



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COMANDO E LIDERANÇA NA RESOLUÇÃO DE INCIDENTES TÁTICO-POLICIAIS

**Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR Miguel Pedro de Sousa
Ferreira Inácio**

**Orientador: Tenente-Coronel Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco
Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR Pedro Miguel Ferreira da
Silva Nogueira**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2015**



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COMANDO E LIDERANÇA NA RESOLUÇÃO DE INCIDENTES TÁTICO-POLICIAIS

**Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR Miguel Pedro de Sousa
Ferreira Inácio**

**Orientador: Tenente-Coronel Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco
Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR Pedro Miguel Ferreira da
Silva Nogueira**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2015**

Epígrafe

“Nada é mais difícil e, portanto, tão precioso, do que ser capaz de decidir”.

Napoleão Bonaparte

“Quem reconhece a sua própria ignorância,
toma o primeiro passo no caminho da sabedoria”.

Hill e Hill

Dedicatória

À minha família, por tudo o que significa para mim,
À Catarina, por ser um pilar importante na minha vida,
Ao Colégio Militar, por me ter tornado no homem que sou hoje e,
Àqueles que, não sendo de sangue, são também família.

Agradecimentos

Toda esta investigação não teria sido possível sem os contributos positivos de diversas pessoas que sempre me acompanharam neste percurso a quem, publicamente, me sinto na obrigação de lhes agradecer.

Ao meu orientador, Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, por toda a disponibilidade demonstrada desde o primeiro dia em que aceitou ser meu orientador, tendo sido um elemento essencial no desenvolvimento da investigação.

Ao meu coorientador, Capitão Pedro Miguel Ferreira Da Silva Nogueira, por ter sido incansável e ter demonstrado uma disponibilidade enorme.

À Professora (Doutora) Luísa Maria Carreira Ferreira Mascoli, por, mesmo sem obrigação, se ter disponibilizado, em que contexto fosse, a esclarecer qualquer dúvida e pelos conselhos que nos foi dando ao longo dos últimos tempos.

À direção dos cursos da GNR pela preocupação demonstrada por todos nós, em especial pela cedência de documentos confidenciais, que sem eles, não seria possível a realização desta investigação.

À Academia Militar por toda a formação e ferramentas intelectuais.

A todos os Comandantes dos Comandos Territoriais da GNR por se terem disponibilizado a responder aos inquéritos e, assim, terem contribuído para o fruto deste trabalho.

À Professora e amiga Ana Cristina Reis por se ter prontamente disponibilizado a rever todo o trabalho e porque com a sua exigência natural e modo de encarar a vida, sem se aperceber, ajudou-me a crescer enquanto cidadão.

Ao Professor e amigo Rui Farinha, por todo o apoio e conselhos transmitidos, pelo exemplo e pela sua maneira de ser, pela sua boa disposição e alegria contagiante e, por mais uma vez, estar disponível sempre que é preciso.

Ao 20.º Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana, em especial àqueles que estiveram sempre presentes nos bons e maus momentos que vivemos,

pelo apoio, entreadajuda, pelos camaradas e, em especial, pelos amigos que daqui levo para a vida.

Ao Curso do Bicentenário do Colégio Militar, porque, ao longo de oito anos, tornaram-se nas amizades mais puras e verdadeiras que a sociedade pode conhecer e pela maneira como servimos a sociedade.

Ao Luís, ao Ricardo e ao Tiago pela amizade de sempre e para sempre e, mesmo não sendo de sangue, são parte da minha família, são estrutura fundamental da pessoa que fui ontem, sou hoje e serei amanhã.

À minha família, pela educação, apoio e força que sempre me deram, fundamentais para o meu crescimento e, assim, poder ultrapassar os obstáculos. São e serão sempre um exemplo para mim.

À minha Catarina por todo o amor e apoio constante, toda a paciência que tem tido nesta longa caminhada que é a minha formação, por ser o pilar que sempre precisei e tive ao meu lado, pelo exemplo e dedicação mesmo quando não pude estar presente.

O último agradecimento, mas não o menos importante, vai para o Colégio Militar, pela instituição bisseccular que forma Homens de carácter e íntegros, e que, durante oito esplêndidos anos, foi a minha casa e me viu crescer e tornar homem, pela formação e educação, pelos momentos que ficam marcados no coração para toda a vida, pelo orgulho que sinto hoje em poder Servir Portugal de barretina na lapela. Por tudo, um enorme Zacatraz.

A todos vós, um sentido Muito Obrigado!

Resumo

O presente estudo pretende caracterizar os procedimentos de comando e liderança em incidentes tático-policiais adotados pelos Comandantes dos Comandos Territoriais da GNR, na medida em que, estes são um elemento fundamental no decorrer de situações como as referidas.

Este estudo está dividido em duas partes fundamentais. Na primeira faz-se o enquadramento teórico que é a temática de comando e liderança e de incidentes tático-policiais. Na segunda parte deste estudo foi realizado um inquérito com perguntas que implicavam resposta aberta e resposta fechada.

Nesta investigação foi utilizado o método estatístico qualitativo e quantitativo. Este inquérito visa perceber quais os procedimentos de comando e as competências de liderança associadas às diferentes fases de um incidente tático-policial. Este inquérito foi aplicado a uma amostra de 18 Comandantes de Comandos Territoriais da GNR.

Dos resultados obtidos há a destacar que na primeira fase (“notícia da ocorrência”) todos os inquiridos consideraram a “classificação do incidente tático-policial” um procedimento de comando indispensável. As competências de liderança que mais se destacam nesta fase são a “aptidão técnica e profissional” e “avaliação organizacional”. Na segunda fase (“contenção inicial”), o procedimento de comando que mais se evidencia é o de “monitorizar o meio/operações”. Quanto à competência de liderança que sobressai é a “autoconfiança”. Na fase seguinte, a terceira que é a “ativação dos meios”, a ação que os comandantes mais importância deram foi “ativar os meios”. Do mesmo modo, “consideração”, “coesão e trabalho em equipa” e “lealdade” foram tidas como imprescindíveis nesta fase. No decorrer da quarta fase (“consolidação da contenção”) é fulcral, segundo a perceção dos inquiridos, “instalar o posto de comando do incidente”. Assim, é evidenciado nesta fase a “comunicação”, “tomada de decisão”, “aptidão técnica e profissional”, “comando e direção” e “lealdade” como competências fundamentais. A fase da “resolução do incidente” que constituiu a fase 5 de um incidente tático-policial é a fase que requer maior capacidade de comando (foram identificados sete procedimentos de

comando) e que associa maior número de competências de liderança (identificadas 27 das 28 competências apresentadas).

Com o presente estudo, conclui-se que, num incidente tático-policiaL a liderança é um reforço da ação de comando do comandante gestor do incidente. É fundamental perceber que a liderança é um processo contínuo e não uma ação isolada.

Esta investigação faculta evidência empírica adicional ao exercício de comando e liderança durante um incidente tático-policiaL, constituindo-se como ferramenta de cabal importância para os Comandantes dos Comandos Territoriais da GNR e numa maior abrangência para toda a instituição GNR.

Palavras-chave: Comandantes; Procedimentos de comando; Competências de liderança; Incidentes Tático-Policiais; Guarda Nacional Republicana.

Abstract

This study intends to characterize the command and leadership procedures in tactical incidents - which are perceived by the commanders of the Comandos Territoriais of the GNR – as they constitute a fundamental aspect of the previously mentioned scenario.

This study is divided in two fundamental parts. In the first, it is developed the theoretical framework, in which it was considered the command and leadership topic and the tactical incidents. In the second, it was made an inquiry with questions which required either open or closed answers.

In this investigation it was used the qualitative and quantitative statistical method. This inquiry aims to understand what are the command procedures and leadership competences/skills linked with the different stages of a tactical incident. This inquiry was applied to a sample of 18 commanders of the Comandos Territoriais of the GNR.

From the obtained results, it is important to highlight that, for the first stage, all the respondents considered “classification of the tactical incident” an essential command procedure. The leadership skills that stand out in this stage are the “technical and professional capability” and “organizational evaluation”. In the second stage, the command procedure that stands out is “monitor the environment/operations”. The leadership skill is “self-confidence”. In the next stage, the third one, “activating the means” was the action that commanders considered to be the most important. Likewise, “consideration”, “cohesion and teamwork” and “loyalty” were taken as essential in this stage. According to the respondents’ perception, during the fourth stage it is fundamental to “install the incident command station”. Thus, “communication”, “decision taking”, “technical and professional capability”, “command and direction” and “loyalty” are evidenced as core/fundamental skills/competences.

The “incident resolution”, which is the stage 5 of a tactical incident, is the one which requires the biggest command capability (there were identified seven command procedures) and is the one that gathers/combines a larger number of leadership skills (there were identified 27 out of the 28 presented skills).

With this study the conclusion is that, in a tactical incident, leadership is a reinforcement of the command action of the manager commander of the incident. It is crucial to understand that leadership is a continuous process and not an isolated action.

This investigation provides additional empirical evidence of the command and leadership exercise during a tactical incident, becoming an important tool for the commanders of the Comandos Territoriais of the GNR and, in a broader scope, for the GNR institution as a whole.

Key words: commanders; command procedures; leadership skills; tactical incident; Guarda Nacional Republicana.

Índice

Epígrafe.....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas.....	xiv
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	xv
Capítulo 1 Introdução.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Enquadramento.....	1
1.3 Importância e justificação do tema.....	2
1.4 Definição dos objetivos.....	3
1.5 Questão de partida e questões de investigação.....	3
1.6 Metodologia.....	4
1.7 Enunciado da estrutura do trabalho e síntese dos capítulos.....	6
Parte I - Enquadramento Teórico.....	7
Capítulo 2 Comando e Liderança.....	7
2.1 Introdução.....	7
2.2 Conceito de liderança.....	8

2.3	Conceito de Comando.....	10
2.4	Teorias comportamentais: estilos de liderança.....	13
2.5	Liderança transacional e transformacional	15
Capítulo 3 Incidentes Tático-Policiais.....		19
3.1	Introdução	19
3.2	Fase 1 – Notícia da Ocorrência	21
3.3	Fase 2 – Contenção Inicial	21
3.4	Fase 3 – Ativação de Recursos.....	22
3.5	Fase 4 – Consolidação da Contenção	23
3.6	Fase 5 – Resolução do ITP.....	24
Parte II – Investigação de Trabalho de Campo.....		25
Capítulo 4 Metodologia e Procedimentos		25
4.1	Introdução	25
4.2	Método de abordagem	26
4.3	Técnicas, procedimentos e meios utilizados	27
4.4	Inquéritos por questionário	27
4.5	Caracterização do universo e da amostra.....	30
4.6	Procedimentos estatísticos	31
Capítulo 5 Apresentação, Análise e Discussão de Resultados		32
5.1	Introdução	32
5.2	Caracterização sociodemográfica dos inquiridos.....	32

5.3	Apresentação e análise qualitativa dos questionários – Análise de conteúdo	33
5.3.1	Análise de conteúdo à pergunta P1.1	34
5.3.2	Análise de conteúdo à pergunta P1.2.....	36
5.3.3	Análise de conteúdo à pergunta P1.3.....	38
5.3.4	Análise de conteúdo à pergunta P1.4	40
5.3.5	Análise de conteúdo à pergunta P1.5	42
5.4	Análise quantitativa das competências e estilos de liderança nas diferentes fases do ITP	44
5.5	Análise e discussão de resultados.....	47
Capítulo 6 Conclusões e Recomendações.....		54
6.1	Introdução	54
6.2	Verificação das questões de investigação e da pergunta de partida da investigação	54
6.2.1	Questões de investigação	54
6.2.2	Pergunta de partida da investigação	57
6.3	Conclusões finais.....	59
6.4	Limitações da investigação	59
6.5	Proposta de investigações futuras e fecho.....	60
Bibliografia		61
Apêndices		
Apêndice A – Carta de Apresentação		2
Apêndice B – Questionário.....		4
Dados Sociodemográficos.....		4

Parte I – Procedimentos de Comando e liderança nas diferentes fases do ITP.....	5
Parte II – Estilos de Liderança e Competências Associadas a um ITP	6
Apêndice C – Codificação Alfanumérica das Respostas	10
Anexos	
Anexo A – Orgânica da GNR e Comandos Territoriais da GNR.....	2
A.1 Orgânica da GNR	2
A.2 Orgânica dos Comandos Territoriais da GNR	3
Anexo B – Relação entre o líder e o seguidor na liderança transformacional	4
Anexo C – Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança	5

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Modelo metodológico utilizado na investigação.....	5
Figura n.º 2 - Modelo estrutural do trabalho de investigação.....	6
Figura n.º 3 - Componentes do comando.	12
Figura n.º 4 - Relação das ações de segurança interna.....	19
Figura n.º 5 - Modelo concetual de investigação.....	25
Figura n.º 6 - Caracterização da amostra por Género	32
Figura n.º 7 - Caracterização da amostra por Armas.	33
Figura n.º 8 - Análise comparativa - Competência/Fase ITP	44
Figura n.º 9 - Estilos de Liderança por Fase de ITP	46
Figura n.º 10 - Ações de comando da Primeira fase do ITP.....	48
Figura n.º 11 - Ações de comando da Segunda Fase do ITP.....	49
Figura n.º 12 - Ações de comando da Terceira Fase do ITP	50
Figura n.º 13 - Ações de comando da Quarta Fase do ITP.....	52
Figura n.º 14 - Ações de comando da Quinta Fase do ITP.....	53

Anexos

Figura n.º 15 - Orgânica da GNR.....	2
Figura n.º 16 - Orgânica dos Comandos Territoriais da GNR.....	3
Figura n.º 17 - Relação entre o líder e o seguidor na liderança transformacional	4

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 - Diferença de produção entre o comando e a liderança.	12
Tabela n.º 2 - Componentes da liderança transacional e transformacional.	17
Tabela n.º 3 - Competências de liderança e respetiva descrição.	28
Tabela n.º 4 - Estilos de liderança e respetiva descrição.	30
Tabela n.º 5 - Codificação da primeira pergunta do questionário.	34
Tabela n.º 6 - Análise qualitativa das respostas à P1.1	34
Tabela n.º 7 - Análise quantitativa das respostas à P1.1	35
Tabela n.º 8 - Análise qualitativa das respostas à P1.2	36
Tabela n.º 9 - Análise quantitativa das respostas P1.2	37
Tabela n.º 10 - Análise qualitativa das respostas à P1.3	38
Tabela n.º 11 - Análise quantitativa das respostas à P1.3	39
Tabela n.º 12 - Análise qualitativa das respostas à P1.4	40
Tabela n.º 13 - Análise quantitativa das respostas à P1.4	42
Tabela n.º 14 - Análise qualitativa das respostas à P1.5	42
Tabela n.º 15 - Análise quantitativa das respostas à P1.5	44

Apêndices e Anexos

Tabela n.º 16 - Codificação Alfanumérica das Respostas.	10
--------------------------------------------------------------	----