



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Operações Militares

AUTOR: Aspirante Aluno de Infantaria Daniel Filipe Félix Ferreira da Silva

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

Caracterização das Competências de Liderança nos Oficiais Subalternos de Infantaria em Operações Militares

AUTOR: Aspirante Aluno de Infantaria Daniel Filipe Félix Ferreira da Silva

ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

LISBOA, AGOSTO DE 2009

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e irmão...

AGRADECIMENTOS

Toda a elaboração deste trabalho não seria possível sem o esforço, trabalho e apoio de várias individualidades, a quem manifesto o meu profundo reconhecimento:

- Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco, por toda a disponibilidade demonstrada na condução e elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada;

- Aos Oficiais entrevistados pela disponibilidade demonstrada, por terem partilhado a sua experiência e conhecimento adquiridos como comandantes, quer em teatros internacionais quer em território nacional;

- Ao Tenente-Coronel de Infantaria Gualdino Antão, pelo interesse demonstrado sobre o estudo e pela partilha de ideias;

- À Alferes de Artilharia Tânia Ferreira, pela disponibilidade mostrada, paciência e a mais nobre camaradagem;

- À D. Cristina por todo o carinho, afecto e apoio incondicional dado durante a minha passagem pela Academia Militar;

- Aos meus amigos e família, pelo apoio e tranquilidade que sempre me transmitiram nos momentos mais difíceis.

- Aos camaradas do meu Curso de Infantaria, uma palavra de apreço “àqueles” que mais me acompanharam em todos os momentos.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS	II
ÍNDICE GERAL.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE QUADROS	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	IX
RESUMO	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA.....	3
CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA.....	3
1.1 – LIDERANÇA.....	3
1.2 – NÍVEIS DE LIDERANÇA	5
1.3 – DIFERENTES ABORDAGENS.....	7
1.3.1 - ABORDAGEM DOS TRAÇOS	7
1.3.2 – ABORDAGEM SITUACIONAL.....	8
1.3.3 – ABORDAGENS TRANSACCIONAIS E TRANSFORMACIONAIS	9
CAPÍTULO 2 – COMPETÊNCIAS.....	12
2.1 – DIFERENTES PERSPECTIVAS DAS COMPETÊNCIAS	12
2.1.1 – QUAL O PERFIL DE COMPETÊNCIAS ADEQUADO PARA EFICÁCIA NA LIDERANÇA?.....	14
2.1.2 – MODELO DE COMPETÊNCIAS PROPOSTO PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	15
CAPÍTULO 3 – OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE	17
3.1 – OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE	17
3.2 – PRINCÍPIOS DAS CRO	18
3.3 – TIPOLOGIA DAS CRO	18
3.4 – LIÇÕES APRENDIDAS VS LIDERANÇA	19
PARTE II – OBJECTO DE ESTUDO.....	222
1 – FINALIDADE DO ESTUDO	222
2 – O PROBLEMA.....	222
3 – HIPÓTESES.....	233
4 – VARIÁVEIS	234
5 – LIMITAÇÕES AO ESTUDO.....	235

PARTE III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	255
1 – INTRODUÇÃO	255
2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	255
2.1 – CRITÉRIO DE SELECÇÃO DA AMOSTRA	266
2.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	266
3 – INSTRUMENTOS.....	277
4 – PROCEDIMENTOS.....	277
4.1 – RECOLHA DE DADOS	277
4.2 – PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS UTILIZADOS.....	278
PARTE IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	289
1 – INTRODUÇÃO	289
2 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM MAIOR FREQUÊNCIA NO EXERCÍCIO DE COMANDO.	289
3 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM MAIOR IMPORTÂNCIA NO EXERCÍCIO DE COMANDO.	31
4 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EXTRAÍDAS DE QUESTÕES ESPECÍFICAS ÀS ENTREVISTAS EFECTUADAS.....	35
PARTE V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO.....	40
INTRODUÇÃO	40
CONCLUSÕES	41
RECOMENDAÇÕES.....	42
BIBLIOGRAFIA.....	43
ANEXOS E APÊNDICES	46
ANEXO A.....	47
ANEXO B.....	48
APÊNDICE A	51
APÊNDICE B	54
APÊNDICE C	55
APÊNDICE D	81

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 3.1: MODELO DO ICEBERG DE COMPETÊNCIAS SEGUNDO MCBER.....	13
FIGURA 1.1: ESQUEMA REPRESENTATIVO DUM MODELO REFERENTE AOS ATRIBUTOS PESSOAIS DOS LÍDERES.....	46
FIGURA 2.1: ADEQUAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA ÀS DIFERENTES SITUAÇÕES.....	47

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1.1: QUADRO DE FREQUÊNCIAS DAS COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM E SEM EXPERIÊNCIA EM CRO.	28
QUADRO 2.1: QUADRO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DE MAIOR IMPORTÂNCIA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM E SEM PARTICIPAÇÃO EM CRO.	31
QUADRO 3.1: CARACTERÍSTICAS DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA NO EXERCÍCIO DE COMANDO DAS FND EM CRO.	34
QUADRO 4.1: COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA REFERIDAS PELOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM E SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO DAS FND EM CRO.	35
QUADRO 5.1: COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA MAIS DESENVOLVIDAS PELOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM E SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO DAS FND EM CRO.	37

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1.1: TIPOS DE TRAÇOS.....	46
TABELA 1.2: TRAÇOS E COMPETÊNCIAS MAIS FREQUENTEMENTE ENCONTRADAS NOS LÍDERES EFICAZES.	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA PARA AS ENTREVISTAS (OFICIAIS COM E SEM PARTICIPAÇÃO EM FND).....	266
GRÁFICO 2.1: GRÁFICO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DE MAIOR FREQUÊNCIA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM E SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO DAS FND EM CRO.....	30
GRÁFICO 3.1: GRÁFICO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DE MAIOR IMPORTÂNCIA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM E SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO DAS FND EM CRO.....	32
GRÁFICO 4.1: GRÁFICO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA REFERIDAS PELOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM E SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO DAS FND EM CRO.....	36
GRÁFICO 5.1: GRÁFICO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA MAIS DESENVOLVIDAS PELOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA COM E SEM EXPERIÊNCIA DE COMANDO DAS FND EM CRO.	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CRO	<i>Crisis Response Operations</i> (Operações de Resposta à Crise)
EME	Estado-Maior do Exército
FA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas
FNT	Forças Nacionais Territoriais
IE	Inteligência Emocional
LA	Lições Aprendidas
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> (Organização do Tratado do Atlântico Norte)
ONU	Organização das Nações Unidas
ROE	<i>Rules of Engagement</i> (Regras de Empenhamento)
SI	Sistema Internacional
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TO	Teatro de Operações
UE	União Europeia

RESUMO

A realização deste trabalho teve por base o estudo de desenvolvimento das competências de liderança durante o exercício de funções de comando do Oficial Subalterno.

Incide concretamente na caracterização das competências de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Operações Militares (CRO).

O presente estudo tem como objectivo estudar quais as competências de liderança mais utilizadas e desenvolvidas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria para um desempenho de excelência no exercício das suas funções no comando de uma Força Nacional Destacada (FND) em Operações de Resposta à Crise (CRO).

A metodologia utilizada assentou numa primeira fase numa pesquisa bibliográfica e numa segunda fase na realização de entrevistas e a aplicação de um questionário a 22 Oficiais Subalternos de Infantaria. A amostra constituiu-se por 11 Oficiais Subalternos de Infantaria com prática de comando de FND em CRO e 11 Oficiais Subalternos de Infantaria com prática de 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.

Constatou-se que existem competências de liderança específicas para o desempenho de excelência dos Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício das funções de Comando nas FND, e que existem algumas diferenças em relação aos Comandantes das Forças Nacionais Territoriais.

Palavras – chave: LIDERANÇA; COMANDO; OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE (CRO); COMPETÊNCIAS; CONTEXTO.

ABSTRACT

The accomplishment of this inquiry had as principle the leadership skills development study during the practice functions of Junior Officer.

It focuses specifically on the leadership skills characterization of Infantry Junior Officers in Military Operations (CRO).

The present inquiry has as a goal to study which of the leadership skills are the most used and developed by the Infantry Subordinated Officers for a performance of excellence in the exercise of their functions in the command of a National Dispelled Force (FND) in Crisis Response Operations (CRO).

The used methodology approached, on a first phase, to a bibliographical research and on one second phase to an accomplishment of interviews and the application of an inquiry to 22 Infantry Subordinate Officers. The sample consisted of 11 Subordinate Officers with Infantry practice command of FND in CRO and 11 Infantry Subordinate Officers with practice command of National Territory Forces. Through this inquiry one attempted to characterize and relate the leadership skills of the respective Forces commands in different contexts.

One certified that there are specific leadership skills for a performance of excellence of the Infantry Subordinate Officers, in the exercise of the Command functions in the FND, although there are some different ones from the National Territory Forces Commanders.

Keywords: LEADERSHIP; COMMAND; CRISIS RESPONSE OPERATIONS (CRO); SKILLS; CONTEXT.

INTRODUÇÃO

O processo de liderança tem sido muito confrontado pela maior parte das organizações, pois todas elas sentem a sua necessidade perante ambientes em constante mudança e face à competitividade mundial. A Instituição Militar, organização estruturada e hierarquizada, desde sempre teve em consideração este fenómeno da liderança, como tal, também ela tem de adaptar-se e reorganizar-se face às novas exigências sociais e institucionais. O espectro de actuação do exército tem sofrido muitas alterações, o que leva os militares a adoptarem uma postura mais proactiva, motivando a procura de diferentes tipologias, com capacidade e eficácia para os novos desafios e ameaças. Para o êxito do exercício da liderança, e face às novas tipologias é crucial que os líderes militares adoptem outras posturas, passando pela obtenção de novas competências.

As competências de liderança são resultantes da aprendizagem e é necessário praticá-las para poderem ser reconhecidas, segundo o autor Garf (s/d, p. 3) as competências são *“a capacidade de mobilizar os saberes adquiridos de qualquer forma, a fim de os usar numa dada situação profissional em diferentes condições de realização”*. Fazendo a ponte, podemos considerar que a *“situação profissional”* são as Forças projectadas pelo nosso Exército para o exterior, denominadas de Forças Nacionais Destacadas (FND¹). Segundo Sousa (2008, p.18) a actuação destas Forças *“exigem padrões elevados de profissionalismo, mas também de comportamento ético, do respeito pelas leis, costumes e cultura locais”*. Cada vez mais as FND têm que ter líderes capazes de responder com eficácia às novas exigências, adaptando-se às *“diferentes condições de realização”*, i. e., aos diferentes Teatros de Operações (TO) que possam surgir.

Partindo desta temática, o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), incorpora o Tirocínio para Oficiais de Infantaria da Academia Militar, e tem como objectivo estudar as competências de liderança desenvolvidas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria com experiência de comando das FND em Operações de Resposta à Crise (CRO).

A pertinência deste trabalho, prende-se com o facto, de a liderança ser um fenómeno cada vez mais evidenciado no seio das organizações, em particular a Instituição Militar que é responsável pela formação dos líderes do novo milénio num ambiente global e integrado em Forças Multinacionais.

¹ Uma FND, hoje em dia, é uma Força treinada para que possa lutar, se necessário, mas que, também, tenha capacidades para poder trabalhar com a população local, com as Organizações que exercem a sua actividade nos TO, sejam elas Não Governamentais ou Internacionais, e colaborar com as partes que pretendem participar na paz e na construção de um futuro estável e comum (<http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=240>).

De forma a alcançar os objectivos da investigação foi realizada uma reflexão apoiada numa análise bibliográfica no âmbito da liderança, foi seleccionada 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? E ainda, será que existem diferenças de prática de competências de liderança entre os Oficiais Subalternos de Infantaria no Comando de FND em CRO e de Forças Nacionais Territoriais (FNT)?

A partir desta questão central surgiram várias hipóteses: O comando de FND em CRO, exigem competências de liderança específicas (H1); A experiência de comando de FND em CRO desenvolve competências de liderança nos Oficiais Subalternos de Infantaria (H2); Existem diferenças entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria no Comando de FND e FNT (H3).

A metodologia utilizada assenta numa pesquisa de campo de natureza quantitativa, com recurso à técnica da entrevista. A revisão de literatura, que é considerada “a apresentação do histórico e da evolução científica do trabalho, através da citação e de comentários sobre a literatura considerada relevante e que serviu de base à investigação” (Sarmiento, 2008, p.102), constituiu o ponto de partida para o desenvolvimento e aplicação do outro método de recolha de informação (entrevista). Foi através desta pesquisa que foram elencadas inúmeras competências tendo em vista a referenciação dos autores. A pesquisa bibliográfica originou um quadro de frequências das competências mais evidenciadas por alguns autores de relevo.

Com o intuito de sistematizar a análise, o trabalho contém as seguintes partes: a revisão de literatura; o objecto de estudo; a metodologia; a apresentação e discussão de resultados e por fim as conclusões e recomendações futuras.

Na primeira parte, relativamente à revisão literária, é feito um enquadramento das dimensões a estudar. Para tal, consultaram-se obras e documentos de vários autores nacionais e internacionais.

Na segunda parte, o objecto de estudo, inserem-se elementos como: a finalidade deste estudo, o problema, as hipóteses, as variáveis e as limitações do trabalho.

A terceira parte, diz respeito à metodologia, que engloba o universo e a amostra, os procedimentos utilizados.

Na quarta parte apresentam-se e discutem-se os resultados, com base na análise de conteúdo efectuada.

A quinta e última parte substanciam as principais conclusões do estudo, e relaciona-as com as conclusões de outros estudos inicialmente referenciados, efectuando-se de seguida algumas recomendações e propostas para investigações futuras.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA

1.1 – LIDERANÇA

A liderança², que desde sempre tem sido uma temática bastante desenvolvida por vários investigadores e debatida um pouco por todo o mundo, assume cada vez mais uma posição relevante a nível internacional, Segundo o autor Bass (1990) “*existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que a tentaram definir*” (citado por Rego, 1998, p.21).

Liderança é um tema de extrema abrangência, que se tem evidenciado no seio das organizações por todo o conjunto de elementos envolvidos no processo de liderança, tais como, definição de objectivos, motivação, comunicação, inteligência emocional, dinâmica de grupo, delegação, competências e tomada de decisão (Afonso, 2009).

Ao longo dos tempos muitos autores têm definido o conceito de liderança, mas este, por tudo o que engloba, não permite que se consiga chegar a uma definição imutável. Jago (1982) define o conceito como sendo uma influência não coerciva para conduzir e coordenar os membros de um grupo organizado, com vista a alcançar os objectivos do grupo (citado por Rego, 1998).

Tannenbaum, Weschler e Massarik definem a liderança como “influência interpessoal, exercida na situação e dirigida, através do processo da Comunicação humana, à consecução de um ou diversos objectivos específicos” (citado por Penteado, 1992, p.3).

Segundo Hersey & Blanchard (1988) liderança “é o processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação” (citado por Rego, 1998, p.23).

Por seu turno, Leitão & Rosinha (2007, p.33) a liderança é “o processo de influenciar, para além do uso exclusivo da autoridade atribuída, o comportamento de outros, visando atingir os objectivos, cumprir as metas e satisfazer as finalidades concebidas pelo líder organizacional prescrito”.

Das definições apresentadas pelos diversos autores estão subjacentes a alguns elementos fundamentais na liderança: o líder, o liderado (membros), a situação e a comunicação.

² Liderança, s.f. função de líder; chefia; orientação (de liderar+ança), Dicionário de Língua Portuguesa (7ª Ed.), Porto Editora, Porto.

O líder³ é um dos principais intervenientes no processo de liderança. “*Aqueles a quem cabia comandar exércitos e vencer batalhas tinham algo que o restante dos mortais não parecia possuir*” (Bergamini, 2002, p.9).

O líder é um indivíduo de grande responsabilidade, de valor excepcional, pois é aquele que é seguido pelos outros. Vieira (2002, p.40) conceptualiza que “*o líder tem de ter um conhecimento profundo de si próprio: do que é, do que sabe e do que pode fazer; das suas capacidades e limitações*” (ver Figura A.1.1 - Esquema representativo dum modelo referente aos atributos pessoais dos líderes).

Um líder tem de auto-desenvolver-se, tem de ser alguém que inspire e influencie as pessoas na realização de metas organizacionais e na satisfação das necessidades dos seus seguidores. Segundo o FM 6-22 (2006) os líderes motivam as pessoas, dentro e fora da cadeia de comando para conseguir acções, centrar o pensamento e modelar decisões para o bem maior da organização.

Para Penteado (1992, p. 7) “*Não há líderes sem liderados*”. O **liderado** é o seguidor do líder na concretização das metas organizacionais estabelecidas. Os seguidores desenvolvem-se internamente como um grupo dinâmico, que resulta da interacção e do relacionamento entre indivíduos diferentes (Afonso, 2009). É dentro do grupo que os indivíduos se auto-motivam, consciencializam da posição importante que ocupam na organização e tudo aquilo que realizarem será benéfico para a organização.

A **situação** é outro elemento influenciador da acção de liderança. Em situações previsíveis e rotineiras não se percebe a necessidade de um líder, pois o grupo está adaptado a estas vivências, mas não existem situações iguais, por isso o líder deve ser capaz de trabalhar intelectualmente, aproveitando experiências vividas e aplicá-las face a novos desafios/situações. O líder deve interpretar o que está a acontecer e responsabilizar-se por apontar a direcção a seguir (Bergamini, 2002).

Segundo Penteado (1992) a situação envolve quatro aspectos:

- A estrutura das relações interpessoais do grupo;
- As características do grupo;
- As características do meio em que o grupo vive e de onde os seus membros saem;
- As condições físicas e a tarefa com as quais se confronta.

Para Rego (1998, p. 44) “A liderança só pode ser entendida se considerarmos os aspectos da situação que afectam o trabalho do líder e a sua relação com os subordinados, colegas, superiores hierárquicos e pessoas exteriores à organização”.

³ Líder – s.m. (angl) chefe; orientador; indivíduo que chefia uma empresa, uma corrente de opinião ou grupo; representante de uma bancada parlamentar; agremiação ou atleta que ocupa o primeiro lugar em qualquer competição desportiva (do inglês-leader, «chefe»), Dicionário de Língua Portuguesa (7ª Ed.), Porto Editora, Porto.

O elemento fundamental e sem dúvida de extrema importância é a **comunicação**. Para Cunha et al. (2003, p.354) “*A comunicação é uma condição sine qua non da vida social e da vida organizacional*”.

As organizações assentam numa rede comunicacional, não é possível desenvolver processos de mudança, avaliação, motivação, liderança sem comunicação. Um erro de comunicação pode implicar um erro estrutural da organização, a comunicação existe nas organizações para o sucesso no desempenho das metas organizacionais (Afonso, 2009). Ainda e segundo Vieira (2002) uma comunicação de qualidade permite garantir uma melhor compreensão mútua e adesão das tropas.

Se a comunicação verbal é indispensável, a comunicação não-verbal é a que tem um papel determinante no sucesso ou insucesso da organização. O exemplo pessoal é tão ou mais importante que a palavra do líder, os olhos dos seus seguidores estão constantemente voltados para ele, o exemplo é decisivo e um líder deve exigir sempre mais de si próprio. Os líderes dão o exemplo, bom ou mau, com cada acção tomada e palavra dita. Através das palavras e do exemplo pessoal os líderes comunicam as metas, a direcção e motivação (FM 6-22, 2006).

Depois de analisados os elementos fundamentais da liderança nas organizações, vamos apresentar um conceito para definir liderança. Apesar de existirem inúmeras definições reconhecidas e aceites em todo o mundo, por vários autores e investigadores, nunca foi adoptado um conceito universal. A definição que iremos apresentar é fruto de um trabalho de investigação realizado em mais de 60 países pela GLOBE⁴, em que “*A liderança é a capacidade de um **indivíduo (Líder)** para **influenciar (Influência)**, **motivar e habilitar (Desenvolvimento) outros (Seguidores)** a contribuírem para a **eficácia (Objectivo)** e o sucesso das organizações de que são membros*” (House et al. 1999, p. 184). Esta é uma definição simples, mas que engloba os principais factores subjacentes ao processo da liderança: líder, influência, desenvolvimento, seguidores, objectivo (Afonso, 2009).

1.2 – NÍVEIS DE LIDERANÇA

A liderança tem tido bastantes progressos tanto no seio militar, como em organizações civis. Sendo que estas organizações civis adoptaram inúmeros conceitos militares⁵ e se apoiam cada vez mais no domínio militar para a “criação” de líderes eficazes.

Pelo conjunto de intervenções que têm tido lugar nos últimos tempos, novos cenários e missões podem surgir a qualquer momento para as Forças Armadas. O nível de exigência

⁴ Global Leadership and Organizational Behavior Effective.

⁵ Estratégia, por exemplo, é um conceito originalmente militar, importantíssimo para as organizações civis e sobretudo empresariais.

dos chefes militares pode ser extremo, envolve muitos mais riscos, pois os militares juraram sacrificar a própria vida no cumprimento do dever, enquanto nas sociedades civis a situação mais extrema é a possibilidade de perder o emprego ou o desaparecimento da organização.

Ao falarmos em liderança temos que ter a preocupação de situar o nível em que estamos a falar; a liderança é um fenómeno muito vasto e tem de ser estudada em toda a organização como um sistema. Assim, a liderança de um pequeno grupo (pelotão/secção) é diferente da liderança exercida a nível intermédio, em que temos batalhões e divisões, e outra ainda, a liderança de topo. Todos os níveis de liderança requerem diferentes qualidades de conhecimentos, atitudes e experiência.

Para Clawson (2009) à medida que a liderança é exercida em níveis cada vez mais elevados da organização, torna-se mais complexa e sofisticada. Se considerarmos uma organização como a das Forças Armadas, identificamos três níveis de liderança: Liderança Directa, Liderança Organizacional e Liderança Estratégica (FM 6-22, 2006).

Para o nosso estudo, visto que estamos a tratar de oficiais subalternos de Infantaria, a liderança directa é aquela que nos interessa analisar, tendo igualmente feito uma pequena abordagem aos diferentes níveis de liderança. A Liderança Directa: é exercida nos escalões mais baixos, o contacto líder – subordinado é permanente numa relação “*face to face*” (cara a cara). Esta liderança é também denominada de liderança de 1ª linha, onde os subordinados estão habituados a ver os seus líderes permanentemente.

Os líderes directos desenvolvem os seus subordinados um a um, influenciando por sua vez indirectamente a organização através dos seus subordinados. Por exemplo, um Comandante de Pelotão está tão perto dos soldados que exerce influência directa quando interage com a formação ou quando interage com os seus subordinados durante outras funções programadas.

Na liderança directa os líderes geralmente têm mais certezas e são menos complexos que os líderes organizacionais e estratégicos, principalmente porque eles estão perto o suficiente para determinar a acção a realizar e a resolver problemas. Exemplos dessa liderança directa são monitorizar e coordenar o esforço do pelotão (equipa, secção, grupo), dar informações claras e precisas da intenção da missão e definir expectativas para o desempenho do pelotão.

Quanto à Liderança Organizacional, estamos a falar ao nível intermédio de uma organização. Os líderes organizacionais têm influência sobre um grande número de indivíduos e definem políticas que apoiam os níveis inferiores. Estes possuem as mesmas competências que os líderes do nível mais baixo (directa) mas, intencionalmente, este nível de liderança é mais incerto e acarreta maiores consequências.

Por último, a Liderança Estratégica. Situa-se nos níveis mais elevados da hierarquia militar, a responsabilidade destes líderes passa por grandes organizações e influenciam

centenas de milhares de pessoas. São afectados por problemas bastante complexos e por acontecimentos, organizações externos às Forças Armadas.

Segundo Clawson (2009) “*Estes três níveis de liderança reflectem os diferentes desafios enfrentados pelos líderes à medida que se dá a sua progressão para o desempenho de funções de maior responsabilidade, determinando diferentes atitudes e formas de exercer a capacidade de influenciar pessoas*”.

1.3 – DIFERENTES ABORDAGENS

Existe uma grande diversidade de modelos e teorias de liderança, as quais têm acompanhado a evolução e desenvolvimento das organizações e do comportamento organizacional. Para o nosso estudo vamos considerar como mais relevantes as seguintes abordagens: traços; carismática; situacional; transaccionais e transformacionais e inteligência emocional.

A explanação destas abordagens vai servir para uma melhor compreensão da liderança e de como esta se pode constituir como uma liderança eficaz.

1.3.1 - ABORDAGEM DOS TRAÇOS

Desde o começo do século XX até ao início da 2ª Guerra Mundial foram realizados os primeiros estudos sobre a liderança. O ideal seguido durante este período era o da procura pelo grande homem, isto é, procura de indivíduos com traços de personalidade⁶ especiais que os tornavam mais eficazes em posições de liderança (ver Tabela A.1.1 Tipos de Traços). Os traços de personalidade físicos, psicológicos e sociais mais ressaltados nesta investigação foram a inteligência, criatividade, fluência-verbal, auto-estima, energia, capacidade de persuasão e estabilidade emocional (Plowman et al., 2007). Esta abordagem dos traços revelou-se pouco útil, pois veio a concluir-se, segundo Stogdill (1948) que um líder com determinados traços poderia ser eficaz numa situação e ineficaz noutra situação completamente diferente. Para além de que dois líderes com traços de personalidade distintos eram bem sucedidos na mesma situação (citado por Rego, 1998).

Entre 1949 e 1970, muitos investigadores continuaram interessados por esta abordagem, especialmente pelo estudo dos traços de personalidade relacionados com a eficácia e o sucesso das organizações. Surgem assim diversos traços e competências para a eficácia da liderança (Tabela A.1.2 - Traços e Competências mais frequentemente encontradas nos líderes eficazes). Para Pamplona (2002) "*Uma pessoa não se torna líder em virtude de possuir uma determinada combinação de traços*", existem outros factores que

⁶“Um traço de personalidade é uma qualidade ou característica distinta de personalidade. Segundo esta teoria o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas” (Chiavenato, 2004, p.172).

intervêm no processo de liderança. Todos os estudos realizados segundo a teoria dos traços ignoraram o efeito dos subordinados no líder, o meio envolvente e a situação (Vieira, 2002).

A **abordagem Carismática** tem uma certa correspondência com a teoria dos traços, pois refere que *“líderes carismáticos dotados de características supremas capazes de influenciar e estimular subordinados através de uma inspiração divina”* e líderes carismáticos são nutridos de elevada necessidade de poder, dominância e de autoconfiança, bem como de uma grande convicção nas suas crenças e ideias (Afonso, 2009, p.70). A presença de certas capacidades ou características faz com que os líderes carismáticos atraiam e cativem os seus seguidores. As crenças e as ideias que o líder carismático possui são partilhadas pelos seguidores, desenvolvendo nestes uma extrema obediência, assumindo-o como alguém ideal e querendo igualar-se a ele. Este comportamento do seguidor orienta-o para a missão atribuída e conseqüentemente para o sucesso da organização.

Syroit (1996) conceptualizou que o processo de liderança desenvolve-se pelo carisma⁷, em que podia resultar de um atributo pessoal ou da situação ou da interacção de ambos. Tendo por base esta interacção, Klein & House (1995) estabeleceram uma ligação de três elementos: Líder (Faísca), Seguidores (Combustível ou matéria inflamável), Ambiente propício (Oxigénio). A liderança carismática, assim como o fogo, só acontece na presença dos três elementos (citado por Afonso, 2009, p.71).

1.3.2 – ABORDAGEM SITUACIONAL

As teorias situacionais procuram mostrar que a liderança só pode ser entendida se os aspectos da situação forem considerados (natureza do ambiente externo, o comportamento do líder e dos subordinados, a tarefa, a situação e os objectivos), pois estes aspectos vão afectar o líder e a relação com os subordinados, ou seja, se a liderança varia com a personalidade do líder e com as características da situação era necessário explicar os efeitos de determinadas variáveis constituídas pela tarefa pelo próprio líder e pelas relações entre líder e subordinados. Os aspectos situacionais são determinantes para a eficácia das organizações.

A teoria situacional de Hersey e Blanchard (1969, 1988 e 1996) é uma das mais conhecidas, a qual abordou a liderança em função da maturidade dos subordinados. Os autores definiram este modelo como a capacidade de estabelecer objectivos elevados, mas atingíveis, pela vontade e capacidade de responsabilização e pela formação ou experiência do indivíduo ou do grupo. O líder deve adequar os diferentes estilos de liderança às diferentes situações de mudança (citado por Rego, 1998) (ver Figura 3.1: Adequação dos estilos de Liderança às diferentes situações).

⁷ Palavra de origem grega que significa dom de inspiração divina.

1.3.3 – ABORDAGENS TRANSACCIONAIS E TRANSFORMACIONAIS

Estas abordagens são as mais recentes no que diz respeito ao processo de liderança, tendo vindo a ser investigadas desde a década de 80. A liderança para as teorias transaccionais é considerada como uma transacção entre o líder e o subordinado (Vieira, 2002). Onde, o líder motiva os seus subordinados, tornando-os mais conscientes da importância dos objectivos a atingir, orienta-os e activa-os para que os objectivos sejam atingidos em prol da organização e atribui penalidades e recompensas aos subordinados dependendo se os objectivos forem ou não satisfeitos. Esta é uma forma do líder cativar a obediência, o empenho e uma boa performance dos seus subordinados, é uma enorme fonte de motivação verem as suas acções valorizadas e reconhecidas pelo líder (Jesuíno, 2005).

Um líder transaccional utiliza uma das seguintes estratégias: a) recompensas contingentes, que são dadas pelo desempenho e reconhecimento do trabalho realizado; b) gestão por excepção activa, procura e identifica lacunas nas regras e nos padrões para agir de forma correctiva se os subordinados não atingirem os padrões propostos; c) gestão por excepção passiva, intervém e corrige quando os padrões não são atingidos; d) laissez-faire (não liderança), dá total liberdade de acção aos subordinados, delega responsabilidades, não influenciando na tomada de decisão (Rego & Cunha, 2004).

Segundo Cunha et al. (2003, p.309) “os líderes transformacionais promovem a consciência dos seguidores, apelando a valores como justiça, liberdade, humanitarismo, paz – e não através de emoções como o medo, a cobiça, a inveja e o ódio”. Na liderança transformacional os seguidores tendem a ultrapassar os seus próprios interesses, o líder inspira e eleva a moralidade dos seus seguidores através de uma convergência de objectivos e partilha dos mesmos valores, isto é, o líder expõe uma visão, incute-a nos seguidores e mostra confiança nas suas capacidades para a realização dessa visão, procurando que os seguidores a adoptem (Afonso, 2009).

Na liderança transformacional, o líder apresenta as seguintes características: a) carisma, onde proporciona fortes emoções nos seguidores que lhes permite ganhar admiração, respeito, confiança e lealdade pelo líder; b) Inspiração, comunica uma visão apelativa, utiliza símbolos para salientar o esforço dos seguidores e inspira optimismo; c) estimulação intelectual, promove imaginação, inteligência e racionalidade, inspira uma mentalidade criativa e inovadora nos seguidores, ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores; d) consideração pessoal, dá atenção personalizada, apoio, treino, fornece “feedback” e delega responsabilidades (Rego & Cunha, 2004).

Como foi possível verificar, as teorias “tradicionais” apresentadas primeiramente (traços, carismática, situacional) procuravam descrever a liderança focalizando-a nas características e comportamentos do líder, no ambiente e situação orientados para as pessoas. As teorias “recentes”, transformacionais e transaccionais, complementam-se uma

à outra e transcendem toda a organização. A partir destes modelos as organizações melhoram desempenhos, tornam-se mais coesas, desenvolvem processos de aprendizagem organizacional e inovam.

O conceito de Inteligência Emocional (IE) é relativamente recente. John Mayer e Peter Salovey, dois psicólogos da década de 90, teorizaram pela primeira vez a inteligência emocional como *“a capacidade de perceber as emoções, para aceder e gerar emoções que possam auxiliar o pensamento, para compreender as emoções e o conhecimento emocional, e para regular as emoções de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional”* (citado por Leitão & Rosinha, 2007, p.105). Podemos sintetizar como a capacidade de usar inteligentemente as emoções.

Os indivíduos emocionalmente inteligentes fazem uso da razão para compreenderem as emoções (as próprias e as dos seguidores) e lidar com elas e também recorrem às emoções para uma melhor interpretação do meio envolvente e assim poderem tomar decisões de forma racional (Rego & Cunha, 2004).

Goleman em 1995 sustentou que a visão da inteligência humana é estreita por não contemplar um vasto número de capacidades essenciais para a vida, apoia-se em estudos e investigações sobre o cérebro e a conduta em que pessoas com coeficientes elevados de intelectualidade fracassam na vida e no trabalho, enquanto outras com coeficientes mais modestos triunfam. O mesmo autor em 1998 abordou o conceito segundo um modelo em que a eficácia da liderança está subjacente a diversas características de personalidade e competências e que quase 90% das competências necessárias para o sucesso organizacional são de natureza emocional e social (citado por Afonso, 2009).

Por seu turno, Rego & Cunha (2004) salienta que a inteligência emocional é um conjunto de atributos pessoais composto por quatro grandes domínios: auto consciência, autogestão, consciência social e competências sociais. Todos os domínios estão interligados entre si e têm competências específicas, assumindo uma relação de dependência.

Hoje em dia, a inteligência emocional continua a ser bastante investigada e explorada em todo o mundo, visto que cada vez mais as emoções são de importância extrema para o cumprimento das metas organizacionais estabelecidas nas instituições que pretendem elevados desempenhos e elevada competitividade organizacional.

Transportando este conceito para o nosso meio, o líder deve ter a capacidade de captar as emoções dos seus subordinados, as suas expectativas, frustrações e desejos. Perceber por que é que se comportam de determinada maneira perante esta ou aquela situação, como se sentem e pensam em cada momento. De facto, isso só se consegue ao colocarmos diariamente todas as nossas competências e habilidades emocionais ao serviço da organização militar, contribuindo para o cumprimento eficaz dos objectivos do nosso Exército (Leitão & Rosinha, 2007).

Perante as diferentes concepções dos diversos autores, com domínios transversais a todas elas, realçamos o facto de todas elas nos conduzirem à maior de todas as competências da IE que é o relacionamento interpessoal, “*competência que se cinge à interacção e à aptidão para influenciar as emoções dos outros, transportando-os para patamares superiores de desempenho*” (Quinta & Rouco, 2009, p. 243).

CAPÍTULO 2 – COMPETÊNCIAS

2.1 – DIFERENTES PERSPECTIVAS DAS COMPETÊNCIAS

Existe uma grande diversidade de perspectivas sobre a temática que vamos abordar. Iremos apresentar o conceito de competências considerando algumas referências teóricas que são indispensáveis para a compreensão do conceito.

Hoje em dia as competências estão intimamente ligadas ao processo organizacional, nomeadamente à gestão de recursos humanos. Como tal, de seguida vamos fazer uma revisão de algumas perspectivas/concepções sobre as competências, para *a posteriori* podermos compreender melhor as definições que as suportam.

Sem procurarmos ser minuciosos na nossa análise, vamos salientar as perspectivas mais relevantes. Segundo Ceitil (2007) existem quatro perspectivas principais de competências como: atribuições; qualificações; traços ou características pessoais e comportamentos ou acções.

Na primeira perspectiva, as competências são definidas como atributos e consideradas como um elemento externo e formal à pessoa, não depende das características intrínsecas da pessoa mas do papel organizacional (função ou cargo) que ela desempenha.

Na segunda perspectiva, as competências são atributos extra-pessoais, isto é, *“exteriores às pessoas e que podem ser atribuídos ou adquiridos por essas pessoas através de agentes externos”* (Ceitil, 2007, p.26). Nesta perspectiva o carácter extra-personalidade tem a ver com o facto das atribuições (estatuto, poder, prerrogativas) e qualificações (grau de qualificação) serem obtidos formalmente ou institucionalmente, existindo independentemente da performance de cada indivíduo. Definem-se previamente as atribuições ou qualificações inerentes a um cargo ou função, estabelecendo-se assim um conjunto de competências universais dentro da organização (Ceitil, 2007). Nesta perspectiva fica demonstrada a diferença entre um indivíduo ter competência para fazer algo e o que realmente é capaz de fazer.

A terceira perspectiva, dos traços ou características pessoais, é aquela que se aceita e que mais se aplica na actualidade em sistemas que se denominam de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências intra-pessoais. Os traços ou características intra-pessoais são inseparáveis da personalidade de cada indivíduo e *“podem existir independentemente dos comportamentos concretos que a pessoa apresente, não sendo, portanto, imediatamente perceptíveis através da simples observação”* (Ceitil, 2007, p.35).

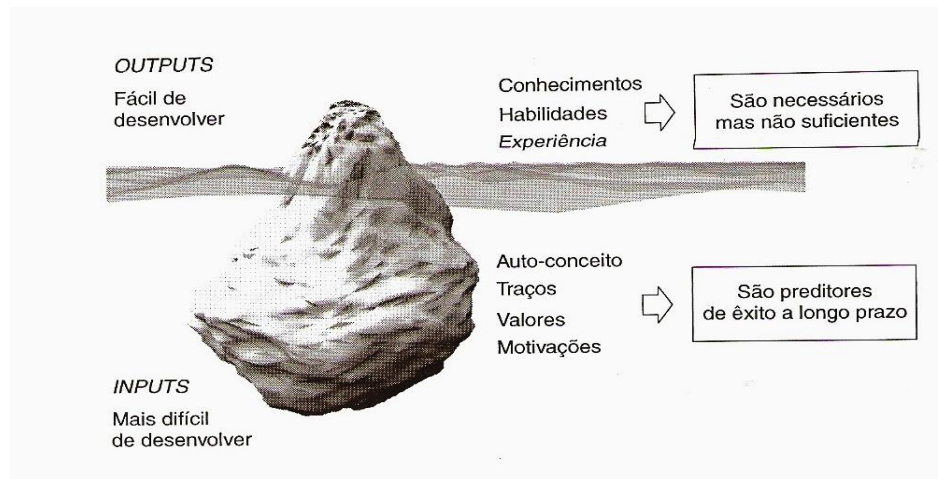
Foram muitos os autores conhecidos a abordarem esta corrente, todos eles bastante conceituados, desde McClelland (1973), passando por nomes como Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993) e Goleman (1995) mais recentemente com teorias sobre a inteligência emocional, conceito já abordado anteriormente.

McClelland, fundador da corrente, concluiu que a diferença entre uma pessoa com elevada *performance* e outra pessoa que apenas é boa para não ser despedida, não está no perfil de capacidades mas nos modos concretos que utiliza para movimentar essas capacidades em função de acções concretas. De facto, as investigações seguintes confirmavam que pessoas com elevada *performance* possuíam características de desempenho que as diferenciavam das outras. São estas características diferenciadoras que o autor denomina por competências (Ceitil, 2007).

Boyatzis (1982) prosseguiu com o estudo do autor anterior, mas o seu objectivo era identificar quais eram as características que distinguíam os *high performers*⁸ dos outros. Define assim competência como “*uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade*” (citado por Ceitil, 2007, p. 30). O autor divide as competências em cinco categorias, pelo que um indivíduo só atinge uma elevada *performance* se nele existir uma conjugação de todas, são elas:

- A **Motivação** – necessidade que conduz, dirige e selecciona o comportamento do indivíduo;
- Os **Traços de carácter** – forma como o indivíduo se comporta ou responde;
- O **Conceito que tem de si próprio** – ideia do indivíduo na acção;
- O **Conhecimentos** – técnica nos procedimentos e experiência pessoal;
- As **Competências comportamentais e cognitivas** – relacionamentos interpessoais e raciocínio.

Figura 3.1: Modelo do Iceberg de Competências segundo Mcber



Fonte: adaptada por (Ceitil, 2007).

Conforme ilustra a Figura 3.1 e dez anos volvidos, os autores Spencer & Spencer (1993) seguem a mesma linha de pensamento do fundador da corrente, apresentam as

⁸ Indivíduos de elevado desempenho (Ceitil, 2007, p.101).

competências apontando como base um iceberg. Este compreende duas dimensões: a dimensão performance (zona visível do iceberg) corresponde às características observáveis, sendo estas: os conhecimentos, as habilidades e a experiência - *OUTPUTS*. A dimensão características das pessoas (zona submersa do iceberg) corresponde às características não visíveis das pessoas, tais como, o auto-conceito, as atitudes, os motivos e os valores – *INPUTS* (Ceitil, 2007).

É na zona submersa que se torna difícil desenvolver as competências, pois aqui encontramos as características de personalidade do indivíduo e essas são difíceis de mudar, como tal, podemos afirmar que é nesta dimensão que se identificam os *high performers*.

Por último, falta perspectivar as competências vistas como comportamentos ou acções. Depois de analisarmos o iceberg anteriormente referido, torna-se fácil descrever as competências segundo esta perspectiva, tratando-se do desempenho que é observável no indivíduo (*Outputs*) face a situações não estruturadas. Os elevados níveis de desempenho expressam-se “na e pela acção” (Ceitil, 2007, p.36). Segundo Ceitil (2007) as competências resumem-se em quatro pontos: são características contínuas do indivíduo; manifestam-se na acção observável quando o indivíduo executa uma tarefa ou trabalho; o êxito resulta da acção executada e podem generalizar-se a uma ou mais actividades.

Por todos os aspectos abordados, a gestão e desenvolvimento das competências surge no contexto organizacional como fundamental e de extrema importância na vitalidade das organizações. Conseguiu-se chegar a um aspecto também bastante relevante, que é a distinção entre competências *hard* e *soft*. As *hard* direccionadas para o saber-fazer, para a perícia técnica, podendo ser quantitativas e as *soft* (competências comportamentais) orientadas para a comunicação, motivação, liderança. “A competência não resulta somente do agir, mas de um querer e de um poder agir” (Ceitil, 2007, p.108).

Para melhor compreensão do conceito de competências temos que atender a uma multiplicidade de factores interdependentes, tais como os conhecimentos, os saberes, as capacidades, as atitudes, as motivações, os métodos, a cultura organizacional e as relações interpessoais, pois todos estes poderão desenvolver, condicionar, limitar ou impedir as competências (Silva, 2009).

Segundo Silva (2009, p. 196) “o local de trabalho encarregar-se-á de validar, modificar e exigir a emergência de outros níveis de competência”.

2.1.1 – QUAL O PERFIL DE COMPETÊNCIAS ADEQUADO PARA EFICÁCIA NA LIDERANÇA?

As constantes mudanças a nível organizacional têm dificultado aquilo que todas as organizações procuram alcançar: competitividade, produtividade e qualidade. As organizações tendem a ser cada vez mais flexíveis a todos os níveis, pretendendo *high performers* em cada função para a eficácia e sucesso organizacional. Muitos autores têm

procurado um modelo de competências essenciais e que pudesse ser aplicado às organizações.

Yulk (1999) apresenta um modelo de competências assente em duas abordagens: programas de treino e desenvolvimento de actividades, os quais se complementam na procura da eficácia. Os programas de treino são realizados fora do local de trabalho (*Out Job Training*) durante um período de tempo previamente definido. São exemplo desta modalidade os *workshops* e cursos de liderança em universidades, enquanto o desenvolvimento de actividades surge no desempenho da função no local de trabalho (*On Job Training*), através de processos como o *Coaching*⁹ ou o *Mentoring*¹⁰.

Por seu turno, Cunha et al (2003) identificaram três grupos de competências relevantes para a eficácia dos líderes: **competências técnicas** - conhecimentos e capacidades sobre o modo de realizar a tarefa; **competências interpessoais** - conhecimentos comportamentais, processos de influenciar pessoas, cooperação e compreensão dos indivíduos; **competências cognitivas** - a capacidade intelectual - necessária para analisar problemas, criar soluções e desenvolver modelos de eficiência.

As competências acima descritas têm diferentes graus de relevância dependendo do nível hierárquico, tipo e dimensão da organização, estrutura organizacional e características culturais (Saari et al. *apud* Afonso, 2009).

2.1.2 – MODELO DE COMPETÊNCIAS PROPOSTO PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS

Os modelos de competências aparecem sempre mais ligados à gestão, centrados em acções e desempenhos, porém o Exército Português, como Instituição/Empresa, quando pensa em acções está simultaneamente a pensar no desenvolvimento dos seus Recursos Humanos e selecção de pessoal (Silva, Lavado, Cruz, Rosinha & Antão, 2006).

O modelo proposto para o nosso Exército compreende três círculos. O primeiro círculo (interno) é o que suporta os valores e a ética da organização. O segundo círculo compreende a componente cognitiva, emocional e física. Por último, o terceiro círculo considera dois níveis: sistémico/organizacional respeitante às estratégias da instituição e um outro nível de comando e liderança orientado para as relações internas e externas da instituição (Silva et al., 2006) (ver Anexo B).

⁹ “*Coaching*” corresponde a actuações do líder norteadas por um valor supremo, o de ajudar os outros a trilharem o seu próprio caminho de auto desenvolvimento (Internet: http://dn.sapo.pt/inicio/interior.aspx?content_id=637909).

¹⁰ “*Mentoring*” é um trabalho essencialmente profissional de acompanhamento de carreira pessoal, de forma técnica, emocional e estratégica com o objectivo de ajudar um determinado profissional a alcançar seus resultados da melhor forma possível (Internet: <http://www.edsongil.com.br/mentoring.htm>).

O nosso Exército realizou um estudo, através do Centro de Psicologia Aplicado do Exército, de onde conseguiu extrair as competências mais evidentes e transversais a todos os Oficiais Subalternos e Capitães, concluindo que se destacam as seguintes: comunicação; trabalho de equipa; execução; diversidade multicultural e a tomada de decisão.

CAPÍTULO 3 – OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE

Para o presente trabalho é essencial fazer uma breve abordagem às Operações Militares. Um enquadramento geral explica a forma como se articulam as operações no contexto internacional e em particular, salienta-se o tipo de operações que são desenvolvidas pelo nosso Exército em Teatros de Operações no exterior. Para o efeito, segue-se a doutrina NATO, pois esta engloba as Operações designadas de *Crisis Response Operations* (CRO).

3.1 – OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE

O Sistema Internacional (SI) actualmente caracteriza-se por ambientes de grande tensão, marcado sobretudo por conflitos regionais. Diferenças como a etnia, a religião, a cultura e o nacionalismo levado ao extremo, podem gerar a violação dos direitos do homem e conduzem a muita instabilidade política e social, o que por sua vez provoca movimentos migratórios em elevada escala que levam à criação de campos de refugiados onde a miséria é constante; surgem cada vez mais acções de terrorismo e morrem inocentes. Ainda aliado a estes factos surge a proliferação e disseminação das armas de destruição maciça, narcotráfico e o crime organizado (EME, 2005).

A evolução do SI, como foi possível constatar, tem esta nova configuração onde a ameaça e os riscos são constantes. Os Estados por si só não têm condições para garantir a segurança e a paz, logo promovem e fomentam a cooperação internacional “*no sentido de criarem organizações que satisfaçam as necessidades de segurança do colectivo, e que garantam respostas oportunas e eficientes perante as novas ameaças, promovendo ainda, um ambiente estável e seguro no seio da comunidade internacional*” (EME, 2005, Regulamento de Campanha Operações, Capítulo XIV, Secção III, p. 1).

As Forças Armadas (FA) asseguram a defesa internacional dos Estados no combate aos novos conflitos e desafios que vão surgindo, mas devido à sua complexidade e diferentes tipos, houve uma necessidade das FA renovarem e actualizarem a sua doutrina e é com base nestes factores que surge o conceito de CRO.

O ambiente onde se enquadram estas operações é extenso, poderá ir desde ambientes permissivos até ambientes mais hostis, sendo influenciado pela população, pelas organizações locais e mesmo por as actividades desenvolvidas a nível internacional. As CRO “*podem ser descritas como 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, Regulamento de Campanha Operações, Capítulo XIV, Secção I, p. 14-2).

3.2 – PRINCÍPIOS DAS CRO

Devido ao carácter conjunto e multinacional destas operações, as quais envolvem diversas agências, organizações, entidades e Estados, foi necessário estabelecer princípios que regulassem a conduta das operações.

Os princípios, embora não sejam de valor absoluto, exigem um entendimento claro nas relações estabelecidas, pois são essenciais para gerir as interacções civis – militares para alcançar o sucesso na missão. Segundo o Regulamento de Campanha – Operações (EME, 2005) temos os seguintes princípios: objectivo; perseverança; unidade de comando; unidade de esforços; credibilidade; transparência das operações; protecção; flexibilidade; promoção da cooperação e consentimento; imparcialidade; uso da força; respeito mútuo; liberdade de movimentos e legitimidade. Todos estes princípios devem ser entendidos e são extremamente necessários para as operações de resposta à crise, contudo vamos apenas realçar três que se constituem como dos mais fundamentais.

- Promoção da cooperação e consentimento

Constitui-se como um pré-requisito em qualquer missão de natureza militar que se pretenda executar, promove a cooperação e o consentimento entre as partes sendo preponderante uma avaliação correcta e cautelosa dos objectivos que se pretende alcançar a longo prazo para não resultar na perda de consentimento.

- Imparcialidade

Qualquer actividade/acção desenvolvida não deve favorecer ou prejudicar nenhuma das partes para que não haja perda de confiança e conseqüentemente de credibilidade. A comunicação eficaz promove harmonia entre as partes e é chave fundamental para manter uma aproximação proporcionada.

- Uso da força

O uso da força afecta o cumprimento da missão, pelo que requer um acompanhamento por parte do comando da força. Em cada situação o uso da força deve ser o adequado, devendo ser empregue de acordo com o direito internacional humanitário e as *Rules of Engagement* (ROE). As ROE não limitam o direito à legítima defesa, as forças ou os seus elementos devem usar a força necessária e proporcional contra ataques efectivos ou iminentes, incluindo mesmo a força letal.

3.3 – TIPOLOGIA DAS CRO

As CRO assumem-se no seio internacional e a defesa de cada nação já não se limita só às suas fronteiras físicas, mas à participação das FA ao serviço da comunidade internacional.

Podemos identificar dois grandes grupos de CRO e dentro destes um leque diversificado de missões, de acordo com o Regulamento de Campanha – Operações dividem-se nas seguintes:

- **Operações de Apoio à Paz (PSO).**
 - Manutenção de Paz (Peacekeeping – PK);
 - Imposição de Paz (Peace Enforcement – PE);
 - Prevenção de Conflitos (Conflict Prevention – CP);
 - Restabelecimento de Paz (Peacemaking – PM);
 - Consolidação da Paz (Peace Building – PB);
 - Operações Humanitárias (Humanitarian Operations – HO).

- **Outras Operações e Tarefas de Resposta a Crises.**
 - Apoio às Operações Humanitárias.
 - Apoio a Assistência a Desastres;
 - Busca e Salvamento (SAR);
 - Apoio a Operações de Evacuação de Não-Combatentes (NEO);
 - Operações de Extracção;
 - Apoio às Autoridades Civas;
 - Imposição de Sanções e Embargos.

Portugal participou em vários Teatros de Operações¹¹ (TO) desde a última década do século passado, onde actuou sobre o comando de forças multinacionais em operações levadas a cabo por várias organizações, salientando-se a NATO, a ONU e a UE. As operações militares que envolveram maior efectivo português e compreenderam um período de tempo mais elevado foram ao nível da NATO, logo estas participações portuguesas em operações no exterior tornam-se ainda mais relevantes para o nosso tema.

3.4 – LIÇÕES APRENDIDAS VS LIDERANÇA

A nossa vida é feita de experiências e a nível profissional são variadíssimas. As CRO vieram impulsionar a Instituição Militar para a importância de recolher e sistematizar Lições Aprendidas (LA), para a produção de ensinamentos e mudanças em diversos campos, que possam ser úteis na condução de operações pelas Forças Nacionais Destacadas (FND). Os

¹¹ A participação portuguesa abrange três continentes, no âmbito das CRO, indo desde África (caso de Angola e Moçambique), passando pela Europa (com a participação na Bósnia-Herzegovina e no Kosovo), terminando na Ásia (nomeadamente em Timor, Afeganistão e Líbano) (FMS, 2005, pp.184-198).

factores essenciais das capacidades militares constituem-se em três domínios (Sousa, 2008) onde se reflectem essas mudanças, fruto da produção de ensinamentos. São eles:

Domínio físico – agrupa-se factores físicos que têm influência no TO. Podem causar repercussões efectivas na estrutura permanente da Instituição Militar. Integram neste domínio a estrutura das FND, o equipamento, o factor humano e a logística.

Domínio Cognitivo - neste domínio impera as percepções e são tomadas as decisões. Aqui inserem-se as LA, a Instrução e Treino, a Doutrina, a Tática, a Liderança e o Espírito de Missão.

Domínio Externo – tem por base aspectos do comportamento que regulam a actuação da Força no TO e a interacção desta com a sociedade e o ambiente em que actua, isto é, factores relacionais e de actuação.

Estes são os domínios onde as LA têm impacto na condução de CRO, originando no topo a essência da representação portuguesa no exterior que são as Capacidades Militares. Vamos ainda referenciar as áreas que a NATO também identifica, só para observarmos a semelhança com os nossos domínios.

O *Joint Analysis and Lessons Learned Centre* (JALLC), através do *Joint Analysis Handbook* (JAH) (2007) utiliza a sigla DOTMLPF-I para identificar as oito áreas onde as LA se fazem sentir, respectivamente: Doutrina “*Doctrine*”, Organização “*Organization*”, Treino “*Training*”, Material “*Materiel*”, Liderança “*Leadership*”, Pessoal “*Personnel*”, Instalações “*Facilities*” e Interoperabilidade “*Interoperability*”.

A experiência que as forças militares portuguesas adquirem nas CRO tem tido uma importância fulcral na recolha de LA, o que dá maior solidez na forma como as nossas forças têm cumprido as missões atribuídas nas operações. A experiência trazida das CRO tem sido uma ferramenta fundamental na mudança da Instituição Militar.

Ainda no âmbito da experiência, é arriscado considerar algumas experiências vividas num TO como LA e aplicá-las a outras situações idênticas noutra TO. A explicação para esta condição é muito simples, visto que o homem é um ser imprevisível nomeadamente quando reage em grupo e em ambientes diferentes. Mas também não nos é pertinente dizer que as LA num TO só são válidas nesse TO, isto é, deve-se retirar os conhecimentos essenciais como LA. Os ensinamentos que fazem parte de reflexões das experiências recolhidas conduzem a conclusões, como por exemplo a organização da força ou qual a melhor preparação do militar que integra a força, independentemente do TO em questão (Sousa, 2008).

As alterações que se têm sentido no nosso Exército devem-se muito à participação portuguesa em FND, mas não é só a doutrina, o treino, a instrução ou as mentalidades que impulsionam a alteração, existe um factor que cada vez mais é essencial e transcendente a todas as operações militares – a Liderança. Segundo o Sousa (2008): “*A liderança afecta o bem-estar de todos que integram uma Força, a forma como a mesma cumpre a missão, o*

seu desempenho, o seu espírito, a sua forma de estar, etc. O seu leque de influência estende-se, portanto, às capacidades militares”.

O grau de importância que é conferido ao “homem” impulsiona a mudança dos estilos de liderança porque este adequa-se a situações imprevistas e é influenciado por múltiplos factores externos/internos.

As CRO, assim como qualquer outra operação militar, são influenciadas pela capacidade, características e competências de liderança dos seus comandantes. A eficácia de um líder manifesta-se desde logo na fase de aprontamento para a missão, acompanhando os seus subordinados diariamente. Durante esta fase deve ter a percepção das capacidades militares dos seus subordinados e, acima de tudo, conseguir transmitir aos seus subordinados a dimensão de um TO inserido numa estrutura internacional. Todos os elementos da Força têm que estar cientes dos seus comportamentos e do que se pretende deles, a nível operacional e de atitudes, conhecendo obrigatoriamente as ROE (Sousa, 2008).

“Uma das melhores formas de se aumentar a memória organizacional é com o acúmulo de Lições Aprendidas (LA). O registo e a disseminação de Lições Aprendidas fazem com que as pessoas da organização aprendam com ela e recupere a memória organizacional para dar suporte às decisões no presente e no futuro. As informações sobre boas (ou mal sucedidas) práticas adoptadas no passado são primordiais para a organização no futuro, evitando a repetição de erros e a reinvenção da roda” (Stewart apud Girão et al, 2006, p.15).

PARTE II – OBJECTO DE ESTUDO

1 – FINALIDADE DO ESTUDO

No exercício do Comando, todos os Oficiais no seu dia-a-dia manifestam diferentes competências de liderança, dependendo quer dos factores intrínsecos quer extrínsecos. Para o nosso estudo as competências serão consideradas “*como um produto de interações e como resultados de desempenho*” (Ceitil, 2007, p.36) revelando-se “*na e pela acção*” (Ceitil, 2007, p.36). Assim e acreditando nesta premissa de que as competências de liderança resultam no desempenho eficaz dos líderes e na capacidade de fazer acontecer ou transformar as intenções em acções, pretende-se verificar quais as mais praticadas, se esta experiência desenvolve competências de liderança e se são diferentes das praticadas pelos Oficiais Subalternos no Comando de Forças Nacionais Territoriais.

2 – O PROBLEMA

Apesar do conceito de liderança estar longe de uma definição universal, aceite por todos os investigadores que se dedicam a este tema, é correcto dizer que as organizações dependem do valor do factor humano, pois este é o único que tem a capacidade de influenciar directamente os comportamentos dos outros, contribuindo para a eficácia da liderança.

Não existe um padrão de formação ideal, que contenha as competências que devem ser ensinadas para que todos se tornem líderes. Um líder tem capacidade de influência sobre os seus subordinados/seguidores, e são estes líderes que estão sujeitos a estudos para se apurarem comportamentos de liderança que num determinado momento as organizações possam dotar com habilidades ou escolher um líder para ter elevadas probabilidades de que os seus objectivos sejam alcançados.

Com este trabalho pretendemos caracterizar e verificar se as CRO contribuem para o desenvolvimento de competências de liderança e assim desempenhar um papel fundamental na área do desenvolvimento comportamental.

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? E ainda, será que existem diferenças de prática de competências de liderança entre os Oficiais Subalternos de Infantaria no Comando de FND em CRO e em Forças Nacionais Territoriais?

3 – HIPÓTESES

Face ao problema colocado, foram levantadas as seguintes hipóteses:

- H1 – O comando das FND em CRO exige competências de liderança específicas.
- H2 – A experiência de comando das FND em CRO desenvolvem competências de liderança nos Oficiais Subalternos de Infantaria.
- H3 – Existe diferença entre as competências de liderança praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria no Comando de FND e Forças Nacionais Territoriais.

4 – VARIÁVEIS

Para o estudo foram definidas as seguintes variáveis:

Variáveis independentes:

- Função:
 - Oficiais Subalternos de Infantaria que participaram em missões (CRO);
 - Oficiais Subalternos de Infantaria que não participaram em missões (CRO);
- Contexto: CRO.

Variáveis dependentes (são constituídas pelas respostas dos elementos ao instrumento utilizado, nomeadamente às):

- Questões da entrevista.
- Questionário de importância das competências.

5 – LIMITAÇÕES AO ESTUDO

Este estudo teve uma amostra por conveniência, tendo sido escolhidas Unidades de Infantaria, dada a rapidez para entrevistar o maior número de Oficiais Subalternos de Infantaria e podermos chegar a conclusões mais concretas.

Devido ao período de realização do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que nos foi atribuído muitos oficiais não se encontravam nas unidades, dificultando a realização de entrevistas e por sua vez, tornava impraticável o cumprimento dos prazos legais para a entrega do TIA.

O estudo estaria mais completo se considerássemos Oficiais Subalternos que não participaram em missões (CRO) todos do mesmo ano, pois teriam todos os mesmos anos de experiência como subalternos, apesar de nas unidades terem passado por funções diferentes.

A falta de investigação e bibliografia nesta temática específica impossibilitou-nos de realizar uma confrontação e discussão de resultados, assim como de observar a metodologia seguida.

PARTE III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1 – INTRODUÇÃO

A metodologia de investigação utilizada para o desenvolvimento deste trabalho de investigação utiliza o método indutivo, com recurso à análise qualitativa e quantitativa. Na análise qualitativa procurou-se fazer um levantamento das competências de liderança comuns (frequência) aos vários modelos de formação adoptados nos últimos oito anos e foi feita uma análise documental em livros e revistas nacionais e internacionais.

Relativamente ao instrumento de recolha de informação utilizado para testar as hipóteses foi empregue uma *entrevista semi-estruturada*¹² a Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO, sendo que, por sua vez os militares sem experiência de comando das FND em CRO têm ou já tiveram a experiência como comandantes de pelotão nas unidades por onde passaram. Através da análise de conteúdos realizados às respostas dos entrevistados foram categorizadas as competências de liderança praticadas e desenvolvidas quer nas CRO quer nas unidades e segundo a auto percepção dos entrevistados. No final de cada entrevista, todos os entrevistados foram inqueridos sobre a importância das competências levantadas na revisão de literatura, onde estas competências são dadas numa escala, do tipo Likert de 1 a 10 quanto ao grau de importância.

2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O trabalho de campo que incorporou esta investigação foi realizado no ano lectivo de 2008/2009, mais precisamente no período que medeia 29 de Junho e 22 de Julho do corrente ano. Para esta amostra foram escolhidos vinte e dois (22) Oficiais de Infantaria, onze (11) dos quais já com experiência de comando das FND em CRO e os restantes oficiais sem experiência de comando das FND em CRO, mas que por sua vez nas unidades de Infantaria em território nacional desempenharam funções de comandantes de pelotão.

Utilizámos o tipo de amostra não probabilística para a realização do trabalho, pois a selecção dos elementos da população (universo) para compor a amostra, depende em parte, das causas relacionadas com as características do investigador ou do entrevistado (Moreira, 2007). Dentro da amostra não probabilística, utilizamos a amostra por conveniência em que os elementos da amostra são seleccionados de acordo com o investigador, pois estão ao alcance do mesmo e disponíveis para responder a um

¹² “Entrevistas semi-formais ou semi-estruturadas, quando o entrevistado responde às perguntas do guião, mas também pode falar sobre outros assuntos relacionados” (Sarmiento, 2008, p. 17).

questionário. Este processo amostral é utilizado com êxito em situações em que é necessário captar ideias gerais e identificar aspectos críticos (Coutinho, 2005).

2.1 – CRITÉRIO DE SELECÇÃO DA AMOSTRA

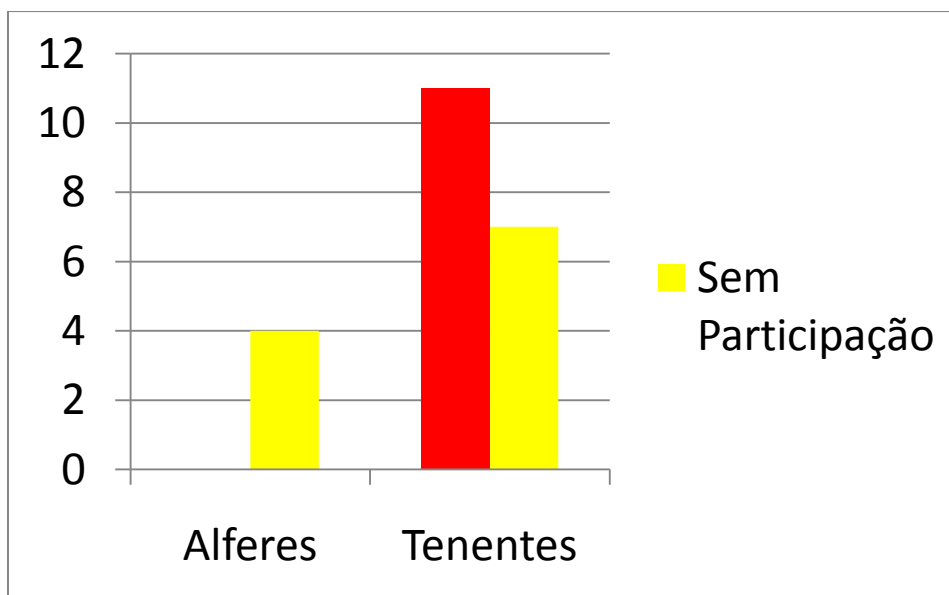
Os militares, para a realização da entrevista, foram seleccionados tendo em conta os seguintes critérios:

- Serem Oficiais Subalternos de Infantaria;
- Participação em FND (em Operações de Resposta (CRO)) como Comandantes de Pelotão;
- Comandantes de Pelotão nas Unidades de Infantaria e sem participação em FND;
- Amostra equilibrada entre participantes em FND (CRO) e não participantes em FND.

2.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra escolhida para a realização das entrevistas incorpora um número de 22 elementos (11 elementos com participação em FND e 11 elementos sem participação em FND).

Gráfico 1.1: Composição da amostra para as entrevistas (Oficiais com e sem participação em FND)



O Gráfico 1.1 representa a amostra dos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de Comando das FND em CRO.

3 – INSTRUMENTOS

Os instrumentos utilizados para constituir a base de suporte para o desenvolvimento desta investigação foram: A **revisão de literatura** (análise documental) e a realização de **entrevistas** (análise de conteúdos) a Oficiais de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO.

O guião da entrevista é constituído por duas partes distintas (ver Anexo C): a primeira parte é constituída por seis questões (três (3) questões de enquadramento geral da matéria e três (3) questões orientadas para a experiência pessoal dos entrevistados). A segunda parte é constituída pela enumeração de vinte e uma (21) competências mais relevantes e extraídas da pesquisa bibliográfica, em que os elementos entrevistados escolhiam numa escala de 1 (não contribuiu) a 10 (contribuiu totalmente) para o comando na FND em CRO ou para o comando diário de um pelotão em Território Nacional.

4 – PROCEDIMENTOS

4.1 – RECOLHA DE DADOS

Para desenvolvermos este estudo, realizou-se um levantamento dos possíveis oficiais a entrevistar, seguidamente verificar se os mesmos estavam disponíveis e que continham as características essenciais pretendidas para o actual estudo.

A recolha de dados foi efectuada através da realização de entrevistas presenciais a vinte e dois (22) Oficiais Subalternos de Infantaria colocados nas unidades de Infantaria.

Para que os entrevistados não divagassem muito nas questões colocadas, a entrevista era conduzida sempre que necessário. Todas as entrevistas foram validadas a posteriori pelos entrevistados, todo o conteúdo da resposta é apresentado bem como sua respectiva análise, confidenciamos porém os nomes dos entrevistados e as unidades correspondentes.

4.2 – PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS UTILIZADOS

Para o registo e tratamento estatístico das respostas da amostra divulgadas nas entrevistas foi utilizado o programa Microsoft Excel 2007, para mostrar as diferenças de valores evidenciadas nas diversas competências de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em diferentes contextos e chegar-se a dados numéricos conclusivos.

PARTE IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1 – INTRODUÇÃO

Posteriormente a ter sido apresentada a metodologia utilizada, realizamos a recolha de dados referente às diferentes aplicações. Analisamos numa primeira fase os dados alusivos a toda a entrevista e seguidamente fomos particularizar as diferentes competências de liderança, bem como algumas respostas específicas às questões colocadas na entrevista.

A apresentação dos resultados foi realizada através da análise descritiva, com a apresentação de quadros de resultados, interpretação e discussão dos valores.

2 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM MAIOR FREQUÊNCIA NO EXERCÍCIO DE COMANDO

Da primeira parte da entrevista, constituída por seis questões, através da análise de conteúdo às respostas dos Oficiais Subalternos de Infantaria, foram extraídas as competências mais frequentes respeitantes à prática de comando nas FND em CRO e os que não tiveram essa experiência.

No Quadro 1.1 estão ilustradas as competências de liderança com maior frequência no exercício de Comando nos dois contextos.

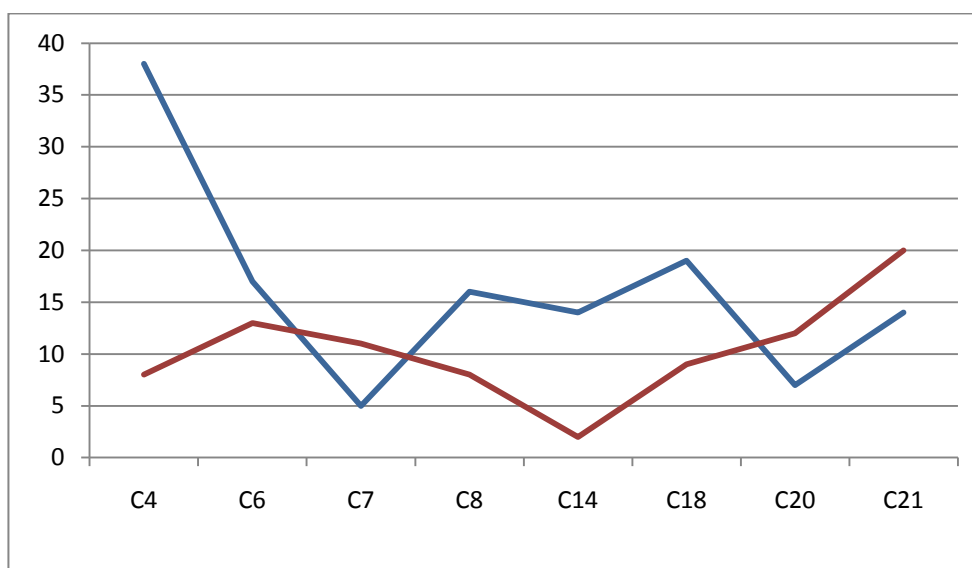
Quadro 1.1: Quadro de frequências das competências dos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO.

Categorias	Competências	Grau de Frequência (com experiência)	Grau de Frequência (sem experiência)
C1	Comunicação	12	12
C1 A1	Comunicação – Assertiva	11	12
C1 A2	Comunicação - Passiva	1	0
C2	Supervisão	4	4
C3	Execução e Implementação	6	3
C4	Estabelecimento de Relações Interpessoais	38	8
C5	Proficiência Técnica e Táctica	13	11
C6	Decidir, julgar eficaz e eticamente	17	13
C7	Planeamento e Análise	5	11

Quadro 1.1 (continuação): Quadro de frequências das competências dos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO.

Categorias	Competências	Grau de Frequência (com experiência)	Grau de Frequência (sem experiência)
C8	Impacto/Imagem	16	8
C9	Aptidão Física	4	2
C10	Consultar	5	2
C11	Autonomia e Iniciativa	2	5
C12	Raciocínio Crítico	1	0
C13	Resolução de Problemas	18	20
C14	Equilíbrio e Estabilidade Emocional	14	2
C15	Auto - Controlo	6	3
C16	Auto - Confiança	6	2
C17	Adaptação/Flexibilidade	2	5
C18	Motivação	19	9
C19	Apoio e valorização	1	1
C20	Valorização Pessoal/Maturidade	7	12
C21	Persuasão	14	20

Gráfico 2.1: Gráfico das competências de liderança de maior frequência dos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO.



De acordo com o Quadro 1.1 e Gráfico 2.1 verificamos que os Oficiais Subalternos de Infantaria com experiência de Comando nas CRO praticam com maior frequência as seguintes competências de liderança: **Estabelecimento de Relações Interpessoais; Decidir, julgar eficaz e eticamente; Impacto/ Imagem; Equilíbrio e Estabilidade Emocional e Motivação.**

Por sua vez, os Oficiais Subalternos de Infantaria sem experiência de Comando das FND em CRO elencam as seguintes competências de liderança com maior frequência: **Planeamento e Análise; Valorização Pessoal/ Maturidade e Persuasão.**

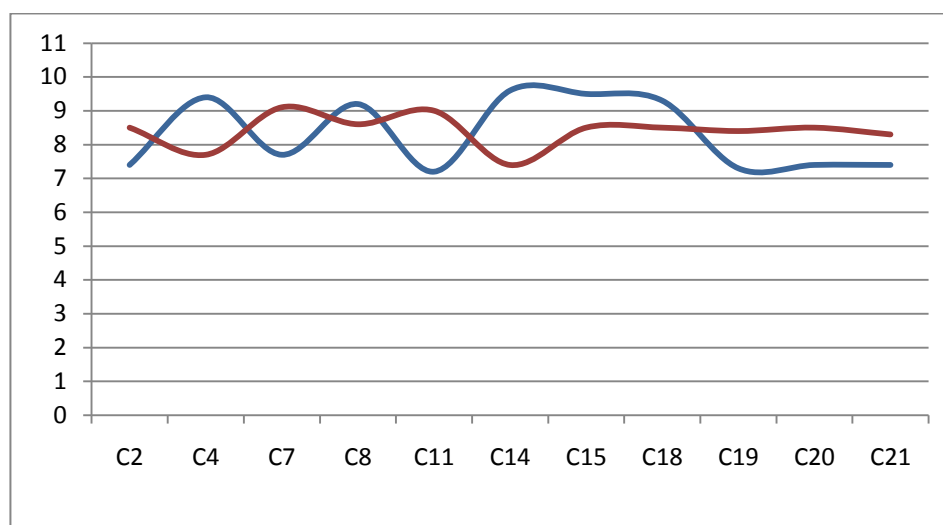
3 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM MAIOR IMPORTÂNCIA NO EXERCÍCIO DE COMANDO.

No que concerne à segunda parte da entrevista, foi elaborado o Quadro 2.1 que evidencia o grau de importância que os Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de Comando das FND em CRO atribuíram às competência de liderança extraídas da revisão de literatura.

Quadro 2.1: Quadro das competências de liderança de maior importância dos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO.

Categories	Competências	Grau de Importância (com experiência)	Grau de Importância (sem experiência)
C1	Comunicação	8,9	9
C2	Supervisão	7,4	8,5
C3	Execução e Implementação	7,4	7,3
C4	Estabelecimento de Relações Interpessoais	9,4	7,7
C5	Proficiência Técnica e Tática	9,4	9,1
C6	Decidir e julgar eficaz e eticamente	9	8,6
C7	Planeamento e Análise	7,7	9,1
C8	Impacto/Imagem	9,2	8,6
C9	Aptidão Física	8,5	8,9
C10	Consultar	8,4	8,6
C11	Autonomia e Iniciativa	7,2	9
C12	Raciocínio Crítico	7,5	7,9
C13	Resolução de Problemas	8,7	8,5
C14	Equilíbrio e Estabilidade Emocional	9,6	7,4
C15	Auto - Controlo	9,5	8,5
C16	Auto - Confiança	8,7	8,6
C17	Adaptação/Flexibilidade	7,8	8,2
C18	Motivação	9,3	8,5
C19	Apoio e valorização	7,3	8,4
C20	Valorização Pessoal/Maturidade	7,4	8,5
C21	Persuasão	7,4	8,3

Gráfico 3.1: Gráfico das competências de liderança de maior importância dos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO.



Conforme Quadro 2.1 e Gráfico 3.1 os Oficiais Subalternos de Infantaria com experiência de Comando nas FND em CRO atribuem maior grau de importância às seguintes competências de liderança: **Estabelecimento de Relações Interpessoais; Impacto/ Imagem; Equilíbrio e Estabilidade Emocional; Auto-Controlo e Motivação.**

Relativamente aos Oficiais Subalternos de Infantaria sem experiência de Comando das FND em CRO, atribuíram maior grau de importância às seguintes competências de liderança: **Supervisão; Planejamento e Análise; Autonomia e Iniciativa; Apoio e Valorização; Valorização Pessoal/ Maturidade e Persuasão.**

No que respeita à competência **Estabelecimento de Relações Interpessoais**, os Oficiais Subalternos de Infantaria com experiência de comando destacam-se com um valor médio muito próximo do máximo e com uma diferença de 1,6 valores para os Oficiais Subalternos de Infantaria sem experiência no comando das FND em CRO. A mesma competência tem uma frequência bastante significativa como pudemos observar no Quadro 1.1, registando-se mesmo a competência de maior frequência.

A empatia (Estabelecimento de Relações Interpessoais) é uma competência essencial no relacionamento com os outros, pois possibilita entender os indícios que nos são enviados por aqueles que se encontram em nosso redor (subordinados, pares, superiores), “*sem ela não conseguiríamos atingir o patamar seguinte no relacionamento com os outros*”, i.e., eficácia nas relações interpessoais (Quinta & Rouco, 2009, p. 241).

Analisando agora a competência **Impacto/ Imagem**, os Oficiais Subalternos de Infantaria com experiência de comando das FND em CRO apresentam um valor médio mais elevado, tanto no grau de importância (Quadro 2.1) como no grau de frequência (Quadro 1.1), foi uma competência bastante abordada pelos entrevistados em que a ideia geral é a prática de uma liderança pelo exemplo.

Na competência **Equilíbrio e Estabilidade Emocional**, verificamos que esta se constitui como a competência com a diferença de valores médios mais elevada no Quadro 2.1, com um valor superior a dois (> 2) e um valor médio muito próximo do máximo (9,6).

Por último, a competência **Motivação** mostra um valor médio igualmente elevado (9,3), mas nesta competência não se denota tanto a diferença entre a sua prática nos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO, apresentando-se com um valor médio mais baixo (0,8).

Destes dois processos de análise foram enunciadas as competências mais relevantes nos Oficiais Subalternos de Infantaria com participação em FND. Conforme ilustra o Quadro 3.1, verificamos que os Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício das suas funções como Comandante das FND em CRO valorizam mais que os Comandantes de Pelotão em Território Nacional as seguintes competências de liderança: **Estabelecimento de Relações Interpessoais; Decidir e julgar eficaz e eticamente; Impacto/ Imagem; Equilíbrio e Estabilidade Emocional; Motivação e Auto-Controlo.**

Quadro 3.1: Características das competências de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria no exercício de Comando das FND em CRO.

Competências	Descrição
Estabelecimento de relações interpessoais	Estabelece relações de empatia com os seus subordinados;
Decidir, julgar eficaz e eticamente	Decide de forma eficaz, tendo em conta os princípios éticos.
Impacto/ imagem	A apresentação cria impacto nos subordinados.
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.
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.
Equilíbrio e estabilidade emocional	Uso inteligente das próprias emoções e das emoções dos outros (Inteligência Emocional), com vista aos objectivos;

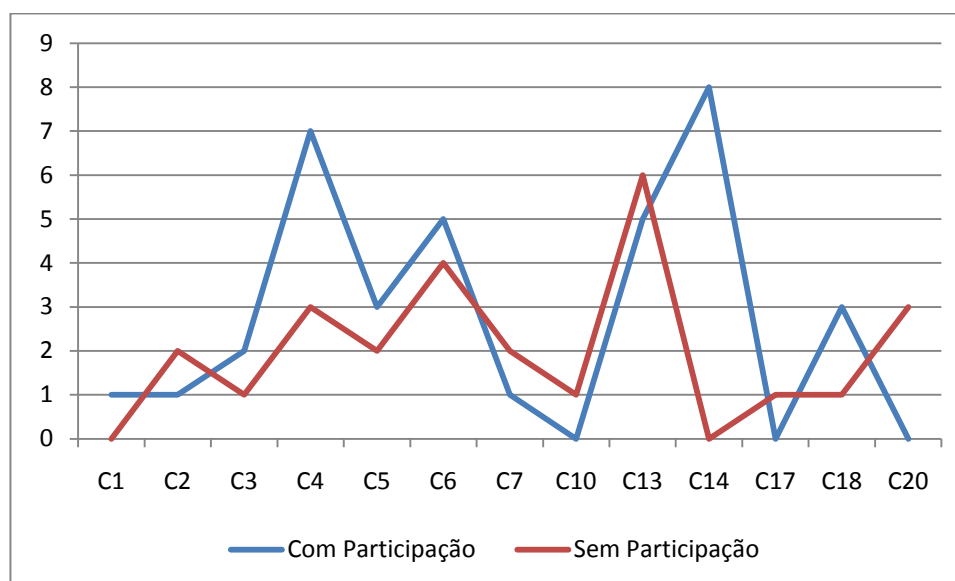
4 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EXTRAÍDAS DE QUESTÕES ESPECÍFICAS ÀS ENTREVISTAS EFECTUADAS

Relativamente à questão número quatro (4) da primeira parte da entrevista, pudemos extrair da análise de conteúdo as competências de liderança referidas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria, bem como enumerar a quantidade de vezes que os mesmos as referiram, conforme se ilustra no Quadro 4.1.

Quadro 4.1: Competências de liderança referidas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO.

Categorias	Competências	Com participação	Sem participação	Nível da Competência
C1	Comunicação	1	0	Interpessoal
C2	Supervisão	1	2	Técnico
C3	Execução e Implementação	2	1	Técnico
C4	Estabelecimento de Relações Interpessoais	7	3	Interpessoal
C5	Proficiência Técnica e Tática	3	2	Técnico
C6	Decidir e julgar eficaz e eticamente	5	4	Cognitivo
C7	Planeamento e Análise	1	2	Cognitivo
C10	Consultar	0	1	Cognitivo
C13	Resolução de Problemas	5	6	Cognitivo
C14	Equilíbrio e Estabilidade Emocional	8	0	Interpessoal
C17	Adaptação/Flexibilidade	0	1	Cognitivo
C18	Motivação	3	1	Interpessoal
C20	Valorização Pessoal/Maturidade	0	3	Técnico

Gráfico 4.1: Gráfico das competências de liderança referidas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO.



Analisando o Quadro 4.1, percebemos que todos os níveis de competências estão presentes. Se compararmos os valores repetidos observa-se que as competências que sobressaem o **Estabelecimento de Relações Interpessoais, Equilíbrio e Estabilidade Emocional e a Motivação**.

As competências referidas anteriormente encaixam-se no nível interpessoal, que segundo Cunha et al (2003) competências interpessoais são conhecimentos comportamentais, processos de influenciar pessoas, cooperação e compreensão dos indivíduos.

Se considerarmos o modelo adoptado pelo CPAE em 2006 (ver Anexo B), verificamos que as competências **Estabelecimento de Relações Interpessoais** e a **Motivação** situam-se no círculo correspondente à liderança, enquanto a competência **Equilíbrio e Estabilidade Emocional** se situa no círculo correspondente à componente emocional.

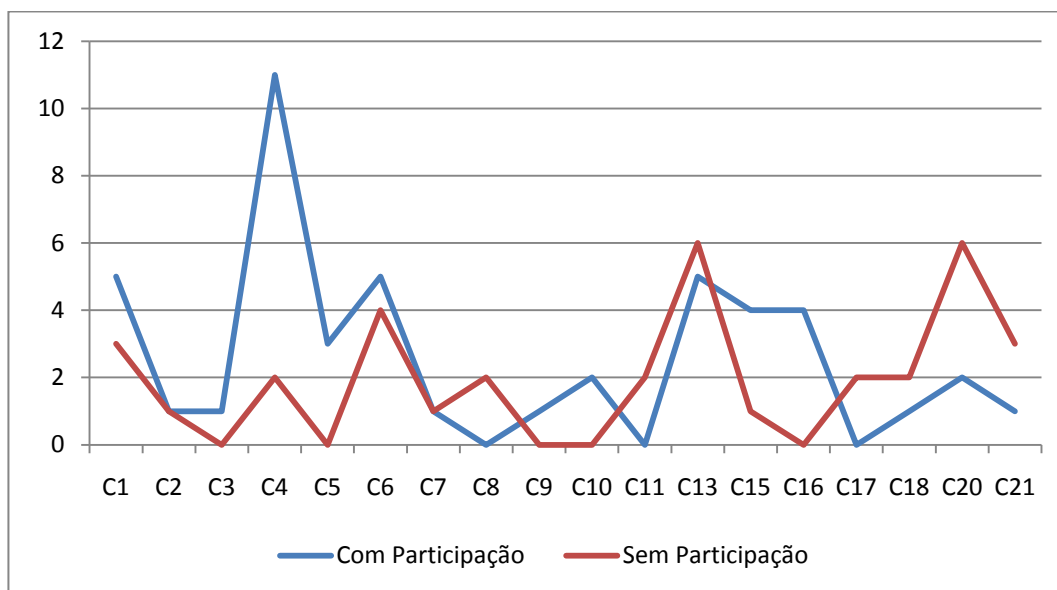
Estas três competências percebidas têm valores mais elevados nos Oficiais Subalternos de Infantaria com experiência de comando das FND em CRO e aparecem intimamente ligadas ao conceito Inteligência Emocional. Quinta & Rouco (2009, p. 245) referem que “os líderes mais eficazes, tem altos padrões de competências emocionais”, como tal, os Oficiais Subalternos de Infantaria com experiência de comando das FND em CRO denotam mais este facto.

No Quadro 5.1, podemos observar as competências de liderança mais desenvolvidas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO e que foram retiradas da análise de conteúdo da questão número seis (6) das entrevistas efectuadas.

Quadro 5.1: Competências de liderança mais desenvolvidas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO.

Categorias	Competências	Com participação	Sem participação
C1	Comunicação	5	3
C2	Supervisão	1	1
C3	Execução e Implementação	1	0
C4	Estabelecimento de Relações Interpessoais	11	2
C5	Proficiência Técnica e Tática	3	0
C6	Decidir e julgar eficaz e eticamente	5	4
C7	Planeamento e Análise	1	1
C8	Impacto/Imagem	0	2
C9	Aptidão Física	1	0
C10	Consultar	2	0
C11	Autonomia e Iniciativa	0	2
C13	Resolução de Problemas	5	6
C15	Auto - Controlo	4	1
C16	Auto - Confiança	4	0
C17	Adaptação/Flexibilidade	0	2
C18	Motivação	1	2
C20	Valorização Pessoal/Maturidade	2	6
C21	Persuasão	1	3

Gráfico 5.1: Gráfico das competências de liderança mais desenvolvidas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de comando das FND em CRO.



Conforme ilustra no Quadro 5.1, e completando o mesmo com a análise do Gráfico 5.1, podemos afirmar que em algumas competências de liderança existem diferenças entre os Oficiais Subalternos de Infantaria com experiência de comando das FND em CRO e os Oficiais Subalternos de Infantaria sem experiência de comando das FND em CRO.

A produção de competências resulta de experiências profissionais, sendo que estas experiências são muito condicionadas por factores relacionais, pela organização e pela cultura organizacional, onde estão inseridos os valores, sobre os quais deverão ser construídas as competências (Guittet *apud* Silva, 2009).

Com base no anteriormente descrito, as competências que os Oficiais Subalternos de Infantaria mais desenvolveram no comando das FND em CRO são as seguintes: **Estabelecimento de Relações Interpessoais, Proficiência Técnica e Tática, Consultar, Auto-Controlo e Auto-Confiança**. O desenvolvimento das competências aparece nas organizações como essencial e extremamente importante na continuidade das organizações (Ceitil, 2007). Estas competências de liderança surgem como determinantes em funções de comando de FND em CRO, pois foram consideradas como as que mais se desenvolveram nos Oficiais Subalternos de Infantaria com participação em FND.

Segundo Sousa (2008), “a experiência trazida das CRO tem sido uma ferramenta fundamental na mudança da Instituição Militar”, dando maior consistência na maneira que as FND cumprem as missões atribuídas nas CRO.

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 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 nesta área.

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

HIPÓTESE 1 - O COMANDO DAS FND EM CRO EXIGE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ESPECÍFICAS.

Podemos referir que os Oficiais Subalternos de Infantaria com experiência de comando das FND em CRO têm predominantemente as seguintes competências: **Estabelecimento de Relações Interpessoais; Decidir, julgar eficaz e eticamente; Impacto/ Imagem; Equilíbrio e Estabilidade Emocional; Motivação e Auto-controlo.**

Face às competências específicas apresentadas, de acordo com os quadros e gráficos de maior frequência e de maior importância apresentados na análise e discussão de resultados, **podemos assim afirmar que a hipótese 1 se verifica**, ou seja, o comando de FND exigem competências de liderança específicas para um desempenho de excelência.

HIPÓTESE 2 - A EXPERIÊNCIA DE COMANDO DAS FND EM CRO DESENVOLVEM COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA.

Da análise efectuada é de referir que as competências que se desenvolvem no comando das FND em CRO são de nível mais interpessoal, nomeadamente as competências: **Estabelecimento de Relações Interpessoais, Motivação e o Equilíbrio e Estabilidade Emocional**, pois são estas que denotam diferença entre os valores médios, como pudemos observar no Quadro 4 e no Gráfico 5 da análise e discussão de resultados.

Consequentemente, depois de analisada outra questão também relativa à hipótese considerada, extraímos outras competências de liderança desenvolvidas pela experiência de comando das FND em CRO, que são as seguintes: **Proficiência Técnica e Tática, Consultar, Auto-Controlo e Auto-Confiança.**

Face ao exposto, a hipótese 2 verifica-se como afirmativa.

HIPÓTESE 3 - EXISTE DIFERENÇA ENTRE AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PRATICADAS PELOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE INFANTARIA NO COMANDO DE FND E DE FORÇAS NACIONAIS TERRITORIAIS.

Face aos resultados obtidos quanto à comparação entre as competências praticadas pelos Oficiais Subalternos de Infantaria com e sem experiência de Comando das FND em CRO, verificam-se diferenças em algumas competências de liderança, pelo que **podemos afirmar que a hipótese 3 se verifica**, ou seja os Oficiais Subalternos de Infantaria com experiência de Comando nas FND em CRO dão maior importância às seguintes competências de liderança, **Estabelecimento de Relações Interpessoais; Decidir, julgar eficaz e eticamente; Impacto/ Imagem; Equilíbrio e Estabilidade Emocional; Motivação e Auto-Controlo.** E os Oficiais sem experiências de Comando nas FND dão maior importância à **Supervisão; Planeamento e Análise; Autonomia e Iniciativa; Apoio e Valorização; Valorização Pessoal/ Maturidade e Persuasão.**

CONCLUSÕES

Vimos que as competências se desenvolvem e constroem ao longo da vida no exercício profissional, no entanto, para a emergência de novas competências torna-se necessário um aproveitamento das experiências profissionais desenvolvidas em FND, para dar uma resposta eficaz às exigências internas e externas da Instituição Militar.

Da análise de conteúdo efectuada às entrevistas realizadas aos Comandantes das FND em CRO 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 CRO são as seguintes: **Estabelecimento de Relações Interpessoais; Decidir, julgar eficaz e eticamente; Impacto/ Imagem; Equilíbrio e Estabilidade Emocional; Motivação e Auto-Controlo. Proficiência Técnica e Tática, Consultar, Auto-Confiança.**

A participação numa missão de CRO e na qualidade de Comandante permite desenvolver competências de liderança, nomeadamente o Estabelecimento de Relações Interpessoais, Motivação, Equilíbrio e Estabilidade Emocional, Proficiência Técnica e Tática, Consultar, Auto-Controlo e Auto-Confiança.

Os Oficiais Subalternos de Infantaria sem experiência de Comando de FND em CRO valorizam mais a Supervisão; Planeamento e Análise; Autonomia e Iniciativa; Apoio e Valorização; Valorização Pessoal/ Maturidade e Persuasão.

De referir, que é através de acções complexas e duradouras como são as missões executadas pelas FND, que é possível produzir ensinamentos (LA) e proceder a mudanças

úteis na condução de operações pelas FND, atingindo-se o desempenho de excelência no exercício de funções de Comando

RECOMENDAÇÕES

Depois da realização deste Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), existem alguns aspectos que merecem ser referenciados.

A liderança é um dos processos mais importantes para qualquer organização, como tal, deveria ser bastante mais aprofundado na Academia Militar, no sentido de munir os alunos de competências para liderar, i. e., prepará-los para o seu futuro como Oficiais do Exército Português e líderes do novo milénio.

Para futuras investigações no âmbito desta temática, recomenda-se 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).

No sentido da procura de um modelo de competências para o oficial no comando de uma FND, era importante alargar o estudo ao maior número de oficiais com participação em FND, através da realização de entrevistas e aplicação de inquéritos devidamente testados e validados.

Existiram porém algumas dificuldades na realização deste trabalho, nomeadamente dificuldades em encontrar oficiais disponíveis para a realização de entrevistas e aplicação de questionários, por ser um período coincidente com os meses de Junho, Julho e Agosto.

A realização deste trabalho, que engloba pesquisa, estudo da matéria, trabalho de campo e análise dos resultados, em que a credibilidade do mesmo depende essencialmente do número da amostra, julgamos necessário uma revisão do período de elaboração do TIA.

BIBLIOGRAFIA**Livros:**

- AFONSO, P. (2009). *Liderança - Elementos chave do processo*, Escolar Editora, Lisboa.
- BASS, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications*, The Free Press, New York.
- BERGAMINI, C. (2002). *O Líder Eficaz*. Editoras Atlas, São Paulo, Brasil.
- CEITIL, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gerenciando com as Pessoas* (4ª Ed.), Elsinvier, São Paulo, Brasil.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R.C., & CARDOSO, C.C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional*, Editora RH, Lda., Lisboa.
- EME (2005). *Regulamento de Campanha Operações*, Estado Maior do Exército, Lisboa.
- FM 6-22 (2006). *Army Leadership: Competent, Confident and Agile*, Headquarters, Department of the Army, Government Printing Office, Washington, Estados Unidos da América.
- FUNDAÇÃO MÁRIO SOARES (2006) *A participação portuguesa em missões de paz*, Centro de investigação e formação para a cultura da paz. s. l.: s. e..
- GARF, T. (s.d.). *La compétence – signification enjeux et modalités*, Club Développement et Compétence, Paris.
- GIBB, C. A. (1954) "Leadership". In: *Handbook of Social Psychology*, Wesley Publishing Co., Cambridge.
- HOUSE, R. J., et al (1999). *Cultural influences on Leadership and organizations: Project GLOBE*. In Vários, W. H. Mobley, M. J. Gesner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (vol. 1, pp. 171-233). JAI Press, Stanford, Estados Unidos da América.
- JESUÍNO, J. (2005). *Processos de Liderança* (4.ª Ed), Livros Horizonte, Lisboa.
- LEITÃO, D., & ROSINHA, A. (2007) *Manual de Ética e Liderança: "Uma Visão Militar e Académica"* (1ª Ed.), Academia Militar, Lisboa.

- MOREIRA, C. (2007). *Teorias e Práticas da Investigação*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- PENTEADO, J. (1992). *Técnica de Chefia e Liderança* (9ª Ed.), Pioneira Editora, São Paulo, Brasil.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1992) (1ª Ed.) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa.
- REGO, A., & CUNHA, M. (2004). *A Essência de Liderança: Mudança; Resultados; Integridades* (2.ª Ed.), Editora RH, Lda, Lisboa.
- REGO, A., (1998). *Liderança nas Organizações: teórica e prática* (1ª Ed.), Universidade de Aveiro, Aveiro.
- SARMENTO, M. (2008). *Guia Prático sobre a metodologia científica para elaboração, escrita, apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*, Lusíada Editora, Lisboa.
- SILVA. LAVADO, CRUZ, ROSINHA & ANTÃO (s. d.), *Das competências à excelência – Modelo de Competências do Oficial Oriundo da Academia Militar*, CPAE, Lisboa.
- VIEIRA, B. (2002). *Liderança militar*, Academia Militar, Edições Atena (2ª Ed.), Editora RH, Lda., Lisboa.

Endereços da Internet:

- CLAWSON, J. (2009). “*Nível Três Liderança: Obtenção em baixo da Superfície*”.
Internet: <http://leia-livros.blogspot.com/2009/01/nvel-trs-lideranaobteno-em-baixo-da.html>, consultado em 15 de Junho de 2009.
- COUTINHO, Clara (2005). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: uma abordagem temática metodológica a publicações científicas*.
Internet: <http://claracoutinho.wikispaces.com>, consultado em 26 de Julho de 2009.
- CUNHA, Miguel (2006). *O que é o “coaching”*. Internet:
http://dn.sapo.pt/inicio/interior.aspx?Content_id=637909, consultado em 17 de Junho de 2009.
- EDSON, Gil (n.d.), *Consultaria em Gestão Estratégica & Treinamentos*. Internet:
<http://www.edsongil.com.br/mentoring.htm>, consultado em 17 de Junho de 2009.

- GIRÃO, Daniele et al (2006). Gestão de mudanças aplicada à implementação do projecto de lições aprendidas. Internet: http://www.administradores.com.br/artigos/licoes_aprendidas_como_diferencial_estrategico_21368/, consultado em 25 de Junho de 2009.
- GLOBE, Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (2009). Internet: <http://www.abbreviations.com/b1.aspx?KEY=503856>, consultado em 9 de Junho de 2009.
- JALLC, Joint Analysis and Lessons Learned Centre (2009). Missão e organização do JALLC. Internet: <http://www.jallc.nato.int/>, consultado em 25 de Junho de 2009.
- SOUSA, Francisco (2008). “As Capacidades Militares Terrestres nas Operações de Apoio à Paz”. Internet: <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=240>, consultado em 23 de Junho de 2009.

•

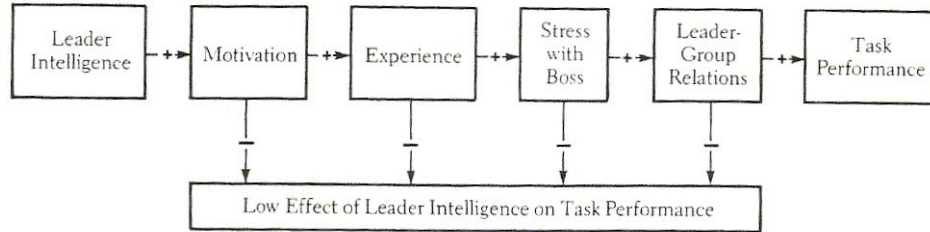
Publicações periódicas:

- PAMPLONA, A. (2002). “Liderança em Tempos de Mudança”, 2ªParte, *Revista de Psicologia Militar*, Nº13, p. 121-143.
- PLOWMAN, D. A., et al. (2007). “The role of leadership in emergent, self organization”. *Leadership Quarterly*, 18 (4), 342-356.
- QUINTA, P., & ROUCO, J. (2009). “O Líder como “Gestor” de Competências Emocionais – O Impacto das Emoções na Liderança”, *Proelium*, VI Série, Nº11, 199-245.
- SILVA, M. (2009). As competências nos nossos dias: (Des) Orientações e Implicações, *Proelium*, VI Série, Nº11, 181-196.
- Yukl, G. (1999). “An evaluative essay on current conceptions of effective leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

ANEXOS E APÊNDICES

ANEXO A

Figura 1.1: Esquema representativo dum modelo referente aos atributos pessoais dos líderes.



Fonte: BASS, B. (1990). Bass & Stogdill's *Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications*, The Free Press, New York.

Tabela 1.1: Tipos de Traços

Tipos	Caracterização	Exemplos
Atributos físicos	Aspectos físicos	Altura, peso, aparência
Necessidades/ motivos	Desejo por tipos particulares de estímulos ou experiências	Necessidades fisiológicas (fome, sede...) e motivos sociais (auto-realização, auto-estima, afiliação...)
Traços de personalidade	Disposições dos indivíduos (relativamente estáveis) para agirem de modo particular	Autoconfiança, estabilidade emocional, tolerância ao stress
Valores	Atitudes internalizadas acerca do que é bom ou mau, moral ou imoral, correcto ou incorrecto	Justiça, honestidade, lealdade, patriotismo, cortesia, pragmatismo

Fonte: REGO, A., (1998). *Liderança nas Organizações: teórica e prática* (1ª Ed.), Universidade de Aveiro, Aveiro.

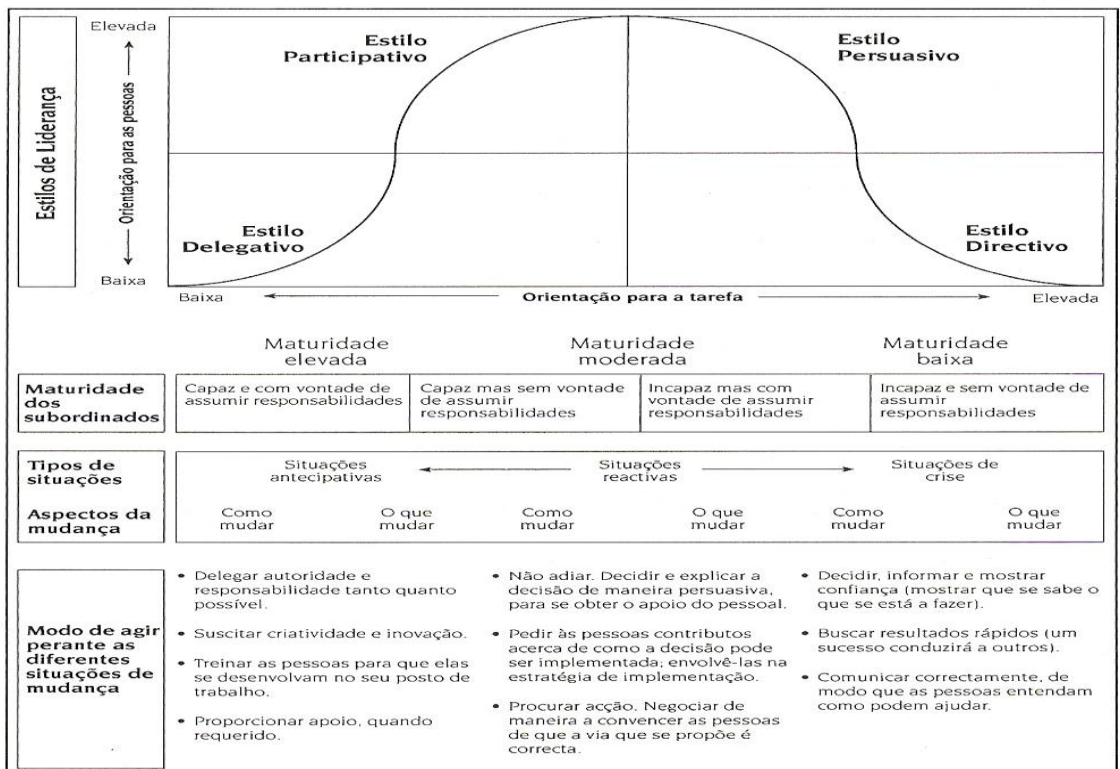
Tabela 1.2: Traços e Competências mais frequentemente encontradas nos líderes eficazes.

Traços e competências mais frequentemente encontrados nos líderes eficazes

Traços	Competências
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptável a situações • Atento ao ambiente social • Ambicioso e orientado para o sucesso • Afirmativo • Cooperativo • Decisivo • Motivado para influenciar os outros • Enérgico • Persistente • Autoconfiante • Capaz de absorver o stress • Desejoso de assumir responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligente • Bem munido conceptualmente • Criativo • Diplomático • Fluente no falar • Conhecedor das tarefas do grupo • Organizado • Persuasivo • Bem munido socialmente

Fonte: REGO, A., (1998). *Liderança nas Organizações: teórica e prática* (1ª Ed.), Universidade de Aveiro, Aveiro.

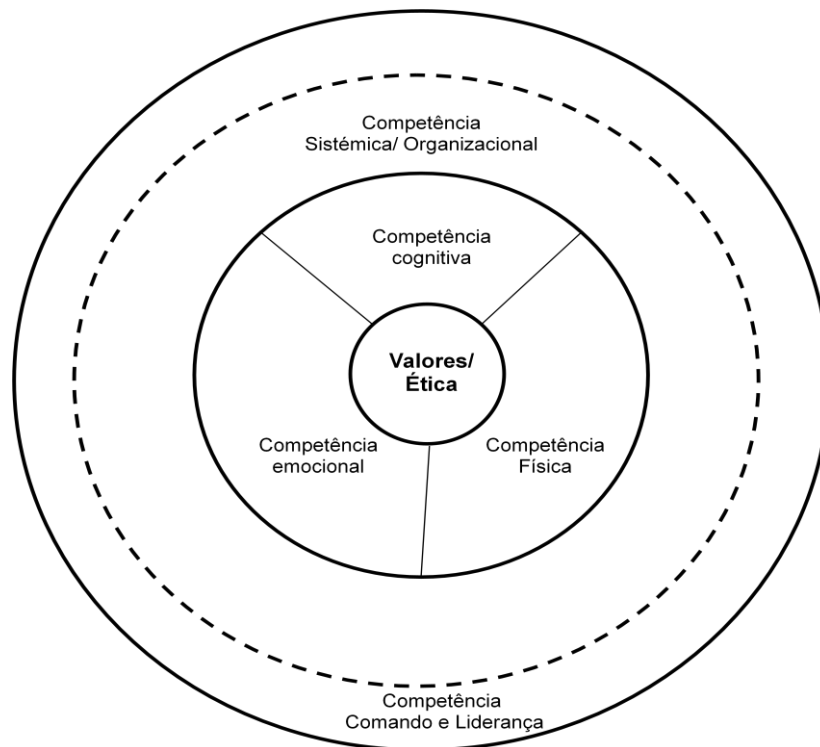
Figura 2.1: Adequação dos estilos de Liderança às diferentes situações.



Fonte: REGO, A., (1998). *Liderança nas Organizações: teórica e prática* (1ª Ed.), Universidade de Aveiro, Aveiro.

ANEXO B

Modelo de competências para o Exército Português (CPAE, 2006)



Fonte: adaptada (CPAE, 2006)

- **Componente Organizacional**

- **Visão** – capacidade de analisar a envolvente interna e externa, segundo as estratégias da organização;

- **Envolvimento e Comprometimento com a Organização** – adere á cultura organizacional, tal qual faz parte da condição de militar;

- **Burocrática/ Administrativa** – necessidade inerente a qualquer organização;

- **Tecnologia de Informação e Comunicação** – aptidão e conhecimento dos novos sistemas de informação;

- **Valorização Pessoal** – conjunto de conhecimentos e valências que o individuo possui que o permite adaptar-se ás novas exigências;

- **Conhecimento Técnico e Tático** – acção certa no momento certo;

- **Comando e Direcção** – definir metas e objectivos a atingir por parte da organização;

- **Planeamento e Análise** – preparação cuidada e sistemática de todas as acções;

- **Autonomia e Iniciativa** - define as acções a executar, segundo as suas intenções e as necessidades da organização;

- **Supervisão** – verifica se as acções estão a ser efectuadas segundo o planeamento, previamente definido.

- **Cognitiva**

- **Inteligência Geral** – capacidade de agir eficazmente;
- **Raciocínio Analítico** – analisa as situações e resolve os problemas com que a organização se depara;
- **Raciocínio Crítico** – identifica os problemas e encontra as melhores soluções;
- **Raciocínio Criativo** – indivíduo com criatividade e imaginação;
- **Resolução de Problemas** – adapta as soluções aos problemas;
- **Consultar** – interage com os elementos da organização, incentivando-os.

- **Emocional**

- **Equilíbrio e Estabilidade Emocional** – uso inteligente das próprias emoções e das emoções dos outros (Inteligência Emocional), com vista aos objectivos;
- **Resiliência** – demonstra comportamentos que traduzem uma capacidade de adaptação a situações menos positivas;
- **Auto Controlo** - pensa antes de agir
- **Auto Confiança** – tem confiança em si próprio, bem como nas decisões que adopta;
- **Assertividade** – atingir objectivos de uma forma socialmente aceite;
- **Adaptação/Flexibilidade** – adapta-se rápida e eficazmente as novas situações.

- **Liderança**

- **Construção de Relações**

- **Trabalho de equipa** – fomenta a interacção e a intervenção de todos os elementos da organização;
- **Estabelecimento de relações interpessoais** – estabelece relações de empatia;
- **Abertura á multiculturalidade** – total respeito pelas crenças, valores e tradições;
- **Motivação** – entusiasmar os elementos da organização, revelando a importância que estes têm no seio da mesma;
- **Apoio e valorização** – zela pelos interesses dos seus subordinados;

- **Construção de Redes Sociais**

- **Construção de redes** – fomenta a criação de relações sociais que poderão ser úteis no futuro;
- **Consciência política** – conhecimento das normas pelas quais se rege.

- **Influência**

- **Persuasão** – promove a participação dos subordinados apoiando-o nas decisões;
- **Construção de confiança** – confiança mútua entre chefe e subordinado;
- **Impacto/Imagem** – a apresentação cria impacto nos subordinados
- **Negociação** – tomada de decisão em grupo;
- **Comunicação** – transmite ideias para que os seus subordinados as apreendam;
- **Execução e Implementação** – auxiliam os subordinados na execução da tarefa, orientando-os;
- **Decidir e julgar eficaz e eticamente** – decide de forma eficaz, tendo em conta os princípios éticos.

- **Física**

- **Aptidão Física** – possui grande destreza física, acompanha por uma eficaz destreza mental.

APÊNDICE A



ACADEMIA MILITAR

-ENTREVISTA -

Esta entrevista é direccionada para o desenvolvimento de estudo que tem como tema “Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Operações Militares (CRO)”.

Este documento está dividido em duas (2) partes.

Informação Geral

Posto: _____ Idade: _____ Sexo: M

Arma: Infantaria

UEO (Unidade, Estabelecimento ou Órgão): _____

Missão - Local: _____ Ano: _____ Duração: _____

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. Sente que a componente da Liderança é essencial na formação do futuro Oficial do Exército Português? Porquê?
3. No seu ponto de vista, o que são competências de liderança?
4. Na missão/no comando diário que tipo de competências desenvolveu/desenvolve? São mais a nível técnico, interpessoal ou intelectual?
5. Tendo em consideração a missão em que participou / função que desempenha, quais as competências que se revelam mais importantes para se ter um bom desempenho nas CRO / no dia-a-dia na Unidade.
6. No seu entender, sentiu que durante a missão / o comando diário dos seus homens desenvolveu em si outras competências? Quais

2ª PARTE

De seguida são apresentadas as competências de liderança retiradas da revisão de literatura. Indique, através de um círculo, numa escala de um (não contribuiu) a dez (contribuiu totalmente) quais as competências que identificou como mais importantes na missão em que participou (Oficiais com participação em FND) ou quais as competências que identifica mais importantes no comando diário dos seus homens (Oficiais sem participação em FND).

Competências	Descrição	Escala
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
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
Execução e Implementação	Auxiliam os subordinados na execução da tarefa, orientando-os	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Estabelecimento de Relações Interpessoais	Estabelece relações de empatia com os seus subordinados;	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
Decidir e julgar eficaz e eticamente	Decide de forma eficaz, tendo em conta os princípios éticos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Planeamento e Análise	Preparação cuidada e sistemática de todas as acções	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Impacto/Imagem	A apresentação cria impacto nos subordinados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aptidão Física	Possui grande destreza física, acompanha por uma eficaz destreza mental	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Consultar	Interage com os elementos da organização, incentivando-os	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÊNDICES

Autonomia e Iniciativa	Define as acções a executar, segundo as suas intenções e as necessidades da organização	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Raciocínio Crítico	Identifica os problemas e encontra as melhores soluções.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Resolução de Problemas	Adapta as soluções aos problemas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Equilíbrio e Estabilidade Emocional	Uso inteligente das próprias emoções e das emoções dos outros (Inteligência Emocional), com vista aos objectivos;	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
Auto – Confiança	Confia nas suas capacidades para tomar decisões e enfrentar as diferentes situações.	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
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
Apoio e valorização	Zela pelos interesses dos seus subordinados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Valorização Pessoal/Maturidade	Conjunto de conhecimentos e valências que o individuo possui que o permite adaptar-se ás novas exigências;.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Persuasão	Promove a participação dos subordinados apoiando-o nas decisões;	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÊNDICE B



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino
Trabalho de Investigação Aplicada

No âmbito do trabalho de Investigação Aplicada realizado pelo Asp Tir INF Ferreira da Silva, subordinado ao tema “Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Operações Militares (CRO)”, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência um **parecer** ao Guião da Entrevista a realizar com o objectivo de recolher informações para auxiliarem o estudo científico. O seu contributo será fundamental para a realização deste trabalho de Investigação.

Grato pela colaboração!

Parecer:

Apêndice C

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 01

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	<p>Tenho bem noção do que é a liderança, fruto <u>do meu trabalho, do meu dia-a-dia, da minha experiência, os locais por onde passei e trabalhei</u> vou-me apercebendo cada vez mais. Reconheço liderança nos outros e tenho bem noção que a liderança não se trabalha, é algo que nasce connosco e em cada situação o pessoal acaba por conseguir demonstrar essas capacidades que são inatas. Tudo bem que podemos ler e estudar sobre essa área, consegue-se perceber, absorver algumas coisas mas a verdadeira liderança está em nós, na nossa maneira de ser, também fruto da nossa educação, na <u>capacidade de mobilizar os outros</u> a trabalhar em prol de objectivos. Aqui é que <u>está a astúcia, a arte de conseguir levar os outros</u> no cumprimento dos mesmos objectivos ou da missão por assim dizer.</p> <p>Sem dúvida são capacidades inatas a uma pessoa, podem ser aperfeiçoadas ou não, mas eu posso ser bom militarmente e não conseguir trabalhar com as pessoas.</p>	<p>Valorização Pessoal (C20) Comunicação (C1 A1) Motivação (C18)</p>
2.	<p>A liderança é muito importante, lembro-me perfeitamente na AM da cadeira de ética e liderança e abordávamos muitos assuntos. Aspectos às vezes “corriqueiros” devemos tentar interioriza-los, não é fácil mas devemos ter bem a noção que se o comandante pelotão não é o primeiro <u>a dar o exemplo (a chegar a horas, ser o primeiro a preocupar-se, a puxar pelo pessoal,</u> etc.) as coisas não correm bem de certeza absoluta. E são estes <u>valores da pontualidade, do exemplo, não digo da perfeição mas quase,</u> e na AM ensina-se isso, portanto nessa perspectiva acho fundamental. E dá-nos muitas valências para a realidade que depois enfrentamos nas unidades, os nossos homens</p>	<p>Impacto/Imagem (C8) Impacto/Imagem (C8) Auto - Confiança (C16) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Impacto/Imagem (C8) Resolução de Problemas (C13)</p>

	<p>reconhecem em nós determinadas características e traços e <u>vão para qualquer lado connosco</u> a liderá-los, depositando toda a <u>confiança em ti</u> e identificando-se contigo. Como líder nós somos mais um elemento dentro da equipa, mas <u>somos o elemento que toma decisões</u> e que tem de pensar.</p> <p>Infelizmente o pessoal vem cada vez menos com esta minha ideia, já com outras perspectivas fora da instituição militar e vão descorando estes pormenores do trabalhar com homens, <u>a preocupação de os moldar à sua imagem</u>, de <u>resolver os problemas</u> deles, de dedicar-se não digo totalmente mas quase, porque sem eles não vai cumprir a missão.</p> <p>Resumindo é uma área crucial na formação dos líderes do futuro ou como lhe chamam agora os líderes do século XXI.</p>	
<p>3.</p>	<p>Competências de liderança são qualidades, o <u>ser capaz de fazer ou agir</u>. Se calhar a meu ver poderei dizer que são as características ou habilidades que cada um possui.</p> <p>Na minha perspectiva há uma coisa que é muito importante e começa por sermos honestos connosco e com os outros, é ter <u>consciência crítica</u> e os nossos valores muito bem vincados, o ser leal, o respeitar o próximo, no fundo é reger a nossa vida por princípios. Estes valores não mudam e vão reflectir em toda a nossa capacidade de liderança a todos os níveis (superior, inferior e ao nosso lado). A humildade é ter a aquela percepção de muitas vezes ao errarmos, compreendermos porquê que erramos, <u>ouvir os outros</u> também pode nos ajudar a compreender melhor, reconhecer que erramos, não somos perfeitos e aprender com o próximo.</p> <p>Estas características/capacidades da pessoa é que <u>vão moldar por assim dizer toda a nossa actuação</u>, e vão dar-nos a orientação ideal para <u>conduzirmos os outros</u>.</p>	<p>Iniciativa (C11) Raciocínio Crítico (C12) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Adaptação/Flexibilidade (C17)</p>

<p>4.</p>	<p>Sem dúvida que são mais interpessoais, é mesmo muito importante <u>compreender os soldados, saber influenciá-los de maneira é que estes cooperem eficazmente</u>, sem que nada exterior os esteja a perturbar.</p> <p>Obviamente como comandante temos também a capacidade intelectual sempre presente porque quem tem que <u>resolver os problemas e tomar decisões somos nós</u> e não os nossos soldados.</p>	<p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p> <p>Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14)</p> <p>Resolução de problemas (C13)</p> <p>Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)</p>
<p>5.</p>	<p>É assim, não é por eu estar no teatro que vou mudar a minha maneira de ser, apesar de estarmos num ambiente mais stressante, as minhas habilidades/características poderão ser afectadas num sentido negativo, mas não deixo de ser o líder. Encaro sempre as coisas com seriedade e <u>preparo-me para o que vou fazer</u>.</p> <p>A missão foi bastante exigente, principalmente ao início.</p> <p>Factor determinante é a <u>comunicação</u>, os subordinados devem estar sempre esclarecidos, passar a informação para que eles também compreendam o que se está a passar ou se vai fazer.</p> <p>A congruência, porque se eu digo que se faz desta maneira depois no outro dia vou fazer de outra.</p> <p>Outro aspecto que no dia-a-dia não é relevante é o <u>estado emocional dos teus soldados e de ti próprio</u>, a missão por mais pacífica, cria alterações no ser humano e isso acontece com todos por mais forte que se seja. Aí, o comandante se conhecer os seus homens, fruto da <u>empatia e dos laços que se criam, tem que demonstrar afecto, tentar compreendê-los</u> e no fundo não perder o seu <u>próprio controlo</u>. É importante pois os homens olham para nós e sentem-se <u>motivados</u> para continuar a demonstrar que também eles são capazes de continuar a cumprir com as tarefas que nos são dadas com positivismo.</p>	<p>Valorização Pessoal (C20)</p> <p>Comunicação (C1 A1)</p> <p>Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14)</p> <p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p> <p>Auto-Controlo (C15)</p> <p>Motivação (C18)</p>

<p>6.</p>	<p>Sim, as competências revelam-se diferentes de situação para situação. Há momentos em que umas estão mais à vista e sobressaem-se por completo, porque a missão assim o exige. E há momentos em que no <u>convívio, no lazer</u> as mesmas competências estão no indivíduo mas não importantes.</p> <p>Depende muito dos factores externos e internos ao indivíduo. No meu caso quando fazia qualquer tipo de missão, eu era um <u>executante</u> da mesma logo estava <u>presente em tudo o que eles faziam, controlava-os, auxiliava-os</u> e o que quer que se passasse eu estava ali e não havia dúvidas. Mas em quartel dava-lhes o espaço total para eles também descontraírem, porque parecendo que não, a relação de hierarquia está sempre presente, mas quando tinha que estar junto deles também o fazia, e muitas vezes aqui é que me <u>apercebia do tal estado emocional</u> deles.</p> <p>Mas continuo a dizer que tem muito a ver com o indivíduo, se um individuo for coerente ao longo da vida vai dar uma <u>boa resposta</u> em cada situação. As organizações são as pessoas, claro está que tem que haver uma preparação e moldagem das mesmas para haver uma capacidade de resposta com níveis elevados de proficiência e execução das tarefas.</p>	<p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p> <p>Execução e Implementação (C3)</p> <p>Supervisão (C2)</p> <p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p> <p>Proficiência Técnica e Tática (C5)</p>
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 02

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
<p>1.</p>	<p>Posso te dizer baseado na minha experiência como deve ser um líder.</p> <p>Primeiro o líder tem que liderar pelo <u>exemplo</u>, depois tem que ser <u>tecnicamente bom</u>, a nível de conhecimentos, o melhor do grupo, deve ter algumas capacidades inatas de ser líder, podes ser muito bom tecnicamente e podes dar sempre o exemplo mas se não tiveres as capacidades</p>	<p>Impacto/Imagem (C8)</p> <p>Proficiência Técnica (C5)</p> <p>Impacto/Imagem (C8)</p> <p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p>

APÊNDICES

	mínimas nunca te vais impor no grupo. Tens que ter <u>postura</u> e tens que <u>saber ouvir os homens</u> , não criando grupinhos nem nenhum deles sentir que está a ser prejudicado em relação a outro, são todos iguais.	
2.	Claro, como é óbvio. Existem as tais capacidades inatas mas também podes aprender a ser líder. Conheço oficiais tecnicamente fracos, que são bons líderes e conseguem <u>levar toda a gente atrás deles</u> , pode não ser da forma mais correcta mas porque têm o perfil, as capacidades inatas conseguem levar toda a gente, agora se tu tiveres algumas capacidades que já nascem contigo, teres um <u>carácter forte, mais algumas coisas que possas também aprender e força de vontade</u> vais ser um bom líder.	Impacto/Imagem (C8) Valorização Pessoal/Maturidade (C19)
3.	Competências de liderança são as capacidades de uma pessoa, posso dizer que são ferramentas utilizadas para se atingir objectivos definidos. Tem diferentes domínios: a parte humana extremamente importante lá fora, <u>lidar com a parte emocional dos homens</u> . Mas depois há as <u>técnicas, procedimentos</u> que têm que estar bem assimilados, toda a parte profissional por assim dizer tem que estar presente todos os dias porque o perigo está sempre lá.	Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Proficiência Técnica e Tática (C5)
4.	Como sabes são todos eles importantes numa missão, todos esses níveis de uma maneira ou outra se desenvolvem. Agora numa missão em que lidas diariamente com os soldados, em que a tua rotina a partir do primeiro/segundo mês é sempre a mesma, é o <u>relacionamento com os teus homens que mais importa</u> , apercebermos <u>dos comportamentos e emoções dos homens</u> , compreendê-los. Para mim, e que estava sempre presente era isso mesmo, tentar <u>procurar soluções para resolver os problemas</u> deles e <u>decidir eficazmente</u> , sem colocar em risco qualquer tarefa que executasse com eles.	Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14) Resolução de Problemas (C13) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)

<p>5.</p>	<p>Dar o <u>exemplo</u> primeiro, ter <u>conhecimentos técnicos</u> mais do que qualquer elemento do grupo, <u>bom fisicamente</u> (acima da média), basicamente é isso. Ter um <u>conhecimento profundo de todos</u> eles, muito mais do que aquilo que é só trabalho – no meu grupo de combate sabia o nome completo de todas as praças, sabia muitas vezes se tinham namorada, se eram casados, se a mulher estava grávida, coisas que normalmente não interessam mas que no exterior são importantíssimas, todo o factor humano é crítico lá fora. E tens que ser mais do que chefe, eles têm que te ver <u>como um amigo e sempre pronto a ajudar</u>, seja em que situação for.</p> <p>Um líder tem que saber como <u>comunicar</u> dependendo das situações, adaptar-se ao momento <u>influenciando positivamente</u>, muitas vezes temos que ir buscar experiencias que já tenham acontecido connosco para <u>motivar, persuadir</u> este ou aquele de maneira a trazer esse militar aos níveis de concentração ideais para a missão.</p>	<p>Impacto/Imagem (C8) Proficiência Técnica (C5) Aptidão Física (C9) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Comunicação (C1 A1) Consultar (C10) Motivação (C18) Persuasão (C21)</p>
<p>6.</p>	<p>Certos ambientes em que tu estás muitas vezes, só pelas tuas <u>capacidades técnicas</u> consegues ser um bom líder, noutras alturas pela tua <u>condição física</u>, pela forma como te <u>relacionas com eles</u> também consegues ser um bom líder, mas o ideal é estar tudo junto, mas consoante o meio existem características ou competências mais importantes que outras. Um líder está sempre presente em missão, é mais um homem mas que tem a <u>capacidade de decidir e resolver os problemas</u> do grupo, os níveis do chefe ou líder têm que estar sempre a 100%, também somos humanos, temos familiares que estão longe, nós sentimos o perigo, mas um líder <u>confiante e otimista</u> todos os dias <u>eleva o moral</u> dos seus homens, sem dúvida alguma.</p>	<p>Proficiência técnica (C5) Aptidão Física (C9) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Resolução de Problemas (C13) Auto – Confiança (C16) Consultar (C10) Motivação (C18)</p>

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 03

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	Para mim a liderança é um processo de <u>influenciar o comportamento humano</u> através de uma <u>motivação</u> e compreensão comuns para atingir um determinado objectivo ou fim sem interferência da componente autoridade.	Persuasão (C21) Motivação (C18)
2.	Quando um Oficial do Exército termina a sua formação são-lhe atribuídas responsabilidades, alguns poderes e autoridade sobre os seus homens que estão prescritos nos Regulamentos e que variam conforme a função que irá desempenhar. Considero que a componente liderança é fundamental para o futuro Oficial do Exército. Ainda que ele inicialmente já deva evidenciar alguns traços de um líder, é através do seu estudo, de uma <u>introspecção das suas qualidades e fraquezas</u> e da <u>experiência</u> que conseguirá evoluir e tornar-se um bom líder e um bom comandante para os seus homens. É necessário ter espírito crítico e procurar sempre melhorar, adaptando sempre às situações o estilo de liderança que achar mais conveniente ou mais eficaz.	Valorização Pessoal/Maturidade (C19)
3.	No meu ponto de vista são aptidões ou conhecimentos que um líder deve possuir para exercer o seu modelo ou referencial de liderança.	
4.	Eu penso que o nível técnico e tático dos teus homens vê-se no aprontamento, no qual és tu também és o comandante logo tens que ter em ti também essas capacidades, pois tu é que controlas e diriges todas as acções. Na missão propriamente dita passa-se o mesmo, mas aí já os tens nos níveis pretendidos, não sabes é como é que eles vão reagir ao stress, às rotinas, à distância da família, entre outras coisas, e aí sim surge a parte da maior aproximação aos homens, percepcionares este e aquele	Proficiência técnica e tática (C5) Supervisão (C2) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14)

	comportamento que se calhar naquele homem nunca tinhas visto, no fundo é isso, o tal nível interpessoal torna-se fundamental.	
5.	Eu considero que a missão começa no aprontamento, sendo fundamental no aprontamento e na missão propriamente dita estar a <u>falar constantemente</u> com os homens, <u>supervisar</u> os homens, seres capaz de <u>resolver problemas</u> , muitas vezes inesperados e <u>decidires</u> rapidamente. Deves <u>planear e coordenar</u> todos os esforços dos teus homens e auxiliá-los sempre que necessário.	Comunicação (C1 A1) Supervisão (C2) Resolução de Problemas (C13) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Planeamento (C7) Supervisão (C2)
6.	Sim. Considero que a missão foi o culminar de muitos anos de preparação e desenvolveu em mim outras competências mas consolidou muitas outras, fruto da <u>experiência que se vai adquirindo</u> . Passamos uma vida em formação e preparação para sermos bons comandantes e bons líderes para os nossos homens. Pessoalmente ir para a missão, em termos de liderança, foi <u>pôr-me à prova e colher os frutos de toda essa preparação e experiência que se adquire</u> . Não nos tornamos bons líderes se só estudarmos o que está nos livros ou senão sairmos do quartel. É necessário experimentar, viver e melhorar. É importante aceitar as nossas vitórias com humildade e não ficarmos de braços cruzados perante as nossas derrotas.	Valorização Pessoal/Maturidade (C19) Valorização Pessoal/Maturidade (C20)

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 04

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	A liderança é uma componente importante no acto de comandar do oficial do exército, no fundo é aquilo que nos define como	Persuasão (C21)

	<p>comandantes em subalternos, porque o que salta mais à vista <u>é a forma como tu levas os teus homens</u> é a tua capacidade de liderança, é a primeira coisa sem dúvida. A liderança é uma componente que é inata, não é algo que tu possas treinar no dia-a-dia, ou que possas estudar como uma disciplina qualquer, em que estudas e praticas, é mais uma capacidade que tu tens, inato à tua própria personalidade e a outros factores que vão fazer com que os teus homens te sigam para qualquer lado.</p>	
2.	<p>É se calhar a mais importante delas todas. Como subalterno vais-te aperceber disso mesmo, porque aqueles vão ser os teus homens, lidas com eles todos os dias, e sem dúvida nos anos de subalternos a componente de liderança está mais em vogue. É essencial a liderança mas a meu ver não é algo que a Academia Militar ou outra organização qualquer ensine, porque a liderança não se ensina, apesar de haver situações em que se pode retirar de ti alguns traços ou características que te podem identificar como um líder perante o inopinado. Depois a tua formação como oficial é totalmente diferente da dos teus homens, faixas etárias diferentes, problemas diversos que afectam o rendimento dos soldados e tu se fores um líder, <u>conseguires congregar as vontades deles</u> para a tua vontade, tens o trabalho facilitado e <u>levas de certeza a carta a Garcia</u>. Primeiro tens que <u>saber levá-los sobretudo sendo um exemplo para eles</u>, depois sim vem a <u>técnica e a tática</u> para lhes ensinares, mas já surge numa altura em que eles já estão predispostos para te ouvir porque sabem que és um comandante. O decidires bem ou decidires mal, não importa para os soldados pois sabem que és o líder, por isso é que considero uma das componentes mais importantes num subalterno.</p>	<p>Persuasão (C21) Consultar (C10) Impacto/Imagem (C8) Proficiência Técnica e Tática (C5)</p>
3.	<p>Competências são todos aqueles factores que um comandante e um subalterno (neste caso) tem que ter em conta para o desempenho das suas funções no dia-a-dia para que consiga cumprir com a missão ou os objectivos</p>	<p>Impacto/Imagem (C8) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Planeamento (C7)</p>

	<p>definidos. Competências pessoais são por assim dizer habilidades, características de um indivíduo, pode ser a tua <u>postura, a tua maneira de estar</u>, a tua capacidade de liderança, <u>capacidade de decisão</u>, depois também temos as competências técnicas da nossa formação na Academia Militar como por exemplo o <u>planeamento</u>, as táticas gerais e das armas, i. e., conhecimentos adquiridos e que aplicas naturalmente quando dás formação aos teus soldados.</p>	
4.	<p>Eu preocupei-me sempre em ser gradual, em dar um passo de cada vez por assim dizer. Quando se vai para a missão já vamos <u>preparados para executar qualquer tarefa</u>, apesar de poder surgir sempre alguma coisa inesperada mas para isso estamos lá nós (comandantes), para <u>decidir no momento</u>. Mas não vamos preparados para combater outros factores que não estão presentes durante o aprontamento. Esses factores são ao nível das pessoas, ali a família somos nós, e sem dúvida que lá me <u>apercebi dos muitos problemas emocionais que surgem</u>, que é impossível sentirmos no nosso dia-a-dia. É muito importante chegares aos teus homens, saber como interagir da melhor maneira, e “puxá-los” daquilo que para eles já é o “abismo”.</p>	<p>Execução e Implementação (C3) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14)</p>
5.	<p>No fundo é o que já te disse anteriormente. A missão não é apenas os seis (6) meses que passas no T.O. mas também o aprontamento para a missão (6 meses igualmente). Em ambos utilizamos diferentes competências, dando um exemplo simples: no aprontamento aquilo em que mais me vocacionei foi a <u>parte técnica, tática, a robustez física</u>, ou seja, eu aplicava mais as competências que me iriam permitir um bom funcionamento do pelotão como uma unidade de manobra do que depois na missão dei-me conta que já os tinha no ponto onde queria, e aí tinha que usar outras competências para <u>manter os meus homens motivados</u>, continuar com espírito de equipa que já vinha da parte do aprontamento, ter um <u>conhecimento</u></p>	<p>Proficiência Técnica e Tática (C5) Aptidão Física (C9) Motivação (C18) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Apoio e Valorização (C19) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Auto-Controlo (C15) Consultar (C10) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Motivação (C18)</p>

	<p><u>profundo dos homens</u> porque tu acabas por ser o pai, a mãe, o padre, <u>para eles és tudo</u>. Tens que ter um <u>auto-controlo</u> muito grande, aqui no aprontamento não é muito observável mas na missão tu também sofres da pressão, das saudades e para além disto não deixas de ser o comandante de pelotão, peça fundamental para os teus homens. Não podes demonstrar fraquezas, pois isso para eles é mais um factor equilibrador na parte emocional, e perante as adversidades revelar <u>optimismo</u>, ver sempre o lado positivo das coisas, <u>criar laços de amizade com eles, conviver</u>, por vezes só assim é que te apercebes de uma ou outra situação “perigosa” nos teus homens.</p> <p>Em tempo de paz, no dia-a-dia da unidade não se aplica, ou melhor não dás tanta importância há <u>motivação</u>, ao estar mais perto deles, mas sim à proficiência técnica e tática, à operacionalidade, no fundo existe uma distância maior para os teus soldados.</p>	
<p>6.</p>	<p>Em diferentes situações revelam-se diferentes competências, pois quando estás no terreno tens muitas vezes que ser <u>flexível</u>, tens que ser <u>capaz de decidir</u> em momentos críticos, porque quando saís do aquartelamento e eu tinha uma área atribuída tudo o que fizesse ou ocorresse na zona era do meu interesse, tudo o que faças pode levar para outros caminhos, <u>eu falava com os chefes de policia locais, com lideres locais</u> muitas vezes só para dar conhecimento que estava na área e aqui estas competências é que se revelam mais. No aquartelamento não, a segurança dos homens era garantida, só tinha que orientar trabalhos e claro está o factor humano dos meus homens, <u>aperceber-me dos problemas, criar harmonia</u> (um jogo de futebol, uma corrida de pelotão, entre outras coisas).</p>	<p>Flexibilidade (C17) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Comunicação (C1 A2) Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p>

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 05

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	<p>Ser responsável por um grupo de indivíduos, i.e., pelo seu trabalho (aquilo que se produz), bem-estar (condições de trabalho) e pela sua formação (um comandante é sempre instrutor), como é óbvio no exterior e em particularmente no Afeganistão não nos podemos preocupar só com o trabalho mas com a <u>acomodação e a vida pessoal das pessoas</u> (aquilo que nos afecta, alterações de personalidade). Atenção que nas missões a preocupação com o pessoal é totalmente diferente da preocupação cá, tal como a formação porque lá os homens já estão treinados, sabem o que têm a fazer e só se focam na missão que têm de cumprir. Mas respondendo à pergunta liderança ou o ser líder é levar um grupo de pessoas a concretizar várias tarefas ou objectivos que isoladas que em grupo não comandado não seria possível fazer.</p>	<p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p>
2.	<p>Muito importante. Se um oficial é um comandante, este tem que ser um líder (melhor ou pior). A nossa profissão até deve ser das únicas que forma pessoas para comandar/liderar homens, e devia ser até muito mais aprofundada na Academia Militar.</p>	
3.	<p>Competências é ter os traços necessários para conseguir comandar, <u>autodisciplina, ser um exemplo</u>, ter paciência entre outros. Competências é todo o conjunto de comportamentos, instrumentos utilizados para a <u>execução de tarefas</u> e no fundo o cumprimento do objectivo primordial que é a missão.</p>	<p>Impacto/Imagem (C8) Execução (C3)</p>
4.	<p>Para escolher uma dessas acho que o nível interpessoal é o mais importante, pelo menos na missão que executei, Enquanto numa missão no Kosovo (por exemplo) tens o "rest day", aos dois (2) meses de missão tens um período de férias,</p>	<p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Motivação (C18)</p>

	<p>torna-se mais fácil lidar com os homens, pois repõem os níveis emocionais, mas eu não tive, os meus homens não tiveram. Tinham por assim dizer horas vagas, mas não podiam sair de lá. Aí entram as tuas capacidades como o saber ouvir, promover convívios (jantaradas) entre os homens, os teus homens <u>naturalmente vão sentir que és um elemento presente, que te preocupas com eles, que interages, que os compreendes</u> e no dia seguinte os teus homens estão <u>mais motivados</u> ainda, porque tu também estás.</p>	
5.	<p>As competências são as mesmas quer aqui no dia-a-dia quer numa missão, é natural que no exterior se sobressaia mais, ou que essas competências ou qualidades se forem boas sejam mais importantes, fruto do trabalho feito em Portugal porque lá são 24h sobre 24h, naquele teatro não há fins-de-semana, não há férias, nem “rest day” e tens que <u>conviver com o teu pessoal</u>, com os teus comandantes, com a força e com o trabalho porque há tarefas todos os dias.</p> <p>Já te falei numa que é a autodisciplina (se não fores auto disciplinado vais ter dificuldade em controlar o pessoal), <u>o exemplo</u> especialmente em missões que envolvem algum risco, é importante os soldados aperceberem-se que o comandante também é capaz de <u>partilhar o risco como eles o fazem</u>, dá confiança aos soldados este tipo de situações porque eles vêem que o comandante deles está presente e isso é uma fonte enorme de <u>motivação</u> e <u>equilíbrio emocional</u> para os homens. E depois não é só neste aspecto porque o líder <u>decide e resolve situações</u> inopinadas e aí sentimos os homens completamente do nosso lado em aspectos tácticos e técnicos, segurança da unidade, <u>motivação</u>.</p>	<p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Impacto/Imagem (C8) Impacto/Imagem (C8) Motivação (C18) Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Resolução de Problemas (C13) Motivação (C18)</p>
6.	<p>Existem variadíssimas competências mas uma coisa é o dia-a-dia normal numa unidade outra coisa é em missão. Estou por exemplo a lembrar-me da <u>capacidade de decisão</u>, numa</p>	<p>Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Planeamento (C7) Estabelecimento de relações</p>

	<p>unidade aplica-se todos os dias mas muitas vezes se não se fizer hoje faz-se amanhã ou depois, mas em teatro é crítico porque mexe com a segurança de todos, <u>eu planeava</u> as minhas acções com uma semana de antecedência para o escalão superior e durante as mesmas podiam surgir situações imprevistas e mais responsabilidade recai no homem que tem que decidir no momento.</p> <p>Depois a parte humana (emocional) em que normalmente aqui no final do dia saio da unidade e estou com as pessoas que mais gosto, passeio e dá para desanuviar na missão não é possível, muitas vezes os meus soldados queriam falar pela internet e não conseguiam, o ambiente torna-se pesado e é essencial <u>manter ligações entre os subordinados</u>, fundamental <u>comunicar</u> e criar <u>empatia</u> com os soldados para os níveis de concentração dos mesmos não descerem.</p>	<p>interpessoais (C4) Comunicação (C1 A1) Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 06

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	<p>Liderança é um processo para conduzir um grupo de pessoas, no nosso caso soldados, a cumprir objectivos em prol da instituição. É <u>motivar e influenciar</u> positivamente os soldados, de forma é que eles voluntariamente cumpram a missão.</p>	<p>Motivação (C18) Persuasão (C21)</p>
2.	<p>Sim, muito importante. O oficial do exército português principalmente nos anos de subalterno vai estar directamente relacionado com unidades escalão pelotão. Devido ao tempo que tenho de subalterno, posso dizer que não foi na AM que aprendi a liderar/comandar homens, se calhar ganhei algumas bases conceptuais em cadeiras relacionadas com liderança, onde se abordavam bastantes áreas. Mas,</p>	<p>Valorização Pessoal/Maturidade (C19)</p>

	<p>fundamentalmente foi com a <u>experiência que fui ganhando</u>, que adquiri esta ou aquela forma de liderar homens.</p> <p>Era importante durante a nossa formação como futuros oficiais haver mais oportunidades ou mais hipóteses de se aprender a liderar, apesar de eu reconhecer que existem muitos indivíduos com determinada apetência ou qualidades para ser logo à partida um líder.</p>	
3.	<p>Competências de liderança são características e qualidades de um indivíduo que possibilitam elevados desempenhos na realização dos objectivos pretendidos. Isto é, é o conjunto de habilidades que um indivíduo possui, e através destas consegue <u>levar os outros a concretizar as tarefas/missões</u>.</p>	Persuasão (C21)
4.	<p>Penso que todas elas são importantes, técnico porque nós temos que ser os melhores a níveis técnicos e táticos, temos que saber fazer, interpessoal pois é impossível não te relacionares mais aprofundadamente com os teus homens, cooperares e influenciá-los, e por último o cognitivo, tu és o homem que tem de pensar para resolveres problemas, não me estou a referir só a problemas nas tarefas que são realizadas mas também problemas psicológicos dos teus homens.</p>	<p>Proficiência Técnica e Tática (C5)</p> <p>Execução (C3)</p> <p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p> <p>Resolução de problemas (C13)</p> <p>Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14)</p>
5.	<p>As competências são todas importantes, mas temos que analisar o tipo de T.O. que nos encontramos, i.e., os factores envolventes.</p> <p>No Afeganistão não se pode dizer que é um conflito de alta intensidade/combate, existem mais perigos e riscos nas missões que se executam. A <u>execução</u> é muito importante, nós fazemos parte activa em qualquer missão, depois <u>para se fazer só pode ser de uma maneira e é bem</u>. Não esquecendo (e muito importante) a parte humana da missão, em que os comandantes também sofrem bastante, temos os nossos problemas, temos os problemas dos outros e corremos os mesmos riscos, em situações mais intensas temos que</p>	<p>Execução (C3)</p> <p>Proficiência Técnica e Tática (C5)</p> <p>Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14)</p> <p>Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)</p>

	estar <u>emocionalmente equilibrados</u> , pois cabe-nos <u>decidir</u> .	
6.	A missão dá-nos uma motivação muito grande. O termo desenvolver outras competências se calhar não é o mais correcto, eu diria mais o aperfeiçoar de certas competências, tais como: o <u>saber comunicar</u> , esclarecer os homens; o nosso <u>controlo emocional e o dos nossos homens; a capacidade de resolução de problemas</u> , pois estão sempre a surgir coisas novas e temos que saber responder.	Comunicação (C1 A1) Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Resolução de Problemas (C13)

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 07

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	A liderança é a <u>capacidade de levar os outros</u> a realizar determinadas tarefas em prol de objectivos comuns. Agora esta liderança, pode ter vários estilos, e para te responder à tua questão vou te dizer qual o que eu adopto que é o democrático. Os outros estilos não são muito funcionais, no estilo democrático discutem-se ideias, chega-se a um consenso e trabalha-se para os objectivos a cumprir. <u>Influenciar o grupo para que este colabore</u> .	Persuasão (C21) Persuasão (C21)
2.	Sim, muito importante. Há quem diga que há líderes natos, nascem a saber liderar mas eu não concordo com essa perspectiva, ninguém nasce a saber, as pessoas vão crescendo enquadrados com uma cultura, com uma educação, com experiências vividas, com a maturidade que vai ganhando e vai-se aprendendo aos poucos. Obviamente, há pessoas que têm melhor capacidade de liderar,	

APÊNDICES

	de acordo com os aspectos que já referi anteriormente e há outros que não reúnem características para liderar ou sentem mais dificuldades para o fazer, mas pode ser um processo aprendido.	
3.	Competências de liderança são qualidades, princípios que um indivíduo possui na arte de liderar. Se um indivíduo possui valores e virtudes militares, determinadas características próprias que <u>promovem um bom desempenho do grupo</u> , então podemos dizer que este indivíduo tem habilidades para liderar.	Consultar (C10)
4.	Na minha opinião todas elas, mas a escolher uma escolhia a do nível cognitivo, e isto porque é aquela que nos torna <u>suficientemente fortes mentalmente</u> para encararmos o dia-a-dia na missão. A forma como <u>lidamos com os problemas, conseguimos rapidamente decidir e resolver</u> , esta motorização é constante.	Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Resolução de Problemas (C13)
5.	O que eu considero mais importante que também se aplicam no dia-a-dia, mas que na missão se nota realmente é o <u>espírito de equipa</u> , teres a percepção de que todos <u>te compreendem e tu compreendes os outros</u> (principalmente na parte emocional) e <u>motivação</u> bastante elevada.	Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Motivação (C18)
6.	Sim. A missão não podemos dizer que são os 6 meses lá fora, porque existe o aprontamento. Na missão no início sentimo-nos como uns estranhos, porque vamos integrar um destacamento e aí foi muito importante a <u>união do grupo</u> , o <u>“apoio mútuo”</u> sentiu-se bastante, <u>comuniquei sempre muito com os meus homens</u> . Durante o aprontamento apela-se mais a aferir situações que possam surgir, ao grupo evoluir/aperfeiçoar determinadas tarefas, isto é, mais a componente operacional. A adaptação ao ambiente externo é muito	Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Comunicação (C1 A1) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Resolução de Problemas (C13)

	<p>importante, no Kosovo se calhar podia descurar certas coisas que no Afeganistão seria completamente impossível fazê-lo, e isto para te dizer que tem muito a ver com o grau de exigência, com os riscos que cada missão pode trazer e depois a adaptação.</p> <p>O apelar a esta ou aquela competência muitas vezes já está em nós que nem nos apercebemos que a utilizamos, agora em todas as situações era eu que <u>tomava decisões</u> e nessas alturas a segurança dos nossos homens depende de nós para que os <u>problemas sejam resolvidos</u>.</p>	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 08

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	<p>É a <u>capacidade de levar os homens a fazer algo</u>. Essencialmente um líder pode ser por imposição ou então pode ser um líder de coração. No primeiro este aprendeu a ser líder fruto da sua posição hierárquica ou de comando de homens, o líder de coração tem capacidades inatas, características/qualidades que nascem com ele.</p>	Persuasão (C21)
2.	<p>Naturalmente, pois o oficial do nosso exército é feito para liderar, para comandar homens e levá-los a cumprir determinada missão. A liderança é um processo complexo e que engloba muitos factores quer internos quer externos ao indivíduo. Pegando na pergunta anterior um líder nato tem menos dificuldade em levar os seus homens, pois <u>muitas vezes basta um gesto</u> para que os seus subordinados se apercebam do que ele pretende. Resumindo, a liderança não é que possa ser ensinada, mas da multiplicidade de factores que ela abrange podem-se extrair bastantes coisas importantes para se melhorar na arte de liderar.</p>	Impacto/Imagem (C8)

3.	Competências de liderança são valências que permitem a um indivíduo liderar. É todo o conjunto de capacidades, características, valores presentes num indivíduo que fazem com que este consiga <u>levar os outros a conseguir os objectivos traçados</u> .	Persuasão (C21)
4.	Nível interpessoal, muito mesmo. Vou dar-te um exemplo, tive um soldado meu que senti que não andava bem, comecei a observá-lo mais diariamente, um indivíduo que até ao momento era um bom elemento, divertido, cumpridor, e como do dia para a noite mudou completamente sem explicação aparentemente nenhuma. Estávamos quase a atingir o período de férias a que temos direito na missão, ponderei abordá-lo, mas não o fiz e esperei que ele voltasse pois até podia ter sido alguma coisa que pudesse ser resolvida nesse período cá em Portugal. Tal facto não aconteceu e tive de actuar, <u>de compreendê-lo</u> , efectivamente inteirar-me e ver se conseguia ajudá-lo no que fosse necessário. Ele atravessava uma fase muito má com a mulher, e eu tive de <u>arranjar soluções para aquele problema</u> , e para que esse homem voltasse a ter os níveis emocionais <u>pretendidos por mim</u> e pela exigência da missão. Felizmente não deu problemas e viu-se um grupo unido.	Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Resolução de Problemas (C13) Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14)
5.	Primeiro que tudo há que definir o tipo de T.O. em que nos encontramos, o Kosovo é um T.O. média/baixa intensidade (se é que lhe podemos chamar isso). Perante o T.O. que estive, aquelas que elejo tem mais a ver com o factor humano, pois um comandante de pelotão acaba por ser um pai, uma mãe, um irmão dos seus homens. É importante manter um nível de <u>motivação elevado, desenvolver e criar laços com os soldados, capacidade de resolver problemas e compreender emocionalmente os seus soldados</u> .	Motivação (C18) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Resolução de Problemas (C13) Estabelecimento de relações interpessoais (C4)

6.	É difícil percepcionarmos certas e determinadas coisas no nosso dia-a-dia na unidade, mas em missão conseguimos absorver muito a parte humana dos nossos homens. Nós, comandantes de pelotão temos que ter <i> muito autodomínio</i> , níveis de <i> confiança</i> e <i> optimismo</i> elevados para <i> conseguirmos levar os nossos homens a cumprir a missão</i> . Foi das coisas que mais senti na missão, mas como é óbvio, já sabia do aprontamento que o nível e qualidade dos meus soldados era excelente, e estes eram capazes de enfrentar qualquer situação.	Auto – Controlo (C15) Auto – Confiança (C16) Consultar (C10) Persuasão (C21)
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 09

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	Liderança é <i> conseguir levar alguém a fazer</i> aquilo que tu queres sem ser à força. Liderar é levares os teus homens, a fazer o que tu pretendes, por várias formas: ou porque te respeitam, ou acreditam em ti e nas tuas competências, mas nunca obrigados. A liderança é inata mas também pode ser adquirida com o passar do tempo, com experiências vividas, e outros factores. Um líder inato sobressai-se logo num seio do grupo, enquanto há outros que se calhar só no final é que se revelam, ou numa situação específica sentiu-se capaz para a resolver.	Persuasão (C21)
2.	É bastante importante. Na minha opinião falta um bocado essa componente mais prática na AM, a parte teórica é muito boa, mas depois falta um pouco, fazer com que cada um possa demonstrar alguma capacidade inata, e mostrar-se um líder. Era bom darem mais ferramentas para que o choque não ser tão grande quanto se vai para uma unidade, <i> saber resolver problemas</i> e dar a volta às situações.	Resolução de Problemas (C13)

<p>3.</p>	<p>Competências de liderança tem várias vertentes: a pessoal, em que existem determinadas qualidades num indivíduo para liderar; a vertente cognitiva relacionada com os <u>conhecimentos que cada um adquire e os aplica diariamente</u>; vertente sentimental/social onde deve imperar muitas vezes o bom senso e <u>capacidade de resolver problemas dos outros</u>. Ou seja, é um conjunto de características pessoais, capacidades inatas de liderar e com competências a nível de conhecimento, mostras <u>confiança e segurança no que dizes ou fazes</u> por si só já é um grande passo, pois eles vêm <u>um exemplo a seguir</u>.</p>	<p>Proficiência Técnica e Tática (C5) Resolução de Problemas (C13) Auto – Confiança (C16) Auto – Controlo (C15) Impacto/Imagem (C8)</p>
<p>4.</p>	<p>São os três níveis importantes mas vou salientar o interpessoal, pelo simples facto de ser aquela que não pode ser trabalhada nem por nós nem pelos nossos homens. Ao inicio todos temos <u>altos níveis motivacionais para a missão</u>, ao segundo mês já são mais baixos, e ao quarto já não são quase nenhuns, mas ao quinto dispara novamente em flecha. Decresce fruto de rotinas diárias, saudades de casa, entre outros factores e dispara porque o pessoal já pensa em vir para casa.</p> <p>O estado emocional altera-se completamente, não se vai para casa ao fim do dia abraçar as pessoas que mais gostamos, vai-se conviver com o grupo, por isso é que se <u>cria um espírito fantástico, cooperação mútua, interação e percepção das emoções dos outros</u> e influência para tentar manter os homens motivados.</p>	<p>Motivação (C18) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14)</p>
<p>5.</p>	<p>O <u>saber lidar com pessoas</u> é dos aspectos mais importantes, são 6 meses 24h por dia, isolados de tudo e de todos, em que basta um elemento fraquejar (parte psicológica e emocional) e pode-se falhar uma missão, comprometendo a segurança de todos.</p> <p>A permanente comunicação com os homens, perceber se algo está mal, compreender o que eles estão a sentir, seres capaz de resolver os problemas deles, sem dúvida é o mais</p>	<p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Comunicação (C1 A1) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Resolução de Problemas (C13)</p>

	importante numa missão.	
6.	<p>A missão enriqueceu-me a todos os níveis. Existem determinadas competências que funcionam perfeitamente bem, os soldados são muito bons, em determinadas situações já sabem o que fazer pois são todos tecnicamente e taticamente bons.</p> <p>Desenvolvi muito o meu <u>autodomínio</u>, a minha <u>confiança era elevada, encontrava soluções para os mais variadíssimos problemas</u>, consegui que todos os meus homens se sentissem empenhados e motivados naquilo que faziam (apesar da rotina), desenvolveu-se um <u>grande espírito de grupo</u> e todos ficamos satisfeitos.</p>	<p>Auto – Controlo (C15)</p> <p>Auto – Confiança (C16)</p> <p>Resolução de Problemas (C13)</p> <p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p>

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 10

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	Liderança é o processo de <u>influenciar um conjunto de pessoas</u> de modo a atingir qualquer objectivo numa instituição. Este processo provém de aspectos naturais ou trabalhados na personalidade do líder.	Persuasão (C21)
2.	Sim. A função de um Oficial do Exército Português carece de princípios necessários para cumprir as suas missões, residindo a componente liderança constantemente.	
3.	<p>As competências são características necessárias de um bom líder, de modo a conseguir alcançar os seus objectivos, utilizando-as da melhor maneira.</p> <p>Um bom líder começa por <u>dar o exemplo</u> em tudo o que faz, os homens por mais pequena que seja a atitude vão notar, sendo uma fonte de <u>motivação</u>. Depois os <u>conhecimentos ou a formação de um oficial tem que ser contínua</u>, em subalterno lidamos diariamente com os homens ministrando todo o tipo de instrução por isso</p>	<p>Impacto/Imagem (C8)</p> <p>Motivação (C18)</p> <p>Proficiência Técnica e Tática (C5)</p> <p>Execução (C3)</p> <p>Aptidão Física (C9)</p> <p>Equilíbrio e Estabilidade Emocional (C14)</p>

	<p>temos que ter níveis de conhecimentos elevados, e temos que <u>saber fazer</u>, demonstrar que também somos capazes. Não nos podemos descuidar fisicamente, uma boa <u>capacidade física é importante, psicologicamente</u> também temos que estar bem, não trazer os problemas de casa para o trabalho e descarregar nos nossos homens, tudo isto a meu ver tem a ver com liderança, não só as características do indivíduo, mas também todos os factores que podem condicionar as suas competências.</p>	
4.	<p>É a todos os níveis, sempre. Tens que ser <u>técnica e tacticamente bom</u>. Tens que ser <u>capaz de decidir</u>, de <u>planeares bem as tuas acções para seres eficiente nas tarefas que vais realizar</u>, e tens que estar sempre ao lado dos teus homens, saber quando alguma coisa não está bem com este ou com aquele, <u>falares com eles e compreendê-los</u>.</p>	<p>Proficiência Técnica e Tática (C5) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Planeamento e Análise (C7) Comunicação (C1 A1)</p>
5.	<p>Na missão é essencial <u>comunicarmos com os nossos homens</u>, mantê-los informados das tarefas a realizar, <u>percepcionarmos se os nossos homens estão bem, se têm algum problema que os afecta</u>, com isto consegue-se melhorar as relações que já são longas visto que, também já tínhamos feito o aprontamento todos juntos. O <u>planeamento</u> de tudo o que vamos realizar, e transmitir-lhes como deve ser feito sempre, a rotina é constante a partir do 2º mês de missão, não podemos cair no descuido só porque já se fez 10/20 vezes. Na missão a tua <u>motivação reflecte-se na dos teus homens</u>, muito importante mesmo, é meio caminho para a missão correr bem.</p>	<p>Comunicação (C1 A1) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Planeamento (C7) Motivação (C18)</p>
6.	<p>Vou repetir um bocado a pergunta anterior. É assim antes de ir para a missão já desempenhava há algum tempo a função de comandante de pelotão, como tal, acho que não desenvolvi outras mas pus mais em prática umas que na unidade não se dá tanta importância. O <u>espírito de grupo</u> é bastante importante, devido à rotina, ao stress, ao cansaço é muito</p>	<p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Resolução de Problemas (C13) Auto – Confiança (C16) Auto – Controlo (C15) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)</p>

	<p>importante <u>apoiares os teus homens, estar permanentemente com eles.</u></p> <p>Tens que estar preparado <u>para resolver situações</u> que possam surgir sem estarem planeadas, exige da tua parte muita <u>confiança e controlo de ti próprio</u>, o manter a calma, <u>saber decidir</u> ao mesmo tempo com qualidade e rapidamente.</p> <p><u>Comunicar com os homens</u>, saber adequar a comunicação ao momento, assente sempre na mútua confiança e respeito.</p>	<p>Comunicação (C1 A1)</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 11

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	<p>É a <u>capacidade de conseguir que os nossos homens queiram e tudo façam para cumprir a Missão.</u> “Puxar dos galões” qualquer um consegue, pois não é mais do que exercer o seu comando. Através da Liderança, um qualquer Comandante consegue obter melhores resultados, principalmente quando o cumprimento da Missão não depende apenas do potencial objectivo da sua unidade, mas também do seu potencial subjectivo (<u>motivação</u>, moral, etc. ...).</p>	<p>Persuasão (C21) Motivação (C18)</p>
2.	<p>Sem dúvida alguma que sim. Nem todos possuem Liderança inata, e esses devem aprendê-la tanto quanto possível, dado que a Liderança é fundamental pelas razões descritas anteriormente.</p>	
3.	<p>São as características que constituem essa mesma liderança. Um bom líder poderá não as possuir todas, seja por não as possuir, por não as conseguir aplicar, ou por pura e simplesmente não necessitar delas (ou para uma situação específica ou pela sua liderança inata), mas sem dúvida alguma que deverá ter todas em consideração, para que consiga ser</p>	

APÊNDICES

	um líder cada vez mais eficaz e eficiente.	
4.	Mais a nível interpessoal, se realizares alguma missão e espero que tenhas essa oportunidade, tu próprio vais sentir-te afectado psicologicamente e ao interagires com os teus homens vai fazer-te bem ao espírito, não esquecer é que tu é que tens de ser o ombro amigo deles e não o deles o teu. Criam-se laços diferentes com as pessoas com quem trabalhas, <u>tens que ouvir os problemas deles, tentar mantê-los motivados</u> para o dia seguinte, é difícil apercebermo-nos de inúmeras situações no nosso dia-a-dia de unidade. É gratificante porque somos um grupo, mas o líder é aquele que consegue levar os homens a fazer algo, nós acabamos por sentir isso.	Resolução de problemas (C13) Motivação (C18)
5.	<u>Ser exemplar</u> para os seus homens, conseguir fazê-los compreender a necessidade de cumprir as várias missões atribuídas, acompanhá-los nas tarefas e alturas mais críticas, mostrar que se preocupa verdadeiramente com eles, ser justo, ser honesto e frontal a todos os níveis, saber <u>motivá-los</u> , conseguir criar um <u>espírito de coesão, ser decidido</u> (ponderando a multiplicidade de modalidades de acção possíveis de executar), <u>saber ouvir</u> os seus subordinados, <u>aceitando as opiniões e aproveitando esse contributo</u> importante, não deixando de <u>saber tomar uma decisão</u> , mesmo que contrária a todas as opiniões.	Impacto/Imagem (C8) Motivação (C18) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)
6.	Todas as referidas anteriormente foram bastante importantes na missão. Mas uma outra competência que acaba por influenciar a nossa capacidade de comando e liderança, é o saber lidar com o escalão superior. A nossa predisposição para cumprir uma Missão tem implicações directas na nossa liderança. E quando afectados negativamente, torna-se necessário <u>evitar tanto quanto possível transparecer isso aos nossos homens</u> . Caso contrário, vamos afectá-los negativamente	Auto – Controlo (C15) Proficiência Técnica e Táctica (C5)

	<p>também. Acima de tudo, devemos considerar que <u>temos sempre algo a aprender de novo</u>, as próprias situações do dia-a-dia tal nos comprovam.</p>	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

APÊNDICE D

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 12

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	Posso dizer que a liderança é um fenómeno que ocorre nas organizações, é o que determina o caminho a seguir pela organização, bem como o seu desenvolvimento, com vista a atingir objectivos futuros. As pessoas é que fazem as organizações, por isso é que é importante a existência de líderes capazes de <u>influenciar, persuadir a pessoas</u> em proveito da organização.	Persuasão (C21)
2.	Cada vez mais deve constituir-se como essencial na formação do oficial. A componente de liderança dá-nos bases conceptuais bastante importantes para o desempenho do papel de subalterno, por todos os aspectos e temas que são abordados nas diferentes cadeiras. A meu ver falta a parte mais prática, mas essa tenho a perfeita noção que é difícil de se trabalhar, depois nas unidades surge a todos a cada dia que passa.	
3.	As competências são características necessárias na arte de liderar. Engloba muitos aspectos, tais como: o nível de <u>conhecimentos técnicos</u> do indivíduo, as <u>experiências pessoais, as atitudes, os valores, as capacidades intrínsecas</u> num indivíduo, tudo isto a meu ver são competências de liderança.	Proficiência Técnica (C5) Valorização Pessoal/Maturidade (C19)
4.	Acho que é mais a nível cognitivo, é importante saberes como <u>enfrentar os problemas</u> que vão surgindo, analisá-los bem, <u>controlares os teus homens</u> , procurares <u>incentivá-los diariamente</u> .	Resolução de problemas (C13) Supervisão (C2) Consultar (C10)
5.	Um bom planeamento, definição objectivos a longo prazo, saber comunicar, saber fazer e tentar produzir ideias novas e implementá-las.	Planeamento (C7) Comunicação (C1 A1) Proficiência Técnica e Tática (C5) Iniciativa (C11)

6.	<p>Costumo dizer que o ser humano tem que de ter a <u>capacidade de se adaptar a novas situações/mudanças</u>, e nós como militares temos ainda de ser mais <u>flexíveis e adaptarmos rapidamente a coisas novas</u>. É um pouco isto que se passa quando passamos para o lado de cá, surgem situações novas a cada dia, e tu tens que ser <u>capaz de dar resposta aos problemas, tomar decisões, coordenar os esforços dos teus homens</u>. Por assim dizer através da tua experiência, maturidade que vais adquirindo desenvolves naturalmente as tuas capacidades de líder/comandante.</p>	<p>Adaptação (C17) Flexibilidade (C17) Resolução de Problemas (C13) Supervisão (C2) Valorização Pessoal/Maturidade (C19)</p>

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 13

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	<p>É ter a capacidade de <u>levar os outros a fazerem algo que pretendemos</u>, por iniciativa própria, sem que para isso seja necessário utilizar métodos rígidos e coercivos.</p>	<p>Persuasão (C21)</p>
2.	<p>Sim. Todos os oficiais deviam ser instruídos em como liderar, no entanto a liderança é uma característica que cada um tem dentro de si. Como tal torna-se difícil encontrar uma definição para liderança. A formação da AM fornece-nos algumas ideias na arte liderar, mas devia abranger uma componente mais prática.</p>	
3.	<p>Competências de liderança são capacidades que cada militar possui para liderar. É tudo aquilo <u>que fazemos</u> e que <u>leva os outros a seguirem-nos</u> no cumprimento de determinada tarefa.</p>	<p>Persuasão (C21)</p>

4.	Diariamente estamos sempre a ser postos à prova, O empenhamento é constante dos nossos homens, portanto penso que será mais a nossa capacidade intelectual, a toda capacidade diária de <u>resolver os problemas</u> , seres capaz de <u>motivar todos os elementos</u> , muitas vezes tens que fazer um esforço muito grande, pois aquilo que estava planeado não se pode fazer.	Resolução de Problemas (C13) Motivação (C18)
5.	Como comandantes e visto que na unidade há sempre coisas a surgir, temos que <u>planear os esforços</u> dos nossos homens, temos que <u>supervisar</u> e muitas vezes orientá-los, depois ser o mais justo para com eles e <u>resolver os problemas</u> que possam surgir.	Planeamento (C7) Supervisão (C2) Resolução de Problemas (C13)
6.	Desenvolve-se sempre, ate porque o ser humano está em constante evolução. Dependendo da situação a nossa <u>postura</u> tem de se adequar, logo temos de ter várias competências para fazer face às diferentes situações. A minha experiência ainda é recente a comandar homens, mas nem sempre é fácil <u>motivar os homens</u> , muitos escolhem seguir a carreira militar porque é mais um emprego, temos que <u>saber lidar e influenciá-los</u> para obtermos os objectivos pretendidos.	Impacto/Imagem (C8) Motivação (C18) Persuasão (C21)

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 14

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	É levar os soldados ao cumprimento da missão que lhes é inculcada, através da <u>persuasão</u> .	Persuasão (C21)

APÊNDICES

2.	<p>É garantidamente muito importante, porém apenas <u>a prática</u> e <u>a experiência</u> diária na U/E/O estimula a componente da Liderança.</p> <p>Todos os dias temos que lidar com situações diferentes, e aí é que utilizamos a liderança. É necessário conseguir <u>motivar os nossos homens</u> a fazer coisas que muitas vezes não estão planeadas, é óbvio que isso não se ensina, mas podemos já ter conosco ferramentas que nos ajudem a <u>ultrapassar os problemas</u>.</p>	<p>Execução (C3)</p> <p>Valorização Pessoal/Maturidade (C19)</p> <p>Motivação (C18)</p> <p>Resolução de Problemas (C13)</p>
3.	<p>São características que todo o futuro oficial do exército português terá que ter, porém estas pouco ou nada são trabalhadas na AM, muitas delas são já inatas e outras terão de ser trabalhadas diariamente junto da equipa de graduados e dos soldados que integram o pelotão.</p> <p>São estas competências que <u>levam um grupo de homens</u> (pelotão) <u>voluntariamente</u> a seguir o seu comandante (líder), na prossecução dos objectivos da instituição.</p>	<p>Persuasão (C21)</p>
4.	<p>Na unidade adquirimos mais <u>capacidades interpessoais</u>, não só com os nossos homens, e capacidades cognitivas pois ainda dependemos de muita gente, então temos que estar sempre a pensar para que os nossos homens possam executar todas as situações da melhor maneira possível.</p>	<p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p>
5.	<p>A <u>comunicação</u> é dos mais importantes, pois é necessário expor diariamente ideias, transmitilas e tem que se ter fluência verbal por assim dizer, <u>criar um espírito de união e a motivação</u> dos homens são outras competências bastante importantes no comando de homens.</p>	<p>Comunicação (C1 A1)</p> <p>Estabelecimento de relações interpessoais (C4)</p> <p>Motivação (C18)</p>
6.	<p>As competências são os pilares do comando diário, a sua utilização apenas se torna mais rentável quando as competências são utilizadas em simultâneo.</p> <p>Tenho a certeza que as competências que possuo ainda não estão aperfeiçoadas, mas a <u>experiência</u> que vou adquirir ao longo da minha</p>	<p>Valorização Pessoal/Maturidade (C19)</p> <p>Autonomia (C11)</p> <p>Resolução de Problemas (C13)</p> <p>Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)</p>

	<p>carreira militar vai fazer com que se desenvolvam umas competências e outras se calhar se deixem de sentir tanto. Desenvolvem-se sempre competências (a arte de liderar é um processo contínuo), no fundo começamos a ser mais <u>autónomos, resolver problemas</u> diários e as <u>decisões são tuas</u>, não tens ninguém que te aconselhe na maior parte das vezes.</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 15

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	<p>Para mim a liderança é fazer com que os nossos subordinados atinjam os objectivos da organização, <u>fazer com que eles se sintam envolvidos no processo</u> e sintam os objectivos superiores como seus também.</p>	Consultar (C10)
2.	<p>Eu penso que sim, porque dadas as características da instituição castrense é essencial que os futuros oficiais tenham uma formação sólida na área da liderança, que de uma forma empírica, através de contactos com outros oficiais, quer de uma forma sistematizada como, por exemplo, na cadeira de ética e liderança.</p>	
3.	<p>Competências de liderança são determinadas áreas, determinadas características, qualidades que um líder deve dominar ou deve possuir para <u>influenciar</u> de forma positiva os seus subordinados.</p>	Persuasão (C21)
4.	<p>A meu ver se fosse para os colocar por ordem diria: 1. Cognitivo, 2. Técnico e 3. Interpessoal, o comandante é o primeiro a pensar, para <u>poder resolver os problemas que vão surgindo</u>, depois tem que ser <u>bom técnica e tacticamente</u>, a forma como ministra a instrução, entre outros e por fim interpessoal porque é ele o responsável pelos seus homens, e tem que os <u>compreender e zelar por eles</u>.</p>	Resolução de Problemas (C13) Proficiência Técnica e Tática (C5) Apoio e valorização (C19)

APÊNDICES

5.	Eu penso que seja a <u>capacidade de decisão</u> , a <u>capacidade de planeamento</u> e de antevisão, bem como uma grande <u>flexibilidade</u> são competências importantes no desempenho diário numa unidade.	Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Planeamento (C7) Flexibilidade (C17)
6.	As competências são intrínsecas aos indivíduos e são importantes na medida em que podem ser um facilitador da <u>resolução de problemas</u> quotidianos, podendo mesmo impedir que eles surjam. É um processo contínuo, e <u>todos os dias melhoramos as nossas competências</u> de liderança.	Resolução de Problemas (C13) Valorização Pessoal/Maturidade (C19)

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 16

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	A liderança é a arte de <u>influenciar os outros</u> , é a capacidade de <u>motivar</u> e levar os outros de forma voluntária a concretizar as metas estabelecidas pela instituição. Um líder é aquele que reúne todas as qualidades essenciais para conduzir os seus homens a cumprir esta ou aquela missão, os seus homens devem vê-lo como <u>um exemplo a seguir</u> e devem depositar nele uma confiança única.	Persuasão (C21) Motivação (C18) Impacto/Imagem (C8)
2.	A liderança é um conceito actualmente utilizado por muitas organizações, se não mesmo todas as organizações na procura do líder eficaz, e a organização militar é a estrutura da formação de líderes. Todos os oficiais na sua formação têm a componente de liderança, mas nem todos vão ser líderes. A AM dá-nos alguns utensílios que se manifestam importantes para o nosso percurso militar, e é uma componente que poderia ser mais aprofundada devido à importância que tem.	

<p>3.</p>	<p>Competências de liderança são aquelas características próprias de cada indivíduo, eu tenho a minha própria <u>maneira de expressar</u> aos meus soldados totalmente diferente de outro oficial aqui da casa; <u>tenho a minha própria personalidade, a minha própria maneira de ser</u>, tenho atitudes totalmente diferentes perante se calhar as mesmas situações, e tudo isto é que faz de mim o líder dos meus homens. Portanto na minha opinião são as competências de liderança de um indivíduo.</p>	<p>Comunicação (C1 A1) Auto-Controlo (C15)</p>
<p>4.</p>	<p>Desenvolvi muito a minhas capacidades intelectuais, <u>porque somos sujeitos a uma multiplicidade de situações diferentes e temos que dar resposta</u> a todas elas, <u>decidindo sem consultar ninguém</u>. Um <u>bom planeamento</u> é muito importante e depois é <u>criar soluções para os problemas</u> inopinados que vão surgindo.</p>	<p>Adaptação/Flexibilidade (C17) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Planeamento (C7) Resolução de Problemas (C13)</p>
<p>5.</p>	<p>Todas as competências são importantes, na pergunta anterior associei as competências às características individuais de cada um, mas existem competências técnicas, cognitivas que também são bastante importantes. Se vou ministrar esta ou aquela matéria tenho que <u>ter um conhecimento profundo</u> da mesma; convém <u>estruturar bem as matérias ou o que pretendemos fazer a longo prazo</u> para os nossos homens estarem bem esclarecidos; como fonte de <u>motivação</u> (para nós e para os nossos homens) temos que ser capazes de <u>apresentar ideias e direccionar esforços para se fazerem coisas novas</u>. Nunca esquecer e muito importante, <u>dar o exemplo</u> todos os dias.</p>	<p>Proficiência Técnica (C5) Planeamento (C7) Motivação (C18) Iniciativa (C11) Impacto/Imagem (C8)</p>
<p>6.</p>	<p>Sim. À medida que vamos ganhando <u>experiência</u> desenvolvem-se competências. Existe nervosismo ao início, temos indivíduos diferentes, formação totalmente diferente da nossa, pessoas problemáticas e o receio de enfrentarmos o que ao inicio parece um “bicho-de-sete-cabeças”, que é o pelotão vai desaparecendo aos poucos e poucos, a <u>capacidade de comunicação</u> melhora-se muito,</p>	<p>Valorização Pessoal/Maturidade (C19) Comunicação (C1 A1) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Resolução de Problemas (C13)</p>

	tornando-se natural; desenvolve-se <u>o espírito de grupo</u> , sempre assente no respeito mútuo, lealdade e honestidade; temos que ser os primeiros a preocuparmos com os nossos homens <u>e resolver os problemas</u> deles.	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 17

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	A liderança para mim é a <u>capacidade de influenciar</u> o comportamento daqueles que nos estão subordinados, usando determinadas capacidades e competências desenvolvidas, com fim a fazê-los atingir um objectivo que nós lhes fixámos.	Persuasão (C21)
2.	Sim. Mais que qualquer conhecimento técnico que possa ser ensinado, na formação do oficial deve ser privilegiada a arte de liderar, porque é essa a principal função do oficial, guiar os seus homens. Dessa forma, deve ser preocupação constante na formação de um oficial o desenvolvimento das capacidades de liderança que naturalmente existem no indivíduo e dar-lhe algumas ferramentas práticas para o exercício da actividade de liderança. Se um oficial tiver um défice em termos de formação técnica, essa lacuna pode ser suprida, no entanto, se se tratar de incapacidade para liderar, essa deficiência já não pode ser tão facilmente sanada, e o oficial já não serve o seu propósito, que é tão-somente liderar.	
3.	São competências que existem no indivíduo e que ele desenvolve, e que lhe permitem exercer <u>influência no comportamento de um grupo</u> , de forma não a coagir, mas a interagir e a levar o grupo a actuar de forma consciente e voluntariosa a prosseguir um objectivo pretendido por esse indivíduo.	Persuasão (C21)

APÊNDICES

4.	Aquela que desenvolves mais, até agora ainda não te apercebeste disso mas é a tua <u>capacidade de decisão, os problemas têm que ser resolvidos</u> , e não vais ter um comandante de companhia a tratar dos problemas dos teus homens, ou seja, acho que isto se inclui nas capacidades cognitivas do indivíduo.	Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Resolução de Problemas (C13)
5.	Quando somos Alferes existe sempre receio, mas com a <u>experiência</u> que vais adquirindo, com os erros que também cometes, aprendes muito. É bastante importante <u>comunicares com os teus homens, conhecê-los</u> , ouvi-los e resolver os problemas que vão surgindo no dia-a-dia, muitas vezes tens que <u>decidir, sem hesitar, confiante</u> em todas as situações.	Valorização Pessoal/Maturidade (C19) Comunicação (C1 A1) Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Auto-Confiança (C16)
6.	Sim. Desenvolveu em mim sobretudo a <u>comunicação e a capacidade de decisão</u> , porque são competências que se desenvolvem muito mais quando estamos em contacto com os nossos subordinados.	Comunicação (C1 A1) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 18

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	A Liderança é um factor importantíssimo na vida de um militar, nomeadamente dos que exercem funções de comando. Ser Líder é uma característica impar num Comandante seja a que nível for. É a forma mais simples de ultrapassar dificuldades e atingir objectivos tendo ao nosso lado sempre aqueles que comandamos. Liderar é comandar acima de <u>tudo pelo exemplo, fazer com que os outros o sigam</u> e não ponham em causa o seu método. Sendo assim a Liderança é algo que todos os comandantes devem ter presente na forma como trabalham, embora nem sempre é fácil porque por si só não faz um bom comandante existem outras que a complementam: Justiça,	Impacto/Imagem (C8) Persuasão (C21)

	Camaradagem, etc.	
2.	É muito importante. O difícil é dar a todos os que passam pela AM essas ferramentas. Pois nem todos têm a possibilidade de o ser durante a sua formação. E quando se deparam com homens para comandar sentem muitas dificuldades. Mesmo os que tem esse “cheirinho” durante a Academia quando chegam às unidades sentem algum nervosismo. Mas decididamente a AM não nos prepara para comandar homens, dá-nos apenas algumas ferramentas para o futuro.	
3.	As Competências são acima de tudo <u>Conhecimento</u> . São atributos que cada comandante tem que possuir para exercer de forma plena a função inerente ao seu cargo/posto.	Proficiência Técnica e Tática (C5)
4.	O teu nível técnico é importantíssimo porque é com os teus conhecimentos e com as tuas capacidades que te dão as valências que te permitem adaptar às exigências diárias.	Proficiência Técnica e Tática (C5) Valorização Pessoal/Maturidade (C20)
5.	Acima de tudo é <u>o conhecimento técnico</u> acerca de quase tudo em que a Academia ensina. Cada Oficial que saia do Tirocínio está apto (teoricamente) a desempenhar inúmeras funções, daí ter-se de preparar para o facto da melhor maneira possível. Sendo assim a competência mais importante é o <u>Saber Fazer</u> , porque todas as outras iram complementar a do Conhecimento.	Proficiência Técnica e Tática (C5) Execução (C3)
6.	Quanto mais <u>conhecimento</u> adquirir das diferentes áreas que são ministradas ao longo da formação na AM, melhor será o desempenho no dia-a-dia da unidade e mais vou desenvolver as minhas competências. Contudo aparecem várias situações para as quais a formação não nos prepara, situações inesperadas e que <u>temos que ter a capacidade de resolver/decidir</u> muitas vezes no momento.	Proficiência Técnica (C5) Resolução de Problemas (C13) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 19

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	Liderança é levar os nossos homens a cumprir com as tarefas/missões estabelecidas pela instituição militar. Devemos liderar <u>pele exemplo</u> todos os dias, ser <u>auto disciplinados</u> em todos os aspectos, não digo perfeitos (porque a perfeição não existe) mas quase. Todos sabemos comandar, mas nem todos conseguem liderar.	Impacto/Imagem (C8)
2.	Muito essencial. A AM ajuda-nos nesta componente da liderança, sem darmos conta. A nossa capacidade de <u>resolver situações</u> , de abordar de diferentes maneiras, <u>capacidade de decidir</u> , tudo isso e muito mais é trabalhado na AM. Aqueles exercícios que dizíamos que não eram úteis para “nada”, situações absurdas que nos eram propostas para resolver, revelam-se mais tarde nas unidades e era uma componente que devia ser mais aprofundada pela organização militar.	Resolução de Problemas (C13) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)
3.	As competências são as capacidades e qualidades inerentes a cada um, é o <u>nível de conhecimento</u> do indivíduo, <u>capacidade de resolver os problemas</u> que vão surgindo, é a sua personalidade, é <u>a capacidade de levar os outros</u> a fazer sem necessidade de se impor hierarquicamente, são os traços da sua personalidade, tudo isto são as competências de liderança.	Proficiência Técnica e Tática (C5) Resolução de Problemas (C13) Persuasão (C21)
4.	Acho que é mais a nível cognitivo, é importante saberes como <u>enfrentar os problemas</u> que vão surgindo, analisá-los bem, <u>teres total controlo dos teus homens, e tomar decisões</u> .	Resolução de Problemas (C13) Supervisão (C2) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)

APÊNDICES

5.	O mais importante é sem dúvida seres o primeiro a <u>dar o exemplo</u> , dares o teu máximo todos os dias, <u>manteres os teus homens a par de tudo o que lhes possa interessar</u> é claro, seres <u>autónomo</u> dentro das tuas possibilidades, isto é, <u>resolução de problemas</u> ao teu nível, seres humilde que é condição fundamental, se tens dúvidas aconselha-te junto daqueles que sabem para não <u>tomares decisões</u> precipitadas, resumindo é tudo importante.	Impacto/Imagem (C8) Comunicação (C1 A1) Autonomia (C11) Resolução de Problemas (C13) Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6)
6.	A liderança como sabes tem vários níveis, e cada nível desenvolvem-se diferentes competências, ou se preferires dá-mos mais importância a umas do que a outras. Ao nosso nível, lidamos directamente com os nossos homens e na minha opinião o importante é <u>eles sentirem que têm ali uma pessoa em quem podem confiar</u> , uma pessoa que é capaz de <u>resolver os problemas</u> deles, é capaz de os ouvir, de interagir, <u>de comunicar</u> , és a pessoa que <u>os leva a fazer o que quer que seja</u> , és o responsável por esses homens e eles vão sentir a mesma necessidade de resposta, independente da exigência ou grau de dificuldade, és o líder presente todos os dias.	Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Resolução de Problemas (C13) Comunicação (C1 A1) Persuasão (C21)

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 20

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	Liderança é a <u>capacidade de influenciar e motivar voluntariamente</u> um grupo de pessoas a conseguirem os objectivos ou metas estabelecidos pela organização. É importante referir que não se trata de uma imposição mas sim de uma influência, i.e., <u>influenciar os meus homens para que as acções destes não sejam forçadas</u> , dar-lhes liberdade de acção para que os objectivos sejam cumpridos.	Persuasão (C21) Motivação (C18) Persuasão (C21)

2.	É muito importante a componente de liderança, pois conseguimos absorver muitas ferramentas que vão ser úteis no comando dos nossos homens. É impossível sairmos preparados da AM na arte de liderar, com a pouca prática que se faz, mas fica-se com bases para conseguirmos liderar, o resto também está intrínseco às características pessoais do indivíduo e à sua <u>capacidade de adaptação</u> ao meio envolvente.	Adaptação (C17)
3.	Competências de liderança estão sem dúvida relacionadas com o indivíduo, com os comportamentos que ele adopta, com as suas capacidades inatas e adquiridas pela sua formação, e pela habilidade em que conduz eficazmente os outros.	
4.	Desenvolvi mais a minha capacidade cognitiva, é a mais importante sem dúvida. Estão sempre a <u>surgir novas situações na unidade e tens que te adaptar</u> , és quem responde pelos teus homens, tu é que <u>avalias os problemas, tens que fazer uma análise rápida, cuidada</u> e dar a melhor resposta aos problemas.	Valorização Pessoal/Maturidade (C19) Planeamento e Análise (C7)
5.	Importantes são todas as competências, agora para um bom desempenho no dia-a-dia a <u>capacidade de comunicação</u> com os teus sargentos e soldados, <u>planear</u> antecipadamente o que pretendes fazer, imperar o bom senso em tudo o que fazes e na maneira que <u>resolves os problemas</u> .	Comunicação (C1 A1) Planeamento (C7) Resolução de Problemas (C13)
6.	Senti sobretudo a responsabilidade de liderar aqueles homens da maneira mais correcta, <u>influenciá-los</u> à minha maneira, como é que fiz isso <u>pelo exemplo</u> que sempre demonstrei. Como referi as competências são relacionadas com o indivíduo, o homem vive de <u>experiências e evolui</u> , a nível das competências é igual existe um crescimento contínuo, exigente mas que nos torna diariamente mais líderes.	Persuasão (C21) Impacto/Imagem (C8) Valorização Pessoal/Maturidade (C19)

ACADEMIA MILITAR
ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTA 21

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	Liderança é um processo que serve para encorajar os outros a trabalhar eficientemente e eficazmente na concretização de objectivos. É certo que a nossa instituição vive segundo uma hierarquia, mas dentro desta há pessoas que conseguem <u>influenciar outras a concretizarem voluntariamente</u> determinadas tarefas para atingirem os objectivos definidos.	Persuasão (C21)
2.	A componente da liderança está cada vez mais em uso, porque é extremamente importante. Se reparares todas as instituições, organizações, grupos procuram cada vez mais desenvolver este processo, muito por “culpa” da instituição militar que forma líderes, pessoas capazes de <u>levar os outros a fazer algo</u> . Portanto, muito importante, essencial, crucial na formação do oficial do exército português. Sem líder, não há liderança, sem liderança não há bases e estruturas sólidas para se atingirem fins comuns.	Persuasão (C21)
3.	Competências de liderança são as capacidades que cada um possui para liderar. Todos nós temos de uma maneira geral capacidades ou qualidades presentes em nós, mas nem todos somos líderes, tem a ver como utilizam/adequam essas capacidades nos outros.	
4.	Como comandantes de pelotão todos esses níveis são desenvolvidos, é certo que tudo passa por nós, somos nós que ministramos instrução, somos nós que <u>tomamos todas as decisões</u> , depois temos que ser capazes de <u>influenciar os nossos homens e conhecê-los</u> .	Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Estabelecimento de relações interpessoais (C4)
5.	O comandante de pelotão tem de ser <u>o exemplo</u> para os seus homens. Tem que ter presente muitas valências para conseguir <u>envolver e influenciar os homens</u> . <u>Saber comunicar</u> é fundamental, <u>o saber fazer, planejar as coisas</u>	Impacto/Imagem (C8) Persuasão (C21) Comunicação (C1 A1) Proficiência Técnica e Tática (C5) Planeamento (C7)

APÊNDICES

	<u>com tempo</u> , ser a primeira pessoa <u>a preocupar-se com os homens</u> e a motivá-los.	Estabelecimento de relações interpessoais (C4)
6.	A pergunta é um bocado o que já te falei, as competências estão presentes mas ao passar para o lado de cá, a nossa visão sobre determinadas coisas muda, o sentido da responsabilidade é maior, pois temos <u>de tomar decisões, planejar e coordenar tudo</u> o que fazemos, a <u>iniciativa tem de partir de nós</u> para se poderem melhorar este ou aquele aspecto que achamos que não está bem, e a exigência é bastante elevada, mas isso também é fonte de <u>motivação</u> .	Decidir e julgar eficaz e eticamente (C6) Planeamento (C7) Iniciativa (C11) Motivação (C18)

ACADEMIA MILITAR ANÁLISE DE CONTEÚDO ENTREVISTA 22

	<i>Respostas</i>	<i>Análise</i>
1.	Liderança é <u>a capacidade de levar os outros</u> a cumprir com os objectivos da organização. No nosso caso e falando como comandante de pelotão liderar é levar os meus homens a cumprir as missões/tarefas determinadas em prol dos objectivos comuns da instituição militar.	Persuasão (C21)
2.	A componente de liderança é muito importante na formação do oficial do exército português. A liderança tem um bocado a ver com as características individuais da pessoa mas também é uma componente que se pode desenvolver através da <u>maturidade que a pessoa vai ganhando, a experiência vivida</u> , entre outros. Na minha opinião, acho que ainda existem lacunas na AM no que concerne a esta componente, apesar de já nos dar ferramentas úteis para a exigência do nosso dia-a-dia.	Valorização Pessoal/Maturidade (C19)

APÊNDICES

3.	Competências de liderança tem a ver com as habilidades, ou melhor, com as capacidades de uma pessoa. Falo por exemplo do conhecimento que essa pessoa tem e <u>o consegue transmitir de forma coerente aos outros</u> ; ser a primeira pessoa a <u>preocupar-se com os problemas</u> dos seus subordinados, arranjar soluções para manter o pessoal <u>motivado</u> .	Comunicação (C1 A1) Resolução de Problemas (C13) Motivação (C18)
4.	Na unidade adquirimos mais <u>capacidades interpessoais</u> , e capacidades cognitivas, então temos que estar <u>sempre a pensar para que os nossos homens possam executar</u> todas as situações da melhor maneira possível e temos que manter o contacto diário com os nossos homens.	Estabelecimento de relações interpessoais (C4) Execução e Implementação (C3)
5.	Competências são todas elas importantes, mas começa tudo por um <u>bom planeamento</u> das tarefas a realizar semanalmente (dizem que o planeamento é a 1ªbaixa em combate mas é sempre importante); a <u>comunicação</u> é essencial em tudo, quando <u>demonstramos, executamos, ou observamos</u> os nossos homens; <u>confiarmos nas nossas capacidades</u> e sermos capazes de <u>resolver os problemas</u> que vão surgindo a cada dia.	Planeamento (C7) Comunicação (C1 A1) Proficiência Técnica e Tática (C5) Auto-Confiança (C16) Resolução de Problemas (C13)
6.	A minha experiência no exército começou antes de entrar para a AM, já tinha <u>experiência</u> no comando de homens, agora sinto que a AM desenvolveu ou trabalhou-me determinadas competências. Mas respondendo à tua questão, é óbvio que se desenvolvem competências ao comandar homens, a responsabilidade aumenta, passamos a ter <u>mais controlo de nós mesmos</u> , tentamos fazer coisas que mantenham os nossos homens motivados, o resto por assim dizer vai surgindo e sendo ultrapassado.	Valorização Pessoal/Maturidade (C19) Auto-Controlo (C15)

