, denotam disponibilidade para aprender, acolhem respeitosamente as críticas e contributos dos seus subordinados.

Também é imprescindível que o líder compreenda em que sistema está inserido e que tenha capacidades de percepção para além do que é evidente, imediato e claro, de forma a relacionar acontecimentos, tendo em conta que a liderança tem na sua génese a

combinação de quatro factores essenciais: o líder, o liderado, a comunicação e a situação. São estes mesmos quatro factores que Vieira (2002) defende como fundamentais. A comunicação tornou-se um factor muito importante no funcionamento de qualquer organização, e constituirá uma preocupação permanente do líder, na qual devem actuar com critérios de transparência e oportunidade, compatíveis com a segurança (Leitão, 2007).

Em todos os níveis, os líderes, mais propriamente, têm o dever solene de abraçar e inculcar nos seus subordinados os valores que constituem a Instituição Militar. Um princípio que engloba as capacidades do líder militar é o de “ser, saber, fazer” (FM 6-22 – Army Leadership).

A liderança militar começa com o que é o líder, os valores e os atributos que formam o seu carácter, o seu SER. Um líder militar é alguém que, por virtude de uma função assumida ou de uma responsabilidade atribuída, inspira e influencia os seus subordinados a atingir objectivos organizacionais.

Os valores são comuns a todos os líderes, independentemente da sua posição, apesar de serem aperfeiçoados com a experiência e com o estatuto. Alguns dos principais valores promovidos pelo Exército são: lealdade, dever, respeito, abnegação, honra, integridade e coragem – representando assim a cultura militar e profissional dos soldados do Exército. Os atributos individuais de um líder são também de extrema importância, podendo ser divididos em mentais, físicos e emocionais. A combinação dos atributos mentais e físicos – postura militar e profissional, saúde e aptidão física - e emocionais – autocontrolo, equilíbrio e estabilidade - em conjunto com os valores enfatizam a essência de um líder.

O conhecimento que os líderes devem aplicar na liderança é o SABER, que se liga com as habilidades interpessoais, através do conhecimento dos seus subordinados, trabalho individual e colectivo, e também às habilidades tácticas. Estas últimas de elevada importância já que exige a combinação das habilidades interpessoais com os conceitos e equipamentos para o cumprimento de missões militares. O conhecimento dá forma à identidade do líder e é reforçado pelas acções do mesmo.

Apesar da personalidade (SER) e do conhecimento (SABER), os líderes, para serem eficazes, têm de dar o exemplo nas diferentes circunstâncias (FAZER). O que os líderes fazem está directamente relacionado com a influência que têm sobre os outros, através da comunicação, da tomada de decisão e pela motivação, podendo influenciar também a nível directo (face-to-face) através da instrução, encorajamento e reconhecimento. Tudo isto sempre com o objectivo de levar o seu subordinado à imitação e empenho, tendo por isso que gerar um sentimento de vontade de querer ser igual ao líder.

Após termos abordado algumas das características de um líder eficaz e funcional para a Instituição, ainda no âmbito da liderança, de seguida é abordado o conceito de liderança.

Na evolução histórica do estudo da liderança, surgiram vários conceitos, que seguidamente irão ser referidos, entre as quais se encontram os que contribuíram mais significativamente para este estudo.

Numa primeira abordagem à definição do conceito, é essencial apresentar a definição dada pelo Tenente-General Belchior Vieira (2002) que cita a definição de liderança como sendo “um 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 objectivos conhecidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. (Vieira, 2002, p.15) Nesta definição está claramente presente a responsabilidade atribuída ao líder, como elemento crítico, com vista ao cumprimento de finalidades, metas e objectivos definidos pela Instituição. Paralelamente, Cunha e Rego (2005) mencionam a liderança como a “capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos; consentimento da influência exercida pelo líder; influência feita de aceitação voluntária” (Leitão, 2007, p.19). Neste contexto, pode dizer-se que a liderança é a influência exercida por um líder sobre um indivíduo ou grupo, de modo a que todos os objectivos claramente definidos sejam cumpridos de forma voluntária e natural.

Muitas outras concepções existem e são vários os pontos de divergência. Daft induz que a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para o alcance dos objectivos. A liderança é recíproca e ocorre entre pessoas. A liderança envolve o uso do poder (Chiavenato, 2004, p.340). Esta definição enfatiza que o líder está envolvido com outras pessoas (subordinados) para alcançar os objectivos já definidos, envolvendo o poder.

Syroit (1996) profere a definição de liderança “como um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação de actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo”.

Uma definição mais complexa, “a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou uma organização influencia a interpretação dos eventos dos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades do trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yukl, 1998, p.5). Esta definição visa a liderança como instrumento de alcance de objectivos, de tal modo que os membros do grupo (incluindo o líder) podem alcançar objectivos comuns da organização com a máxima economia, o mínimo de tempo, esforço e trabalho.

Contudo, é preciso ter em conta o papel diferenciado de cada membro do grupo ou organização, a fim de que cada um desempenhe um papel mais ou menos bem definido. Hersey e Blanchard (1998) afirma que a liderança é um processo de influenciar pessoas nas suas actividades diárias, no sentido de obter esforços por parte destes, que permita o

alcance dos objectivos numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.

No âmbito do projecto GLOBE¹ a liderança é “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habituar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Cunha & Cardoso, 2004, p.268). São vários os elementos que são referenciados nesta definição: líder, influência, motivação, desenvolvimento, subordinados (seguidores) e objectivo. De facto a utilização do vocábulo “influência” em vez de imposição torna-se bastante importante, já que contribui claramente para a motivação da prática de todas as acções a fim de que todos os objectivos da organização sejam atingidos.

1.2 – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

O Exército precisa de uma liderança inspiradora, precisa da colaboração dos líderes capazes de demonstrar uma atitude ética e moral elevada, ganhando a confiança de todos os seus subordinados. Precisa de militares empenhados, comprometidos, dispostos a “irem mais além” e a adoptarem comportamentos espontâneos, inovadores e de cidadania (Rego & Cunha, 2004).

Sendo a liderança a capacidade dos líderes induzirem os seus subordinados a agir para a realização dos objectivos que representam valores e correspondem a motivações, podemos dizer que esta assume duas formas. A liderança transaccional e a liderança transformacional.

Estas duas teorias sobre liderança são diferenciadas, porém são também susceptíveis de serem usados em simultâneo e complementarem-se. Bass considera “os dois tipos de liderança como processos distintos, embora complementares. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos em diferentes momentos ou situações, mas também admite (e até preconiza) o seu uso simultâneo/complementar)” (Rego & Cunha, 2004, p.234).

Relativamente ao seu emprego, Bass aduz que “A liderança transaccional ocorre em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis, enquanto a liderança transformacional ocorre em períodos de fundação organizacional e de mudança” (Rego & Cunha, 2004, p.235).

A liderança transaccional “considera a liderança essencialmente como uma transacção entre os seguidores e o líder” (Vieira, 2002, p.17). Estes líderes baseiam-se no seu poder de autoridade que lhes é conferido pela função que desempenham, bem como no respeito pelas regras e costumes da organização (Rouco, 2006).

¹ Global Leadership and Organizational Effectiveness

Para Bass (1985), “os líderes transaccionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas positivas e negativas contingentes, de acordo com o sucesso do desempenho” (Leitão, 2007, p.63). O elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso a acções disciplinares são algumas das acções tomadas como procedimentos para chegar ao produto final em troca de obediência, ou seja, fazem o que fazem em troca de alguma coisa. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seguidores em troca do elevado desempenho na execução das tarefas atribuídas.

Sendo assim, um líder transaccional pode utilizar uma das seguintes estratégias: recompensas **contingentes**, que são dadas pelo desempenho e reconhecimento do trabalho realizado; **gestão por excepção activa**, procura e identifica lacunas nas regras e nos padrões para agir de forma correctiva se os formandos não atingirem os padrões propostos; **gestão por excepção passiva**, intervém quando os padrões não são atingidos; **laissez-faire**, delega responsabilidades, evitando a tomada de decisões.

A liderança transformacional “está mais baseada em mudanças de valores, crenças e necessidades de seus seguidores” (Chiavenato, 2004, p.361). A liderança transformacional ocorre quando os líderes e os seguidores se interessam por objectivos que os conduzem a níveis superiores de motivação e de moralidade. Pode assim dizer-se que a liderança transformacional tem como finalidade a conversão dos subordinados em líderes, pois permite uma relação de estímulo recíproco entre ambos. O principal desafio dos líderes transformacionais o facto de levarem os outros a liderarem a si mesmos, pois ao liberar esse potencial de auto-liderança leva a deixar os seguidores aptos a prescindir do seu líder na maior parte do tempo.

A liderança transformacional refere-se ao processo através do qual os líderes estimulam a dedicação e empenhamento dos seguidores e os levam a ultrapassar os seus interesses em benefício das metas da organização, produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos.

Para Bass (1985), os líderes transformacionais “ são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades” (Leitão, 2007, p.63). Aqui é importante realçar a personalidade de um líder, pois representa um dos factores que influenciam o desempenho de um grupo. Fiedler acrescenta que “o líder que se desempenha bem em um grupo, ou sob um determinado conjunto de situações, pode não sair-se bem em outros grupos, em outras actividades ou situações” (Bergamini, 2002, p.47).

Não podemos deixar de referenciar que a liderança é não somente aceitável como assume, nos dias de hoje, um papel fundamental na formação das novas gerações de soldados. Para mudar os outros, o líder deve estar em primeiro lugar disposto a mudar a forma como se vê a si próprio e à sua Unidade.

O líder transformacional tem inerente a si as seguintes características: **o carisma**, pelo qual activa, nos seus seguidores, fortes emoções que se traduzem na confiança, senso de missão, orgulho, admiração, lealdade e respeito pelo líder; **a inspiração**, desenvolvendo e fomentando nos seus seguidores o optimismo e reconhecendo o esforço destes; **estimulação intelectual** que desenvolve o intelecto dos seus seguidores, promovendo a inteligência, racionalidade e uma cuidadosa solução de problemas; **consideração do indivíduo**, o líder preocupa-se e está atento ao desenvolvimento dos seus seguidores, apoiando-os, encorajando-os, treinando-os, desenvolvendo neles o seu potencial, fornecendo-lhes *feedback* e delegando responsabilidades (Rego & Cunha, 2004).

Depois da análise dos dois tipos de liderança como processos distintos, embora complementares, verificamos existirem vários pontos de vista.

A liderança transaccional tem como base a obediência do líder, é orientada para a tarefa com o objectivo alcançar recompensas, baseia-se no interesse mútuo, mas não há empenho, nem interiorização dos valores da organização, crenças e desejos do líder. Por sua vez, a liderança transformacional baseia-se na confiança e na justiça na qual o líder transmite os seus ideais e valores e incrementam nos seus seguidores a auto-eficácia, autonomia, autodeterminação, auto-realização e auto-valor.

Para Bass e Abolivio (1987), um líder transformacional difere do transaccional “não meramente por reconhecer as necessidades associadas, mas pelo facto de procurar desenvolver aquelas necessidades que vão de um nível mais baixo para um nível mais alto de maturidade” (Bergamini, 2002, p.150).

1.3 – LIDERANÇA SITUACIONAL

Os líderes devem ter a capacidade de ajustar os seus estilos e métodos de liderança à situação e aos seus subordinados. Os líderes devem ser capazes de adaptar-se a estilos apropriados, não são limitados a um único estilo em uma dada situação e, considerando a natureza do campo de batalha de hoje e do amanhã, influenciará o sucesso dos soldados. Técnicas e estilos diferentes são utilizados para motivar os subordinados a fim de cumprirem a sua missão. O juízo, a inteligência, a experiência, o auto-controlo do líder “são de suma importância para ajudá-lo a escolher o estilo e técnicas apropriadas à tarefa que vai executar” (FM-22-100, 1999).

A teoria situacional desenvolvida por Hersey e Blanchard (1988) trata-se de um modelo fundamentalmente virado para a formação dos líderes. Esta teoria consiste em estabelecer uma correspondência de actuação entre duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos subordinados. A primeira variável diz respeito ao modo como se cruzam a orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento (Cunha & Rego, 2004, p.200). Conforme Cunha e Rego (2004): a segunda integra dois tipos de maturidade

no cargo (conhecimentos, experiência, competência para executar a tarefa) e psicológica (autoconfiança, empenhamento e motivação para executar a tarefa). Estas variáveis de maturidade estão relacionadas com uma tarefa específica a ser cumprida. Os subordinados variam quanto ao nível de maturidade, podendo estes ser mais maduros em certas tarefas, mas imaturos noutras.

O estilo apropriado de liderança é determinado pela avaliação do líder sobre o nível de maturidade de um subordinado em relação à tarefa a ser desempenhada. Relativamente à teoria, esta é a capacidade do líder em ajustar o seu estilo para se adaptar à maturidade dos subordinados, que, no entanto, se for o estilo apropriado, surgirá no desempenho e nos resultados finais.

Nos modelos de teoria mais recentes, a maturidade dos subordinados é substituída pela prontidão. Como a maturidade, a prontidão é definida como sendo “até que ponto um subordinado demonstra capacidade e vontade de cumprir determinada tarefa” (Yeakey, 2002, p.53). Estes dois conceitos são de terminologia diferente, mas os componentes da prontidão e maturidade são basicamente os mesmos.

Hersey e Blanchard fundamentam que a liderança situacional requer o afeiçoamento do líder em relação aos comportamentos em virtude da tarefa (como dar orientação e direcção) e aos comportamentos de relacionamento (como proporcionar apoio sócio-emocional) de acordo com a prontidão dos subordinados no empenhamento nas suas tarefas. (Hersey & Blanchard, 1998)

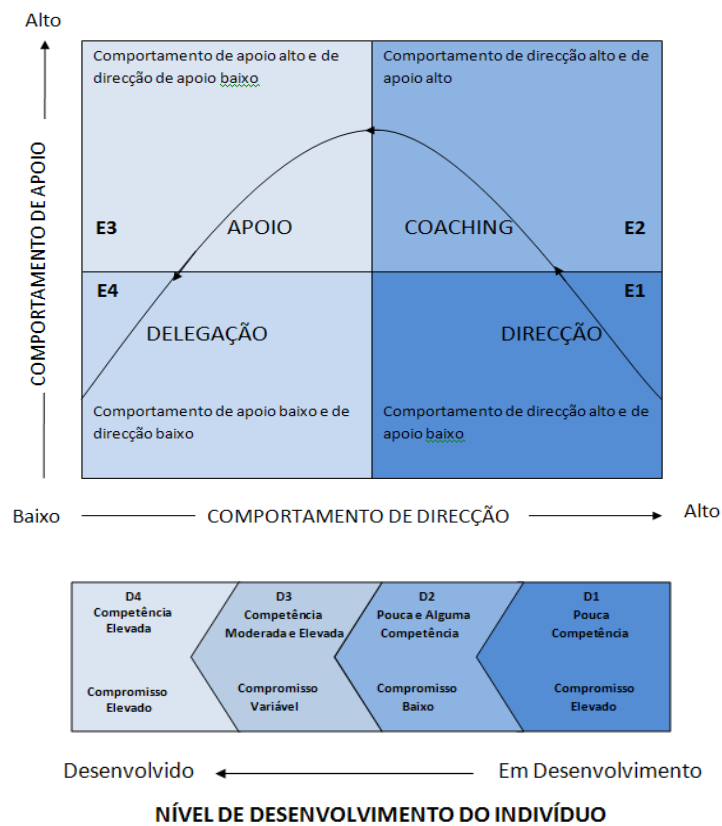
Um modelo de liderança situacional, revisto por Blanchard (2007), o chamado Modelo de Liderança Situacional II², aborda a motivação das pessoas, a qual abre a comunicação e promove a parceria entre o líder e os subordinados. O Modelo de Liderança Situacional II é baseado nas convicções de que tanto os líderes como os subordinados podem desenvolver-se e de que não existe um estilo melhor de liderança para encorajar esse desenvolvimento (Blanchard, 2007).

Para este autor existem quatro estilos básicos de Liderança Situacional II: **direcção** (E1), o líder define uma direcção específica e supervisiona de perto o desempenho dos subordinados, planeando e estabelecendo prioridades sobre o que tem que ser alcançado para que seja bem sucedido e deixa o subordinado praticar em situações de baixo risco; **coaching** (E2), o líder direcciona e monitoriza as suas tarefas, explica decisões e oferece oportunidades para esclarecimentos, elogia e apoia no sentido de desenvolver a confiança do subordinado; **apoio** (E3), compartilha ideias e facilita a tomada de decisões, requer comportamentos de apoio para aumentar a sua motivação e é desenvolvida confiança neles; **delegação** (E4), é proporcionado uma pequena direcção e apoio para a tarefa, são

² N.T. No original, *Situational Leadership II*

delegados poderes de forma que cada um actue de forma independente e com vontade de assumir a responsabilidade das tarefas a serem feitas. Estes estilos correspondem a quatro níveis básicos de desenvolvimento: o principiante entusiasta (D1 - pouca competência, compromisso elevado), o aprendiz desiludido (D2 – pouca a alguma competência, compromisso baixo), o executante capaz, mas cauteloso (D3 – competência moderada a elevada, compromisso variável) e o realizador autónomo (D4 – competência elevada, compromisso elevado) (Blanchard, 2007). Os quatro estilos básicos de Liderança Situacional II estão representados na Figura 1.

Figura 1: Liderança Situacional II



Fonte: Adaptado de (Blanchard, 2007)

Para cada tipo de liderança existem diferentes combinações de comportamentos de tarefa e de relacionamento pelo líder. A liderança situacional obriga a que o líder tenha a capacidade de prever as diversas situações, e dentro delas escolher qual o melhor tipo de liderança a implementar.

1.4 – A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional tem vindo a ganhar terreno e podemos desde já dizer que será um dos temas que mais se continuará a estudar e a explorar nos próximos anos, devido à importância das emoções no âmbito da vida das organizações e a sua gestão.

Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nos e dos nossos relacionamentos”, ainda “nenhum líder é capaz de gerir as emoções dos outros se não for capaz de gerir as suas próprias emoções” (Goleman, Boyatzis & McKee, 2003, p.23). As emoções transmitidas pelo líder têm de ser positivas, de forma a conquistar os subordinados com visões que causam optimismo ou algum sentimento de relação. A boa disposição do líder também vai influenciar a sua relação com o subordinado, ajudando-o a sentir-se optimista sobre a sua capacidade de atingir um determinado objectivo aumentando a sua criatividade.

A inteligência emocional é sustentada em quatro domínios: **auto-consciência**, reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, bem como o efeito desses aspectos; **auto-domínio**, gerir as suas próprias emoções; **consciência social**, aptidão para gerir emoções do grupo; e **gestão das relações**, habilidade em lidar com o nosso relacionamento com os subordinados (Goleman, Boyatzis & McKee, 2003). Estes domínios estão ligados entre si, ou seja, existe uma relação entre eles. Por exemplo, os líderes, para gerirem as suas próprias emoções, têm de ter consciência delas e, posteriormente, têm de assumir uma consciência social para aplicá-las aquando o relacionamento com os subordinados. Assim, podemos afirmar que a inteligência emocional tem com base a auto-consciência.

Estes domínios estão associados a dois tipos de competências: **competências pessoais** (auto consciência e autogestão) e **competências sociais** (consciência social e gestão de relações). É interessante constatar que dificilmente encontraremos um líder com o domínio de todas estas competências de inteligência emocional. “As competências de inteligência emocional não são aptidões inatas, são capacidades adquiridas” (Goleman, Boyatzis & McKee, 2003).

Para Ceitil (2004) a competência emocional têm indicadores comportamentais num líder. Os líderes que evidenciam ter esta competência sabem gerir as suas emoções mantendo comportamentos positivos, mesmo em momentos difíceis e reconhecem a forma como os seus sentimentos afectam o seu desempenho, estão conscientes dos seus limites e suas fraquezas, são assertivas a tomar as suas decisões e geram confiança nos outros, graças à sua fiabilidade e autenticidade.

Todas as competências podem ser desenvolvidas, na certeza de que não basta um curto período de tempo, implica, sim, um processo de aprendizagem muito mais lento da nossa vida que nos permite ir aprendendo através das nossas experiências.

CAPÍTULO 2 – COMPETÊNCIAS

2.1 – CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O termo competência na Língua Portuguesa tem dois significados, algo distintos, um referente a competências no sentido em que um indivíduo necessita de determinadas competências para desempenhar uma função ou um cargo, o outro referente a competência como reflexo de um conjunto de acções, desempenhadas da melhor ou pior forma (Silva, 2003).

Na definição do conceito de competência temos de ter em atenção a sua variabilidade de autor para autor. Para Milioni, “Competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados, estrategicamente pela pessoa, permitem-lhe atingir com sucesso os resultados que deseja” (Ceitil, 2007, p.107).

Para LeBoyer (1997), “competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e organizações dominam, ou que as faz destacar de outras em contextos específicos. É importante ressaltar que o conceito destaca a excelência” (citado por Ceitil, 2007, p.107). Gilbert e Parlier defendem que as competências são «heurísticas, estratégicas e inventivas». Estes dois autores vêm as competências como heurísticas, uma vez que remete para a adaptação e procura de soluções; estratégicas para a combinação em função da finalidade e, por fim, inventivas, porque proporcionam novas combinações (Ceitil, 2007, p.107).

Para além dos autores já referidos. é também de extrema importância referir a evolução do conceito de competências sob o ponto de vista de David McClelland, Richard Boyatzis e Daniel Goleman. Segundo David McClelland, um coeficiente de inteligência de maior ou menor nível não está associado a um bom desempenho, sendo as características pessoais do indivíduo o preditor de sucesso. As competências comparadas a características pessoais relativamente estáveis relacionadas directamente com o sucesso e desempenho da função são defendidas por Richard Boyatzis. Daniel Coleman defende que “as regras do trabalho estão a mudar, estamos a ser avaliados por uma nova medida, não só pela nossa inteligência, o nosso *expertise*, mas pela forma como nos conhecemos a nós próprios nos relacionamentos com os outros”, definição associada ao conceito de inteligência emocional.

Para além das diferentes perspectivas sobre o conceito de competências em si mesmo, o estudo e exploração desta temática por parte de muitos autores conseguiu ainda definir e distinguir *competence(s)* de *competency(ies)*, e competências *hard* de competências *soft*.

Competences correspondem aos *outputs* e a uma *performance* média, por seu lado, *competencies* são os *inputs* e correspondem a um *high performance*, uma vez que são as características intrínsecas que um indivíduo transpõe para a sua actividade profissional, permitindo um óptimo desempenho perante variadas situações. As competências *hard* salientam o saber-fazer, correspondendo a competências de cariz mais técnico, enquanto que as competências *soft* destacam a comunicação, a motivação, a liderança, visto tratar-se de uma competência de componente comportamental (Ceitil, 2007, p.108).

Importa também salientar que existem dois tipos de competências, podendo estas ser transversais ou específicas.

As competências transversais devem ser comuns a vários contextos e livres de especificidades profissionais e situacionais. Estas diferenciam-se das específicas pela apresentação de duas características, a transversalidade e a transferibilidade, estando a transversalidade ligada à ausência de especificidades e adaptação a contextos particulares. A transferibilidade reside no facto de estas competências serem adquiridas no âmbito de uma actividade ou disciplina específica, mas susceptível de ser exercida espontaneamente num domínio diferente. As competências específicas estão directamente relacionadas com a actividade profissional, sendo hierarquizadas, em oposição às competências transversais. (Ceitil, 2007, p.108-109).

2.2 – DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE COMPETÊNCIAS

Segundo Ceitil (2007), as competências podem surgir como quatro perspectivas base bem diferenciadas: **competências como atribuições, competências como qualificações, competências como traços ou características pessoais e competências como comportamentos ou acções.**

Relativamente à primeira e segunda perspectivas, as competências são consideradas como elementos extra-pessoais e são definidos como atributos. No que toca à terceira perspectiva, as competências são consideradas como características intra-pessoais e são definidas como capacidades. Quanto à quarta perspectiva, as competências são consideradas como fenómenos inter-pessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de acção.

De seguida passamos a uma abordagem mais profunda de cada uma destas perspectivas.

As competências como atribuições surgem-nos como sendo a perspectiva mais erudita e tradicional, sendo definida segundo o Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea, publicado pela Academia das Ciências de Lisboa (2001), como “funções, competências, poderes, ou prerrogativas inerentes a um cargo ou a uma tarefa”. Posto isto, as competências como atribuições assumem-se assim como “prerrogativas que

determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, não devendo por isso ser atribuídas às contingências, às características pessoais e aos desempenhos específicos dos seus respectivos detentores” (Ceitil, 2007, p.25).

Como se observa, nesta perspectiva, as competências surgem como entidades extra-pessoais, sendo referentes a um conjunto de qualificações ou formações, independentes da performance do indivíduo, “exteriores às pessoas e que podem ser atribuídos ou adquiridos por essas pessoas através de agentes externos” (Ceitil, 2007, p.26).

A segunda perspectiva, que define competências como qualificações, confere especial importância às competências “como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir” (Ceitil, 2007, p.25), indo de encontro à perspectiva descrita anteriormente, no sentido de considerar também as competências como entidades extra-pessoais adquiridas pelos indivíduos através de agentes externos.

Relativamente às competências como traços ou características pessoais, são uma perspectiva claramente intra-pessoal que no seio da comunidade científica é “a mais conhecida, difundida e, porventura, a mais amplamente aceite e até aplicada” (Ceitil, 2007, p.27).

Boyatzis define competência como sendo “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade” estando estas características intrínsecas interligadas com um conjunto de factores que incluem “ um motivo, um traço, uma habilidade, aspectos da auto-imagem ou do papel social, ou ainda um corpo de conhecimentos que a pessoa utiliza” resultando assim numa “performance eficaz” (Ceitil, 2007, p.30). Na sua definição, Boyatzis distingue ainda entre competências críticas, associadas a desempenhos superiores, e competências básicas, associadas aos desempenhos de nível médio. Este autor divide ainda as competências tendo em conta cinco categorias, sendo elas: **motivação**, elemento intrínseco que condiciona o comportamento do indivíduo; **traços do líder**, forma de comportamento ou resposta do indivíduo; **conceito que tem de si próprio**, atitudes técnicas, táticas e experiências pessoais; **competências comportamentais e cognitivas**, comportamentos (mais visíveis) e raciocínio dedutivo ou indutivo (menos visíveis).

Os estudos de Boyatzis concluíram que era necessária a conjugação das referidas características para o indivíduo atingir uma elevada performance, como é ilustrado na Figura 2 (Ceitil, 2007, p.30).

Figura 2: Modelo causal da competência segundo Boyatzis

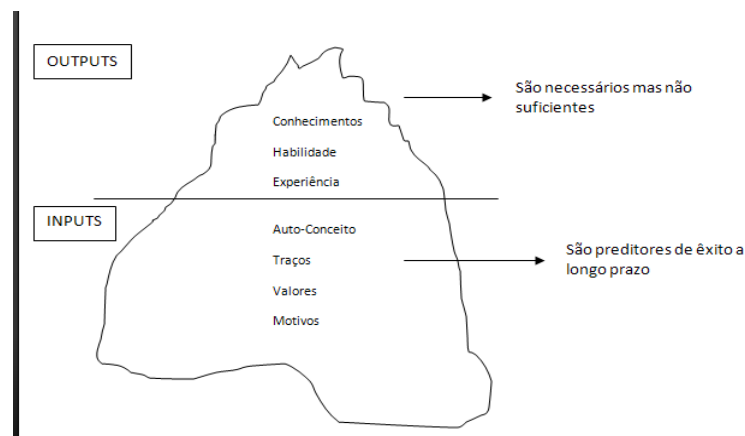


Fonte: Adaptado de (Ceitil, 2007)

Para Spencer & Spencer, “uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de casualidade com critérios de referência de efectiva e superior performance, numa dada actividade ou situação” (citado por Ceitil, 2007, p.94) assumindo assim também que a competência é um elemento intrínseco ao indivíduo. Para uma melhor compreensão do conceito, é importante denotar os três elementos essenciais de uma competência, sendo referido ainda pelos autores que “característica intrínseca significa que a competência é uma parte profunda e estruturada da personalidade da pessoa e pode prever o comportamento da mesma numa ampla variedade de situações ou actividades profissionais”; que a relação de casualidade quer dizer que “uma competência é causa de ou permite prever o comportamento e performance” e, por fim, que os critérios de referência significam “que a competência realmente prediz quem faz alguma coisa, bem ou mal feita, segundo critérios ou standards específicos de medida”.

Um paralelismo, bem conhecido, feito por Spencer & Spencer é o do iceberg. Para uma melhor compreensão do conceito desenvolvido pelos autores, é apresentada a Figura 3:

Figura 3: Analogia do Iceberg



Fonte: Adaptado de (Ceitil, 2007).

Os autores dividiram as **competências** pelas diferentes partes do iceberg. Na parte submersa encontram-se os valores, auto-conceito, traços e motivos. Estas são as competências consideradas mais profundas e estruturantes, logo as mais difíceis de desenvolver.

Os **valores** expressam-se nas percepções e orientações de vida: o **auto-conceito** designa a forma como a pessoa se vê, enquadra as atitudes e a auto-imagem; os **traços** são características físicas e psicológicas ou ainda respostas, a diversas situações, os motivos conduzem e seleccionam comportamentos, ou seja, é aquilo que guia e direcciona as acções com o intuito de atingir um resultado, correspondente aos *inputs*.

É na parte submersa onde se encontram os preditores de êxito a longo prazo. Na parte submersa, é complicado intervir para o desenvolvimento das competências, a parte que vai realçar o desenvolvimento das competências é a parte da superfície, pois é aí que se encontram os indivíduos de elevado desempenho (Ceitil, 2007, p.100-101).

Os autores designam a parte do iceberg observável como a zona à superfície, onde se encontra o conhecimento, as habilidades que permitem realizar uma certa tarefa física ou mental e a experiência que corresponde aos *outputs*, que são os resultados visíveis como comportamentos e acções.

Finalizando as várias perspectivas, as competências podem ainda ser como comportamentos ou acções, derivando estas de um fenómeno inter-pessoal, objectivando o desempenho e o resultado deste, interessando apenas a sua expressão fenomenal na e pela acção. Analisando esta perspectiva de forma simples “de pouco interessa que uma pessoa possua um conjunto de traços ou características pessoais, eventualmente preditoras de um bom desempenho, se esse bom desempenho não ocorrer” (Ceitil, 2007, p.33).

Para além dos conhecimentos técnicos, um colaborador de uma organização necessita de reunir outras competências de carácter pessoal e interpessoal, que o capacite a responder à diversidade de situações e oportunidades profissionais que é confrontado diariamente (Neves & Simões, 2006).

Para que um indivíduo possa desenvolver os comportamentos associados às competências, estas têm de incluir um conjunto de componentes básicas.

Segundo Ceitil (2007), as componentes das competências são as seguintes: **Saber**, compõe o conjunto de conhecimentos que demonstrado nos comportamentos associados às competências; **Saber-Fazer**, capacidade de interligar habilidades e destrezas com o objectivo de resolver os problemas que surgem; **Saber-Estar**, as atitudes e interesses do titular da função devem ter em conta as normas e regulamentos da organização; **Querer-Fazer**, relacionado com os aspectos motivadores para desenvolvimento dos comportamentos que compõe as competências por parte do indivíduo; **Poder-Fazer**, a organização deve possuir todos os recursos e meios para que o desempenho desenvolva as competências.

Estas componentes são de extrema importância no desenvolvimento dos comportamentos que compõem as competências por parte do indivíduo, bem como todo o enquadramento e contexto organizacional em que está inserido.

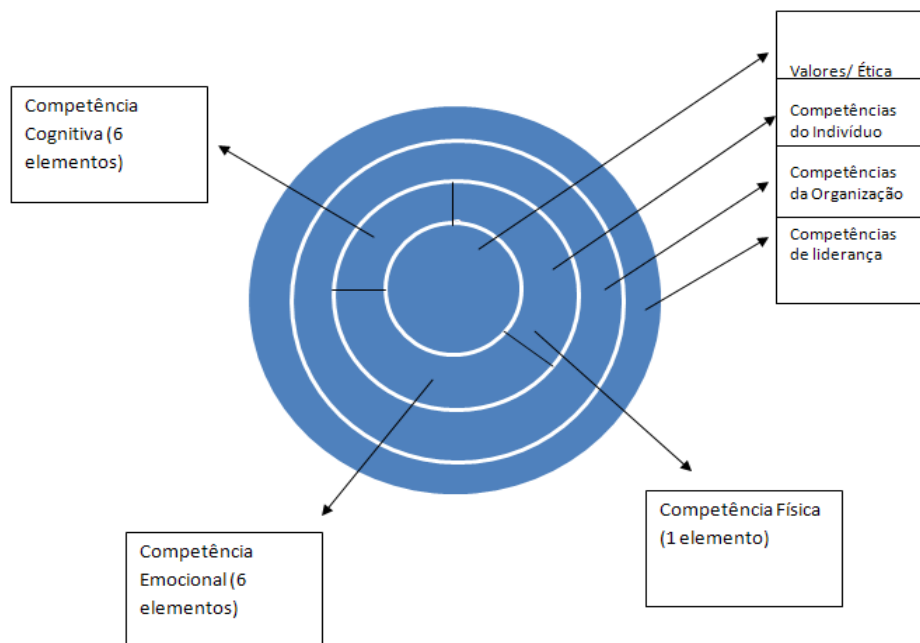
2.3 – MODELO DE COMPETÊNCIAS PROPOSTO PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS

O Exército Português, assim como grande parte das organizações mundiais, está a trabalhar e a investir na **gestão por competências**, embora mantenha ainda a prática de análise por funções. Neste sentido, surgiu um trabalho elaborado pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) em parceria com a Academia Militar (AM) com o objectivo de propor um novo modelo de competências para o Exército Português.

Este modelo³ criado pelo CPAE (2006, p.128-132) engloba as seguintes componentes: **organizacional, cognitiva, emocional, liderança e física**.

Na Figura 4 que se segue, está representado um **modelo de competências** proposto para o Exército Português. Ao centro encontram-se os valores e a ética, indispensáveis a um militar, avançando para a periferia encontram-se as competências respeitantes ao indivíduo, como a emocional, cognitiva e física; de seguida está presente a competência organizacional, onde tem em conta as orientações estratégicas e de comando da instituição, e, por fim, a competência da liderança.

Figura 4: Modelo de competências proposto para o Exército Português



Fonte: Adaptado de (CPAE, 2006)

³ Ver Anexo A.

Para além do modelo atrás mencionado, existe outra representação do modelo de competências para o Exército Português, representado na Figura 5.

Este modelo representa as competências por patamares, em que a base corresponde ao centro do modelo anterior, onde estão os valores individuais em conjugação com os militares, no segundo patamar estão as competências correspondentes ao indivíduo, ou seja, atributos pessoais necessários na instituição, no terceiro patamar está a competência liderança e, por último, a competência organizacional.

Figura 5: Outra representação do modelo de competências proposto para o Exército Português



Fonte: Adaptado de (CPAE, 2006)

Dos estudos feitos pelo CPAE tendo em conta modelos de competências já elaborados por alguns autores como Spencer e Spencer (1993) resultou o Modelo de Competências Proposto para o Exército Português.

CAPÍTULO 3 – OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE

3.1 – ENQUADRAMENTO DAS OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ

As Operações de Apoio à Paz (OAP) são consideradas como um dos tipos de operações de não guerra (MOOTW)⁴, podendo ser conduzidas em situações de Paz, conflito e pós conflito. As OAP fazem parte das Operações de Resposta à Crise (CRO)⁵, as quais compreendem várias operações onde o emprego das forças militares é volúvel e com nível de intensidade variável.⁶

OAP é a designação que inclui as actividades nas quais participam forças multinacionais, sob égide das Nações Unidas (NU), e que têm como finalidade manter, garantir e restaurar a Paz e Segurança Internacionais (NATO, 2005).

Nas OAP, as forças militares empenhadas nos TO têm o intuito de criar um ambiente seguro, em que as agências civis possam reedificar as estruturas necessárias para assegurar uma paz auto-sustentada, e funcionam como partes interessadas na procura de paz ao invés de desenvolverem acções de combate. (EME, 2005).

A forma de implementação e os meios empregues na missão as OAP classificam-se em Operações de Manutenção de Paz (*PK*), Restabelecimento de Paz (*PM*), Imposição da Paz (*PE*), Consolidação da Paz (*PB*), Prevenção de Conflitos (*CP*) ou Operações Humanitárias (*HO*) (NATO, 2005).

Existe um vasto conjunto de OAP, no entanto, no que concerne ao desenvolvimento do trabalho de investigação, iremos apenas abordar as *Pk* e *PE*.

As operações *PK* são actividades levadas a cabo com o intuito de monitorizar e facilitar a implementação de um acordo de paz com o consentimento das partes em conflito, utilizando forças militares com preocupações de legítima defesa. Este tipo de Operações decorre de acordo com os princípios do Capítulo VI da carta das Nações Unidas (resolução

⁴ Military Operations Other Than War. O AJP-01 define as MOOTW como um largo espectro de actividades em que as capacidades militares são utilizadas para fins diferentes das operações de combate em larga escala, normalmente associadas à guerra.

⁵ As Crise Response Operations (CRO) conduzidas pela NATO são diferentes das missões Petersberg conduzida pela União Europeia (EU), as quais englobam missões humanitárias, de *peacekeeping* e gestão de crises (onde se incluem as *de peace enforcement*).

⁶ Considere-se três tipos de intensidade: a alta, a média e a baixa intensidade. Na alta intensidade consideramos apenas as operações nas quais o objectivo de uma força é destruir outra força. Na média intensidade o objectivo é o de estabilização das forças hostis. A baixa intensidade compreende operações de carácter humanitário.

pacífica de conflitos). Assim, para que estas operações tenham sucesso, é necessária a imparcialidade das facções, limitar o uso da força à legítima defesa e a promoção e manutenção do nível de consentimento (EME, 2005).

As operações *PE* são baseadas no âmbito do Capítulo VII da Carta das Nações Unidas (ameaça ou ruptura de paz, acto de agressão), por natureza são coercivas e são conduzidas quando o consentimento das partes envolvidas no conflito não foi alcançado ou é incerto. Neste tipo de operações, terá de haver imparcialidade da força em relação às facções, sendo necessário que as forças empregues possuam capacidades de combate adequadas, na eventualidade de se efectuarem operações de combate, para garantir o direito à autodefesa e também para cumprir os termos especificados num mandato.

As operações de *PK* são conduzidas no patamar mais baixo do espectro do conflito, tendo no vértice oposto a condução de operações de *PE*, que muitas vezes se confundem ou parecem guerra.

Desde 1996, o Exército Português tem levado a cabo missões Operações de Apoio à Paz no Teatro de Operações (TO) da Bósnia, Timor, Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e, mais recentemente, no Afeganistão e Kosovo.

3.2 – LIÇÕES APRENDIDAS

As Lições Aprendidas (LA) têm contribuído bastante para o desenvolvimento, tanto a nível técnico como psicológico, das nossas forças nos vários TO, pois espelham os aspectos positivos e, fundamentalmente, os aspectos negativos que futuramente poderão ser melhorados. Este tema surge dos relatórios “Fim de missão” elaborados pelos comandantes de Forças Nacionais Destacadas (FND), sendo utilizada apenas no sentido de retorno da experiência ou conjunto de opiniões pessoais.

A NATO define LA com sendo “*o resultado da implementação de uma acção correctiva levando a uma melhoria das capacidades*” (NATO, 2007, cap.2, p.1). Esta é a definição que mais se adequa, uma vez que Portugal é membro da NATO e empenha forças militares sob seu mandato.

A capacidade de resposta do Exército Português, face à projecção das FND em diferentes ambientes operacionais, vai sendo constantemente melhorada, devido a uma análise rigorosa dos relatórios das LA. Relativamente ao historial das OAP, este permite-nos considerar algumas das mais importantes lições aprendidas extraídas do fruto do empenhamento das FND nos diversos TO, e para tal iremos recorrer a um estudo realizado pela Fundação Mário Soares (FMS) (2006).

- **Mobilização de unidades já constituídas no antecedente** – possivelmente irá desenvolver um maior espírito de corpo, espírito de unidade, disciplina entre outras motivações existentes em militares que já se conhecem, levando

a um melhor cumprimento na realização das missões. Neste contexto, a acção de comando poderá ter em conta outras preocupações e afazeres desviando naturalmente a preocupação do desenvolvimento de mecanismos de integração e socialização de uma Força.

- **O aprontamento de uma força deve ser feito em condições o mais próximas possíveis da realidade** – os recursos humanos e materiais devem estar disponíveis desde o primeiro dia.
- **O grau de protecção da Força deve depender da intensidade da missão** – deve ter-se em conta os equipamentos de protecção individual o tipo de blindagem das viaturas.
- **O treino deve ser orientado de acordo com os procedimentos a adoptar num determinado TO** – o comandante deve ter em conta o tipo de missão, conhecer as ROE⁷ estipuladas para o TO e conduzir a sua preparação com os equipamentos adequados.

Dentro dos tipos de força possíveis de serem mobilizados para os diferentes tipos de TO temos a Unidade Escalão Batalhão (UEB), aquela que mais se adequa às capacidades nacionais em missões desta natureza. A UEB é constituída por um Estado-Maior, para além das subunidades de manobra, subunidades de serviços e elementos de apoio de combate, tendo com função planear acções futuras e assegurar o comando e controlo de toda actividade desenvolvida dentro da AOR. Ao mesmo tempo permite que o comandante acompanhe todas as acções em curso.

A aplicação das LA, recolhidas na preparação, projecção, actuação e sustentação das FND, contribui para a mudança como forma de produzir ensinamentos numa área em que, praticamente, não havia doutrina nacional.

A participação portuguesa em OAP tem conduzido à produção de ensinamentos, que se têm reflectido em diversos campos. Estes ensinamentos provocaram efeitos em três domínios específicos estudados pela FMS (2006), já referido anteriormente.

- **Domínio cognitivo** – promove a tomada de decisão e a capacidade de resolução de problemas; impera a percepção da importância dos conhecimentos que advêm da experiência. As LA incluem a doutrina, a instrução e treino, a liderança, a táctica, a actuação no TO, a experiência, o espírito de missão e os factores de ordem psicológica.

⁷ Rules of Engagement

- **Domínio físico** – envolve aspectos relacionados com factores que tomam parte na actividade em si, no espaço de actuação (TO), que possam causar repercussões efectivas nas estruturas permanentes da Instituição Militar; nesta área, as alterações tanto podem ser ao nível da Organização e Estruturas das FND e das Forças Armadas, na área do Pessoal, na do Equipamento e na de Logística.
- **Domínio externo** – abrange as interacções da Instituição Militar com a sociedade e o onde se insere ou actua, sendo para isso treinadas as competências sociais.

Quando uma Força regressa do TO, o Comandante e o seu Estado-Maior têm por norma transmitir os seus conhecimentos apreendidos no âmbito da sua actuação. Estes conhecimentos serão transmitidos a futuras FND para o TO que lhe deram origem. Sendo assim, a aplicação das LA e a aplicação dos seus conhecimentos impulsionaram a mudança nos mais diversos campos, mais concretamente como sumo deste trabalho, a liderança e o desenvolvimento das suas competências.

3.3 – A LIDERANÇA NAS OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ

A liderança tem sido um conceito bastante útil para o sucesso das participações das Forças Portuguesas nos diversos TO. A postura dos militares nas diversas missões de OAP são diferentes, têm, assim, de flexibilizar a sua atitude, conforme a missão que estão a desempenhar e, sobretudo, os diferentes valores e culturas que vão encontrar nas comunidades locais, assim como nas Forças onde se vão integrar. A liderança, sendo exercida de diferentes formas, afecta o comportamento de todos que integram a Força, o seu bem-estar, o seu desempenho, o seu espírito, etc.

Os comandantes devem ser capazes de motivar os seus subordinados para garantir a sustentação das forças durante 24 horas por dia, para além de ter a capacidade e a determinação necessárias ao cumprimento da missão (EME, 2005).

Assim, neste capítulo iremos abordar a forma de como o tipo liderança dos comandantes poderá contribuir para o desempenho da Força e, para tal, iremos recorrer a um estudo realizado pela FMS (2006).

As OAP são influenciadas pela capacidade e características de liderança dos seus comandantes de acordo com as situações e/ou circunstâncias, salvaguardando, contudo, a sua postura e coerência. O comandante ao longo do seu comando também poderá mudar a sua maneira de liderar, podendo ser interpretada de duas formas bem diferentes: **signal de inteligência**, por perceber qual a forma de lidar com os aspectos que lhe têm surgido; e **cansaço**, ou de outros estados de espírito sentidos pelo comandante.

Estes comportamentos do comandante encontram-se, desde logo, na fase de aprontamento das Forças, quando acompanham de muito perto as actividades durante o treino e instrução, mostrando interesse pelos seus subordinados. O simples facto do comandante preocupar-se com os problemas de cada militar, físicos, emocionais, familiares, assim como o facto de preocupar-se com os aspectos mais próprios de um militar, ou seja, o tratar pelo próprio nome o subordinado, cativa, de certa forma, quem recebe ordens. O respeito pela dignidade de cada subordinado é essencial neste tipo de missões. Os comandantes devem ter as competências essenciais para liderar a força em diferentes situações, tanto pessoais como sociais, e essas competências têm de ser bem “vistas” pelos seus subordinados.

Hoje em dia, é preciso ter em conta que é usual termos nas fileiras praças e graduados que frequentam cursos universitários, e alguns deles já licenciados. Este aspecto leva a Instituição Militar a pensar a forma de liderança que deve imprimir nas suas fileiras. A profissionalização das fileiras veio provocar, assim, mudanças no estilo de liderança por parte dos comandantes, e isto porque trouxe o sentido de maior responsabilização e certas atitudes comportamentais dos militares no dia-a-dia. Assim, o sentimento da aventura e da afrontação deu por sua vez lugar a um sentimento de responsabilidade e de credibilidade. Isto exige, no entanto, que o comandante tenha um espírito aberto para a crítica, o que assenta na aceitação sólida de uma mudança de mentalidades.

Do ponto de vista de avaliação/validação do grau de preparação da força, enraizou-se o hábito do Comandante da FND, nas reuniões do fim do dia tático, ser convidado a fazer a sua autocrítica em relação à actuação constatada e protagonizada pela sua Força como um todo, oposta ao que se passava nas sessões de avaliação feitas, em épocas em que não se falava de forma generalizada e onde imperava a crítica hermética e unidireccional.

Também se consta que, apesar de continuar a existir uma cadeia de comando, no interior de uma FND todos os elementos que a constituem, desde o seu comandante à praça, devem ter o conhecimento do que pensa o comandante da Força, qual a sua intenção, qual o centro de gravidade⁸ por si eleito, quais as regras de empenhamento em vigor e qual o estatuto da força. Impera então o princípio de que todos têm que uma interpretação única do que se passa no TO para não surgirem algumas situações melindrosas.

⁸ Sector ou elemento essencial, em presença no TO onde se deve exercer o esforço, para que se atinja a situação final pretendida.

Começa-se, então, a verificar uma alteração do tipo de liderança, tendo-se afirmado, ultimamente, com alguma flexibilidade, no comportamento do dia-a-dia dos militares e na sua forma de conduzir as suas actividades.

PARTE II – OBJECTO DE ESTUDO

1 – FINALIDADE DO ESTUDO

Entre muitas definições atribuídas às competências, no âmbito deste trabalho, as competências são consideradas, numa primeira análise, como sendo “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade” (Ceitil, 2007, p.30). Numa outra perspectiva, as competências são como “um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir” (Ceitil, 2007, p.25), através da experiência vivida pelos líderes nas diversas situações a que estão sujeitos. Neste sentido, pretende-se verificar quais as competências de liderança necessárias para um bom desempenho no exercício das funções de Comandante das FND em OAP e se esta experiência contribui para o seu desenvolvimento. Procurou-se, ainda, comparar as competências de liderança entre os Oficiais Superiores com e sem experiência de Comando das FND.

2 – O PROBLEMA

Quando nos deparamos com um desafio de estudo de um determinado tema, há que extrair dele um problema. O investigador não se confronta com este problema somente no início, aquando da concepção do estudo do projecto, mas também “em diversas fases do processo: no desenho do plano de pesquisa, ao descer ao terreno, na escolha dos casos e na recolha de dados” (Flick, 2005, p.47). Santos (2005, p.17) refere que o tema advém de um trabalho específico, podendo mesmo dizer-se que o problema se constrói. Podem surgir bons ou maus problemas. Todo o investigador procura a resposta que quer atingir num bom problema, enquanto os maus problemas só os desorientam. Para se alcançar um bom problema, é necessário que este reúna um conjunto de condições, sendo elas: clareza⁹, pertinência¹⁰, fecundidade¹¹ e operacionalizabilidade¹² (Santos, 2005).

Após vários estudos sobre a definição de liderança, apesar de ainda não existir um conceito universal e aceite por todos os investigadores que escrevem sobre ela, leva-nos a dizer que as organizações dependem do êxito da liderança exercida por quem as lidera,

⁹ A interrogação deverá ser bem formulada, para que possa ser compreendida por qualquer investigador da área científica a que pertence (Santos, 2005; p.18).

¹⁰ Deverá ser uma interrogação à qual se espera obter uma resposta (Santos, 2005, p18).

¹¹ São esperados resultados científicos relevantes da interrogação (Santos, 2005, p.19).

¹² Da sua resposta poderá ser construído um protocolo científico de resolução (Santos, 2005, p.19).

sendo estes os indivíduos com capacidades de influência sobre os seus seguidores, através da persuasão ou de comportamentos exemplares para o cumprimento dos objectivos definidos que possam contribuir para o sucesso das organizações.

É a capacidade de influência por parte dos comandantes sobre os subordinados, os quais podemos denominar como líderes, que se pretende estudar a fim de serem filtrados os comportamentos de liderança mais eficazes e que possam contribuir para o sucesso das organizações e, sobretudo, para os programas de formação.

Este trabalho de Investigação também pretende estudar se esta capacidade de influência, nas OAP, contribui para o desenvolvimento de competências nos Oficiais Superiores de Infantaria e, assim, desempenhar um papel fundamental na área do desenvolvimento comportamental.

O problema levantado na realização deste trabalho é o seguinte: será que as características dos Teatros de Operações exigem competências de liderança específicas para um desempenho de excelência no exercício das funções de Comando? Será que a participação em OAP desenvolve competências de liderança específicas nos Oficiais Superiores de Infantaria no exercício das funções de Comando? Será que existem diferenças de prática de competências de liderança entre os Oficiais Superiores de Infantaria no Comando de FND em OAP e em Forças no Território Nacional?

3 – HIPÓTESES

Face ao problema, as hipóteses colocadas foram as seguintes:

- H1 – No Comando de Forças Nacionais Destacadas em OAP, os Oficiais Superiores de Infantaria praticam competências de liderança específicas para obter desempenhos de excelência.
- H2 – A experiência de Comando de Forças Nacionais Destacadas desenvolvem competências de liderança.
- H3 – Existem diferenças entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais Superiores de Infantaria no Comando de FND e Forças em Território Nacional.

4 – VARIÁVEIS

A escolha das variáveis para o desenvolvimento deste trabalho de Investigação dependeu do método de recolha de dados através do método da entrevista a Oficiais Superiores com e sem experiência de Comando de FND em Operações de Apoio à Paz e perguntas ao inquérito sobre a importância das competências levantadas da revisão de bibliográfica.

Para este estudo foram definidas as seguintes variáveis:

- **Variáveis independentes:**

- **Função:**

- Oficiais Superiores de Infantaria que participaram em OAP;
- Oficiais Superiores de Infantaria que não participaram em OAP.

- **Contexto:**

- Comando.

- **Variáveis dependentes:**

- Respostas às questões da entrevista e ao inquérito da importância das competências.

5 – LIMITAÇÕES AO ESTUDO

O presente trabalho não permitiu fazer um estudo como o previsto, face ao tempo disponível para a realização do mesmo e a altura da sua realização (Junho, Julho, Agosto), altura das férias da maior parte dos Oficiais Superiores, não permitindo a realização das entrevistas previstas.

Este estudo estaria mais completo se a sua realização abrangesse uma amostra maior, tanto com, como sem experiência nas OAP, para que a sua análise fosse mais credibilizada, mas o tempo disponível não o permitiu.

PARTE III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1 – INTRODUÇÃO

É com o estudo baseado na experiência que se pode dar um valor científico e coeso às hipóteses formuladas e também proporcionar um apoio prático à parte teórica. Irá ser feito um estudo prático daquilo que foi estudado até agora através da pesquisa de fontes bibliográficas.

Para o desenvolvimento deste trabalho de Investigação foram utilizados dois tipos de análise: a análise qualitativa (análise indutiva) e a análise quantitativa (dedução). A investigação é cada vez mais forçada a recorrer a estratégias indutivas, "em vez de partir das teorias para o teste empírico, o que se exige são 'conceitos sensibilizadores' para abordar os contextos sociais que se quer estudar" (Flick, 2005, pág.2). É necessária uma certa sensibilidade para o estudo empírico das questões, porém, estes conceitos sensibilizadores são influenciados pelo conhecimento teórico existente (Flick, 2005). Para este estudo e segundo Flick (2005) foi tido em conta o ponto de saturação, ou seja, a partir do qual as respostas dadas pelos entrevistados não acrescentam nada de novo no âmbito das competências de liderança a estudar ou face ao tempo disponível.

A análise qualitativa foi feita através da análise documental e a realização de entrevistas, segundo um guião de entrevista, tendo sido feitas a Oficiais Superiores de Infantaria com reconhecido saber e experiência, quer no Comando de FND, quer no Comando de Forças Territoriais Nacionais.

A análise quantitativa segue-se a partir da análise qualitativa, na qual consiste na aplicação de um questionário a uma amostra permitindo uma inferência estatística através da qual se verificam as hipóteses formuladas (Chiglione & Matalon, 2001).

Através da análise de conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados, foram categorizadas as competências de liderança. No final de cada entrevista, todos os entrevistados responderam a um inquérito sobre a importância das competências levantadas na revisão de literatura. Por sua vez, estas competências foram dadas segundo uma escala, do tipo Likert de 1 a 10 quanto ao grau de importância.

A escala de Likert é utilizada quando as opções de respostas são sempre as mesmas. É construída uma matriz de itens e solicita-se aos inquiridos uma resposta a cada afirmação escolhendo a categoria da resposta que mais represente a sua opinião (Moreira, 2007).

As entrevistas e os respectivos inquéritos foram aplicados a Oficiais Superiores com participação no exercício de funções de Comando nas OAP e, numa fase seguinte, a Oficiais Superiores sem participação nas OAP.

2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A aplicação das entrevistas e inquéritos aos Oficiais Superiores de Infantaria foi uma tarefa difícil, já que nem todos preenchiam todos os critérios de selecção.

Para determinar a amostra optou-se por utilizar uma estratégia que constituiu em inquirir o mesmo número de Oficiais Superiores com e sem experiência de Comando nas FND.

“É portanto indispensável escolher, no seio da população, uma “amostra” – uma parte da população, sobre a qual incidirá o inquérito” (Santos, 2005, p.46)

A primeira fase do trabalho de campo deste Trabalho de Investigação foi realizada no ano lectivo de 2008/2009, mais precisamente desde 29 de Junho até 31 Julho do corrente ano. Como amostra foram escolhidos 9 Oficiais Superiores com experiência nas OAP e 9 Oficiais Superiores sem experiência nas OAP, todos eles oriundos da Arma de Infantaria do Quadro Permanente.

2.1 – Critério de selecção da amostra

A amostra foi seleccionada de acordo com os seguintes critérios:

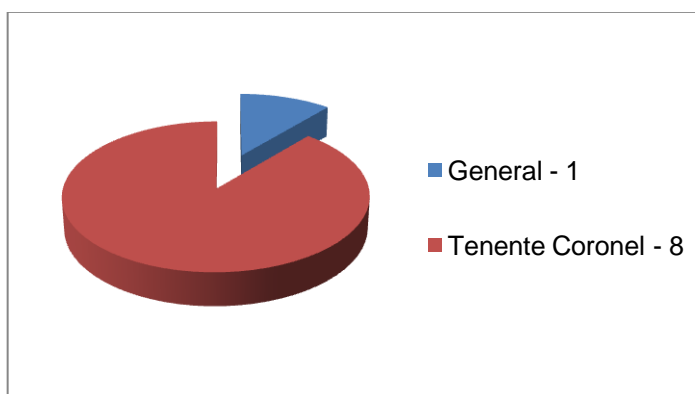
- Serem oriundos da Arma de Infantaria do Quadro Permanente;
- Terem Comandado FND em OAP como Oficiais Superiores nos Teatros de Operações do Afeganistão, Kosovo ou Bósnia-Herzegovina;

É de salientar que nos critérios da selecção da amostra foram tidos em conta a mais recente experiência de Comando de FND em OAP, por isso foi feito o estudo dos Oficiais Superiores com participação em OAP a partir do ano 2001.

2.2 – Caracterização da amostra

A amostra em estudo representa 14% da população (64 Oficiais Superiores) e é constituída por 9 Oficiais com experiência nas OAP, que foram escolhidos por conveniência, ou seja, os que se encontravam disponíveis e mais próximos geograficamente.

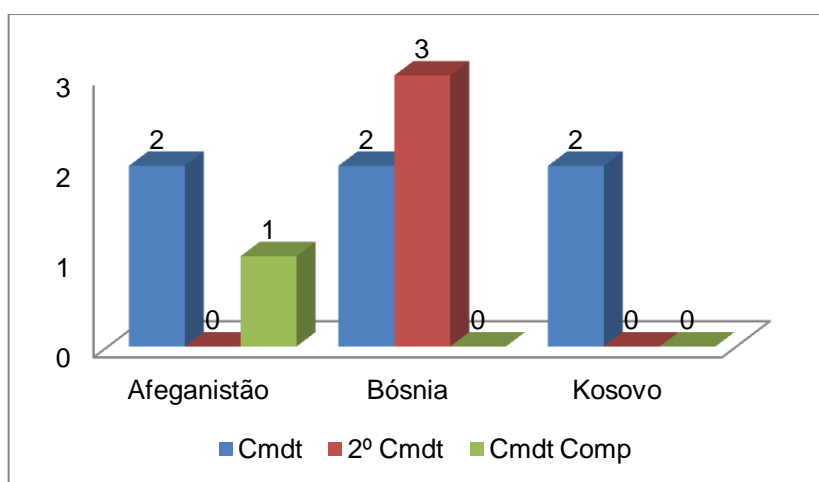
Gráfico 1: Composição da amostra para as entrevistas



- **General** – Major-General Menezes
- **Tenente-Coronel** – Tenente-Coronel Inf Brás Ferreira, Tenente-Coronel Inf Bartolomeu, Tenente-Coronel Inf Ruivo, Tenente-Coronel Inf Ribeiro, Tenente-Coronel Inf Serra Pedro, Tenente-Coronel Inf Sabino, Tenente-Coronel Inf Faria Ribeiro, Tenente-Coronel Inf João Magalhães

O gráfico 2 representa a participação dos Oficiais Superiores nos diferentes Teatros de Operações. É de referir que se verifica um número maior que a amostra anterior já que houve elementos que participaram em mais que uma missão.

Gráfico 2: Composição da amostra nos diferentes Teatros de Operações



- Afeganistão:
 - Tenente-Coronel Inf Ruivo – Comandante de Companhia (2006)
 - Tenente-Coronel Inf Serra Pedro – Comandante (2006/2007)
 - Tenente-Coronel Inf Bartolomeu – Comandante (2008)
- Bósnia:
 - Major-General Menezes – Comandante (2001)
 - Tenente-Coronel Inf Sabino – Comandante (2007)
 - Tenente-Coronel Inf Ribeiro – 2.º Comandante (2004)
 - Tenente-Coronel Inf Faria Ribeiro – 2.º Comandante (2005)
 - Tenente-Coronel Inf Brás Ferreira – 2.º Comandante (2005/2006)
- Kosovo:
 - Tenente-Coronel Inf João Magalhães – Comandante (2007/2008)
 - Tenente-Coronel Inf Serra Pedro – Comandante (2008)

2.3 – Critério de selecção da amostra: Oficiais Superiores sem experiência nas OAP

Os critérios de selecção desta amostra foram tidos em conta os seguintes:

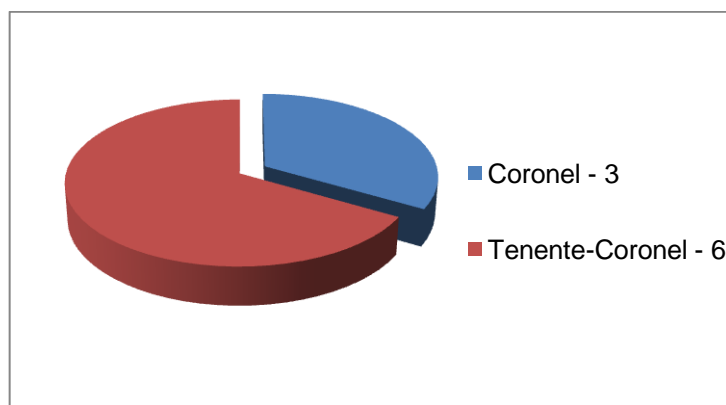
- a) Serem oriundos da Arma de Infantaria do Quadro Permanente;

- b) Não terem experiência em OAP como Oficiais Superiores nos Teatros do Afeganistão, Kosovo ou Bósnia;
- c) Terem Comando de Batalhão em Território Nacional.

2.4 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA: OFICIAIS SUPERIORES SEM EXPERIÊNCIA NAS OAP

A amostra em estudo representa 1,7% da população¹³ (503 Oficiais Superiores) e é constituída por 9 Oficiais sem experiência nas OAP, que foram escolhidos por conveniência, ou seja, os que se encontravam disponíveis e mais próximos geograficamente. De salientar que esta amostra procurou ser igual em número face aos Oficiais Superiores com experiência nas OAP.

Gráfico 3: Composição da amostra para as entrevistas



- **Coronel** – Coronel Inf Sepúlveda Veloso, Coronel Inf Cavaleiro Fernandes, Coronel Inf Elias Inácio
- **Tenente-Coronel** – Tenente-Coronel Inf Lima, Tenente-Coronel Inf Alves de Bastos, Tenente-Coronel Inf Godinho, Tenente-Coronel Inf Vilas Leitão, Tenente-Coronel Inf Mendes Dias, Tenente-Coronel Inf Carreira Martins

3 – INSTRUMENTOS

O Trabalho de Investigação aplicada é composto por três partes distintas: a primeira parte teórica, **revisão de literatura** (análise documental); a segunda, constituída pela

¹³ Esta é a constituição de todos os Oficiais Superiores de Infantaria que se encontram no activo. Face ao tempo disponível, não foi possível saber quais dos Oficiais em questão tiveram experiência de Comando de UEB em Território Nacional.

realização de **entrevistas** (análise de conteúdo) e ainda aplicação de **inquéritos** (análise quantitativa).

A revisão de literatura ajuda a desenvolver um balanço dos conhecimentos relativos ao problema, enquanto as entrevistas alargam ou rectificam o campo de investigação das leituras. As leituras fornecem um enquadramento às entrevistas e estas esclarecem-nos quanto à pertinência desse enquadramento (Quivy & Campenhoudt, 1992, 69). Ou seja ambas são complementares e enriquecem o corpo do trabalho de investigação.

Esta revisão de literatura baseou-se num estudo exaustivo em livros da especialidade, na consulta de *sites* da internet e consulta de artigos e revistas.

Na parte prática, a pesquisa e recolha de informação baseou-se na realização de entrevistas que foram efectuadas a Oficiais Superiores com e sem experiência nas OAP¹⁴.

Segundo o Guia Prático (Sarmiento, 2008), as entrevistas individuais classificam-se em: entrevistas formais ou estruturadas, entrevistas semi-formais ou semi-estruturadas e entrevistas informais ou não estruturadas. As entrevistas utilizadas para este trabalho de investigação foram as entrevistas semi-estruturadas na qual o entrevistado responde às perguntas do guião elaborado para o efeito, mas também pode falar sobre outros assuntos relacionados com o tema (Sarmiento, 2008, p.18). Dentro das entrevistas semi-estruturadas, foi desenvolvida uma entrevista focalizada segundo um critério de *não-directividade*¹⁵, *especificidade*¹⁶, de *amplitude*¹⁷ e *profundidade e o contexto pessoal*¹⁸ (Flick, 2005).

Para procedermos à análise da informação recolhida durante a entrevista fizemos recurso da análise de conteúdo.

Berelson aduz que a análise de conteúdo é a “descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” ou seja, é o produto da entrevista (Vala, 1986, p.103).

A entrevista é constituída por duas partes distintas: a primeira parte é constituída por seis questões e a segunda é constituída por uma lista de 31 competências retiradas da

¹⁴ Ver Apêndice A e B, respectivamente.

¹⁵ Consegue-se através de perguntas semi-estruturadas na qual se define o assunto concreto e depois deixa-se a resposta em aberto (Flick, 2005, p.78).

¹⁶ Fazer ressaltar os elementos específicos que determinam o impacto ou o significado de um acontecimento para o entrevistado. Deve ser encorajada a análise retrospectiva (Flick, 2005, p.78)

¹⁷ Visa garantir que todos os aspectos e temas relevantes sejam esclarecidos no decorrer da entrevista (Flick, 2005, p.79)

¹⁸ Deve assegurar-se que as respostas emocionais do entrevistado vão além de afirmações simples com “agradável” ou “desagradável” e atingir o máximo de informação e aumentar a profundidade do assunto (Flick, 2009, p.79)

revisão de literatura, na qual os elementos entrevistados tinham como opção de resposta uma escala de 1 (nada importante) a 10 (totalmente importante) na participação nas OAP nos Oficiais Superiores de Infantaria. Relativamente aos Oficiais Superiores respondiam se a respectiva competência contribuiu para a sua prática de comando como Oficial Superior dentro da Instituição Militar.

4 – PROCEDIMENTOS

4.1 – Recolha de Dados

A metodologia apresentada neste trabalho de investigação teve por base a recolha de dados, através da análise documental (revisão de literatura), análises de conteúdos das entrevistas realizadas aos Oficiais Superiores com e sem experiências nas OAP e a aplicação dos respectivos inquéritos.

A escolha dos elementos para aplicar a entrevista e o inquérito baseou-se principalmente em Oficiais com grande experiência e aptidão para comandar forças tanto numa OAP como na Instituição Militar, tendo em conta que a nomeação de Comandante Forças é feita por escolha.

A aplicação das entrevistas foi feita conforme a disponibilidade do Oficial, na respectiva Unidade onde se encontram a desempenhar funções ou num outro local de mais fácil acesso para este.

4.2 – Procedimentos Estatísticos utilizados

Obtidas as respostas de todas as entrevistas, após a realização da análise de conteúdo das mesmas, procedeu-se ao seu registo e tratamento estatístico para a qual foi utilizado o programa Microsoft Office Excel 2007.

PARTE IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1 – INTRODUÇÃO

Após a recolha de dados referentes às entrevistas e inquéritos efectuadas aos Oficiais superiores no contexto das OAP como comandante e o Comando de UEB em Território Nacional, a apresentação dos resultados tem por base a análise descritiva, com a sua ilustração através de quadros de resultados, sua interpretação e discussão.

2 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM MAIOR FREQUÊNCIA NO EXERCÍCIO DE COMANDO DAS FND EM OAP.

Relativamente à primeira parte da entrevista, através da análise de conteúdo¹⁹ às respostas dos Oficiais Superiores de Infantaria, foram retiradas as competências mais frequentes no que respeita à prática de comando das FND em Operações de Apoio à Paz.

O Quadro 1 ilustra as competências de liderança com maior frequência no exercício de Comando das FND em OAP.

Quadro 1: Frequências das competências de liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria com experiência de Comando nas FND em OAP.

Categorias	Competências	Grau de Frequência Com experiência
C1	Autonomia e Iniciativa	5
C2	Auto - Controlo	10
C3	Valorização Pessoal	4
C4	Ética Profissional	10
C5	Comando e Direcção	14
C6	Resolução de Problemas	4
C7	Adaptação/Flexibilidade	7
C8	Negociação	1
C9	Optimismo	2
C10	Influência	16
C10 A1	Influência – Persuasão	12

¹⁹ Ver Apêndice C.

PARTE IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

C10 A2	Influência – Coacção	
C10 A3	Influência – Exemplo	4
C10 A4	Influência – Imitação	
C11	Execução	3
C12	Auto - Confiança	4
C13	Capacidade de Desenvolver os Outros	2
C14	Empatia	8
C15	Equilíbrio e Estabilidade Emocional	3
C16	Pensamento Crítico	
C17	Aptidão Física	
C18	Inglês	1
C19	Diversidade cultural	1
C20	Assertividade	1
C21	Planeamento	4
C22	Tomada de Decisão	8
C22 A1	Tomada de Decisão – Directivo	5
C22 A2	Tomada de Decisão – Participativo	2
C22 A3	Tomada de Decisão – Delegativo	1
C23	Motivação	7
C24	Auto - Avaliação	1
C25	Proficiência Técnica e Táctica	17
C26	Comunicação	10
C26 A1	Comunicação – Assertiva	10
C26 A2	Comunicação - Agressiva	
C26 A3	Comunicação - Passiva	
C27	Desenvolvimento do Espírito de Equipa	14
C28	Ensino e Conselho	3
C39	Visão	1
C30	Supervisão	4
C31	Relacionamento Interpessoal	15
C32	Sensibilidade	3
C33	Tacto	3
C34	Apresentação	
C35	Experiência profissional	5

Conforme o quadro 1, verifica-se que os Oficiais Superiores de Infantaria com experiência de Comando das FND em OAP praticam com maior frequência as seguintes competências de liderança: **autonomia e iniciativa; auto-controlo; ética profissional; comando e direcção; adaptação e flexibilidade; influência pelo exemplo e persuasão; empatia; tomada de decisão de forma directiva; motivação; proficiência técnica e tática; comunicação assertiva; desenvolvimento de espírito de equipa; relacionamento interpessoal e experiência profissional.**

Da segunda parte da entrevista, foi elaborado o Quadro 2 que evidencia o grau de importância que os **Oficiais Superiores de Infantaria com experiência de Comando das FND em OAP** atribuíram às competências, derivadas da revisão de literatura.

Quadro 2: Importância das competências de liderança atribuídas pelos Oficiais Superiores de Infantaria com experiência de Comando nas FND em OAP.

Categorias	Competências	Grau de Importância Com experiência
C1	Autonomia e Iniciativa	8,7
C2	Auto - Controlo	8,1
C3	Valorização Pessoal	7,7
C4	Ética Profissional	8,8
C5	Comando e Direcção	9,0
C6	Resolução de Problemas	7,7
C7	Adaptação/Flexibilidade	8,7
C8	Negociação	7,2
C9	Optimismo	8,4
C10	Influência	6,0
C11	Execução	7,4
C12	Auto - Confiança	9,2
C13	Capacidade de Desenvolver os Outros	8,6
C14	Empatia	8,6
C15	Equilíbrio e Estabilidade Emocional	8,8
C16	Pensamento Crítico	7,1
C17	Aptidão Física	6,9
C18	Inglês	9,2
C19	Diversidade cultural	8,8

C20	Assertividade	8,1
C21	Planeamento	7,0
C22	Tomada de Decisão	8,3
C23	Motivação	9,1
C24	Auto - Avaliação	8,6
C25	Proficiência Técnica e Tática	7,7
C26	Comunicação	8,6
C27	Desenvolvimento do Espírito de Equipa	9,4
C28	Ensino e Conselho	7,0
C29	Visão	8,4
C30	Supervisão	8,7

Conforme o Quadro 2, verifica-se que os Oficiais Superiores com experiência de Comando nas FND em Operações de Apoio à Paz atribuem maior grau de importância às seguintes competências de liderança: **autonomia e iniciativa; ética profissional; comando e direcção; adaptação e flexibilidade; auto-confiança; capacidade de desenvolver os outros; empatia; equilíbrio e estabilidade emocional; inglês; diversidade cultural; motivação; auto-avaliação; comunicação; desenvolvimento do espírito de equipa e supervisão.**

Da análise efectuada aos quadros 1 e 2, podemos verificar que os Oficiais Superiores de Infantaria no Comando de FND em OAP dão maior ênfase às seguintes competências de liderança: **autonomia e iniciativa; adaptação e flexibilidade; auto-controlo; auto-avaliação; auto-confiança; equilíbrio e estabilidade emocional; ética profissional; comando e direcção; capacidade de desenvolver os outros; influência pelo exemplo e persuasão; inglês; empatia; tomada de decisão de forma directiva; diversidade cultural; motivação; proficiência técnica e tática; comunicação assertiva; desenvolvimento de espírito de equipa; relacionamento interpessoal; experiência profissional e supervisão.**

Das competências de liderança analisadas e para obter um desempenho de excelência no exercício das funções de Comandante das FND em OAP é de realçar as seguintes: **auto-controlo; auto-confiança; ética profissional; comando e direcção; influência pelo exemplo e persuasão; inglês; motivação; proficiência técnica e tática; comunicação assertiva e desenvolvimento de espírito de equipa.**

Conforme a revisão de literatura e dos resultados apresentados, o desempenho de um “bom comandante” advém da forma como este lidera e do modo como os seus seguidores o seguem (Rego & Cunha, 2004). É necessário desenvolver-se em primeiro

lugar (auto-controlo, auto-confiança, motivação, ética profissional e proficiência técnica e tática) para depois desenvolver nos outros determinadas capacidades (influência pelo exemplo e persuasão) para o cumprimento das tarefas atribuídas, através da autoridade investida (comando e direcção) e desenvolvimento de espírito de equipa. O inglês é de igual forma importante para que qualquer comandante saiba comunicar de forma assertiva e/ou negociar com outras forças no âmbito das OAP.

Também o Modelo de Liderança Situacional II (Blanchard, 2007) é visível neste tipo de comando de excelência, abordando a motivação das pessoas, na qual abre a comunicação e promove a parceria entre o comandante e o subordinado. É sustentado nas convicções (auto-confiança) de que os comandantes podem desenvolver nesta experiência de comando.

Dentro do Modelo de Competências proposto pelo CPAE (2006), as competências com maior frequência no exercício de Comando de FND em OAP enquadram-se na componente Organizacional (proficiência técnica e tática e comando e direcção), emocional (auto-contolo e auto-confiança) e Liderança (desenvolvimento de espírito d equipa, motivação, influência e comunicação). A componente Física e Cognitiva não se verificam no exercício de Comando das FND.

3 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DESENVOLVIDAS NO COMANDO DE FND EM OAP.

Tendo em consideração a pergunta número cinco²⁰ que constitui a primeira parte da entrevista, foram retiradas as competências mais desenvolvidas pelos Oficiais Superiores com prática de comando de FND em OAP.

O quadro 4 ilustra as competências de liderança com maior frequência no exercício de Comando de FND em OAP.

Quadro 3: Frequências das competências dos Oficiais Superiores de Infantaria com experiência de Comando das FND em OAP.

Categorias	Competências	Grau de Frequência
C1	Autonomia e Iniciativa	
C2	Auto - Controlo	3
C3	Valorização Pessoal	3
C4	Ética Profissional	1

²⁰ Ver Apêndice C.

C5	Comando e Direcção	2
C6	Resolução de Problemas	1
C7	Adaptação/Flexibilidade	2
C8	Negociação	
C9	Optimismo	1
C10	Influência	1
C10 A1	Influência – Persuasão	
C10 A2	Influência – Coacção	
C10 A3	Influência – Exemplo	1
C10 A4	Influência – Imitação	
C11	Execução	
C12	Auto - Confiança	2
C13	Capacidade de Desenvolver os Outros	
C14	Empatia	3
C15	Equilíbrio e Estabilidade Emocional	1
C16	Pensamento Crítico	
C17	Inglês	
C18	Diversidade cultural	
C19	Assertividade	
C20	Planeamento	
C21	Tomada de Decisão	1
C22 A1	Tomada de Decisão – Directivo	1
C22 A2	Tomada de Decisão – Participativo	1
C22 A3	Tomada de Decisão – Delegativo	1
C23	Motivação	
C24	Auto - Avaliação	1
C25	Proficiência Técnica e Táctica	4
C26	Comunicação	1
C26 A1	Comunicação – Assertiva	1
C26 A2	Comunicação - Agressiva	
C26 A3	Comunicação - Passiva	
C27	Desenvolvimento do Espírito de Equipa	4
C28	Ensino e Conselho	
C29	Visão	1

C30	Supervisão	1
C31	Relacionamento Interpessoal	3
C32	Sensibilidade	2
C33	Tacto	
C34	Apresentação	
C35	Experiência	1

A partir do quadro 4 podemos verificar que as competências mais desenvolvidas pelos Oficiais Superiores de Infantaria no Comando das FND em OAP foram as seguintes: **auto-controlo; valorização pessoal; empatia; proficiência técnica e tática; desenvolvimento do espírito de equipa e relacionamento interpessoal.**

As competências que os Oficiais Superiores mais desenvolvem no Comando das FND enquadram-se dentro das competências pessoais (auto-contolo, valorização pessoal, proficiência técnica e tática) e sociais (desenvolvimento de espírito de equipa e relacionamento interpessoal). Paralelamente, segundo (Goleman, Boyatzis & Mckke, 2003), estas competências, denominadas por competências de inteligência emocional, “não são aptidões inatas, são capacidades adquiridas”. A experiência no Comando de FND contribui, de uma forma significativa, para o desenvolvimento destas competências.

Neves e Simões (2006) também afirmam que para além dos conhecimentos técnicos, um comandante necessita de reunir outras competências de carácter pessoal e interpessoal, que o capacite a responder à diversidade de situações e oportunidades profissionais que é confrontado diariamente.

Relativamente o Modelo de Competências desenvolvido pelo CPAE (2006) abrange a componente Organizacional (valorização pessoal e proficiência técnica e tática), Emocional (auto-controlo) e de Liderança (desenvolvimento do espírito de equipa e relacionamento interpessoal). A componente Cognitiva e Física já não se verificam.

Pela análise das competências mais desenvolvidas, verifica-se que no comando de uma FND em OAP dá-se muito relevo às relações humanas, empatia e ao desenvolvimento do espírito de grupo, para que os subordinados sintam uma motivação extra na realização das tarefas do dia-a-dia.

4 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM MAIOR FREQUÊNCIA NO EXERCÍCIO DE COMANDO.

Relativamente à primeira parte da entrevista, através da análise de conteúdo às respostas dos Oficiais Superiores de Infantaria, foram retiradas as competências mais

frequentes no que respeita à prática de comando das FND em Operações de Apoio à Paz e os que não tiveram esta experiência de comando²¹.

O Quadro 4 ilustra as competências de liderança com maior frequência no exercício de Comando nos dois contextos.

Quadro 4: Frequências das competências dos Oficiais Superiores de Infantaria com e sem experiência no Comando de FND em OAP.

Categorias	Competências	Grau de Frequência	
		Com experiência	Sem experiência
C1	Autonomia e Iniciativa	5	3
C2	Auto - Controlo	10	6
C3	Valorização Pessoal	4	1
C4	Ética Profissional	10	9
C5	Comando e Direcção	14	10
C6	Resolução de Problemas	4	1
C7	Adaptação/Flexibilidade	7	4
C8	Negociação	1	
C9	Optimismo	2	1
C10	Influência	16	22
C10 A1	Influência – Persuasão	12	15
C10 A2	Influência – Coacção		
C10 A3	Influência – Exemplo	4	7
C10 A4	Influência – Imitação		
C11	Execução	3	3
C12	Auto - Confiança	4	3
C13	Capacidade de Desenvolver os Outros	2	1
C14	Empatia	8	4
C15	Equilíbrio e Estabilidade Emocional	3	2
C16	Pensamento Crítico		
C17	Aptidão Física		2
C18	Inglês	1	

²¹ Ver Apêndice C e F, respectivamente.

C19	Diversidade cultural	1	
C20	Assertividade	1	4
C21	Planeamento	4	10
C22	Tomada de Decisão	8	15
C22 A1	Tomada de Decisão – Directivo	5	12
C22 A2	Tomada de Decisão – Participativo	2	2
C22 A3	Tomada de Decisão – Delegativo	1	1
C23	Motivação	7	14
C24	Auto - Avaliação	1	5
C25	Proficiência Técnica e Tática	17	8
C26	Comunicação	10	12
C26 A1	Comunicação – Assertiva	10	12
C26 A2	Comunicação - Agressiva		
C26 A3	Comunicação - Passiva		
C27	Desenvolvimento do Espírito de Equipa	14	13
C28	Ensino e Conselho	3	1
C39	Visão	1	3
C30	Supervisão	4	7
C31	Relacionamento Interpessoal	15	2
C32	Sensibilidade	3	1
C33	Tacto	3	1
C34	Apresentação		
C35	Experiência	5	3

Conforme o quadro 4, verifica-se que os Oficiais Superiores de Infantaria com experiência de Comando das FND em OAP praticam com maior frequência as seguintes competências de liderança: **autonomia e iniciativa; auto-controlo; ética profissional; comando e direcção; adaptação e flexibilidade; influência pelo exemplo e persuasão; empatia; tomada de decisão de forma directiva; motivação; proficiência técnica e tática; comunicação assertiva; desenvolvimento de espírito de equipa; relacionamento interpessoal e experiência profissional.**

Os Oficiais Superiores de Infantaria sem experiência de Comando nas OAP praticam com maior frequência as seguintes competências de liderança: auto-controlo; ética profissional; comando e direcção; influência pelo exemplo e persuasão; empatia;

assertividade; planeamento; tomada de decisão; motivação; auto-avaliação; proficiência técnica e tática; comunicação; desenvolvimento do espírito de equipa e supervisão.

A partir do Quadro 4 podemos analisar que os Oficiais Superiores de Infantaria durante o Comando de FND nas OAP praticam com maior frequência no exercício daquelas funções e diferentes do Comando de Forças em Território Nacional as seguintes competências de liderança: **autonomia e iniciativa; valorização pessoal; resolução de problemas; adaptação e flexibilidade; relacionamento interpessoal e experiência.**

Da segunda parte da entrevista, foi elaborado o Quadro 5 que evidencia o grau de importância que os **Oficiais Superiores de Infantaria com e sem experiência de Comando nas OAP** atribuíram às competências, derivadas da revisão de literatura.

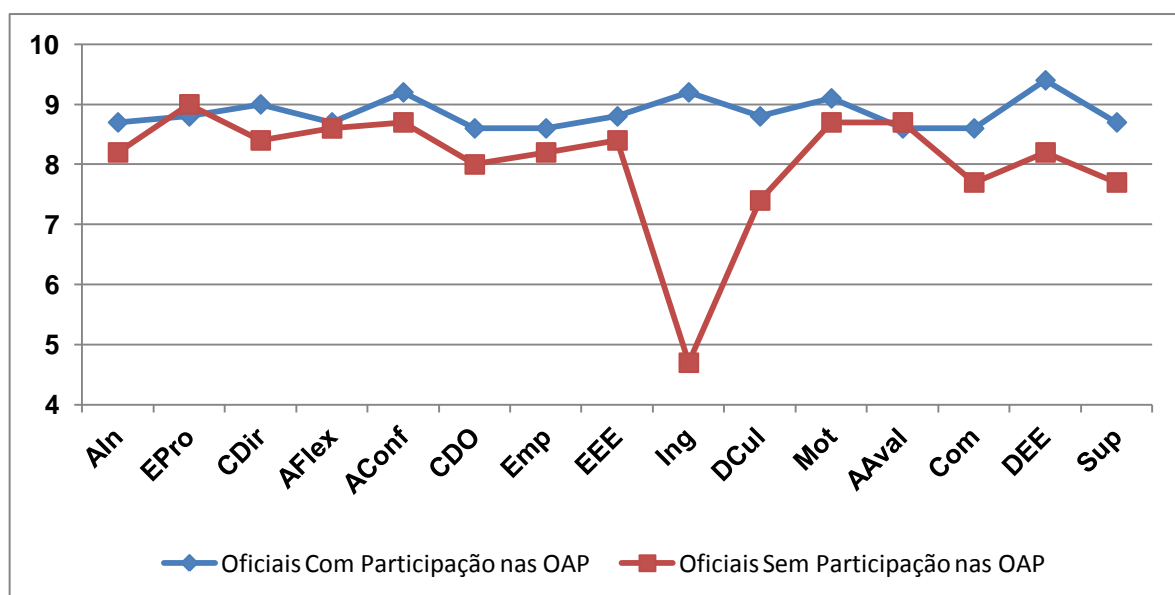
Quadro 5: Importância das competências de liderança nos diferentes contextos.

Categorias	Competências	Grau de Importância	Grau de Importância
		Com experiência	Sem experiência
C1	Autonomia e Iniciativa	8,7	8,2
C2	Auto - Controlo	8,1	8,2
C3	Valorização Pessoal	7,7	7,3
C4	Ética Profissional	8,8	9,0
C5	Comando e Direcção	9,0	8,4
C6	Resolução de Problemas	7,7	8,6
C7	Adaptação/Flexibilidade	8,7	8,6
C8	Negociação	7,2	8,2
C9	Optimismo	8,4	7,9
C10	Influência	6,0	8,0
C11	Execução	7,4	7,9
C12	Auto - Confiança	9,2	8,7
C13	Capacidade de Desenvolver os Outros	8,6	8,0
C14	Empatia	8,6	8,2
C15	Equilíbrio e Estabilidade Emocional	8,8	8,4
C16	Pensamento Crítico	7,1	7,1
C17	Aptidão Física	6,9	7,9
C18	Inglês	9,2	4,7
C19	Diversidade cultural	8,8	7,4

C20	Assertividade	8,1	7,8
C21	Planeamento	7,0	8,7
C22	Tomada de Decisão	8,3	8,8
C23	Motivação	9,1	8,7
C24	Auto - Avaliação	8,6	8,7
C25	Proficiência Técnica e Tática	7,7	8,3
C26	Comunicação	8,6	7,7
C27	Desenvolvimento do Espírito de Equipa	9,4	8,2
C28	Ensino e Conselho	7,0	7,7
C29	Visão	8,4	7,3
C30	Supervisão	8,7	7,7

Conforme o quadro 5 e o gráfico 4, verifica-se que os Oficiais Superiores com experiência de Comando nas FND em Operações de Apoio à Paz atribuem maior grau de importância às seguintes competências de liderança: **autonomia e iniciativa (Aln)**; **ética profissional (EProf)**; **comando e direcção (CDir)**; **adaptação e flexibilidade (AFlex)**; **auto-confiança (AConf)**; **capacidade de desenvolver os outros (CDO)**; **empatia (Emp)**; **equilíbrio e estabilidade emocional (EEE)**; **inglês (Ing)**; **diversidade cultural (DCul)**; **motivação (Mot)**; **auto-avaliação (AAval)**; **comunicação (Com)**; **desenvolvimento do espírito de equipa (DEE)** e **supervisão (Sup)**.

Gráfico 4: Grau de importância das competências na prática de Comando nos diferentes contextos

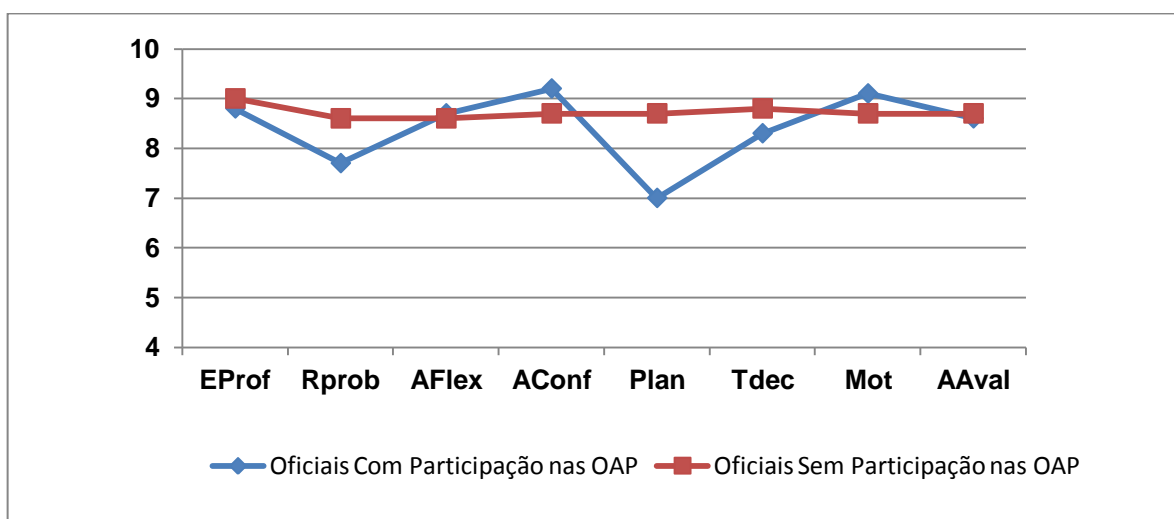


De acordo com o gráfico 4 os Oficiais Superiores com comando de FND em OAP, em comparação com os Oficiais Superiores com Comando de UEB em Território Nacional,

atribuem uma importância significativa à prática do Inglês quer escrita como verbal e o total respeito pelos valores e tradições (diversidade cultural).

Conforme Quadro 5, os Oficiais Superiores de Infantaria sem experiência de Comando nas FND em Operações de Apoio à Paz atribuem maior grau de importância às seguintes competências de liderança: **ética profissional (EProf)**; **resolução de problemas (RProb)**; **adaptação e flexibilidade (AFlex)**; **auto-confiança (AConf)**; **planeamento (Plan)**; **tomada de decisão (TDec)**; **motivação (Mot)** e **auto-avaliação (AAval)**. O gráfico 5 representa estas competências em comparação com as dos Oficiais Superiores com experiência nas OAP.

Gráfico 5: Grau de importância das competências na prática de Comando nos diferentes contextos

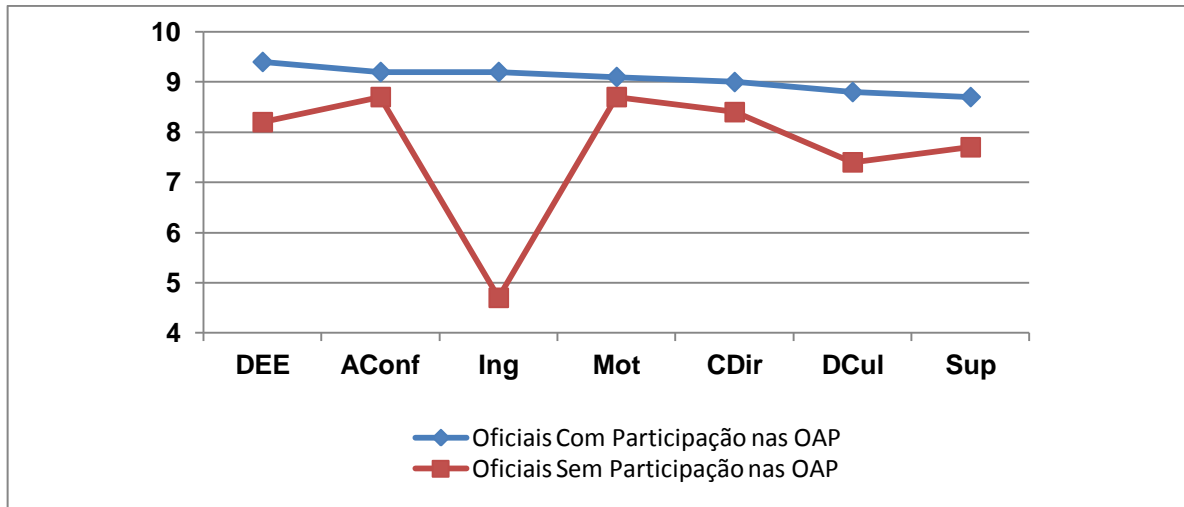


Relativamente ao gráfico 5 os Oficiais Superiores com prática de Comando de UEB em Território Nacional atribuem uma maior importância, em comparação com os Oficiais Superiores com experiência de Comando nas OAP, à ética profissional, resolução de problemas, planeamento, tomada de decisão e auto-avaliação.

Em termos de comparação com o estudo realizado pelo CPAE, verifica-se o desenvolvimento do domínio da componente Cognitiva (resolução de problemas), além da componente Organizacional (planeamento), Emocional (auto-confiança, adaptação e flexibilidade) e Liderança (motivação). A componente Física continua a não ter uma importância significativa.

A partir do quadro 5 e conforme ilustra o gráfico 6, podemos analisar que os Oficiais Superiores de Infantaria durante o Comando de FND nas OAP atribuem maior grau de importância no exercício daquelas funções e diferentes do Comando de Forças em Território Nacional às seguintes competências de liderança e pela seguinte ordem: **desenvolvimento do espírito de equipa (DEE)**; **auto-confiança (AConf)**; **inglês (Ing)**; **motivação (Mot)**; **comando e direcção (CDir)**; **diversidade cultural (DCul)** e **supervisão (Sup)**.

Gráfico 6: Grau de importância das competências na prática de Comando nos diferentes contextos



Da análise efectuada aos quadros 4 e 5, podemos verificar que os Oficiais Superiores de Infantaria no exercício das suas funções como Comandante das FND em OAP valorizam mais que os Comandantes de UTB em Território Nacional as seguintes competências de liderança: **desenvolvimento do espírito de equipa; auto-confiança; inglês; motivação; comando e direcção; diversidade cultural; supervisão; auto-controlo; proficiência técnica e tática e relacionamento interpessoal.**

PARTE V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO

INTRODUÇÃO

Terminada a Revisão de Literatura e o estudo experimental, é relevante fazer a ligação do que foi pesquisado, estudado e trabalhado a fim de tirar as primeiras conclusões sobre todo o trabalho.

Sendo assim, apresentamos neste capítulo o resumo do estudo, bem como as conclusões que consideramos mais pertinentes, confirmando as hipóteses levantadas inicialmente. No final também serão feitas algumas recomendações e sugestões com propostas para futuros trabalhos desta categoria.

Desta forma, com base nos resultados apresentados e discutidos conclui-se que:

RESUMO DO ESTUDO

Este estudo realizado no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada incidiu no contexto do Comando de FND em OAP exercidos por Oficiais Superiores de Infantaria, onde se procurou verificar quais as competências de liderança com maior importância para a obtenção de desempenhos de excelência e ainda as desenvolvidas pela experiência adquirida, assim como verificar se estas competências são diferentes pelas praticadas pelos Oficiais Superiores no Comando das Forças Territoriais Nacionais.

Deste modo o nosso problema é o seguinte: será que as características dos Teatros de Operações exigem competências de liderança específicas para um desempenho de excelência no exercício das funções de Comando? Será que a participação em OAP desenvolve competências de liderança específicas nos Oficiais Superiores de Infantaria no exercício das funções de Comando? Será que existem diferenças de prática de competências de liderança entre os Oficiais Superiores de Infantaria no Comando de FND em OAP e em Forças no Território Nacional?

Para o estudo das competências de liderança foram efectuadas entrevistas e inquéritos a Oficiais Superiores com experiência de Comando nas FND em OAP e a Oficiais Superiores sem experiência de Comando nas OAP.

HIPÓTESE 1

Face aos resultados apresentados e confrontados com os diferentes modelos teóricos da revisão da literatura, **podemos afirmar que a hipótese 1 se verifica**, ou seja os Oficiais Superiores de Infantaria no Comando de FND em OAP dão maior ênfase às seguintes competências de liderança: **autonomia e iniciativa; adaptação e flexibilidade;**

auto-controlo; auto-avaliação; auto-confiança; equilíbrio e estabilidade emocional; ética profissional; comando e direcção; capacidade de desenvolver os outros; influência pelo exemplo e persuasão; inglês; empatia; tomada de decisão de forma directiva; diversidade cultural; motivação; proficiência técnica e tática; comunicação assertiva; desenvolvimento de espírito de equipa; relacionamento interpessoal; experiência profissional e supervisão.

Das competências de liderança analisadas e para obter um desempenho de excelência no exercício das funções de Comandante das FND em OAP é de realçar as seguintes: **auto-controlo; auto-confiança; ética profissional; comando e direcção; influência pelo exemplo e persuasão; inglês; motivação; proficiência técnica e tática; comunicação assertiva e desenvolvimento de espírito de equipa.**

HIPÓTESE 2

Face aos resultados obtidos quanto ao desenvolvimento de competências de liderança com a experiência do Comando das FND em OAP, verifica-se o desenvolvimento em algumas competências de liderança, pelo que **podemos afirmar que a hipótese 2 se verifica**, ou seja, a participação naquele tipo de missões e no exercício das funções de Comando desenvolve as seguintes competências de liderança: **auto-controlo; valorização pessoal; empatia; proficiência técnica e tática; desenvolvimento do espírito de equipa e relacionamento interpessoal.**

HIPÓTESE 3

Face aos resultados obtidos quanto à comparação entre as competências praticadas pelos Oficiais Superiores de Infantaria com e sem experiência de Comando das FND em OAP, verificam-se diferenças em algumas competência de liderança, pelo que **podemos afirmar que a hipótese 3 se verifica**, ou seja os Oficiais Superiores de Infantaria com experiência de Comando nas FND em OAP dão maior importância às seguintes competências de liderança: **autonomia e iniciativa; ética profissional; comando e direcção; adaptação e flexibilidade; auto-confiança; capacidade de desenvolver os outros; empatia; equilíbrio e estabilidade emocional; inglês; diversidade cultural; motivação; auto-avaliação; comunicação; desenvolvimento do espírito de equipa e supervisão.** E os Oficiais sem experiências de Comando nas FND dão maior importância à **ética profissional, resolução de problemas, adaptação e flexibilidade, auto-confiança, planeamento, tomada de decisão, motivação e auto-avaliação.**

De realçar que os Oficiais Superiores de Infantaria, no exercício das suas funções como Comandantes das FND em OAP, valorizam mais que os Comandantes de UTB em

Território Nacional as seguintes competências de liderança: **desenvolvimento do espírito de equipa; auto-confiança; inglês; motivação; comando e direcção; diversidade cultural; supervisão; auto-controlo; proficiência técnica e tática e relacionamento interpessoal.**

CONCLUSÕES

Da análise de conteúdo efectuada às entrevistas realizadas aos Comandantes das FND em OAP e a sua confrontação com as competências de liderança retiradas dos modelos teóricos universais da liderança, concluímos que as competências de liderança que caracterizam um “COMANDANTE” de uma FND em OAP são as seguintes: **autonomia e iniciativa; adaptação e flexibilidade; auto-controlo; auto-avaliação; auto-confiança; equilíbrio e estabilidade emocional; ética profissional; comando e direcção; capacidade de desenvolver os outros; influência pelo exemplo e persuasão; inglês; empatia; tomada de decisão de forma directiva; diversidade cultural; motivação; proficiência técnica e tática; comunicação assertiva; desenvolvimento de espírito de equipa; relacionamento interpessoal; experiência profissional e supervisão.**

A participação numa missão de Operações de Apoio à Paz e na qualidade de Comandante permite desenvolver competências de liderança, nomeadamente o **auto-controlo**, a **valorização pessoal**, a **empatia**, a **proficiência técnica e tática**, o **desenvolvimento do espírito de equipa** e o **relacionamento interpessoal**.

Os Oficiais Superiores de Infantaria sem experiência de Comando De FND em OAP valorizam mais a **ética profissional**, a **resolução de problemas**, a **adaptação e flexibilidade**, a **auto-confiança**, o **planeamento**, a **tomada de decisão**, a **motivação** e a **auto-avaliação**.

A formação de um “bom comandante” advém, em parte, da formação na Academia Militar. Através da experiência, ao longo da carreira militar, o Oficial vai adquirindo novas competências de liderança, tanto a nível pessoal (auto-contolo, auto-confiança, auto-avaliação) como profissional (ética profissional, planeamento, tomada de decisão). Com a experiência de Comando nas OAP, as competências interpessoais (relacionamento interpessoal e desenvolvimento do espírito de grupo) são mais um complemento para o desempenho de excelência de um Oficial do Exército português.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização do TIA foi feita após o Tirocínio para Oficiais de Infantaria na Escola prática de Infantaria e a prática de comando, coincidindo com os meses de Junho, Julho e Agosto. O facto de o trabalho ser realizado num período onde a maioria dos Oficiais que

poderiam contribuir para a realização do TIA – realização de entrevistas por exemplo - estavam indisponíveis, muitos deles incontactáveis, dificultou, e muito, a realização do presente trabalho.

Além disso, as 10 semanas dedicadas à realização de um trabalho de investigação desta envergadura, que inclui trabalho de campo e a utilização da análise qualitativa em que o número da amostra é determinante para alargar a sua credibilidade, dado que a grande parte do tempo é utilizado a pôr em prática estes métodos de investigação. Sendo assim, recomenda-se o estudo e revisão do período da elaboração do TIA e da sua aplicação nos diferentes Cursos da Academia Militar.

Para futuras investigações no âmbito desta temática, recomenda-se o alargamento do tema às armas de Cavalaria e Artilharia, para daí fazer uma comparação entre os três ramos, para traçar um perfil comum a ambos e também as diferenças.

Recomenda-se também uma abordagem comparativa das diferentes competências de liderança desenvolvidas nos diversos tipos de operações que as FND cumprem, dependendo do nível de conflito (baixa, média, alta intensidade).

As competências de liderança levantadas neste estudo deveriam ser testadas através de um inquérito e aplicado de forma longitudinal para sua validação, assim como o número de entrevistados deve ser alargado, nomeadamente no final de cada missão.

BIBLIOGRAFIA

Fontes Primárias:

Regulamento da Academia Militar n.º 4255/1991, DR n.º 119/1991 – I série B, de 24 de Maio 1991.

Livros:

BASS, B.M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

BERGAMINI, C. (2002). *O Líder Eficaz* (1.ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

BLANCHARD, K. (2007). *Um nível superior de liderança* (2.ª ed.). Lisboa: Actual Editora, Lda.

CEITIL, M. (2004). *Sociedade Gestão e Competências: Novas dinâmicas para o sucesso das pessoas e das organizações*. (1.ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

CEITIL, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

CHIAVENATO, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.

CHIAVENATO, I. (2004). *Gerenciando com as Pessoas* (4.ª ed.). São Paulo: Elsinvier.

CHIGLIONE, R. & **MATALON**, B. (2001). *O inquérito – Teoria e Prática*. (4.ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

CUNHA, M., **REGO**, A., **CUNHA**, R., & **CARDOSO**, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3.ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

CUPERTINO, J. (1985). *Deontologia Militar*, Academia Militar, Lisboa.

ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO. (2005). *Regulamento de Campanha Operações*. Exército Português.

FLICK, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (1.ª ed.). Lisboa: Monitor.

FM 6-22 (2006). *Army leadership: competent, confident, and agile*. Headquarters Department of the Army. Washington: Government Printing Office.

FM 22-100. (1999). *Army Leadership: Be, Know, Do – USA*: Headquarters, Department of the Army. Washington: Government Printing Office.

GOLEMAN, D. (1997). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Soc. Industrial Gráfica, Lda.

GOLEMAN, D., **BOYATZIS**, R., & **MCKEE**, A. (2003). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações* (2.ª ed.). Lisboa: Editora Gradiva.

- HERSEY, P., & BLANCHARD, K.** (1998). *Management of Organizational Behaviour: utilizing human resources* (5.^a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- LEITÃO, D., & ROSINHA, A.** (2007). *Manual de Ética e Liderança: “Uma Visão Militar e Académica”* (1.^a ed.). Lisboa: Academia Militar.
- MOREIRA, C.** (2007). *Teorias e Práticas de Investigação* (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). Lisboa: Artes Gráficas, Lda.
- NEVES, J., GARRIDO, M. & Simões, E.** (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L.** (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Trajectos* (5.^a ed.). Lisboa: Gradiva – Publicações, S.A.
- REGO, A., & CUNHA, M.** (2004). *A Essência de Liderança: Mudança; Resultados; Integridades* (2.^a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- SANTOS, J.** (2005). *Metodologia das Ciências Sociais: Documento de Estudo*, Lisboa, AM.
- SARMENTO, M.** (2008). *Guia Prático sobre Metodologia Científica* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SPENCER, L., & SPENCER, P.** (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- SYROIT, J.** (1996). *Liderança organizacional. In Marques & Cunha, Comportamento Organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- VALA, J.** (1986). (8.^a Ed.) *A Análise do Conteúdo*: in Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (8.^a ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- VIEIRA, B.** (2002). *Liderança Militar: Academia Militar* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Atena.
- YUKL, G.** (1998), *Leadership in Organizations* (4rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Relatórios técnicos:

- NATO.** (2005). Non-Article 5 Crisis Response Operations, AJP-3.4, North Atlantic Treaty Organization, NATO Standardization Agency, Bruxelas.
- NATO** (2007) Lessons learned BI-SC Directive nº80-6, s. ed., s.l..

Trabalhos de Investigação relacionadas com o tema:

- CENTRO DE PSICOLOGIA APLICADA DO EXÉRCITO.** *Das competências à excelência. Modelo de competências do oficial do exército oriundo da Academia Militar.* Lisboa, 2006.

FUNDAÇÃO MÁRIO SOARES (2006) *A participação portuguesa em missões de paz*, Centro de investigação e formação para a cultura da paz.

Publicações Periódicas:

YEAKEY, G. (2002). *Liderança situacional*. Military Review, Volume LXXXII, 3rd Qtr Number 3, 49-53.

Endereços da Internet:

SILVA, P. (2003) Estudo comparativo de modelos de gestão das competências (Disponível na Web em http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6_cgf/texto5.PDF. Acedido em 22 de Junho de 2009).

Monografias:

ROUCO, J. (2006). *Relação treinador – atleta: Caracterização dos comportamentos de liderança e da coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar*. Tese (Mestrado). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa.

GLOSSÁRIO

Area of responsibility (Área de responsabilidade) – Área geográfica definido nos respectivos termos de referência, no interior da qual o comandante designado possui autoridade para planejar, conduzir e coordenar operações e ainda, desenvolver e manter infra-estruturas, conforme delegado. (EME, 2005, II-2-16)

Conflict Prevention (Prevenção de Conflitos) – São conduzidas no âmbito do Capítulo VI da Carta das Nações Unidas. No entanto, se existir necessidade de ter e coagir as partes através de um mandato de imposição, este, poderá ser emitido de acordo com os princípios do Capítulo VII (EME, 2005, III-14-9)

Crise Response Operations (Operações de resposta à Crise) – Operações multifuncionais que abrangem actividades políticas, militares e civis, executadas de acordo com a lei internacional, incluindo o direito internacional humanitário, que contribuem para a prevenção e resolução de conflitos e gestão de crises. (EME, 2005, III-14-2)

Força Nacional Destacada – Força Nacional que se encontra destacada ao serviço de uma Organização Internacional.

Humanitarian Operations (Operações Humanitárias) – Destina-se a aliviar o sofrimento humano das populações, em locais onde as autoridades responsáveis não têm capacidade ou não demonstram vontade de o fazer. (EME, 2005, III-14-10)

Lição Aprendida “Lessons Learned” – Resulta da implementação de uma acção correctiva que vai aumentar a capacidade e o desempenho. (NATO, 2007, cap.2, p.1)

Operações de Apoio à Paz – São operações multifuncionais conduzidas com imparcialidade, normalmente em apoio de uma Organização internacionalmente reconhecida, como Organização das Nações Unidas (ONU) ou a OSCE, envolvendo forças militares e agências diplomáticas e humanitárias”.(EME, 2005, III-14-5)

Peace Building (Consolidação da Paz) – Engloba acções que apoiam medidas políticas, económicas, sociais e militares com objectivo de fortalecer os acordos políticos e diminuir as causas de conflito, incluindo os mecanismos indispensáveis para identificar e apoiar as estruturas necessárias para a consolidação da paz e do apoio à reconstrução económica. (EME, 2005, III-14-10)

Peace Enforcement (Imposição da Paz) – Decorrem normalmente no âmbito do Capítulo VII da Carta das Nações Unidas (ameaça ou ruptura da Paz, acto de agressão). (EME, 2005, III-14-9)

Peacekeeping (Manutenção de Paz) – Decorrem de acordo com os princípios do Capítulo VI da Carta das Nações Unidas (resolução pacífica de conflitos) com o intuito de monitorizar e facilitar a implementação de um acordo de paz. (EME, 2005, III-14-9)

Peacemaking (Restabelecimento de Paz) – Engloba actividades diplomáticas conduzidas após o início de um conflito tendo em vista alcançar um cessar-fogo ou um rápido acordo de Paz. (EME, 2005, III-14-9)

Teatro de Operações – É a parte do teatro de guerra necessária à condução o apoio das operações de combate. (EME, 2005, III-1-7)

APÊNDICES

APÊNDICE A – GUIÃO DA ENTREVISTA REALIZADA AOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA COM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP E RESPECTIVO INQUÉRITO	59
APÊNDICE B – FICHA DE PARECER AO GUIÃO DA ENTREVIA AOS OFICIAIS DE INFANTARIA COM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP.	65
APÊNDICE C – ANÁLISE DE CONTEÚDO ÀS ENTREVISTAS AOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA COM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP.	66
APÊNDICE D – GUIÃO DA ENTREVISTA REALIZADA AOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP E RESPECTIVO INQUÉRITO.....	93
APÊNDICE E – FICHA DE PARECER AO GUIÃO DA ENTREVIA AOS OFICIAIS DE INFANTARIA SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP.....	99
APÊNDICE F – ANÁLISE DE CONTEÚDO ÀS ENTREVISTAS AOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP.....	100

APÊNDICE A – GUIÃO DA ENTREVISTA REALIZADA AOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA
COM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP E RESPECTIVO INQUÉRITO.



**ACADEMIA MILITAR
-ENTREVISTA -**

Esta entrevista é direccionada para o desenvolvimento de estudo que tem como tema “Características das Competências de Liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria nas Operações de Apoio à Paz”.
Este documento está dividido em duas (2) partes.
Este documento é **Confidencial**.

Informação Geral

Posto: _____
Arma/Serviço: _____
MISSÃO: _____ ANO: _____
TIPO DE MISSÃO: _____ DURAÇÃO: _____
FUNÇÃO: _____

1ª PARTE

De seguida serão apresentadas algumas questões, parte integrante da entrevista, que tem como objectivo uma resposta completa e sincera. Desta forma só assim o estudo terá alguma fiabilidade e credibilidade. **Obrigado!**

1. O que é para si a Liderança?

2. O que entende por competências de liderança?

3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?

4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho nas OAP?

5. Sentiu que a participação nas OAP desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?

6. As diferentes situações ocorridas nas OAP obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.

2ª PARTE - INQUÉRITO

De seguida são apresentadas as competências de liderança retiradas da parte da revisão de literatura.

Indique, através de um círculo, numa escala de um (nada importante) a dez (totalmente importante) a contribuição da participação nas Operações de Apoio à Paz para o desempenho de excelência:

Competências	Descrição	Escala
Autonomia e Iniciativa	Transmite aos outros o que deve ser feito de modo a que a execução seja conforme as suas intenções, com o que é melhor para a organização e para o cumprimento da missão, de acordo com a autoridade de que é investido.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Auto – Controlo	Mantém o controlo de si próprio quando confrontado com situações que são geradoras de stress, conseguindo transmitir calma e confiança aos seus subordinados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Valorização Pessoal	Demonstra comportamentos que evidenciam a vontade de querer ser proficiente.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ética Profissional	Deve ser sensível aos elementos éticos das situações que tem que enfrentar, mas também às suas próprias ordens, directivas e instruções.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comando e Direcção	Define objectivos, recolhendo e analisando informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia da organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Resolução de Problemas	Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Adaptação/Flexibilidade	Tem a capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações em permanente mudança e com indivíduos e grupos diferentes.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÉNDICE A

Negociação	Toma decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Optimismo	Tem a capacidade de realçar o lado positivo dos acontecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Influência	Influencia os seus subordinados/soldados através de um conjunto de técnicas de persuasão.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Execução	Auxilia os subordinados na execução da tarefa orientando-os.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Auto – Confiança	Confia nas suas capacidades para tomar decisões e enfrentar as diferentes situações.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Capacidade para Desenvolver os Outros	Apoia o desenvolvimento dos outros. Mostra interesse genuíno relativamente às pessoas que orienta e compreendem os seus objectivos, as suas forças e as suas fraquezas. Dá atempadamente <i>feedback</i> construtivo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Empatia	Apreende as emoções dos seus seguidores/soldados, compreende o seu ponto de vista e está activamente interessado nas questões que os preocupam.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Equilíbrio e Estabilidade Emocional	Consegue adaptar as suas emoções às situações que vão surgindo. Mostra firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pensamento Crítico	Analisa os reais problemas de vários prismas/pontos de vista e apresenta as melhores soluções incidindo nos pontos-chave.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aptidão Física	Apresenta a condição física necessária para fazer face às situações.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Inglês	Executa uma comunicação quer escrita quer verbal na língua inglesa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÉNDICE A

Diversidade cultural	Total respeito pelas crenças, valores e tradições.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Assertividade	Em equipa, atinge os objectivos organizacionais de forma socialmente aceitáveis.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Planeamento	É capaz de concretizar uma determinada modalidade de acção susceptível de permitir alcançar um determinado objectivo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tomada de Decisão	Não tem dificuldades em fazer escolhas e resolver problemas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Motivação	Usa técnicas de influência que apela à emoção lógica para gerar entusiasmo no trabalho, compromisso perante os objectivos e confiança para tornar-se um exemplo através dos seus comportamentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Auto – Avaliação	Conhece as suas próprias forças e limites.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Proficiência Técnica e Tática	Demonstra proficiência técnica e tática.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Relacionamento interpessoal	Mantém constantes relações com os seus subordinados/soldados	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicação	Comunica eficazmente para dirigir, influenciar, coordenar, supervisionar, treinar, ensinar, orientar e aconselhar os seus subordinados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desenvolvimento do Espírito de equipa	Sabe criar e manter fortes ligações com os seus subordinados/soldados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ensino e Conselho	Melhora o nível de execução dos subordinados pela resolução de problemas, acréscimo de conhecimentos ou ainda, aquisição de novas perspectivas e aptidões.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Visão	Define e expressa claramente o futuro para a organização baseado em factores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da envolvente estratégica.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÉNDICE A

Criatividade	Encontro de soluções inovadoras para problemas ou dificuldades inesperadas que se lhes deparem.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Supervisão	Controla, dirige, avalia, coordena e planeia os esforços dos subordinados a fim de se assegurar de que a tarefa que lhes atribuída é cumprida.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ACADEMIA MILITAR



Direcção de Ensino Trabalho de Investigação Aplicada

No âmbito do trabalho de Investigação Aplicada realizado pelo Asp Tir INF Severo Monteiro, subordinado ao tema “Características das Competências de Liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria nas Operações de Apoio à Paz”, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência um **parecer** ao Guião da Entrevista a realizar com o objectivo de recolher informações dos Oficiais Superiores com experiência de Comando das FND nas OAP, para auxiliarem o estudo científico. O seu contributo será fundamental para a realização deste trabalho de Investigação.

Grato pela colaboração!

Parecer:

APÊNDICE C – ANÁLISE DE CONTEÚDO ÀS ENTREVISTAS AOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA COM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP.

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 01

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	A liderança é fazer com que as <u>peçoas</u> percebam a missão e a cumpram sem <u>hesitação</u> .	Comunicação (C26 A1), Execução (C11).
2. O que entende por competências de liderança?	Considero fundamentais a <u>competência técnica</u> , <u>o exemplo</u> , <u>a experiência</u> e a <u>aproximação aos elementos</u> que têm que cumprir a missão. Ou seja <u>conhecer os seus problemas e os riscos da missão</u> . Quando se manda pela <u>competência</u> , <u>pelo exemplo</u> e pela <u>experiência</u> percebe-se mais rapidamente quais são as dificuldades que o subordinado tem.	Proficiência técnica (C25), Influência (C10 A3), Experiencia (C35), Relacionamento interpessoal (C31), Ética Profissional (C4).
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	Não tenho a mínima dúvida. Acho que é uma coisa que nasce com as pessoas mas que também tem uma <u>componente de aprendizagem</u> muito importante. A <u>experiência de vida</u> e bons lideres a <u>ensinar</u> desde muito cedo.	Proficiência Técnica e Tática (C25), Experiência (C35), Ensino (C28).
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa OAP?	As competências que acho mais importantes é um <u>bom estudo do teatro do local para onde se vai</u> e as competências naturais do posto, quer ao nível da <u>capacidade de planeamento</u> , <u>execução</u> , <u>supervisão</u> e <u>controlo</u> . <u>O espírito de equipa</u> e <u>cooperação</u> são também determinantes, até porque nós (Exército) somos uma <u>organização colectiva</u> , <u>significando que ninguém sozinho consegue cumprir uma missão</u> . Dependemos uns dos outros, sendo importante estabelecer <u>laços de trabalho</u> , <u>camaradagem</u> , <u>amizade</u> , <u>no fundo a componente das relações humanas</u> . Uma	Planeamento (C21), Planeamento (C21), Execução (C11), Supervisão (C30), Espírito de Equipa (C27), Capacidade para desenvolver nos outros (C13), Espírito de Equipa (C27), Relacionamento Interpessoal (C31), Relacionamento Interpessoal (C31), Empatia (C14),

APÉNDICE C

	coisa que gosto de dizer, e com orgulho, é que normalmente os meus subordinados acabam por se tornar meus amigos.	Empatia (C14).
5. Sentiu que a participação nas OAP desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim, uma vez que as capacidades de liderança têm muita <u>base em experiência</u> , a participação em OAP é sempre importante nesse aspecto porque ajudam a ganha-la. Outra coisa muito importante é a idade, uma vez que nos trás mais <u>ponderação e sensatez</u> . A <u>proximidade e troca de experiências</u> são outro meio para aprender imenso, para além do <u>conhecimento técnico</u> que as OAP nos dão.	Experiência (C35), Auto-Controlo (C2), Auto-Controlo (C2), Empatia (C14), Proficiência Técnica e Tática (C25).
6. As diferentes situações ocorridas dentro de um OAP obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.	Acho que sim, obriga a ter competências diferentes. Em termos de liderança, liderar uma companhia de atiradores ou de recursos humanos requer por parte dos subordinados perante o líder uma <u>disponibilidade, atitude e competências distintas</u> , e neste sentido podemos ter um ótimo líder numa CCS e ser um mau líder numa companhia de atiradores devido às características de cada companhia. Estas situações verificam-se da mesma maneira nas OAP, sendo o risco e a probabilidade de existirem baixas um teste à capacidade de liderança.	Ética Profissional (C4).

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 02

Pergunta	Respostas	Análise
<p>1. O que é para si a Liderança?</p>	<p>Para mim a Liderança, globalmente, é a <u>capacidade para se impor a um grupo de maneira a que esse grupo saiba qual o problema a tratar</u>. Adoptei uma definição, que para mim melhor define Liderança, que diz que havendo um grupo de indivíduos que estão perante um determinado problema, <u>aquele que mostrar melhores capacidades de resolução do problema</u>, é o Líder de forma natural. Ao nível Institucional nós não funcionamos assim, esperamos que o mais graduado assuma o comando porque supostamente é ele que tem as capacidades para melhor resolver a situação e orientar o grupo, só que nem sempre é isso que acontece. Liderar é no fundo <u>fazer com que os nossos subordinados sigam a nossa forma de actuação perante o problema, a nossa modalidade de instrução, para que levem de bom grado as ordens que recebem e actuem em conformidade com elas</u>. Na nossa Instituição o <u>exemplo é de extrema importância</u> e nem sempre os líderes se lembram disso, devendo ser estes sempre os primeiros a dar o exemplo. A questão da <u>informação é preponderante, pois uma boa informação aos subordinados sobre a situação em que estão envolvidos é fundamental</u> para se fazer uma boa liderança.</p>	<p>Influência (C10 A1), Autonomia e Iniciativa (C1), Resolução de Problemas (C6), Influência (C10 A1), Motivação (C23), Influência (C10 A3), Comunicação (C26 A1).</p>
<p>2. O que entende por competências de liderança?</p>	<p>Nas competências de liderança penso que a <u>questão técnica e humana são fundamentais</u>. É fundamental ter <u>conhecimentos técnicos abrangentes uma dimensão humana</u> muito grande, mas claro que é difícil arranjar indivíduos que preenchem estes dois</p>	<p>Proficiência técnica (C25), Empatia (C14).</p>

	<p>requisitos num nível máximo. Na minha opinião se uma tiver que prevalecer à outra, sem dúvida que, escolho a dimensão humana, pois a <u>compreensão dos problemas dos subordinados é fundamental para que a liderança seja bem sucedida</u>. Mas claro que devemos sempre tentar desenvolver ao máximo estas duas vertentes.</p>	
<p>3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?</p>	<p>É, claro que é no futuro, no presente e no passado. E não sei se nós, efectivamente, estamos a <u>ensinar</u> convenientemente isso, porque aquilo que eu constato no dia-a-dia é que ao nível dos Oficiais existem falhas nesta matéria. Ou não sabem fazer a distinção daquilo que é uma situação de instrução, por exemplo, para o que é uma situação operacional, e a liderança, evidentemente, tem uma vertente operacional e não de formação ou instrução. Falta efectivamente mais escola nesta matéria, e o problema é que a grande maioria das vezes quem lecciona não se exercitou enquanto líder.</p>	<p>Ensinar (C28).</p>
<p>4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa OAP?</p>	<p>Acho que é um pouco a <u>perseverança na implementação dos princípios instituídos</u>, para manter os princípios de actuação institucionais e comportamentais. A <u>flexibilidade ao longo de toda a duração da missão</u> também se revela importante.</p>	<p>Capacidade para desenvolver nos outros (C13), Flexibilidade (C7).</p>
<p>5. Sentiu que a participação nas OAP desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Claro que desenvolveu, é sempre uma experiência enriquecedora. Tive oportunidade de, como major, <u>comandar uma companhia</u>, com cem por cento de pessoal e cem por cento de material, coisa que não tinha tido como Capitão, num teatro que é dos mais perigosos no mundo. Passamos por situações verdadeiramente críticas, foi sem dúvida a experiência mais gratificante que eu tive até hoje como Oficial. <u>Tirei certamente muitas lições aprendidas relativamente a como comandar uma força</u>. Não que tenha alterado</p>	<p>Comandar (C5), Adaptação (C7), Proficiência Técnica e Tática (C25), Auto-Avaliação (C24).</p>

	<p>significativamente a minha abordagem à liderança, mas tive oportunidade de verificar de facto que tinha de fazer pequenas <u>correções e alterar alguns procedimentos ao longo da missão</u>, e hoje sinto-me <u>mais apto nas relações pessoais</u> com todo o grupo. Acho que passar pelos mesmos riscos que os subordinados é importante.</p>	
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de um OAP obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p>Sim claro. Por <u>exemplo um líder deve ser justo nas punições que aplica e ser compreensivo</u> nas restantes situações. Dentro do espectro de actuação de um líder este tanto deve estar num extremo para punir e ser justo, tanto como para compreender e desculpar a atitude ou acção do subordinado. No fundo acaba por ser uma <u>gestão tendo por base o bom senso, e por vezes o senso comum</u>, o que não é fácil. A <u>flexibilidade também é importante</u>, por exemplo, e segundo a minha perspectiva, todos sabemos que um indivíduo para alterar o tipo de barba tem que ter uma autorização, como um civil teria de fazer. Para mim é compreensível que um subordinado tenha deixado crescer uma “pêra” e admito que existam outras opiniões relativas a isto. Pessoalmente, em situações em que um indivíduo está sob uma pressão psicológica elevada, é admissível que estes pequenos escapes sejam permitidos.</p>	<p>Sensibilidade (C32), Empatia (C14), Auto-Controlo (C2), Adaptação/Flexibilidade (C7).</p>

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 03

Pergunta	Respostas	Análise
<p>1. O que é para si a Liderança?</p>	<p>É a <u>capacidade que alguém tem para fazer com que os outros o sigam e façam o que o líder pretende</u>. Muitas vezes é nata, noutras situações terá que ser trabalhada, mas mesmo para aqueles que possuem capacidades de liderança nata também necessitam de trabalhar e melhorar essas mesmas capacidades. É evidente também que há pessoas que têm mais jeito do que outras, tendo os que têm menos jeito que trabalhar mais para se poderem tornar um líder.</p>	<p>Autonomia e Iniciativa (C1), Influência (C10 A1).</p>
<p>2. O que entende por competências de liderança?</p>	<p>Atendendo a diferentes situações um líder pode ser muito competente a liderar um Estado Maior, mas não ser um líder competente num batalhão, assim como pode ser um líder competente a chefiar um oficina auto, mas não ser um líder muito competente como comandante de um pelotão de Atiradores. Portanto há competências que um indivíduo pode ter mais desenvolvidas <u>no âmbito da técnica, da tática</u>, enquanto outras serão mais do <u>âmbito mais humano</u>. Fundamentalmente no nosso tipo de liderança estão as <u>competências técnicas e táticas</u>, e o ser bom líder numa, não implica ser um bom líder na outra. Evidentemente há pessoas que conseguem reunir <u>competências técnicas, táticas e humanas</u>, sendo este conjunto essencial para qualquer líder. São as competências em termos humanos que realmente permitem que os subordinados <u>apreciem e sigam o líder, sem ter que impor a autoridade</u>. No fundo o grande interesse da liderança é não ter de estar sempre a impor a nossa autoridade para que as coisas sejam feitas, <u>fazendo com que as pessoas nos sigam</u></p>	<p>Proficiência Técnica e Tática (C24), Relações Interpessoais (C30), Influência (C10 A3), Influência (C10 A1), Comando (C5), Tacto (C33).</p>

APÊNDICE C

	<p><u>de livre e espontânea vontade</u>. Acho também que os líderes não se podem esquecer que o <u>comando</u> não é só liderar, <u>é necessário saber usar a nossa autoridade</u> porque, por vezes, para sermos bons líderes temos que impor autoridade, sendo esta uma medida de recurso, mas que é essencial.</p>	
<p>3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?</p>	<p>Sim. Penso que deve ser cadeira fundamental, principalmente nas escolas de Oficiais, Academia Militar e inclusive na <u>formação dos nossos Oficiais RV e RC</u>, pois acho que é uma área pouco explorada na formação deles. Tudo o que é tática de secção e tudo o que é técnica individual de combate são matérias por excelência que devem ser ministradas por Sargentos.</p>	<p>Ensino (C28).</p>
<p>4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa OAP?</p>	<p>As competências humanas são essências, para percebermos o que se está a passar com as pessoas face à situação que estão a viver. <u>As relações humanas vão influenciar grandemente o desempenho profissional dos homens.</u></p>	<p>Relacionamento Interpessoal (C31).</p>
<p>5. Sentiu que a participação nas OAP desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Sem dúvida que desenvolveu. No Kosovo fui <u>um líder mais autoritário do que no Afeganistão, em virtude da situação</u>, logo outro tipo de competências tiveram que ser desenvolvidas. Tive que ser menos “porreiro” e conseqüentemente talvez não tenho gostado tanto de mim, mas era necessário porque as pessoas também tinham mais tendência para não cumprir as ordens. No Afeganistão, como toda a gente queria cumprir e fazer bem, devido ao risco elevado da missão, provavelmente <u>fui um líder muito mais humano, mais compreensivo com os homens</u> porque sentia que ninguém estava ali para deixar de fazer o trabalho, ou para se enganar, dando assim para ser um líder muito mais humano, até porque <u>quem lá está precisa de muito apoio em termos humanos</u> devido às situações difíceis que se vivem lá. <u>Permitir aos</u></p>	<p>Adaptação (C7), Sensibilidade (C32), Empatia (C14), Relações interpessoais (C31), Influência (C10 A3), Supervisão (C30), Comunicação (C26 A1), Tomada de decisão (C22 A2).</p>

	<p><u>homens desabafar, dar uma palavra amiga e valente, participar em operações para mostrar que estava presente e com eles</u>, mesmo sem lá estar a fazer nada são atitudes importantíssimas que têm de ser tomadas enquanto líder num teatro de risco.</p> <p><u>A supervisão</u>, com maior ou menor grau de exigência, é sempre necessária, assim como uma <u>comunicação de total abertura</u>. E todos os homens se devem sentir à vontade para falar com o Comandante sobre qualquer assunto, cumprindo evidentemente a cadeia hierárquica. A nível da <u>tomada de decisão deve-se ouvir os subordinados, o Estado Maior e os Comandantes de Companhia, e após isso é a tomada de decisão que é apenas do comandante.</u></p>	
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de um OAP obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p>Evidentemente. <u>Temos que nos adaptar</u>, pois não há duas operações iguais, nem duas forças iguais. Tudo muda, começando pelo ambiente do teatro, podendo ser mais ou menos exigente e com maior ou menos ameaça, muda a força que se está a comandar, podendo esta estar melhor ou pior preparada, mudam as pessoas que estamos a liderar. Estas circunstâncias mudam a <u>postura e atitude</u> de quem está a liderar.</p>	<p>Adaptação/Flexibilidade (C7), Ética Profissional (C4), Relacionamento Interpessoal (C31).</p>

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 04

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	Liderança é a arte <u>de saber influenciar</u> os indivíduos a trabalharem segundo um objectivo. <u>Convence-los a trabalhar</u> para um objectivo, o cumprimento da missão.	Influencia (C10 A1), Influencia (C10 A1).
2. O que entende por competências de liderança?	São as competências que cada militar tem para <u>liderar</u> e para <u>pôr em acção os seus objectivos</u> para o cumprimento da missão.	Comando (C5), Autonomia e Iniciativa (C1).
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	Obviamente que sim. Há os líderes natos, e há aqueles a que a liderança tem de ser ensinada, desde os princípios e os modos de emprego dos mesmos, e isso poderá ajudar o comandante da força. Para quem já é líder nato não vai aprender muito mais, mas pode <u>aperfeiçoar os seus conhecimentos</u> , melhorando grandemente o seu desempenho como comandante.	Proficiência técnica e tática (C25).
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa OAP?	Acho que um comandante tem de ser <u>ele próprio</u> , porque copiar modelos de outros comandantes não resulta. Isto é uma experiência que eu já tinha e estive a complementar no Afeganistão, passaram lá vários comandantes, e de certa maneira comparando e analisando as missões das forças, os procedimentos, as maneiras de actuar, dos comandantes que lá passaram, cada um teve a sua maneira de actuar. E já não estamos a falar da conduta nas operações, mas sim da conduta dentro do aquartelamento. Cada um tinha uma <u>postura</u> diferente, e cada um à sua maneira conseguia atingir os seus objectivos. Se um determinado comandante, <u>para atingir um objectivo, para motivar o pessoal, para conseguir ter o moral</u>	Auto-Confiança (C12), Ética Profissional (C4), Assertividade (C20), Motivação (C23), Comunicação (C26 A1), Empatia (C14), Relacionamento Interpessoal (C31), Optimismo (C9), Espírito de Equipa (C27).

	<p>da tropa elevado, e tudo o resto, vai ter uma determinada postura, que outro comandante pode não conseguir para atingir determinado <u>objectivo</u>. Eventualmente alguns vão conseguir mas outros se calhar não, ou seja, um comandante tem de ser ele próprio, daí a questão da liderança para quem não é um líder nato ter de ser ensinada. Só assim uma pessoa adquire a noção de determinados princípios que têm de ser aplicados e depois a partir daí um comandante tem de ser ele próprio. <u>É fundamental a tropa saber o que se passa, falar com a tropa, escutar a tropa, sentir e perceber o que se passa</u>, porque para nós às vezes é um pequeno problema para eles pode ser um grande problema, ou vice-versa. <u>É fundamental existir uma ligação constante não só através da cadeia de comando, mas também entre o soldado e o comandante para poder avaliar o que está bem e o que está mal</u>. Fazer sentir aos soldados que o comando da força está preocupado com eles. O facto de conseguir reunir condições para os soldados conseguirem comunicar com as famílias durante as missões, <u>faz com que os militares se sintam bem e mantenham uma moral elevada, e sintam também que o comandante está preocupado com eles</u>.</p>	
<p>5. Sentiu que a participação nas OAP desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Vejamos, não foi o facto de ter participado em OAP, que me faz sentir mais líder em relação ao passado, mas com certeza que <u>sempre aprendemos mais qualquer coisa</u>. Não consigo especificar nenhuma, mas foi uma lição para a vida.</p>	<p>Proficiência técnica e táctica (C25).</p>
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de um OAP obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p>Acho que uma pessoa quando vai para as missões no exterior, preferencialmente já devia ter experiência, claro que é difícil mas deveria ser assim. Devia ter o <u>máximo de sabedoria e o máximo de experiência possível</u></p>	<p>Proficiência técnica e táctica (C25), Comando (C5), Valorização pessoal (C3).</p>

	<p>para poder ter um desempenho máximo, e isso consegue-se desde que uma pessoa antes de ir para uma missão exterior, trabalhe bem no meio internacional antes de partir para um teatro de operações no estrangeiro. Isto, ao fim ao cabo, vai criar condições, e vai contribuir um pouco para melhorar as <u>capacidades de liderança do indivíduo</u>. O facto de eu ter trabalhado num meio exterior antes de ir para a missão no Afeganistão <u>ajudou-me a criar algumas competências e a aperfeiçoar outras que já tinha</u>. E provavelmente se não tivesse tido esta experiência garantidamente a minha missão no Afeganistão tinha sido muito mais difícil. Não é que tenha aprendido muito sobre liderança antes de ter ido para o Afeganistão na minha experiência em meio internacional, mas sem dúvida que o que observei foi uma mais-valia interessante. Às vezes um pequeno erro do comandante pode baixar o moral da força, podendo a missão ficar um pouco comprometida.</p>	

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 05

Pergunta	Respostas	Análise
<p>1. O que é para si a Liderança?</p>	<p>Na Instituição Militar temos o <u>comando, a chefia, a direcção e a coordenação</u>. São estes quatro conceitos que atribuem responsabilidade a um militar para com outros militares ou civis.</p> <p>O <u>comando</u> é a autoridade instituída pela organização para comandar forças militares devidamente constituídas em operações militares (secção, pelotão, companhia, batalhão...) em situação de guerra, operações militares (Operações de Apoio Á Paz) ou de treino operacional. Só há comando se houver uma força bem constituída bem definida, servindo para comandar essa força em operações.</p> <p>A chefia já é a autoridade conferida pela organização para dirigir uma secção ou repartição. Não tenho comando porque não é uma força constituída mas posso punir e/ou louvar.</p> <p>A direcção é autoridade conferida pela organização para dirigir órgãos ao mais elevado escalão (direcção de infra-estruturas, direcção de finanças, etc.).</p> <p>A coordenação também existe sendo a autoridade conferida para coordenar as actividades existentes.</p> <p>Todas as anteriores funções são executadas em função da autoridade atribuída mas também podem ser executadas somando a liderança. Não podemos ligar a liderança somente à acção do comando mas também à acção da chefia, direcção e coordenação. Sendo assim a liderança a capacidade para <u>influenciar sentimentos e motivações</u>. O grau de motivação com que se cumpre as tarefas</p>	<p>Comando e direcção (C5); Comando e Direcção (C5); Influência (C10 A1);</p>

	advém da liderança e não da autoridade conferida. O soldado cumpre uma ordem porque o seu comandante assim o determina ou cumpre porque acredita plenamente no seu chefe, chegando mesmo a dar a vida por ele.	
2. O que entende por competências de liderança?	Considero que o rol de competências é muito vasto e vai variando, ganhando ou perdendo importância em função do posto, ou seja, existem determinadas competências que nos postos mais baixos são muito importantes e nos postos mais elevados poderão ser menos importantes. Por exemplo, a capacidade física é mais importante num alferes do que num coronel, porque o alferes ao ministrar treino físico deve ter a capacidade de poder demonstrar, ensinado pelo exemplo.	
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	As Forças Armadas existem para <u>saber fazer a guerra</u> , e neste contexto a liderança ganha relevo porque não basta mandar “avançar”, é preciso que essa seja <u>a sua motivação</u> . A liderança pode ser formada e pode ser treinada, se assim não fosse não havia necessidade de haver liderança ao longo dos cursos numa carreira militar. Hoje em dia existe formação na Academia, CPC e CPOS. Não tenho dúvidas que a formação ao longo da carreira é importante porque ao longo da carreira o militar é sujeito a várias situações de comando de forças militares e é <u>obrigado a dar ordens</u> , e só a autoridade investida não chega para o cumprimento dessas ordens, ou seja tem que haver o factor liderança. Nas OAP isto também se verifica, o querer fazer, o querer dar uma <u>boa imagem e o fazer bem</u> consegue-se através da liderança. Se o líder conseguir manter os seus homens motivados é meio caminho andado para o cumprimento da missão.	Comandar (C5), Proficiência Técnica e Tática (C25), Motivação (C23), Comunicação (C26 A1), Proficiência Técnica e Tática (C25);
4. Quais as competências que acha mais	Considero como fundamentais numa OAP o <u>bom senso</u> e as <u>relações humanas</u> que	Auto-Controlo (C2), Relacionamento

<p>importantes para se ter um bom desempenho numa OAP?</p>	<p>ocorrem normalmente num ambiente permissivo (Bósnia e Kosovo). Além da <u>autoridade investida</u> numa OAP o bom senso e as relações humanas são um acréscimo. Numa operação em ambiente permissivo o interesse pela missão aumenta progressivamente até ao terceiro mês, a partir do quarto mês, quando as saudades da família começam a aumentar e algumas acções (patrulhas) começam a ser repetitivas, os militares começam a ficar cansados e a determinada altura a motivação começa a baixar. Na transição do terceiro para o quarto mês o <u>bom senso e o tipo de relações tornam-se importantes</u> para que as missões a desenvolver corram sem qualquer tipo de problemas e <u>com um grau de motivação elevado</u>. Nesta fase também é notório a criação de um <u>espírito de grupo</u>. Em diferentes tipos de situações ocorridas numa OAP o comandante vê-se obrigado a <u>tomar decisões</u>, e é aqui que a questão de bom senso se verifica em <u>função da missão a cumprir e o estado da força, quer físico quer psicológico</u>.</p>	<p>Interpessoal (C31), Autoridade e Iniciativa (C1), Motivação (C23), Espírito de grupo (C27), Tomada de decisão (C22 A1), Resolução de problemas (C6), Ética profissional (C4), Tacto (C33).</p>
<p>5. Sentiu que a participação nas OAP desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Não tenho dúvidas que a participação numa missão de apoio à paz desenvolve competências de liderança porque uma pessoa é colocada perante uma situação de ter que as desenvolver. Como 2º comandante aprendi muito devido ao facto de acompanhar as decisões do comandante da força. Os comandantes e os subordinados são colocados perante determinadas situações fora do ambiente normal e <u>têm que as resolver</u>. Isto acaba por criar um <u>espírito de equipa, camaradagem, confiança em todas as direcções</u> e uma série de qualidades militares que no fundo se acabam por reflectir no âmbito da liderança.</p>	<p>Resolução de problemas (C6), Espírito de equipa (C27), Optimismo (C9), Auto-Controlo (C2), Auto-Confiança (C12).</p>
<p>6. As diferentes</p>	<p>Sim, sem duvida alguma. A <u>autoridade que é</u></p>	<p>Autonomia e Iniciativa</p>

<p>situações ocorridas dentro de um OAP obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p><u>conferida e a capacidade para dar ordens</u> muitas vezes é importante, e outras vezes é mais importante a capacidade de <u>criar um espírito de equipa, para criar um bom ambiente humano, e o bom senso.</u></p> <p>Em meados de Outubro de numa situação altamente permissiva, onde a ameaça era muito baixa, realizava-se o final do Ramadão por parte dos muçulmanos. Nesse período o comandante encontrava-se de férias em Portugal e eu como 2º comandante assumi a <u>responsabilidade de dirigir a força.</u> Tínhamos que cumprir determinadas missões, patrulhas durante o dia e a noite e mais um determinado número de missões que tínhamos que cumprir, durante os festejos ativos dos muçulmanos. Esses festejos consistiam também em disparar para o ar vários tiros de rajada por parte dos muçulmanos. A determinada altura eram bastantes os tiros á nossa volta e no meio daquele alvoroço poderia haver uma munição perdida podendo atingir um dos meus homens. Portanto numa situação tão permissiva perante aquela confusão, que mais parecia que estávamos no meio de um teatro de guerra, como é que iria justificar uma possível morte de um militar da minha força? Como comandante e como oficial de operações <u>falei com o meu estado-maior e tomei a decisão de mandar recolher a patrulha.</u> Não foi uma decisão fácil, porque estava também a mostrar perante a força alguma fragilidade, mas entre demonstrar algum receio e vir a perder uma vida, tive o <u>bom senso</u> de jogar pelo seguro e mandar recolher a patrulha. <u>Seguramente os casos mais difíceis foram resolvidos, tendo como base o bom senso e as relações humanas.</u></p>	<p>(C1), Comunicação (C26 A1), Espírito de equipa (C27), Relações humanas (C31), Auto-Controlo (C2), Comando (C5), Tomada de decisão (C22 A2), Auto-Controlo (C2), Resolução de problemas (C6);</p>
---	--	---

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 06

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	A liderança é a maior ou menor capacidade que um Comandante tem para <u>induzir nos seus homens</u> , a qualquer escalão, o capital de confiança e, simultaneamente, o rigoroso conhecimento das adversidades de <u>forma a cumprir com sucesso uma determinada operação</u> .	Influência (C10 A1), Execução (C11).
2. O que entende por competências de liderança?	São um conjunto de factores que deverão servir de referencial para um líder <u>conduzir</u> , de uma forma eficaz, a sua acção junto dos seus subordinados.	Comandar (C5).
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	Sim, é sem dúvida essencial para a formação de um oficial do Exército Português, porque apesar de todos os avanços tecnológicos e da condução das operações militares por automatismos, previamente definidos, a liderança dos futuros oficiais deverá continuar a estar presente, permitindo-lhes encontrar o necessário equilíbrio entre o cumprimento da missão e a constante <u>preocupação com o bem-estar e psicológico dos seus subordinados</u> . Este é um aspecto que se deve ter em conta, conciliar sempre decisão, a fim da concretização dos objectivos, com o bem-estar e psicológico da força.	Tacto (C33).
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa OAP?	<u>Uma boa comunicação</u> deve ser constante pois um comandante tem que saber comunicar, para assim clarificar todas a <u>suas decisões</u> em prol do entendimento das acções a desenvolver por parte da força. Desenvolver um bom <u>espírito entre a força</u> também é um aspecto importante a ter em conta para o sucesso da missão. Relativamente à <u>ética profissional</u> , esta deve sempre acompanhar	Comunicação (C26 A1), Tomada de decisão (C22 A1), Espírito de Equipa (C27), Ética profissional (C4).

	um comandante.	
5. Sentiu que a participação nas OAP desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. O <u>desenvolvimento do espírito de equipa</u> , já referido na pergunta anterior, e a <u>valorização pessoal</u> .	Espírito de Equipa (C27), Valorização Pessoal (C3).
6. As diferentes situações ocorridas dentro de um OAP obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.	Sim, todas as situações ocorridas em operações deste tipo obrigam-nos a ter diferentes competências, dependendo da missão cumprir. Todas as missões desenvolvidas têm as suas diferenças, e para todas elas temos que <u>tomar decisões</u> e agir de formas diferentes. Uma delas foi a condução das operações Harvest em apoio às autoridades locais que fomentaram o <u>desenvolvimento do planeamento e a flexibilidade</u> .	Tomada de Decisão (C22 A1), Planeamento (C21), Flexibilidade (C7);

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 07

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	Capacidade de <u>influenciar, conduzir um grupo para uma determinada tarefa a fim de a cumprir.</u>	Influência (C10 A1); Comando e Direcção (C5); espírito de grupo (C27).
2. O que entende por competências de liderança?	Dentro da liderança as competências concorrem para estas actividades, sendo diferentes de pessoa para pessoa. Cada um, apesar de haver um conjunto de competências que deve ser mais ou menos respeitadas que devem ter em consideração, mas a própria personalidade da pessoa leva a que privilegie determinados aspectos em detrimento de outros, <u>para conduzir o grupo para alcançar os objectivos.</u>	Comandar (C5); Espírito de Grupo (C27);
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	A liderança é essencial, até porque nós trabalhamos com pessoas, e quer queiramos ou não, o nosso Exército por mais equipado que esteja, é tido em consideração pelos homens que nele integram e isso é fruto da cadeia de comando e da <u>atitude</u> que os comandantes aos mais diversos níveis têm com os seus homens para os levar a alcançar determinados objectivos. E como isso é essencialmente <u>relação entre pessoas</u> é importantíssimo ter uma formação no âmbito da liderança no Exército Português.	Ética profissional (C4); Relacionamento Interpessoal (C31);
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa OAP?	Eu dou bastante importância à <u>ética</u> , ao ser <u>justo e imparcial</u> com os subordinados/soldados, <u>tê-los devidamente informados das situações que os rodeia</u> e compreenderem a razão de determinadas <u>decisões</u> que podem ser discutíveis pela cadeia hierárquica. Mostrar <u>competência profissional e proficiência na execução das</u>	Ética profissional (C4); Comunicação (C26 A1); Tomada de decisão (C22 A1); Proficiência técnica e táctica (C25); Supervisão (C30); Comunicação (C26 A1); Relações humanas (C31);

	<p><u>tarefas</u>. É sempre importante dar as ferramentas e ser muito exigente connosco e com os outros, querer sempre o máximo empenho da força e <u>estar sempre em cima do acontecimento</u>.</p> <p>Também é preciso ter em consideração a <u>necessidade de comunicação</u>, a força sente a falta dos entes mais próximos, e para colmatar este aspecto, para além do uso da internet e do telemóvel, temos que dar ênfase a um <u>acompanhamento próximo e mais ou menos constante da força</u>, isto sem nunca desrespeitar a cadeia de comando. Durante uma OAP há uma proximidade maior do que não existe num quartel, porque no quartel treinam-se as tarefas, cumpre-se um determinado horário e a componente social não é tão privilegiada.</p>	
<p>5. Sentiu que a participação nas OAP desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Tudo o que uma pessoa faz contribui para a <u>melhoria do próprio</u>. A participação nas OAP deu-me uma segurança maior em relação aos meus subordinados, realização de tarefas e confiança no desempenho dos diversos militares que integravam o batalhão. Foi um aspecto fundamental e que contribuiu muito para o cumprimento da missão para eu poder dedicar o meu tempo a actividades que considerava mais importantes</p>	<p>Valorização pessoal (C3);</p>
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de um OAP obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p>Nas diversas situações que se opunham utilizava sempre as mesmas competências, vejo nenhuma situação de realce.</p>	

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 08

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	Liderança é a <u>arte de influenciar</u> um <u>determinado grupo</u> em prol de um objectivo. A liderança consiste <u>em motivar os indivíduos a adoptar um comportamento</u> que de outro modo eles não adoptariam.	Influenciar (C10 A1); Espírito de grupo (C27); Flexibilidade (C7); Motivação (C23)
2. O que entende por competências de liderança?	São atributos necessários para um líder <u>conduzir</u> , de uma forma eficaz, a liderança. Estas competências podem ser adquiridas ao longo da carreira militar através da <u>experiencia e do acumular de conhecimentos</u> , mas também podem ser inatas, ou seja, nascem com o próprio líder.	Comando e Direcção (C5); Proficiência técnica e táctica (C25); Experiência (C35).
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	Claramente, começando pela formação no âmbito da Liderança na Academia Militar e desenvolvendo-a na escola da vida, com o acumular de ensinamentos. A liderança sendo baseada no <u>comando de homens</u> , na relação entre pessoas é deveras importante o seu domínio como futuro oficial do Exército Português.	Comando e Direcção (C5);
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa OAP?	Numa FND existe uma liderança 24 horas sob o olhar do comandante, desenvolve-se nos seguidores uma profunda capacidade de <u>gerir o stress</u> , tenta-se minimizar o risco e fazer funcionar a cadeia de comando de maneira que os homens estejam, mesmo nos períodos de descanso, motivados para a missão. A grande missão do comandante de uma FND é tentar que toda a gente ponha o seu esforço todo na <u>gestão do stress</u> , esta é a grande vulnerabilidade do comandante. O uso de uma liderança directa também é importante, <u>é ter os meus soldados todos a sentir que eu estou</u>	Auto-Controlo (C2); Supervisão (C30); Relações humanas (C31); Comunicação (C26 A1); Motivação (C23); Auto-Confiança (C12); Equilíbrio emocional (C15).

APÉNDICE C

	<p><u>a vê-los, tens que falar com eles, tens que conhecer o soldado, as suas envolventes.</u> O comandante não se pode preocupar somente com o resultado da operação, tem que se preocupar com os seus homens, tem que <u>ter um sentido motivador</u> para que a força não desanime. A <u>auto-estima</u> e o <u>equilíbrio emocional numa FND</u> também que estar constantemente visível.</p>	
<p>5. Sentiu que a participação nas OAP desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Muitas, aliás acho que todas, qualquer comandante de <u>FND nunca mais fica igual depois da FND</u>, porque a FND dá-te aquilo que tu queres, isto é, meios necessários para cumprir a missão, <u>visibilidade para o bem e para o mal</u>, ter à disposição a cadeia toda que te apoia, tentar que os homens desenvolvam as suas tarefas normais e no final consegues avaliar as metas definidas. Ver crescer um soldado, quer o tenente, quer o jovem alferes também é uma coisa fundamental. <u>É uma vivência diária, é uma capacidade que tu vês as pessoas a evoluírem</u>, tens uma meta, fixas a meta, forneces os meios, atribuis tarefas e depois aprecias com cuidado o seu crescimento até chegarem aos seis meses em que estão operacionais. Numa FND tens que ter uma <u>capacidade de permitir delegar</u>, tens um 2º Comandante que em princípio se vai preocupar com tudo o que é a vivência diária, tens um Oficial de Operações que se vira para a componente operacional, tens que ter os comandantes de companhia vocacionados somente para as operações, ou seja, tens que ter uma competência de saber dividir bem as tarefas. É um <u>trabalho de equipa</u>, cada um tem que saber o que faz para a equipa produzir um resultado final.</p>	<p>Valorização Pessoal (C3); Visão (C29); Relações humanas (C31); Tomada de decisões (C22 A3); Trabalho de equipa (C27);</p>
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de um OAP obrigam-no a ter</p>	<p>Como o contacto com forças internacionais é muito, diria que há competências que dão muito jeito a um comandante de FND: <u>ser</u></p>	<p>Auto-controlo (C2); Comunicação (C26 A1); Inglês (C18); negociação</p>

APÊNDICE C

diferentes competências? Dê um exemplo.	<u>fluyente em comunicação, Português e Inglês;</u> ter competência para <u>negociação para falar com líderes locais;</u> ser uma pessoa que sabe usar o país, ou seja, ter o <u>conhecimento do país que permite culturalmente fazer um intercâmbio simples com a pessoa.</u>	(C8); Diversidade Cultural (C19)
--	--	----------------------------------

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 09

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	Liderar não é mais do que <u>conduzir um grupo de homens</u> , trabalhando as suas <u>motivações</u> para o cumprimento da sua missão.	Influência (C10 A1); Trabalho de Grupo (C29); Motivação (C23).
2. O que entende por competências de liderança?	Penso que liderar assenta fundamentalmente em dois grandes pilares, as competências que estão ligadas ao <u>conhecimento técnico</u> , fundamentalmente a tática, e por outro lado as competências ligadas com a <u>personalidade, carácter e atitudes do comandante</u> .	Proficiência técnica e tática (C25); Equilíbrio e estabilidade emocional (C15); Ética Profissional (C4)
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	Claro, esta a base da função do oficial do Exército Português, por isso a Academia Militar é uma escola de comandantes. É fundamental uma base de <u>conhecimento em ciências militares, desde a estratégia, á administração, passando pelas ciências exactas</u> , por parte dos cadetes que serão os futuros oficiais do Exército, sendo esta parte incorporada naquilo que é a Direcção de Ensino (subestrutura da Academia Militar que tem por missão transmitir essas conhecimentos aos alunos). Por outro lado a Academia Militar tem outra subestrutura, onde estão os alunos, chamada Corpo de Alunos, que tem por objectivo trabalhar o carácter e <u>personalidade</u> dos cadetes. Não é por acaso que ao Corpo de Alunos incumbe fazer uma avaliação comportamental dos alunos e á direcção incumbe fazer avaliação dos conhecimentos adquiridos.	Proficiência técnica e tática (C25); Ética profissional (C4);
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa	Relativamente às OAP há, evidentemente, características que sobressaem mais num ambiente desse tipo. No âmbito operacional, no ambiente de resposta à crise, caracterizado	Assertividade (C20); Influência (C10 A1); Auto-Controlo (C2);

<p>OAP?</p>	<p>pela presença ou não de um inimigo declarado, pela existência de ameaça ou não, traz-nos talvez as mesmas competências mas com intensidades diferentes. À partida, numa OAP, há um nível de risco pouco elevado e por isso talvez haja a tendência, na maior parte dos casos, em descurar ou aliviar, tratando com menos rigor alguns aspectos do ponto de vista técnico e tático que respeitam à sobrevivência da própria força. Todo esse ambiente pode levar a dar menos atenção ao ponto de vista comportamental, uma coisa que acho que acontece com alguma naturalidade devido às circunstâncias. Portanto aí a capacidade de um comandante é, neste clima, conseguir manter uma fasquia elevado do primeiro ao último dia, no âmbito técnico e no âmbito comportamental e disciplinar. Isso exige do comandante permanente atenção, empenhamento e preocupação com todos esses aspectos para não os deixar cair, sendo a sua <u>determinação</u> fundamental. E focalizo a determinação porque a situação pode não o exigir de uma forma tão clara quanto uma operação de conflito aberto. Isto tudo visando sempre o óptimo desempenho da unidade e por outro tipo de razões que talvez não sejam tão óbvias. É que nas OAP, quando se está no planeamento operacional e quando se fala no centro de gravidade, este geralmente anda sempre à volta da credibilidade da força. Esta por sua vez passa por uma imagem, que é transmitida não só para as partes que estiverem em conflito, como para as instituições locais, como para a população geral do teatro onde estamos. <u>Esta credibilidade só é possível se essa imagem que nós transmitimos for diária e muito elevada</u>, porque tudo no clima das OAP assenta muita à volta da <u>capacidade de persuasão da força que está a cumprir a operação</u>. Portanto, na realidade, podem não</p>	
--------------------	--	--

	<p>haver operações de elevado risco, mas há ali um ambiente que é preciso criar de elevada segurança, que parte da capacidade que a força tem de transmitir essa <u>imagem de grande proficiência, profissionalismo</u>, disciplina entre outras. Existe ainda outro factor que é o da multi-nacionalidade, ou seja o país que projecta a força quer demonstrar o seu profissionalismo, eficácia e credibilidade no cumprimento da missão.</p>	
<p>5. Sentiu que a participação nas OAP desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Sim muitas. Aliás a nossa capacidade de comando assenta fundamentalmente nas bases do conhecimento técnico e no <u>desenvolvimento da nossa personalidade e carácter</u>, sendo o maior problema o desenvolvimento de particularidades e de formas de estar, que tem que ver com a nossa forma de estar enquanto militares e nos relacionarmos com as unidades que comandamos. Isso aprende-se com a experiência. <u>Em relação ao tipo de proximidade</u> que tinha com a minha unidade penso que o que se passa em OAP se passa numa outra missão qualquer. <u>Viver 24 horas por dia, 6 meses consecutivos sem feriados e fins-de-semana</u>, cria mais que uma proximidade, gerando-se cumplicidades enormes comparáveis a laços familiares, tornando-se muitos dos nosso subordinados quase que irmãos. <u>Comandar</u>, no meio de tudo isto, difere de pessoa para pessoa, não existindo duas formas iguais. <u>Agora em primeiro lugar acho que devemos estar de consciência tranquila</u>. Isto é muito importante, pois é fundamental que depois de ter passado por muitas missões, quando chega a hora de partir para a próxima, o comandante deve estar de consciência tranquila, e digo isto sem apontar ninguém, olhando em primeiro para mim. Concluindo <u>é a maneira como se gere o grupo e as inter-relações para que consigas</u></p>	<p>Ética Profissional (C4); Relações humanas (C31); Empatia (C14); Espírito de grupo (C27); Comando e Direcção (C5); Auto-Confiança (C12); Proficiência Técnica e Tática (C25); Sensibilidade (C32); Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C15); Tomada de decisão (C22 A1);</p>

	<p><u>cumprir a tua missão com elevada proficiência.</u> Isto requer uma <u>sensibilidade e um sentido de equilíbrio muito grande por parte do comandante,</u> porém, aí há uma questão perigosa, para a qual tentei estar sempre alerta e combater, a popularidade. Este fenómeno dá-se quando começamos a tomar decisões neste ambiente de alguma conflitualidade inter-relacional, ou quando o factor de “tenho que agradar aos meus homens” começa a ser ponderado. Quando <u>começamos a tomar decisões em função daquilo que pode agradar mais aos nossos homens é sinal de que algo já não está bem, sendo muito difícil de gerir.</u> Por um lado há as decisões que são tomadas e são pouco populares, do lado oposto estão as decisões populares que geralmente são aquelas que agradam a maior parte dos homens e que nem sempre são as ideais.</p>	
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de um OAP obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p>Logo á partida situações de risco variável obrigam a diferentes competências. Aqui podemos dividir a questão em dois grandes grupos, um deles é quando está em questão o cumprimento de uma operação militar específica e quando está em causa o cumprimento daquelas missões de “rotina” (não gosto de dizer isto, até porque estas operações são de grande planeamento na mesma, e quando digo rotina não quero que sejam entendidas como sendo sempre iguais, mas como aquelas que se nos apresentam diariamente). <u>Eu diria que quando a unidade participa numa operação específica, enquadrada numa situação e local específico, aí não há dúvidas que se planeia muito mais, não pondo em causa a proficiência técnica e táctica,</u> porque á partida numa missão deste tipo <u>as motivações são muito maiores.</u> Para mim, e atendendo à minha experiência em</p>	<p>Planeamento (C21); Motivação (C23); Proficiência Técnica e Táctica (C25);</p>

APÉNDICE C

	<p>Sarajevo, numa missão para garantir a segurança do Papa, senti que as competências relacionadas com a proficiência técnica e tática foram mais importantes do que propriamente a motivação e o incentivo, porque os homens estavam num cenário internacional, a representar o nosso país e nesse caso a motivação é enorme. Nas outras situações a que chamamos de “rotina” o outro factor do ponto de vista de personalidade e carácter, da forma de estar, de criar motivação e informar evidencia-se mais neste tipo de missões.</p>	
--	--	--

APÊNDICE D – GUIÃO DA ENTREVISTA REALIZADA AOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP E RESPECTIVO INQUÉRITO.



**ACADEMIA MILITAR
-ENTREVISTA -**

Esta entrevista é direccionada para o desenvolvimento de estudo que tem como tema "Características das Competências de Liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria nas Operações de Apoio à Paz".
Este documento está dividido em duas (2) partes.
Este documento é **Confidencial**.

Informação Geral

Posto: _____

Arma/Serviço: _____

UEO (Unidade, Estabelecimento ou Órgão): _____

1ª PARTE

De seguida serão apresentadas algumas questões, parte integrante da entrevista, que tem como objectivo uma resposta completa e sincera. Desta forma o estudo terá alguma fiabilidade e credibilidade. **Obrigado!**

1. O que é para si a Liderança?

2. O que entende por competências de liderança?

3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?

4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa Instituição Militar?

5. Sentiu que ao longo da sua carreira como Oficial Superior desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?

6. As diferentes situações ocorridas dentro de uma Instituição Militar obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.

2ª PARTE – INQUÉRITO

De seguida são apresentadas as competências de liderança retiradas da parte da revisão de literatura.

Indique, através de um círculo, numa escala de um (nada importante) a dez (totalmente importante) as competências de liderança para o desempenho de excelência:

Competências	Descrição	Escala
Autonomia e Iniciativa	Transmite aos outros o que deve ser feito de modo a que a execução seja conforme as suas intenções, com o que é melhor para a organização e para o cumprimento da missão, de acordo com a autoridade de que é investido.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Auto – Controlo	Mantém o controlo de si próprio quando confrontado com situações que são geradoras de stress, conseguindo transmitir calma e confiança aos seus subordinados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Valorização Pessoal	Demonstra comportamentos que evidenciam a vontade de querer ser proficiente.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ética Profissional	Deve ser sensível aos elementos éticos das situações que tem que enfrentar, mas também às suas próprias ordens, directivas e instruções.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comando e Direcção	Define objectivos, recolhendo e analisando informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia da organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Resolução de Problemas	Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Adaptação/Flexibilidade	Tem a capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações em permanente mudança e com indivíduos e grupos diferentes.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Negociação	Toma decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÊNDICE D

	perspectivas.	
Optimismo	Tem a capacidade de realçar o lado positivo dos acontecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Influência	Influencia os seus subordinados/soldados através de um conjunto de técnicas de persuasão.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Execução	Auxilia os subordinados na execução da tarefa orientando-os.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Auto – Confiança	Confia nas suas capacidades para tomar decisões e enfrentar as diferentes situações.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Capacidade para Desenvolver os Outros	Apoia o desenvolvimento dos outros. Mostra interesse genuíno relativamente às pessoas que orienta e compreendem os seus objectivos, as suas forças e as suas fraquezas. Dá atempadamente <i>feedback</i> construtivo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Empatia	Apreende as emoções dos seus seguidores/soldados, compreende o seu ponto de vista e está activamente interessado nas questões que os preocupam.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Equilíbrio e Estabilidade Emocional	Consegue adaptar as suas emoções às situações que vão surgindo. Mostra firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pensamento Crítico	Analisa os reais problemas de vários prismas/pontos de vista e apresenta as melhores soluções incidindo nos pontos-chave.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aptidão Física	Apresenta a condição física necessária para fazer face às situações.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Inglês	Executa uma comunicação quer escrita quer verbal na língua inglesa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Diversidade cultural	Total respeito pelas crenças,	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÉNDICE D

	valores e tradições.	
Assertividade	Em equipa, atinge os objectivos organizacionais de forma socialmente aceitáveis.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Planeamento	É capaz de concretizar uma determinada modalidade de acção susceptível de permitir alcançar um determinado objectivo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tomada de Decisão	Não tem dificuldades em fazer escolhas e resolver problemas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Motivação	Usa técnicas de influência que apela à emoção lógica para gerar entusiasmo no trabalho, compromisso perante os objectivos e confiança para tornar-se um exemplo através dos seus comportamentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Auto – Avaliação	Conhece as suas próprias forças e limites.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Proficiência Técnica e Tática	Demonstra proficiência técnica e tática.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Relacionamento interpessoal	Mantém constantes relações com os seus subordinados/soldados	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicação	Comunica eficazmente para dirigir, influenciar, coordenar, supervisionar, treinar, ensinar, orientar e aconselhar os seus subordinados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desenvolvimento do Espírito de equipa	Sabe criar e manter fortes ligações com os seus subordinados/soldados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ensino e Conselho	Melhora o nível de execução dos subordinados pela resolução de problemas, acréscimo de conhecimentos ou ainda, aquisição de novas perspectivas e aptidões.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Visão	Define e expressa claramente o futuro para a organização baseado em factores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da envolvente estratégica.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÉNDICE D

Criatividade	Encontro de soluções inovadoras para problemas ou dificuldades inesperadas que se lhes deparem.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Supervisão	Controla, dirige, avalia, coordena e planeia os esforços dos subordinados a fim de se assegurar de que a tarefa que lhes atribuída é cumprida.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ACADEMIA MILITAR



Direcção de Ensino

Trabalho de Investigação Aplicada

No âmbito do trabalho de Investigação Aplicada realizado pelo Asp Tir INF Severo Monteiro, subordinado ao tema “Características das Competências de Liderança dos Oficiais Superiores de Infantaria nas Operações de Apoio à Paz”, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência um **parecer** ao Guião da Entrevista a realizar com o objectivo de recolher informações dos Oficiais Superiores sem experiência de Comando de FND em OAP, para auxiliarem o estudo científico. O seu contributo será fundamental para a realização deste trabalho de Investigação.

Grato pela colaboração!

Parecer:

APÊNDICE F – ANÁLISE DE CONTEÚDO ÀS ENTREVISTAS AOS OFICIAIS SUPERIORES DE INFANTARIA SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO NAS FND EM OAP.

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 01

Pergunta	Respostas	Análise
<p>1. O que é para si a Liderança?</p>	<p>Liderar é sinónimo de energia positiva e entusiasmo. Um líder tem que ser enérgico e entusiasta, tem que ser <u>objectivo e as ideias bem definidas</u> sendo acima de tudo convincente. <u>Um líder define-se pela sua ambição</u>, pois um líder não sendo ambicioso não chega a ser líder, passa a ser um mero executante. <u>Um líder tem que ter entusiasmo, desejar e inspirar em cada um dos seus membros do grupo um espírito, de tal forma a que estes tenham consciência para o desempenho das suas funções com motivação.</u> O comandante deve inculcar nos seus homens a vontade de realizar, de progredir, sempre motivados nesse sentido. <u>No fundo, o comandante tem de conquistar o coração dos soldados, tem que cativar o grupo para que os seus subordinados não façam as suas funções só porque as têm que fazer.</u> São estas as preocupações que é necessário ter em conta.</p> <p>Sendo então a liderança, <u>um processo de influenciar</u> o comportamento humano, isto é, motivar os indivíduos a adoptar um comportamento, que de outro modo eles não adoptariam. É fundamental que um comandante tenha esta postura. Não é por ter autoridade nos galões que se torna um líder, independentemente dos galões que ostenta, um comandante tem que ter a capacidade, <u>a autoridade de levar as pessoas a fazer as coisas somente pelos seus valores.</u> Por qualquer motivo pode puxar pelos galões mas</p>	<p>Auto-Controlo (C2), Optimismo (C9), Espírito de grupo (C27), Motivação (C23), Influência (C10 A1), Motivação (C23), Comando e Direcção (C5).</p>

APÊNDICE F

	<p>o ideal é que não o faça. <u>O ideal é que as pessoas vejam nele um líder, preferencialmente carismático.</u></p>	
<p>2. O que entende por competências de liderança?</p>	<p>Competências são acções que proporcionam um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança, ao estabelecerem categorias gerais de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem um comportamento de um líder. Definem áreas em que o líder tem que ser competente. <u>Devem ser usadas num sentido de valorizar o líder e os subordinados, e de desenvolver um plano de acção, visando aperfeiçoar a sua capacidade de liderança.</u></p>	<p>Valorização Pessoal (C3), Pensamento Crítico (C16).</p>
<p>3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?</p>	<p>É muito importante. Vocês, Aspirantes Alunos, têm uma grande tarefa como jovens oficiais. Esta consiste na conquista do coração dos vossos homens. Isto é um aspecto fundamental na liderança, principalmente na Instituição Militar. Qualquer comandante que tenha o homem e a sua alma conquistada, faz com que o subordinado execute aquilo que o comandante quer.</p> <p><u>Os líderes devem manifestar nas suas acções um genuíno respeito pelos outros, manter um clima ético e, aceitando o julgamento das suas próprias acções, terão necessidade de encorajar a franqueza e a liberdade de pensamento e de acção nos seus subordinados.</u> Antigamente, no meu tempo da academia, já tentava demonstrar isto: “ouçam os vossos subordinados, ouçam a opinião deles”. Isto não se verifica a nível de um comandante de pelotão, mas a nível de um capitão e de um major já é fundamental, pois neste campo já estamos a lidar com líderes. <u>O comandante deve ouvir os seus subordinados, mesmo que a sua decisão não tenha em atenção os problemas que os seus subalternos tentaram levantar.</u> Por vezes pode ser levantado um pequeno “quesito”, uma</p>	<p>Empatia (C14), Ética Profissional (C4), Auto-Avaliação (C24), Motivação (C23), Tomada de Decisão (C22 A2).</p>

	<p>pequena questão, da qual o comandante não se lembrou, e ser fundamental para tomar a decisão.</p>	
<p>4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa Instituição Militar?</p>	<p>Existem uma série delas. Há aqui umas que eu considero mais importantes. <u>Começando pelo comunicar</u>, hoje fizemos uma coisa muito importante aqui no quartel que muitos comandantes não fazem ou esquecem-se de fazer, que é formar a tropa na parada e o <u>comandante dizer desde o seu 2º Comandante até ao último soldado o que é que lhe vai na alma, e qual o pensamento do comandante para os próximos tempos.</u> É preciso saber comunicar essencialmente bem e de forma fácil, esta não pode ficar restrita a meia dúzia de pessoas porque depois não passa para os mais baixos escalões. <u>A supervisão é outra competência</u> que normalmente nos esquecemos de executar mas é de extrema importância, não é só dar ordens, é preciso ir verificar se elas estão a ser cumpridas. Nós numa Instituição Militar temos que <u>verificar a eficácia e a eficiência com que o soldado ou o sargento consegue executar a tarefa que lhe foi determinada</u>, cumprir bem e em pouco tempo. <u>Como 2º comandante de Operações Especiais, é fundamental manter o espírito de equipa, ter a companhia e o destacamento unido é essencial.</u> Outra competência que qualquer comandante deve ter é a tomada de decisão, <u>tomar decisões de alta qualidade que levem a resultados elevados.</u> Para decidir bem, temos que estar preparados, <u>ter conhecimentos e ter uma serie de técnicas apuradas.</u> O uso de sistemas inovadores (computador, técnicas de análise), também é essencial num comandante. Por fim o <u>“ser o exemplo”</u> continua a ser o primor numa <u>Instituição Militar</u>, pois o subordinado vê a sua imagem no seu líder. <u>O comandante deve sempre ser o primeiro a dar o passo em frente.</u></p>	<p>Comunicação verbal (C26 A1), Visão (C29), Supervisão (C30), Espírito de equipa (C27), Tomada de decisão (C22 A1), Proficiência Técnica e Tática (C25), Influência (C10 A3), Autonomia e Iniciativa (C1).</p>

APÊNDICE F

<p>5. Sentiu que ao longo da sua carreira com Oficial Superior desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Sim, há líderes que são natos mas todos nós vamos aprendendo ao longo da nossa carreira através da <u>experiencia da vida, sendo esta uma escola de alto rendimento.</u></p> <p>Todas as anteriores referidas, principalmente o <u>saber comunicar, a supervisão e o espírito de equipa.</u></p>	<p>Experiência (C35), Comunicação (C26 A1), Supervisão (C30), Espírito de Equipa (C27).</p>
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de uma Instituição Militar obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p>Sim, enquanto comandante é exigido determinadas competências, mas como Oficial de Estado-Maior as competências exigidas são outras. Um comandante com a tropa á frente tem outra responsabilidade, tem outras exigências, enquanto que um Oficial de Estado-Maior tem que ser um bom planeador, um bom técnico na área em que está integrado.</p>	

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 02

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	Liderança é <u>arrastar vontades, motivar e fazer com que a vontade do chefe possa ser a vontade de todos.</u>	Motivação (C23), Influência (C10 A1).
2. O que entende por competências de liderança?	São as competências necessárias ao desempenho de uma liderança capaz, sendo umas adquiridas e outras inatas. <u>Muitos militares têm natural apetência para o desempenho de funções de chefia e outras que vão adquirindo ao longo da vida pelo saber (estudando) e pela experiência (vivendo).</u>	Proficiência técnica e Tática (C27), Experiência (C35).
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	Claro, <u>a função de um oficial do Exército é essencialmente comandar</u> , tendo a ver com a capacidade de liderança. Um comandante não é um gestor, um comandante é um comandante, e por força do desempenho dessa função terá outras inerentes, mas não deixa de ser um comandante. Portanto é fundamental, a um futuro oficial do Exército, <u>aperceber-se, numa fase da sua vida em que o risco é menor, quais são as situações que vai enfrentar no futuro como líder</u> , desde que tenha escolhido a carreira de armas para ser um comandante em qualquer escalão e não um oficial do Exército “gestor”. Portanto a Academia é uma escola que cultiva as virtudes militares, que vive essas virtudes militares e incute nos jovens cadetes os valores intrínsecos à condição militar.	Comando (C5), Visão (C29).
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa	<u>Em primeiro o exemplo.</u> O exemplo não vem só da Academia Militar, vem também daquilo que nós somos, uma coisa é sermos treinados para o desempenho de funções e outra coisa	Influência (C10 A3), Ética profissional (C4), Auto-Confiança (C12), Flexibilidade (C7),

<p>Instituição Militar?</p>	<p>são as tais condições inatas que trazemos. <u>“Mais vale uma imagem do que mil palavras”, isto é um chavão de hoje em dia, e o exemplo realmente arrasta e vê-se.</u> Os melhores comandantes que eu tive foram aqueles que personificavam em si o facto de ser comandante, arrastavam por si próprio a vontade dos outros. Não é preciso grandes discurso, nem andar com “a bota toda abrilhantada” e com os crachás todos limpinhos, <u>é preciso é saber-se estar, saber quem sou, o que sou e para onde quero ir, ter uma linha de conduta muito coerente e muito humano. Ao mesmo tempo, ter a flexibilidade necessária para entender o que nos rodeia.</u> Também é preciso ter a modéstia e a humildade suficientes para <u>o comandante se considerar como um ser humano normal que tem as suas limitações.</u></p> <p>As outras competências vêm a seguir, <u>o saber-ser, o saber-fazer e o saber-estar.</u></p>	<p>Execução (C11), Ética profissional (C4), Auto-avaliação (C24).</p>
<p>5. Sentiu que ao longo da sua carreira com Oficial Superior desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Claro que senti. Eu sou Oficial Superior desde 1994 e apercebi-me dos que eram bons comandantes, os maus comandantes e os que não eram comandantes de todo. Tecnicamente aprendi muita coisa. Em termos da tomada de decisão, durante meu tempo da Academia, aprendi que mais vale decidir mal do que não decidir mas dizia-se nessa época que quando se decidia, tomava-se a decisão e não se voltava atrás. Mas isso não está correcto, porque <u>os subordinados, se querem ser conduzidos por alguém com mérito, têm que ter a noção das suas limitações.</u> Não há pior do que haver uma decisão tomada a partir de um certo contexto mas que se verifica mais à frente que foi errada e o comandante só por ter tomado aquela decisão mantém teimosamente a sua decisão. É um erro que já provocou estragos graves na Instituição Militar e graças a Deus nas novas gerações, quando</p>	<p>Auto-Avaliação (C24), Comunicação (C26 A1).</p>

APÊNDICE F

	<p>necessário, o comandante dá uma “cambalhota” á retaguarda e repensa a sua decisão.</p> <p><u>A capacidade de comunicação também é extremamente necessária na nossa Instituição</u>, é objectiva e há que reconhecer que há interferências, perdas de informação, mas tem de funcionar de forma a que uma ordem dada pelo comandante seja compreendida pelos subordinados para o desempenho da função militar.</p>	
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de uma Instituição Militar obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p>Sim obrigam. Uma coisa é a nossa formação técnica e a outra é a nossa educação. A técnica é basicamente o nosso desempenho e a educação consiste nos valores que nos são inculcados. Tudo isto, eu não posso negar para resolver qualquer problema que surja.</p>	

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 03

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	Liderar é <u>levar os outros a fazerem aquilo que nós pretendemos</u> que eles façam de forma a contribuir para o cumprimento das tarefas, que são da nossa competência.	Influência (C10 A1).
2. O que entende por competências de liderança?	São as técnicas, os métodos que os utilizamos <u>para conseguirmos motivar os nossos homens e levá-los a atingir os objectivos a que nos propusemos.</u>	Motivação (C23), Assertividade (C20).
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	É, sem dúvida alguma. Nós trabalhamos com homens e acima de tudo temos que cumprir metas e objectivos que nos são definidos, e conforme as maiores e menores dificuldades nós reagimos de modo diferente, <u>umas vezes menos e outras vezes mais motivados.</u> Quem tem a responsabilidade de liderar uma determinada equipa tem que, de facto, <u>levá-los a tentar ultrapassar obstáculos e atingir objectivos.</u> Os nossos subordinados têm que ter um farol para cumprir os objectivos, <u>sendo esse o verdadeiro líder,</u> e para tal a liderança é fundamental.	Motivação (C23); Influência (C10 A3).
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa Instituição Militar?	Os líderes devem essencialmente <u>exercer a sua acção de comando pelo exemplo,</u> devemos constituir um exemplo para os nossos subordinados quando conseguimos falar com eles, mostrar que temos competências e que temos <u>capacidade de resolver situações que surgem diariamente.</u> O comandante deve-se impor pelos conhecimentos adquiridos ao longo da sua carreira, e quando as pessoas reconhecem esses conhecimentos e a capacidade para resolver, é mais fácil exercer a liderança sobre elas. Relativamente aos <u>relacionamentos neste</u>	Influência (C10 A3), Resolução de problemas (C6), Relacionamento interpessoal (C31), Tomada de Decisão (C22 A2), Empatia (C14).

	<p><u>Batalhão de Formação, sob o ponto de vista estritamente formal, eu só falo com os comandantes de companhia, agora com os comandantes de pelotão, com os auxiliares de instrução, inclusive com os próprios soldados, já falo de uma forma informal sobre certos problemas e assuntos do dia-a-dia.</u></p> <p>A nível da tomada de decisão, geralmente, eu tomo a decisão e depois comunico aos meus subordinados e por vezes procuro ouvir os meus comandantes de companhia e, sempre que possível, tento <u>corresponder àquilo que me transmitem.</u></p>	
<p>5. Sentiu que ao longo da sua carreira com Oficial Superior desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Penso que sim, após toda a minha experiência quero acreditar que desenvolvi alguma competência que não possuía anteriormente, caso contrário algo errado se passava. Com a aprendizagem constante com o próximo nós vamos crescendo e desenvolvendo competências. <u>Acima de tudo, quando trabalhamos com pessoas, temos que ter a preocupação do factor humano, não devendo esquecer a missão que nos é atribuída e que tem que ser cumprida. Procuro cumprir isso tanto quanto possível de uma forma adaptável às pessoas que lido diariamente e aos problemas que porventura elas tenham.</u> Não é uma tarefa fácil, mas é no conhecimento humano onde eu tenho evoluído mais como oficial superior. Tentar conciliar o estado de espírito das pessoas com quem trabalhamos com o cumprimento das tarefas que têm que ser executadas.</p>	<p>Tacto (C33), Sensibilidade (C32), Adaptação (C7).</p>
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de uma Instituição Militar obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p>As funções que vamos desempenhando ao longo da vida militar têm características diferentes, logo obriga-nos a ter diferentes competências. Quando mudamos de função <u>necessitamos de nos ajustar, de nos adaptar às novas situações.</u></p>	<p>Adaptação (C7).</p>

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 04

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	A liderança é a capacidade que um comandante tem para, no âmbito do cumprimento e desenvolvimento das suas tarefas e missão, conseguir <u>motivar</u> e <u>incentivar</u> os seus subordinados, no sentido de levá-los a cumprir a missão da melhor forma. É a capacidade de <u>persuasão</u> e <u>argumentação</u> para que aqueles que nos seguem cumpram a missão de forma determinada, sem questionar, acreditando, e sentindo confiança no seu líder e nas suas decisões. Algo que é distinto do acto de chefiar, pois muitos chefes não possuem capacidade de liderança.	Motivação (C23), Influência (C10 A1), Influência (C10 A1), Comunicação Assertiva (C26 A1).
2. O que entende por competências de liderança?	Aquilo que eu acho que são competências de liderança, são determinados predicados, que um líder deve possuir, fruto de uma <u>formação que lhe é conferida</u> , que ao longo da vida irão ser desenvolvidas através da experiência, das indicações dadas pelos superiores hierárquicos, da frequência de cursos e leituras particulares que se fazem. A capacidade de <u>persuasão</u> , de <u>organização</u> , de <u>iniciativa</u> e o <u>exemplo</u> , são algumas das competências muito importantes que são trabalhadas ao longo da vida de um líder.	Proficiência técnica e Tática (C25), Influência (C10 A1), Planeamento (C21), Autonomia e Iniciativa (C1), Influência (C10 A3).
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	Eu diria que é decisiva e fundamental, porque é aquilo que nós fazemos, e começando pela Academia Militar, obviamente que é preciso que um aluno tenha as matérias de âmbito civil, mas também tem que ser feito um grande trabalho no âmbito da liderança, pois quando a formação terminar cada aluno terá uma companhia para liderar. E os subordinados esperam que o líder seja capaz de <u>os orientar</u> ,	Comando e Direcção (C5), Comunicação (C26 A1), Auto-Avaliação (C24), Experiência (C35).

	<p><u>através das ordens e de informações para o cumprimento das missões.</u> Muitas vezes não há tempo, a partir do momento em que chegas a uma unidade, para pesar esse estofo e competências, para cumprires a tua função. Depois obviamente que há sempre o desenvolvimento da capacidade de liderança que é feita também através do desempenho no dia-a-dia, da <u>experiência</u>, da <u>auto-avaliação</u>, do feedback dos superiores hierárquicos sobre a forma como deverás proceder em termos de liderança e depois á medida que se vai evoluindo na carreira também se vai fazendo uma nova formação. Porque as capacidades de lideranças ou as características que devem ser dadas a um tenente são diferentes das leccionadas a um capitão, pois está num nível diferente de comando.</p>	
<p>4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa Instituição Militar?</p>	<p>É uma questão um pouco difícil, poder-se-ia definir o que é que é mais importante ao nível de comandante de pelotão, de companhia, ou batalhão pois são coisas diferentes. Obviamente que um individuo que é comandante de batalhão, já tem uma certa experiência adquirida e obviamente que já foi comandante de pelotão, de companhia, não exerce já uma liderança através do exemplo e da proximidade perante os homens. Ao nível do comandante de batalhão já existem outras coisas que são mais importantes, como a <u>capacidade de persuasão</u>, a <u>forma como comunica</u> com os seus subordinados, a <u>forma como os motiva</u> para trabalhar, a <u>forma como apela à iniciativa</u>, à <u>participação</u>, portanto já são predicados que são mais importantes do que aqueles requeridos para os comandantes de pelotão e comandante de companhia. Quando qualquer militar que chega ao meu batalhão é recebido por mim, e eu faço questão que eles me conheçam desde logo.</p>	<p>Influência (C10 A1), Comunicação Assertiva (C26 A1), Motivação (C23), Autonomia e Iniciativa (C1), Trabalho de Equipa (C27).</p>

	<p>Penso que este é um factor fundamental. Faço as boas vindas e informo qual é o espírito deste batalhão, <u> digo também que o comandante de batalhão é mais uma peça da equipa</u>, sendo o trabalho dele muito importante. Até porque o tenente-coronel pode ser muito bom como comandante de batalhão, mas se os soldados forem maus o batalhão não funciona, ou se os soldados forem muito bons mas o comandante não o for também não funciona. Portanto procuro desde logo passar-lhes essa mensagem quando os recebo. Isto faz com que eles imediatamente se sintam parte da equipa e permite-me também estar no mesmo nível do subordinado, fazendo-os ver que não tem de existir qualquer tipo de receio para com a minha pessoa, que sou acessível para qualquer tipo de problema, podendo contactar comigo. Os meus soldados respeitam-me, existe disciplina, mas não têm medo de vir falar comigo.</p>	
<p>5. Sentiu que ao longo da sua carreira com Oficial Superior desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Acho que desenvolvemos competências todos os dias. Não sou sempre exactamente o mesmo quando comando o meu batalhão, até porque, isto é um processo evolutivo que se vai vivendo no dia-a-dia, através dos contactos que se estabelece com os comandantes de companhia, com o Estado Maior, através do conhecimento das pessoas, e <u>acabando por existir uma adaptação em que as competências variam consoante a situação</u>. Em situação de comando nós vamos crescendo, vamos desenvolvendo aquelas competências que são mais requeridas para comandante de batalhão, e por isso, é importante que o comandante esteja minimamente dois anos nessas funções, pois um ano é muito pouco para a aprendizagem. <u>Hoje sinto-me mais capaz e com mais e melhores competências do que quando estava</u></p>	<p>Adaptação/Flexibilidade (C7), Auto-Confiança (C12).</p>

APÊNDICE F

	<u>no início das minhas funções.</u>	
6. As diferentes situações ocorridas dentro de uma Instituição Militar obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.	Em termos de liderança as coisas variam muito, até no âmbito de uma operação. O facto de ela ser ofensiva ou defensiva, vai impor estilos de liderança diferentes assim como competências diferentes. Se eu estiver numa OAP, ou manutenção de paz, é diferente, pois tenho que criar uma postura diferente daquela que teria que ter num teatro ofensivo, em que a postura do líder seria mais virada para uma componente <u>física aperfeiçoada</u> , a preocupação e o sentido de alerta para o perigo de se poder perder a vida naquele local. Acho que todas as competências são importantes e que a determinado momento irão ser necessárias e usadas.	Aptidão Física (C17).

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 05

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	Capacidade de uma pessoa poder influenciar as outras para um determinado objectivo, conseguir com que a equipa a liderar consiga os objectivos que o líder pretende sem contestação, através da sua voz e das variadas competências com o justo equilíbrio entre elas, e fazer com que a sua equipa siga as suas ideias.	Influencia (C10 A1), Espírito de Equipa (C27), Assertividade (C20).
2. O que entende por competências de liderança?	É o justo equilíbrio das capacidades humanas de forma que os objectivos da equipa se consigam realizar. Essas competências não podem ser muito valorizadas nem muito desvalorizadas. Dependem muito das situações, há algumas em que se dá mais relevo a umas e menos relevo a outras, mas devemos procurar na sua justa medida, consoante a “missa”, ajustá-las de maneira a que todas elas estejam presentes.	Auto-controlo (C2).
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	É fundamental a todos os níveis, mais quando preparamos militares. Nos preparamos militares para quê? Para as mais vastas situações, não para as missões de OAP mas sim para a guerra, para a defesa do país estando em causa a sua vida, daí o jurarmos até o sacrifício da própria vida. Quando damos uma ordem para atacar ou para defender, temos que ser justos e competentes, temos de saber aquilo que estamos a fazer, <u>formar uma equipa coesa através dos nossos actos do dia-a-dia</u> . Isto é liderar. É preciso ter em consideração a continuidade das suas acções, <u>conseguir com que os seus subordinados o acompanhem até á conquista de todos os</u>	Comando (C5), espírito de equipa (C27), Execução (C11), Comando e Direcção (C5).

APÊNDICE F

	<p><u>objectivos finais</u>. A liderança é importante para um chefe militar ter a capacidade de <u>comandar e aplicar</u>, com equilíbrio as suas competências.</p>	
<p>4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa Instituição Militar?</p>	<p>Muitas competências são importantes, <u>nunca devemos desvalorizar a ética</u>, o respeito pelos subordinados, a capacidade técnica e tática, entre muitas outras. <u>A comunicação é deveras importante</u>, eu tenho que saber comunicar para transmitir as minhas ideias, <u>tenho que absorver dos meus homens os seus sentimentos, as suas emoções</u>, para poder melhorar a forma de comunicar. <u>O ensino</u> e o treino é fundamental, porque se preparar os meus homens, menos perigo eles correm. Antigamente já se dizia “o suor perdido em instrução são lágrimas perdidas em combate”. <u>Também tenho que saber motivar os meus homens para todas as suas funções a fim de atingirem as metas definidas</u>.</p> <p>As competências, como já disse, são utilizadas consoante as funções de comando: umas viradas para a componente operacional e execução, e outras para o planeamento. <u>Na minha função já tenho que tomar mais atenção ao planeamento e a supervisão</u> descorando o treino e a eficiência para o combate.</p>	<p>Ética Profissional (C4), Comunicação (C26), Empatia (C14), Ensino (C28), Motivação (C23), Planeamento (C21), Supervisão (C30).</p>
<p>5. Sentiu que ao longo da sua carreira com Oficial Superior desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Desenvolvi algumas, eu desde 1973 que estou por dentro da vida militar, como comandante de companhias operacionais e como comandante de batalhão, e elas variam de acordo com a função. Como oficial superior tenho que ter uma <u>supervisão num contexto globalizado</u>, sendo já diferente da supervisão de um comandante de companhia e de pelotão na qual desenvolvem uma supervisão mais directa, face a face. <u>A forma de eu actuar, a moral e a ética</u> também são importantes para que eu seja um exemplo para os meus subordinados, para que estes</p>	<p>Supervisão (C30), Ética Profissional (C4), Influência (C10 A3).</p>

APÊNDICE F

	<p>cumpram uma ordem porque sabem que eu serei o primeiro a cumprir e porque sentem <u>segurança para tal</u>.</p>	
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de uma Instituição Militar obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p>Depende muito das situações. Um Coronel comandante é diferente de um Coronel professor, dão ênfase a diferentes tipos de competências. Um Tenente-coronel comandante de uma FND lidera mais com a <u>comunicação, bom senso e ponderação</u>; já um comandante de uma força operacional tem que ter eficiência para o combate, técnicas e táticas para conseguir os seus objectivos. Conforme a situação, conforme o escalão, há competências que se dá mais ou menos valor mas com pouca disparidade entre elas.</p>	<p>Comunicação (C26 A1), Auto-Controlo (C2).</p>

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 06

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	A liderança é o <u>processo de influência</u> , mediante aqueles que estão <u>sob a minha chefia e o meu comando</u> , no cumprimento da sua tarefa e, em síntese, da sua missão, <u>para além da autoridade que eu detenho</u> , de forma a cumprirmos, quer os meus subordinados quer os meus colabores, a missão, os objectivos e as tarefas que nos estão atribuídas, quer pelo Comandante da Academia Militar, quer do Director do serviço onde eu estou incluído.	Influência (C10 A1), Comando e Direcção (C5), Comando e Direcção (C5).
2. O que entende por competências de liderança?	Competências de liderança podiam ser interpretadas como os <i>skills</i> , ou seja, as habilidades que um líder possa ter. Mas quando olhamos para a questão das habilidades, este conceito traduz-se sempre num sentido pejorativo, como se tem capacidade desportiva ou não, enquanto que uma competência é aquilo que nós somos realmente capazes de fazer. <u>O saber estar, o saber ser e o saber fazer</u> , em que o saber fazer é a <u>competência daquilo que eu sou capaz de fazer</u> . Ser competente ou ter competência é ter uma determinada tarefa, no quadro da minha missão, e do meu posto e eu ser capaz de a fazer. As competências podem ser inatas ou podem ser resultante dum <u>processo de aprendizagem, da experiencia</u> , porque senão não valeria a pena sermos oficiais. As competências são resultantes da capacidade inata de uma pessoa e da capacidade de aprendizagem da mesma.	Ética Profissional (C4), Execução (C11), Proficiência técnica e táctica (C25).
3. Sente que a componente da Liderança é	Não só não acho que seja essencial, mas sim toda a essência da Academia Militar. Ou seja,	Influência (C10 A1).

<p>essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?</p>	<p>eu posso ter capacidades inatas mas se não as desenvolver, são poucos aqueles que dão por isso. Deixe-me dar um exemplo: O número um do curso pode, de facto, não ser um líder. Vocês podem-se reconhecer noutros cadetes ou noutro oficial a meio do curso seja capaz de reunir todas as características do grupo. O que quero dizer com isto é que não é líder quem quer, <u>mas sim quem arrasta atrás de si o conjunto dos seus seguidores</u>. É a capacidade que qualquer um de nós tem para arrastar aqueles que o rodeiam e isso é que eu acho que é essencial, porque um indivíduo não é líder porque é o melhor do curso mas sim porque os seus seguidores o elegem como tal.</p>	
<p>4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa Instituição Militar?</p>	<p>Primeiro para mim é fundamental a <u>capacidade e o respeito pela dignidade da pessoa humana</u> e penso que é uma das maiores capacidades que um líder tem de ter. Ou seja, eu olho para si como Aspirante e independentemente de ser Cadete ou Alferes, <u>eu trato-te como pessoa humana</u>. Não é olhar para um indivíduo de grau hierárquico inferior e mandá-lo fazer o aquilo que quero e bem em apetece só porque estou num grau hierárquico superior. Acho que é um comportamento completamente errado e que devia ser banido da nossa Instituição, pois em vez de despertar a empatia, a dedicação e o esforço, vai criar sentimentos como a humilhação, que em nada contribuem para a formação do oficial. <u>É mesmo quando tem que ser dada uma punição, esta nunca deve ser feita em frente ao colectivo, mas sim em privado</u>. Há instrumentos normativos que os comandantes e os chefes dispõem que não são a humilhação, não devendo um erro ser pago através de outro erro. Deve ser explicado ao militar que a sua conduta foi imprópria e como tal terá de ser sancionado. <u>O ter espírito de</u></p>	<p>Ética Profissional (C4), Empatia (C14), Auto-Avaliação (C24), Espírito de Equipa (C27), Estabilidade Emocional (C15), Tomada de decisão (C22 A3), Auto-Confiança (C12), Supervisão (C30), Influência (C10 A3).</p>

APÊNDICE F

	<p><u>equipa e camaradagem, o ser capaz de delegar assumindo sempre a responsabilidades.</u> Se o meu subordinado cometeu um erro no cumprimento das funções delegadas por mim, devo ser eu a assumir essa falta perante os meus superiores. Isto resume o respeito pelo princípio da subsidiariedade, ou seja, se um subordinado tem capacidades para fazer determinada tarefa então deve ser ele a cumpri-la, estando sempre sob <u>supervisão por parte do comandante e segundo exemplo demonstrado por ele mesmo.</u> Acho também fundamental o exercício da disciplina. Ser disciplinado e disciplinador.</p>	
<p>5. Sentiu que ao longo da sua carreira com Oficial Superior desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?</p>	<p>Desenvolvi muitas competências de liderança. <u>A capacidade de decisão foi uma delas, e não aceito de maneira nenhuma a velha máxima “vale mais decidir mal do que não decidir”.</u> Um líder quando decide, fá-lo ciente dos recursos que tem para tomar a sua decisão, e á priori, se assim for, <u>tudo foi planeado, agora se as coisas não correram de acordo com aquilo que era desejado já é outro aspecto.</u> <u>A capacidade física e moral,</u> o empreendedorismo e a <u>capacidade de comunicação</u> também foram das capacidades que mais desenvolvi fundamentais. Um líder que não sabe comunicar, que não sabe dirigir-se ao seu pelotão está perdido. Outras capacidades que foram desenvolvidas foram <u>o planeamento, o auto-controlo e a disponibilidade para aprender continuamente e de ser capaz de formar um espírito de equipa.</u></p>	<p>Tomada de decisão (C22 A1), Planeamento (C21), Aptidão Física (C17), Comunicação (C26 A1), Planeamento (C21), Auto-Controlo (C2), Espírito de Equipa (C27).</p>
<p>6. As diferentes situações ocorridas dentro de uma Instituição Militar obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.</p>	<p>Sim. Competências são capacidades que tu tens no âmbito do saber fazer, <u>e do saber estar e ser,</u> e são tão importantes quando és subalterno ou oficial superior. Mas há um conjunto de competências que se colocam em dinâmicas diferentes em função do escalão</p>	<p>Ética Profissional (C4), Planeamento (C21), Decisão (C22 A1), Comunicação (C26 A1).</p>

APÊNDICE F

	<p>que se tem. Como Comandante de pelotão planeias, comunicas e decides em função desse posto e desse tipo de formação. Quando se é Capitão já existem outros patamares de decisão, <u>mas continua-se a planejar, a decidir e a comunicar</u>. Para mim as competências não são em função do posto, mas as suas dinâmicas, a sua acuidade e o seu grau de complexidade é que varia. Um indivíduo não deixa de comunicar em aspirante nem como Coronel, as competências são as mesmas, mas a sua dinâmica, acuidade e complexidade é que vai subindo no patamar da exigência.</p>	
--	---	--

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 07

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	Podemos considerar liderança como uma forma de <u>influenciar, motivar os homens que temos ao nosso comando, de forma a ter sucesso naquilo que se concebe e determina.</u>	Influência (C10 A1), Motivação (C23), Comando (C5), Assertividade (C20).
2. O que entende por competências de liderança?	A <u>capacidade para comunicar, planejar, gerir situações de conflito, ter visão estratégica e ser inovador.</u>	Comunicação (C26 A1), Planeamento (C21), Auto-Controlo (C2), Visão (C29).
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	Sim, é bastante essencial para a formação de um futuro Oficial, porque os <u>homens e equipas motivadas</u> são um factor chave para o sucesso de qualquer organização. No nosso caso, deparamo-nos numa Instituição Militar em que se “trabalha” muitas vezes com o risco da própria vida. Para gerir estas situações é necessário haver quem saiba liderar, por isso é que as escolas, como a Academia Militar, formam e bem, futuros Oficiais do Exército Português.	Espírito de Equipa (C27), Motivação (C23).
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa Instituição Militar?	Ao meu nível é fundamental o <u>planeamento</u> , estando visível no sucesso de todas as metas definidas; desenvolvimento do <u>espírito de equipa/corpo</u> ; a criação de um clima saudável; e a <u>oportuna tomada de decisão</u> , fundamental para os líderes.	Planeamento (C21), Espírito de Equipa (C27), Relacionamento Interpessoal (C31), Tomada de Decisão (C22 A1).
5. Sentiu que ao longo da sua carreira com Oficial Superior desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim, bastantes. Essencialmente o <u>planeamento, o saber encorajar para desenvolver espírito de equipa/corpo, persuasão e auto-controlo.</u>	Planeamento (C21), Espírito de Equipa (C27), Influência (C10 A1), Influência (C10 A1), Auto-Controlo (C2).
6. As diferentes situações ocorridas dentro de uma Instituição Militar	Sim, são várias as situações em que desenvolvemos diferentes tipos de	Motivação (C23), Espírito de Corpo (C27).

APÉNDICE F

obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.	competências, apesar de todas elas estarem constantemente presentes. Por exemplo: levar os homens ao quase esgotamento físico numa marcha forçada através do <u>espírito de corpo desenvolvido</u> e da <u>motivação</u> .	
---	--	--

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 08

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	É a capacidade de <u>influenciar pessoas</u> para que se <u>envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objectivos comuns</u> .	Influência (C10 A1), Assertividade (C20).
2. O que entende por competências de liderança?	São um <u>conjunto de conhecimentos</u> que se colocam em uso no acto da liderança.	Proficiência Táctica (C25).
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	Claro, todos comandamos, mas só alguns lideram.	
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa Instituição Militar?	Acho fundamental o <u>planeamento de todas as acções desenvolvidas</u> em prol de uma Instituição Militar e a <u>tomada de decisão</u> . Esta, em qualquer <u>comandante, tem que estar bem presente</u> , são várias as decisões que tomamos sempre a pensar no êxito destas e que sejam cumpridas sem hesitação por parte dos homens que lideramos.	Planeamento (C21), Tomada de Decisão (C22 A1), Supervisão (C30).
5. Sentiu que ao longo da sua carreira com Oficial Superior desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim, bastantes. <u>A supervisão de todas as tarefas executadas</u> , se não for hoje, não esquecer de o verificar amanhã. <u>Conhecimento, tanto técnico com tático, dos assuntos abordados no nosso dia-a-dia</u> . Também não nos podemos esquecer <u>da ética e do comando</u> .	Supervisão (C30), Proficiência Técnica e Táctica (C25), Ética profissional (C4), Comando (C5).
6. As diferentes situações ocorridas dentro de uma Instituição Militar obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.	Sim, as variadas funções obrigam-nos a ter comportamentos diferenciados. "Faz aquilo que eu digo não faças aquilo que eu faço".	

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 09

Pergunta	Respostas	Análise
1. O que é para si a Liderança?	<u>Influenciar outras pessoas</u> , levando-as a comportarem-se de forma vantajosa e colaborante no âmbito de um projecto de trabalho.	Influência (C10 A1).
2. O que entende por competências de liderança?	São todos aqueles atributos que um comandante deve ter para assim desenvolver a sua liderança, de uma forma eficaz para o cumprimento de todos os objectivos estabelecidos.	
3. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?	Sim. <u>Sem ela o exercício da função de comando não é plenamente atingido</u> . É através dela que se consegue que os subordinados <u>cumpram tarefas com motivação</u> , e não apenas “cumprir por cumprir”.	Comando (C5), Motivação (C23).
4. Quais as competências que acha mais importantes para se ter um bom desempenho numa Instituição Militar?	<u>Comunicação, capacidade de orientar bem os subordinados, conhecimentos tanto técnicos como táticos</u> , profundo conhecimento dos valores da Instituição e de <u>ser capaz de os transmitir aos subordinados</u> .	Comunicação (C26 A1), Planeamento (C21), Proficiência técnica e tática (C25), Capacidade para Desenvolver os outros (C13).
5. Sentiu que ao longo da sua carreira com Oficial Superior desenvolveu em si algumas competências de liderança? Quais?	Sim. <u>Capacidade para motivar e envolver/comprometer os subordinados nas tarefas a desempenhar</u> .	Motivação (C23).
6. As diferentes situações ocorridas dentro de uma Instituição Militar obrigam-no a ter diferentes competências? Dê um exemplo.	Sim. Em situações de cariz operacional haverá competências que assumem maior relevância do que em situações relacionadas com a formação. Neste caso, seguramente desenvolvemos competências tais como o <u>desenvolvimento do espírito de equipa, proficiência tática e a tomada de decisão</u> .	Espírito de Equipa (C27), Tomada de Decisão (C22 A1), Proficiência técnica e tática (C25).

ANEXOS

ANEXO A – COMPONENTES DO MODELO DE COMPETÊNCIAS PROPOSTO PELO CPAE PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	125
--	------------

ANEXO A – COMPONENTES DO MODELO DE COMPETÊNCIAS PROPOSTO PELO CPAE PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS

Organizacional	Visão	Define e expressa o futuro para a organização baseado em factores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da envolvente estratégica.
	Envolvimento e Comprometimento com a Organização	Adere voluntariamente à cultura organizacional.
	Burocrático / Administrativo	Gere os procedimentos administrativos/burocráticos necessários ao desempenho do serviço pelo qual é responsável.
	Tecnologia de Informação e Comunicação	Demonstra conhecimento, aptidão, abertura e utiliza as tecnologias como meio de transmissão e/ou processamento de informação.
	Valorização pessoal	Demonstra comportamentos que evidenciam a procura activa de novos conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os seus comportamentos para reagir ou se antecipar a novos requisitos e exigências profissionais.
	Conhecimento Técnico e Tático	Aplica adequada e correctamente conhecimentos técnicos e táticos requeridos pela situação.
	Comando e Direcção	Define objectivos, recolhendo e analisando informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia organizacional.
	Planeamento e Análise	Empreende acções para melhorar os resultados ou criar oportunidades de forma autónoma.
	Autonomia e Iniciativa	Transmite aos outros o que deve ser feito de modo a que a execução seja conforme as suas intenções, com o que é melhor para a organização e para o cumprimento da missão, de acordo com a autoridade de que é investido.
	Supervisão	Verifica a execução de modo a garantir o cumprimento da missão para que, com oportunidade, se possam realizar as adequadas adaptações às mudanças de situação.

Cognitiva	Inteligência Geral	Age em todas as circunstâncias de forma adaptada, resolvendo os problemas com eficácia.
	Raciocínio Analítico	Compreende as situações e resolve os problemas decompondo-os em elementos e avaliando-os de forma sistémica e sistemática e lógica.
	Pensamento Criativo	Produz ideias novas, em quantidade e qualidade.
	Resolução de Problemas	Identifica problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando soluções. Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
	Consultar	Aconselha-se com subordinados, pares e superiores, antes de introduzir mudanças que afectem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
Emocional	Equilíbrio e Estabilidade Emocional	Adequa a expressão das emoções de forma adaptada às diversas situações. Mostra firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo.
	Resiliência	Manifesta comportamentos que evidenciam recuperar rapidamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, altamente stressantes ou traumatizantes.
	Auto Controlo	Mantém o controlo de si próprio sempre que confrontado com situações geradoras de stress, conseguindo transmitir calma e confiança aos subordinados. Consegue manter sangue-frio em situações de combate.
	Auto Confiança	Demonstra confiança nas suas capacidades para agir, escolher soluções e realizar tarefas de forma correcta em qualquer situação e sobretudo nas mais difíceis, stressantes ou nas que não detenha toda a informação necessária.
	Assertividade	Alcança objectivos pessoais e profissionais de forma socialmente aceitáveis.
	Adaptação/Flexibilidade	Capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações em permanente mudança com indivíduos e grupos diferentes.

Liderança	Construção de relações	Trabalho de equipa	Realiza acções que potenciam os resultados do trabalho, pelo aproveitamento de todas as potencialidades e características dos vários intervenientes ou em colaboração inter áreas funcionais, através da partilha de conhecimentos e experiências.
		Estabelecimento de relações interpessoais	Constrói e mantém contactos amigáveis que contribuam para a realização dos objectos de trabalho da equipa e da instituição.
		Abertura à multiculturalidade	Respeita as crenças, valores e tradições culturais dos povos onde exerce as suas funções e demonstra a vontade a trabalhar em equipas multi e inter culturais.
		Motivação	Usa técnicas de influência que apelam à emoção ou à lógica para gerar entusiasmo no trabalho, compromisso perante os objectivos confiança de forma a tornar-se um exemplo através dos seus comportamentos, consubstanciados na acção de comando.
		Apoio e valorização	Revela proximidade com os outros de forma a conhece-los, a perceber e preocupar-se com os seus problemas. Age com consideração, respeito, paciência mostrando empatia e apoio ás preocupações e ansiedades dos outros
	Construção de redes sociais	Construção de redes	Estabelece, mantém e desenvolve contactos sociais que poderão ser fontes de informação e apoio.
		Consciência política	Tem consciência das linhas de orientação estabelecidas pelo Estado no âmbito militar e civil, internamente e externamente.

	Influência	Persuasão	Promove ideias e projectos de forma convincente usando raciais fortes para os seus argumentos, para construir uma ampla base de apoio.
		Construção de confiança	Interage com os outro de modo a ganhar a sua confiança, acerca das suas intenções e as da organização.
		Impacto/Imagem	Gera um efeito específico sobre os outros a fim de conseguir a sua participação voluntária na acção de comando.
		Negociação	Toma decisões e conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas.
		Comunicação	Transmite uma ideia ou conjunto de ideias claras, precisas e concisas de modo oral ou escrito a uma pessoa ou grupo.
	Execução e implementação	Implementa orientações relativas à execução de normas de procedimentos que devem ser seguidas no cumprimento de uma missão.	
	Decidir e julgar eficaz e eticamente	Opta pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos.	
Física	Aptidão física	Revela aptidão física necessária ao cumprimento das missões que lhe são cometidas.	