



# **Academia Militar**

## **O Papel da Liderança Coletiva na Gestão dos Processos de Trabalho na GNR: Estudo de caso do Comando Territorial de Vila Real**

**Autor:** Aspirante de Infantaria da GNR João Pedro Oliveira Ribeiro

**Orientador:** Tenente-Coronel Art (PhD) António José P. E. Rosinha

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade Segurança**

**Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2018**



# **Academia Militar**

## **O Papel da Liderança Coletiva na Gestão dos Processos de Trabalho na GNR: Estudo de caso do Comando Territorial de Vila Real**

**Autor:** Aspirante de Infantaria da GNR João Pedro Oliveira Ribeiro

**Orientador:** Tenente-Coronel Art (PhD) António José P. E. Rosinha

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade Segurança**

**Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2018**

## EPÍGRAFE

*“Reunir é um começo, manter-se juntos é um progresso e trabalhar juntos é sucesso!”*

(Henry Ford)

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, irmão e amigos.

Expresso a minha gratidão a todos vós que em todos os momentos, serviram  
de suporte para alcançar o sucesso.  
A todos vós o meu humilde e sincero obrigado!

## AGRADECIMENTOS

A elaboração do Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada (RCTIA) representa o culminar de cinco anos de aprendizagem e formação, sendo necessário despender muitas horas de trabalho e dedicação para a sua realização.

Naturalmente durante este processo foram imensas as pessoas que contribuíram para o sucesso desta etapa, assim as próximas palavras são dedicadas a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram de forma especial para a realização da presente investigação.

Ao Tenente Coronel António Rosinha, que na qualidade de meu orientador, demonstrou em todos os momentos total disponibilidade para auxiliar na investigação, pelos seus contributos sempre proficuos e de enorme mais-valia para aumentar a qualidade da investigação.

Ao Diretor de Cursos da Academia Militar, Tenente Coronel de GNR Alberto, por toda a disponibilidade e preocupação demonstrada durante a investigação.

Ao Coronel Rocha Marques, Comandante do Comando Territorial de Vila Real, pela prestável colaboração e auxílio na distribuição da informação necessária.

A todos os oficiais e sargentos da GNR do Comando Territorial de Vila Real, pela disponibilidade demonstrada na realização das entrevistas.

À Academia Militar e à Escola da Guarda, na pessoa dos seus professores que ao longo dos últimos cinco anos contribuíram para a minha formação, momentos que irei guardar com muita estima.

Aos meus camaradas de curso do XXIII, com os quais passei cinco anos intensos, onde tive oportunidade de aprender com todos eles, pela camaradagem e dos quais irei ter sempre um carinho especial.

À minha família, que sempre foi o pilar mais importante ao longo de toda a minha formação, e sem os quais acredito que não conseguiria ultrapassar da mesma forma todas as adversidades encontradas ao longo dos últimos cinco anos, foram sem dúvida uma parte essencial e estruturante da minha pessoa.

À Diana pelo apoio e disponibilidade manifestada durante a investigação e pela ajuda na revisão do texto, bem como alguma dúvida que surgisse no decorrer da mesma.

A todos vós expresso o meu humilde e sincero Obrigado!

## RESUMO

A realização do presente trabalho insere-se no culminar do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança, que é ministrado na Academia Militar, assim esta investigação encontra-se subordinada ao tema: “*O papel da liderança coletiva na gestão dos processos de trabalho na GNR: Estudo de caso do Comando Territorial de Vila Real*”.

Por ser uma temática pouco abordada, optou-se por utilizar o método exploratório, constituiu-se várias perguntas derivadas com o objetivo de responder à pergunta de partida.

A metodologia utilizada no decorrer da presente investigação, foi a explanada por Quivy e Campenhoud (2013), Sarmiento (2013) e Vilelas (2009). Como procedimentos de recolha de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas.

No que concerne à estrutura do trabalho, adotou-se uma estrutura tripartida, a parte I constituída pelo enquadramento teórico, onde são apresentados conceitos teóricos relativos ao modelo de liderança coletiva, a parte II é constituída pela vertente prática da investigação, onde são elencados os métodos e procedimentos para a recolha e análise dos dados, onde é feito o tratamento dos dados e apresentados os resultados. Por fim na parte III são apresentadas as conclusões, onde se apresentam as respostas às questões da investigação bem como o grau de cumprimento dos objetivos.

Conclui-se que o modelo de liderança coletiva se constitui como uma mais-valia, para lidar com cada vez maiores níveis de autonomia e dispersão territorial, que se fazem sentir na componente territorial da Guarda Nacional Republicana, garantindo aos líderes novas ferramentas e competências para lidar com as diversas situações.

**Palavras-Chave:** Liderança Coletiva; Competências; Guarda Nacional Republicana

## ABSTRACT

The present work is part of the Master's Degree in Military Sciences in the specialty of Safety, which is taught at the Military Academy, so this research is subordinated to the theme: "The role of collective leadership in the management of processes of work in the GNR: Case study of the Territorial Command of Vila Real".

Because it is a topic that has not been approached, it was decided to use the exploratory method. Several questions were asked in order to answer the question of which is the starting point of the work.

The methodology used in the course of the present investigation was explained by Quivy and Campenhoud (2013), Sarmento (2013) and Vilelas (2009). As data collection procedures were used, bibliographic research, documentary analysis and interviews.

With regard to the structure of work, a tripartite structure was adopted, part I consisting of the theoretical framework, where theoretical concepts related to the model of collective leadership are presented, part II is constituted by the practical side of research, where the methods and procedures for data collection and analysis and where data are processed and the results presented, finally in part III the conclusions are presented, which present the answers to the research questions as well as the degree of compliance with the data. goals.

It is concluded that the collective leadership model constitutes an added value, to deal with increasing levels of autonomy and territorial dispersion, which are felt in the territorial component of the *Guarda Nacional Republicana*, guaranteeing to the leaders new tools and competences for deal with the various situations.

**Keywords:** Collective Leadership; Competences; *Guarda Nacional Republicana*

## ÍNDICE GERAL

<b>EPÍGRAFE .....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>XII</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES .....</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1-LIDERANÇA COLETIVA .....</b>	<b>5</b>
1.1 INTRODUÇÃO.....	5
1.2- CONCEPTUALIZAÇÃO DE LIDERANÇA COLETIVA .....	5
1.3- TEORIAS TRADICIONAIS E LIDERANÇA COLETIVA.....	7
1.4- PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA COLETIVA.....	9
1.5- QUADRO INTEGRADOR DA LIDERANÇA COLETIVA .....	10
1.5.1- <i>Base da Liderança e os Processos de Equipe</i> .....	11
1.5.2- <i>Constructos Principais da Liderança Coletiva</i> .....	12
1.5.3- <i>Resultados do Processo de Liderança Coletiva</i> .....	14
1.5.4- <i>Contexto de Ocorrência dos Processos</i> .....	14
<b>CAPÍTULO 2 – ABORDAGEM POR ESTRUTURAS DE CONHECIMENTO .....</b>	<b>15</b>
2.1- INTRODUÇÃO.....	15
2.2- CONCEPTUALIZAÇÃO DE COMPETÊNCIA.....	15

2.2.1- Componentes da Competência.....	17
2.3- MODELOS DE COMPETÊNCIAS PARA A ADAPTABILIDADE .....	18
2.3.1- Estruturas de conhecimento.....	19
2.3.2- Habilidades Metacognitivas.....	20
2.4- MODELOS MENTAIS PARTILHADOS.....	20
<b>CAPÍTULO 3- METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>22</b>
3.1- INTRODUÇÃO.....	22
3.2- MÉTODO DE ABORDAGEM DA INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO .....	22
3.3- TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS .....	23
3.3.1- Entrevista .....	23
3.4- LOCAL E DATA DA PESQUISA E RECOLHA DE DADOS .....	25
3.5- AMOSTRA: COMPOSIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO .....	25
3.6- TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	26
<b>CAPÍTULO 4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1- INTRODUÇÃO.....	28
4.2- ANÁLISE DA QUESTÃO 1 .....	28
4.3- ANÁLISE DA QUESTÃO 2 .....	32
4.4- ANÁLISE DA QUESTÃO 3 .....	35
4.5- ANÁLISE DAS QUESTÕES 4 E 5: MÉTODO DE ANÁLISE DO CONHECIMENTO TÁCITO.....	40
4.6- SITUAÇÃO 1 .....	41
4.6.1- Sumário da situação 1.....	41
4.6.2- Codificação do conhecimento .....	41
4.7- SITUAÇÃO 2 .....	42
4.7.1- Sumário da situação 2.....	42
4.7.2- Codificação do conhecimento .....	42
4.8- SITUAÇÃO 3 .....	42
4.8.1- Sumário da situação 3.....	43
4.8.2- Codificação do conhecimento .....	43
4.9- SITUAÇÃO 4 .....	43
4.9.1- Sumário da situação 4.....	44
4.9.2- Codificação do conhecimento .....	44
4.10- SITUAÇÃO 5 .....	44
4.10.1- Sumário da situação 5.....	44
4.10.2- Codificação do conhecimento .....	45

<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>46</b>
5.1- RESPOSTA ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	46
5.2- RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA .....	52
5.3- CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	53
5.4- LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	54
5.5- INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	54
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>I</b>
APÊNDICE A- CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	II
APÊNDICE B - GUIÃO DE ENTREVISTA.....	V
APÊNDICE C - IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	VIII
APÊNDICE D - CODIFICAÇÃO ALFANUMÉRICA E CROMÁTICA DAS ENTREVISTAS .....	X
APÊNDICE E - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	XII
APÊNDICE F - ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	XLI

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Tripartida da Liderança Coletiva .....	6
Figura 2 - Modelo de Liderança Coletiva em Contexto Organizacional.....	11
Figura 3 - Modelo conceptual de desenvolvimento de competências .....	18
Figura 4 - Competências caraterizadoras de um destacamento territorial.....	48
Figura 5 - Competências caraterizadoras de um destacamento territorial.....	49
Figura 6 - Distribuição dos papeis na vertente interna ou externa ao DTer .....	50
Figura 7 - Quadro integrador da liderança coletiva .....	52
Figura 8 - Estrutura do trabalho de investigação .....	XLI

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Tendências no estudo de liderança.....	7
---	---

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise da Q1 ao DTer 1 .....	28
Tabela 2 - Análise da Q1 ao DTer 2 .....	29
Tabela 3 - Análise da Q1 ao DTer 3 .....	29
Tabela 4 - Análise da Q2 ao DTer 1 .....	32
Tabela 5 - Análise da Q2 ao DTer 2 .....	33
Tabela 6 - Análise da Q2 ao DTer 3 .....	34
Tabela 7 - Análise da Q3 ao DTer 1 .....	35
Tabela 8 - Análise da Q3 ao DTer 2 .....	36
Tabela 9 - Análise da Q3 ao DTer 3 .....	37
Tabela 10 - Papeis caracterizadores do destacamento territorial .....	46
Tabela 11 - Incidentes críticos e competências .....	51
Tabela 12 - Identificação dos entrevistados .....	VIII
Tabela 13 - Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas .....	X
Tabela 14 - Análise das entrevistas .....	XII

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Carta de Apresentação .....	II
Apêndice B - Guião de Entrevista .....	V
Apêndice C - Identificação dos Entrevistados.....	VIII
Apêndice D - Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas .....	X
Apêndice E - Análise das Entrevistas.....	XII
Apêndice F - Estrutura do Trabalho de Investigação .....	XLI

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM	Academia Militar
APA	<i>American Psychological Association</i>
CTer	Comando Territorial
DTer	Destacamento Territorial
GIOE	Grupo de Intervenção de Operações Especiais
GIOP	Grupo de Intervenção e Ordem Pública
GIPS	Grupo de Intervenção Proteção e Socorro
GNR	Guarda Nacional Republicana
ICNF	Instituto de Conservação da Natureza e das Floresta
KSAO	<i>Knowledge, Skills, Ability, Others</i>
MMP	Modelos Mentais Partilhados
NEP	Norma de Execução Permanente
NICAV	Núcleo de Investigação Criminal de Acidentes de Viação
Nº	Número
NPA	Núcleo de Proteção do Ambiente
OE	Objetivos Específicos
OG	Objetivo Geral
PD	Perguntas Derivadas
PJ	Polícia Judiciária
PP	Pergunta de Partida
PSP	Polícia de Segurança Pública
PTer	Posto Territorial
Q	Questão
RCTIA	Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada
SIGRI	Sistema de Informação de Gestão de Recursos Internos
SIIOP	Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais
UE	Unidades de Enumeração
UR	Unidades de Registo

VUCA

*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*

## INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final de Trabalho do Investigação Aplicada, surge com o culminar do período de formação de cinco anos da Academia Militar, enquadrado numa estrutura curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança da Guarda Nacional Republicana.

Assim esta investigação encontra-se subordinada ao tema “O Papel da Liderança Coletiva na Gestão dos Processos de Trabalho da GNR: Caso de Estudo no Comando Territorial (CTer) de Vila Real”

No processo de investigação a escolha do tema caracteriza-se por ser um momento importante e decisivo, pois irá ditar o curso da posterior investigação, a escolha do tema “significa seleccionar um assunto, de acordo com as inclinações, as possibilidades, as aptidões e as tendências de quem se propõe elaborar um trabalho científico...” (Vilelas, 2009, p. 70) assim exige-se por parte do autor uma elevada avaliação e reflexão, aquando da escolha do mesmo.

Num trabalho científico a Introdução, segundo Sarmiento (2013), deve apresentar uma perspectiva geral do trabalho, iniciando pela justificação do tema e terminando com a síntese daquilo que foi tratado em cada capítulo.

No campo da psicossociologia e das ciências sócio-comportamentais, o fator humano revela-se crucial no desempenho da missão e no alcance de objetivos por parte de organizações e instituições, assumindo a liderança um papel fundamental e estruturante.

Assim para este trabalho científico, e tendo em conta a enorme abrangência que a temática da liderança encerra em si mesma, optou-se por delimitar esta investigação ao campo da liderança coletiva.

O estudo da liderança em instituições militares, em particular na GNR, revela-se fundamental, pois constitui um fator potenciador de sucesso ou insucesso.

A volatilidade, a incerteza, a complexidade, e a ambiguidade (VUCA)<sup>1</sup>, “criam um ambiente repleto de adversidades, que coloca novas exigências à liderança e desafia a capacidade de adaptação dos líderes.” (Rosinha, 2016, p. 7).

---

<sup>1</sup> Deriva do inglês Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA)  
O PAPEL DA LIDERANÇA COLETIVA NA GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO NA GNR:

De acordo com Daft (2014), os modelos tradicionais de liderança apresentam várias limitações, sendo autocentrados e restringindo o seu foco, uma vez que as organizações atualmente apresentam-se cada vez mais complexas, não lineares, operando com estruturas em rede e com equipas qualificadas. Assim, de acordo com o supra referido, pode considerar-se que os modelos tradicionais de liderança se apresentam demasiado restritivos e focalizados na díade do líder-subordinado, justificando a adoção de uma abordagem multinível para a liderança.

Segundo Yukl (1999) e mais recentemente Chrobot-Mason, Gerbasi, e Lester (2016) afirmam que a imagem tradicional do líder enquanto herói está de certa forma a ser lentamente substituída por outra, a de um conjunto ou grupo coletivo de pessoas que através de relações formais e informais exercem o processo de influência.

A realidade do "novo Mundo deste primeiro quartel do século XXI, é caracterizada pela imprevisibilidade e volatilidade..." (Borges & Rodrigues, 2016, p. 33), assim no atual ambiente complexo e em permanente mudança, para Kocolowski (2010), torna-se cada vez mais uma tarefa árdua, um indivíduo possuir todos os atributos necessários para conseguir exercer uma liderança eficaz e eficiente numa determinada organização.

Considerando tudo aquilo já supra referido, as forças de segurança enfrentam uma realidade cada vez mais complexa e exigente, estas dificuldades acentuam-se mais ainda no caso da GNR, uma vez que é uma força que se caracteriza pela grande dispersão no território nacional, torna-se assim "improvável e irreal esperar que uma única pessoa seja um líder com todas as competências e em todas as situações" (Rosinha, 2016, p. 32), assim, de modo a aumentar a eficiência da liderança, os líderes devem ter, cada vez mais, presente a importância da delegação de competências e a autonomia dos subordinados, passando a exigir maior responsabilidade.

Desta forma a presente investigação questiona o atual paradigma da liderança enquanto fenómeno individual, contrapondo "a construção da identidade de liderança enquanto processo coletivo, como forma de responder às exigências crescentes que os comandantes militares enfrentam, perante a necessidade de adaptabilidade a um ambiente dominado pela volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade e centrado em rede" (Rosinha, 2016, p. 42), que em tudo caracteriza o ambiente operacional vivido pelos militares da GNR.

Por conseguinte, após o enquadramento e justificação do tema, com o intuito de dar continuidade ao trabalho científico, formulou-se a seguinte pergunta de partida (PP)<sup>2</sup>: **A liderança coletiva assume-se como um modelo de liderança e gestão adequado para lidar com maiores níveis de autonomia e dispersão de atuação?**

Uma vez definida a pergunta de partida, formularam-se as perguntas derivadas (PD), que constituem um auxílio na prossecução da investigação com vista a atingir os objetivos propostos. Assim foram delineadas as seguintes perguntas derivadas:

**PD1:** Quais os papéis caracterizadores de um destacamento territorial?

**PD2:** Quais as macro competências caracterizadoras de um destacamento territorial?

**PD3:** Qual o foco e a distribuição dos papéis segundo uma orientação interna ou externa ao destacamento territorial?

**PD4:** Quais os incidentes críticos e competências envolvidas nas atividades de um destacamento territorial e a implicação para a gestão do conhecimento?

Após definir a PP e as restantes PD, de modo a apresentar “uma visão global e abrangente do tema” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 124), definiu-se o seguinte objetivo geral (OG):

**Estabelecer um modelo de liderança coletiva adaptado a um destacamento territorial.**

Para atingir o OG, formularam-se os objetivos específicos (OE), sendo que estes “apresentam um carácter mais concreto...permitindo atingir o objetivo geral” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 124), assim definiram-se os seguintes objetivos específicos:

**OE1:** Analisar e caracterizar o modelo de liderança coletiva.

**OE2:** Analisar os papéis caracterizadores de um destacamento territorial.

**OE3:** Analisar e caracterizar as macro competências associadas a cada papel.

Na vertente metodológica da presente investigação, as normas utilizadas para a redação da mesma foram em primeira instância as normas da Academia Militar (AM), que constam na Norma de Execução Permanente (NEP), número (nº) 522/1ª (Academia Militar, 2016), que regulam toda a estrutura e formatação do trabalho.

Por conseguinte, nas situações em que a NEP supracitada se constituir omissa, complementou-se com a incorporação de algumas obras entre as quais Sarmiento (2013), Vilelas (2009) e Quivy e Campenhoud (2013).

---

<sup>2</sup> “A melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida.(...) A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação” (Quivy & Campenhoudt,2013)

Na elaboração de referências bibliográficas, nos casos em que a NEP 522/1<sup>a</sup> fosse omissa quanto ao método a adotar, utilizou-se a 6<sup>a</sup> edição das normas da *American Psychological Association* (APA, 2010).

A estrutura sob a qual o presente trabalho científico se desenvolve assenta nas normas constantes da NEP da AM. Assim o trabalho encontra-se dividido em três partes fundamentais<sup>3</sup>.

Na parte I, o enquadramento teórico engloba a introdução, bem como o capítulo 1 que foca o modelo de liderança utilizado para esta investigação, a liderança coletiva, apresentando-se a sua definição, princípios, o quadro integrador. No capítulo 2 é apresentado a conceptualização de competência, é explanado o modelo de competências utilizado na investigação, é ainda feita uma abordagem aos modelos mentais partilhados.

A parte II, incorpora o capítulo 3 onde é explanada a metodologia e os procedimentos utilizados para a recolha de dados durante o trabalho de campo, no capítulo 4 apresentam-se os resultados obtidos, para posteriormente se efetuar a sua análise e interpretação.

Por conseguinte, após as duas partes iniciais, serve esta última para apresentar as conclusões da investigação, e tecer algumas recomendações. Neste capítulo apresentam-se ainda as respostas às perguntas da investigação, e a confirmação dos objetivos da investigação inicialmente propostos.

---

<sup>3</sup> Confrontar Apêndice F.

# **PARTE I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO 1-LIDERANÇA COLETIVA**

### **1.1 Introdução**

Neste capítulo aborda-se o conceito de liderança coletiva, apresentando-se como uma nova abordagem à arte de liderar e comandar, apresentando a definição teórica para o conceito assim com a sua evolução temporal, contrapondo as abordagens tradicionais de liderança com o modelo de liderança coletiva, serão ainda elencados os princípios estruturantes desta nova abordagem e ainda o quadro integrador em contexto organizacional para a liderança coletiva.

### **1.2- Conceptualização de Liderança Coletiva**

Tem sido enumeras as designações que são apresentadas para classificar as abordagens emergentes de liderança, entre elas liderança distribuída segundo Fitzgerald, Ferlie, McGivern, e Buchanan (2013), liderança partilhada, de acordo com Carson, Tesluk e Marrone (2007), liderança relacional segundo Uhl-Bien (2006), surge ainda a designação de liderança polarizada de acordo com White, Currie e Lockett (2016) e por último aquele que se optou por adotar na presente investigação, o de liderança coletiva de acordo com Contractor, DeChurch, Carson, Carter e Keegan (2012).

Todas estas abordagens partilham de uma premissa, a de considerar as organizações como sistemas coletivos e complexos, de modo que “ a liderança decorre de interações e ligações interdependentes que criam padrões estruturais maiores” (Rosinha, 2016, p. 25).

De acordo com Contractor et al. (2012) a liderança nas organizações, numa perspetiva macro, assentam numa estrutura tripartida, como é possível observar na Figura nº1 tendo por base as variáveis da liderança coletiva, sendo elas a concentração, ou seja, as pessoas, os papéis e o fator tempo.

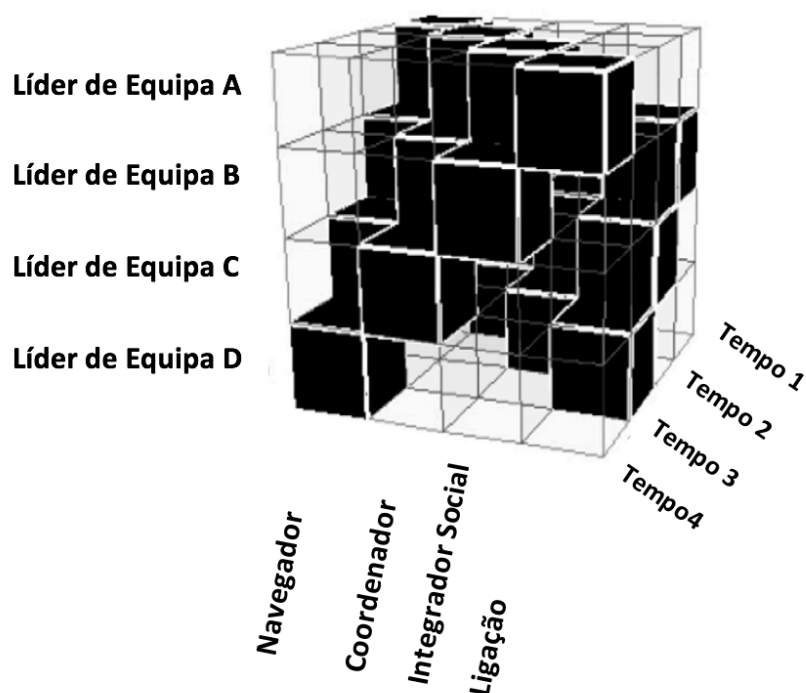


Figura 1 - Estrutura Tripartida da Liderança Coletiva

Fonte: (Contractor, DeChurch, Carson, Carter, & Keegan, 2012, p. 1001)

O fator da concentração refere-se ao grau de distribuição que se pode obter com a liderança coletiva, “podendo ir de um a vários indivíduos” (Contractor, DeChurch, Carson, Carter, & Keegan, 2012, p. 995).

No que diz respeito ao segundo fator que constitui a estrutura tripartida, referida acima, e ainda segundo os mesmos autores Contractor et al. (2012), foram identificados quatro papéis distintos, sendo o primeiro o Navegador, que tem como função estabelecer e manter um objetivo e direção claros, o papel de Coordenador, de acordo com Carson e Tesluk (2007) citado em Contractor et al.(2012) estrutura o coletivo e as tarefas a realizar, e coordena as contribuições de cada elemento de modo a que o objetivo coletivo da organização seja alcançado com sucesso, o papel de Integrador Social visa manter um ambiente saudável e produtivo nas interações sociais assim como nas relações dentro do coletivo, por fim, segundo os mesmos autores supracitados, o papel de Ligação desenvolve e mantém relações produtivas com os *stakeholders*<sup>4</sup> operando quase como um defensor e embaixador da organização.

<sup>4</sup> Segundo Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, e Colle, (1984) um *stakeholder* consiste num indivíduo ou grupo de indivíduos que afeta ou é afetado pelo sucesso da organização e o alcance dos seus objetivos.

Por último, o terceiro fator da estrutura tripartida, é o fator tempo, onde segundo Contractor et al. (2012) estabelece que diferentes indivíduos poderão desempenhar papéis distintos ao longo do tempo, de acordo com as necessidades da organização e com as competências que um determinado indivíduo possui.

Assim pode definir-se liderança coletiva como sendo um “processo de influência dinâmico e interativo, que é levado a cabo por um conjunto de indivíduos em equipa de forma a atingir os objetivos do grupo/equipa, da organização, ou de preferência, ambos.”(Conger e Pearce, 2003 citado em Kocolowski, 2010, p. 24),

### 1.3- Teorias Tradicionais e Liderança Coletiva

Ao longo dos tempos assistiu-se a uma constante evolução das abordagens à liderança, no Quadro 1, apresenta-se uma perspetiva da evolução ao longo das últimas décadas.

**Quadro 1 - Tendências no estudo de liderança**

<b>Período</b>	<b>Perspetiva</b>	<b>Caraterização</b>
• Até finais dos anos 40	Traços de personalidade	Liderança como atributo inato
• Finais dos anos 40 até finais dos anos 60	Comportamentos do líder	O comportamento do líder dita a eficácia da liderança
• Finais dos anos 60 até inícios dos anos 80	Abordagem situacional	O contexto influencia a eficácia da liderança

**Fonte: Adaptado de (Bryman, 1992)**

Constata-se assim que as teorias tradicionais de liderança são essencialmente três, a teorias dos traços de personalidade, a teoria comportamental e a teoria situacional.

No que concerne à abordagem dos traços de personalidade do líder, é considerada a mais antiga das abordagens de liderança, para esta teoria o “líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas.” (Chiavenato, 2004, p. 123), os traços são caraterizados, segundo Yukl (2012), por um conjunto de atributos físicos, necessidades, motivos e valores.

Assim, segundo Vieira (2002) esta abordagem defendia que as caraterísticas marcantes dos líderes, como a inteligência, a estabilidade emocional, o carisma, a capacidade de decisão, a lealdade entre outras, definiam o nível de eficácia e influência que o líder

obtinha perante os seus subordinados na organização, uma vez que a maioria destas características é inata, não podendo ser ensinada, esta abordagem potenciava a seleção de líderes.

Contudo eram apontadas algumas fragilidades a esta teoria, que viria a ser contestada uma vez que se verificava que “os traços de personalidade são escassamente preditores da eficácia dos líderes” (Jesuíno, 1996, p. 53).

No que concerne à teoria dos comportamentos do líder, esta surge nos finais dos anos 40 como alternativa à teoria dos traços de personalidade, de acordo com Caixeiro (2014) se a teoria anterior se dedicava a observar aquilo que o líder é, esta estuda sobretudo aquilo que o líder faz, ou seja, a procura por comportamentos eficazes no líder.

Por conseguinte, em finais dos anos 60, surge uma nova abordagem para a liderança, com o intuito de colmatar as lacunas das anteriores acima referidas, sendo a teoria situacional caracterizada por adicionar um novo aspeto a ter em conta no estudo da liderança, para além de pressupor aquilo que o líder é e faz, esta teoria introduz a vertente da situação e contexto em que o líder se encontra, assim “para atingir a eficácia, cada situação exige um tipo de liderança diferente e adequado ao contexto” (Caixeiro, 2014, p. 157), pode então afirmar-se que após o aparecimento desta teoria “o ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos seguidores, passa agora a fazer parte integrante do quadro geral das investigações voltadas ao estudo sistemático da ciência da liderança” (Bergamini, 1994, p. 104).

Estas teorias acima retratadas contribuíram para que exista uma melhor compreensão do papel do indivíduo enquanto interveniente ativo no processo de liderança, contudo, de acordo com Daft (2014) são demasiado autocentradas e limitadas no seu foco, apresentam uma perspetiva restritiva, focada na ligação estabelecida entre líder-subordinado, o que originou o aparecimento de vários estudos recentes como Kocolowski (2010), onde apresentam uma abordagem multinível para a liderança.

Assim a liderança coletiva, surge como uma das novas abordagens de liderança, procurando colmatar as falhas das teorias tradicionais, esta abordagem “assume o espectro da liderança como fenómeno complexo e multifatorial, com características sistémicas, contingenciais e contextuais, com carácter dinâmico e interativo, que envolve múltiplos intervenientes” (Rosinha, 2016, p. 8).

Esta abordagem questiona assim a liderança, “enquanto fenómeno individual, contrapondo a construção de identidade de liderança enquanto processo social, face à sua natureza e à exigência que os comandantes militares enfrentam” (Rosinha, 2016, p. 8).

#### **1.4- Princípios da Liderança Coletiva**

Com vista a uma implementação eficaz e eficiente do modelo de liderança coletiva numa organização é necessário que esta se faça segundo linhas orientadoras que auxiliem todo o processo.

Assim segundo Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark e Mumford (2009), o modelo de liderança coletiva assenta em seis princípios basilares.

O primeiro princípio estabelece que na composição de uma equipa ou grupo os indivíduos não são todos iguais, ao contrário do que estudos anteriores sobre equipas defendiam, de que existia uma grande homogeneidade. Contudo este modelo defende que existe entre os membros que integram a rede “uma variedade de habilidades e experiências espalhadas pela rede e que as equipas são mais eficazes quando as habilidades são usadas estrategicamente” (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark, & Mumford, 2009, p. 935).

No que concerne ao segundo princípio, este assume que a liderança coletiva é um processo que assenta a sua base, na troca e partilha de informação entre os diversos atores da rede, segundo Rosinha (2016) para que se consiga estabelecer uma colaboração entre todos os membros é necessário que exista uma distribuição de informação eficaz.

O terceiro princípio, estabelece que a liderança coletiva enquanto processo emergente, não elimina o papel do líder formal, segundo Friedrich et al. (2009) se a informação funciona como moeda, alguém terá de ser o banqueiro, o papel de liderança não emerge da anarquia, existindo “uma entidade que é responsável pelo funcionamento de grupo, pela verificação da distribuição eficiente de informação, bem como pelos resultados alcançados” (Rosinha, 2016, p. 26), segundo o mesmo autor as redes de trabalho informais acrescentam um importante contributo para a solidificação das relações formais no seio da organização, de acordo com Shipilov, Gulati, Kilduff, Li e Tsai (2014) a propensão para que as relações formais e informais ocorram as duas em simultâneo numa organização e designada de multiplexidade.

Relativamente ao quarto princípio, deste decorre que a liderança coletiva não é estática, segundo Rosinha (2016) diferentes situações, contextos e problemas requerem diferentes conhecimentos e habilidades para serem solucionados e ultrapassados, a necessidade e a capacidade de uma liderança adaptativa, decorre, segundo Uhl, Marion e Mckelvey (2007) da teoria da complexidade onde é explanado a necessidade de partilha entre indivíduos com informações diferentes, em situações distintas.

No que concerne ao quinto princípio, este estabelece que, segundo Rosinha (2016), os processos que se desenvolvem ao nível da equipa desempenham um papel fundamental na liderança coletiva, segundo Mehra, Smith, Dixon e Robertson (2006) um dos fatores potenciadores de liderança é o resultado da centralidade dentro da rede, assim “certos processos de equipa podem ser pré-condição para que a liderança coletiva surja e seja bem sucedida, reforçando a consciência da importância do trabalho em equipa e a troca de informações” (Rosinha, 2016, p. 27).

Por fim, o último princípio que enquadra a implementação de um modelo de liderança coletiva, assenta na condição de que a liderança coletiva não é um simples “efeito”, segundo Friedrich et al. (2009) a liderança coletiva assenta antes num padrão de efeitos e num sistema de interações, contrariamente aos modelos tradicionais de liderança, que atribuem, segundo Yukl (2012) ao líder, aos traços do líder e aos seus comportamentos a responsabilidade pelos resultados e processos de equipa, no caso da liderança coletiva “ dada a natureza dinâmica e multinível da liderança, não é possível isolar umnexo de casualidade entre eles” (Rosinha, 2016, p. 27).

### **1.5- Quadro Integrador da Liderança Coletiva**

Os autores Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark e Mumford estudaram e desenvolveram um modelo onde traduz todas as interações, participantes e resultados no processo de liderança coletiva, do qual integra o papel do líder formal, e utilizaram esse modelo para definir um quadro integrador do contexto organizacional.

Assim, de acordo com o explanado na Figura nº2, este modelo assenta em quatro dimensões fundamentais: a base da liderança e processos de equipa; os constructos principais da liderança coletiva; os resultados e por fim o contexto onde esses processos ocorrem.

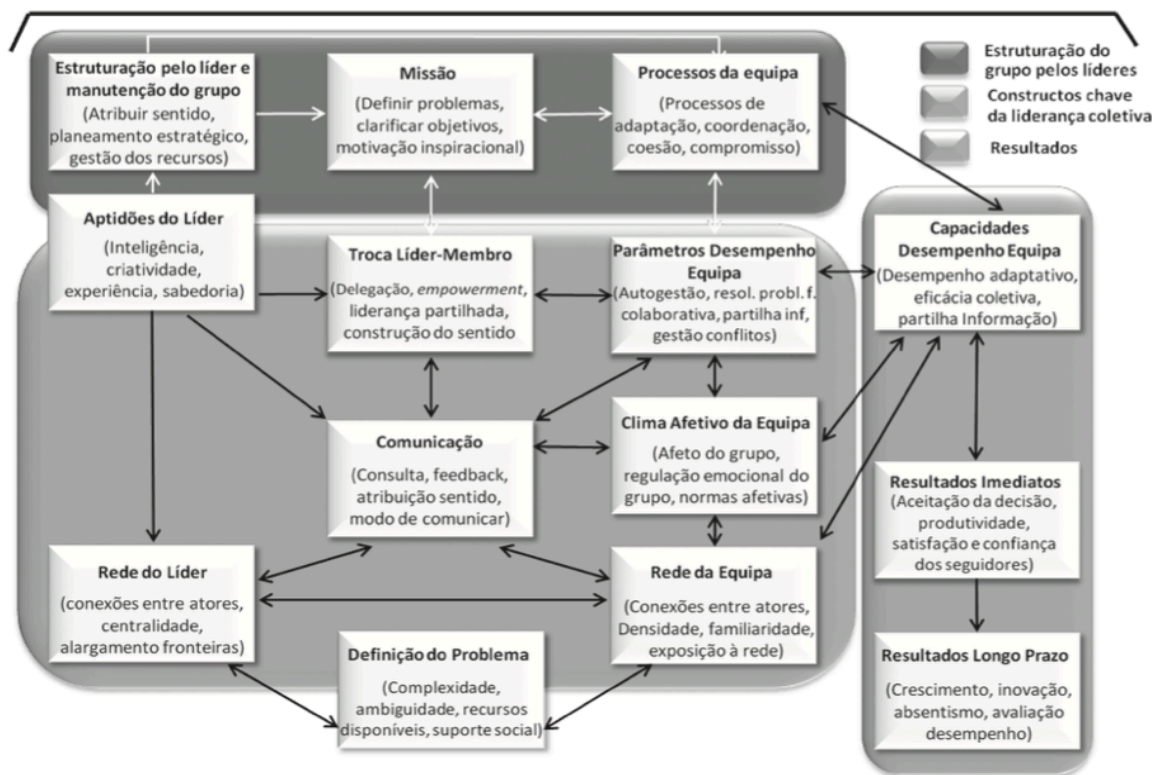


Figura 2 - Modelo de Liderança Coletiva em Contexto Organizacional

Fonte: Adaptado de (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark, & Mumford, 2009, p. 937)

### 1.5.1- Base da Liderança e os Processos de Equipa

O primeiro componente a abordar será a base da liderança e os processos de equipa, sendo que estes são definidos pelos autores, acima referidos, como componentes da estrutura base da liderança coletiva. Segundo Friedrich et al. (2009) este componente pode ser subdividido em quatro elementos, sendo eles, as aptidões do líder, a estruturação e manutenção do grupo pelo líder, a missão e por fim os processos de equipa.

Segundo Rosinha (2016) as aptidões e comportamentos evidenciados pelo líder podem não só influenciar o desempenho da equipa como também o seu próprio desempenho, estando estes relacionados com a forma como se envolvem na estrutura do grupo, essas suas habilidades provocam ainda impacto na interação do líder com a rede, e nas trocas que existem entre este e o grupo, assim como na comunicação de todos os intervenientes.

Segundo Friedrich et al. (2009) a estruturação do grupo, assenta na definição de estratégias orientadas para o desempenho organizacional e para a prossecução dos objetivos

definidos, sendo que a estruturação efetuada pelo líder irá também influenciar a definição da missão, contudo os processos de trabalho ao nível da equipa são também eles fatores influenciadores da definição da missão. Relativamente aos processos de equipa, estes referem-se à interação que ocorre no seio da equipa ao nível da “ coordenação, coesão e compromisso, que tem impacto nas capacidades e no desempenho da equipa, levando a resultados imediatos e de longo prazo.” (Rosinha, 2016, p. 28).

### **1.5.2- Constructos Principais da Liderança Coletiva**

Os constructos principais da liderança coletiva, são elementos fundamentais para a implementação deste modelo numa organização, definem-se assim como constructos principais os seguintes, “troca líder-equipa; comunicação; rede de equipa; parâmetros do desempenho da equipa e o clima afetivo da equipa.” (Friedrich et al. 2009, p. 938).

O constructo de troca entre líder-equipa, segundo Rosinha (2016) reflete-se na distribuição e utilização, não só de informação mas também de conhecimentos, um ponto importante a considerar é que este processo não elimina os canais formais de liderança, traduzindo-se assim numa delegação ou partilha de responsabilidades, assim o líder formal, que neste modelo de liderança coletiva tem o seu papel assegurado, deve estabelecer um conjunto de ações que estimulem e facilitem a relação entre líder-equipa, de modo a criar nos subordinados a sensação de que estes possuem voz ativa nos processos de equipa, aumentando assim o seu comprometimento com o grupo, esta facilidade de interações reveste-se de uma importância fulcral para o processo de liderança coletiva.

Como foi já supracitado, o constructo da comunicação desempenha neste modelo um papel central, já que “ a comunicação é a moeda da liderança coletiva” (Friedrich et al. 2009, p. 935), segundo Rosinha (2016) a comunicação molda o clima afetivo da equipa, através das trocas que são realizadas entre os líderes e a equipa, e esta comunicação *Top-Down*, característica em instituições militares, segundo Mayfield e Mayfield (2007) pode realizar-se de três formas distintas, a primeira uma linguagem que proporciona direção, normalmente usada para definir uma orientação para o grupo, assim como estabelecer os objetivos, e as expectativas, a segunda uma linguagem voltada para a construção de significado, este tipo de linguagem é maioritariamente utilizada para efetuar a comunicação dos valores e aspetos culturais relacionados com a organização e por fim a linguagem empática, sendo esta última importante na motivação do grupo uma vez que se utiliza para expressar emoções.

O próximo constructo refere-se aos parâmetros de desempenho da equipa, e nele estão contemplados uma série de fatores que podem exercer influência no rendimento da equipa, como a capacidade para a resolução de problemas e conflitos assim como a estruturação e manutenção da equipa.

No que concerne ao constructo do clima afetivo da equipa, importa primeiro definir-se o conceito de clima, assim pode entender-se por clima como sendo “um conjunto de atitudes e expectativas compartilhadas pela equipa, que se reflete no seu estado emocional geral.” (Rosinha, 2016, p. 29), numa equipa a forma como os indivíduos percecionam a justiça dentro do grupo influencia o clima afetivo da mesma, de acordo com Mitchell e Daniels (2003) consideram-se quatro perspetivas de justiça, a distributiva, esta refere-se ao modo de como os indivíduos percecionam a distribuição de recompensas, sendo que podem percecioná-la como sendo efetuada de forma justa ou não, a perceção da justiça processual refere-se aos processos através dos quais são definidos a distribuição das recompensas, a perceção de justiça informativa, está relacionada com a informação, mais propriamente com os critérios de distribuição e partilha da informação dentro da equipa, sendo que os indivíduos podem considerar essa distribuição como sendo efetuada de forma justa ou não, e por fim a perceção de justiça interpessoal, esta relaciona-se com um lado mais individual de cada elemento, na consciência que cada um tem das relações que este estabelece com os outros.

Por fim, o último constructo, refere-se à rede do líder e à rede de trabalho da equipa, a rede de trabalho do líder “compreende o padrão de conexões interpessoais em que o líder é uma parte.” (Rosinha, 2016, p. 30), já a rede de trabalho de equipa, segundo Sparrowe e Liden (2005) é o conjunto de ligações que são estabelecidas a nível interpessoal entre os membros da equipa. Naturalmente as duas redes coocorrem dentro da organização e influenciam-se mutuamente, segundo Rosinha (2016) a exposição à rede e o grau de familiaridade com os outros membros da rede provocam impacto no processo de liderança coletiva, o processo de liderança coletiva sofre efeitos indiretos, que influenciam a comunicação e a estratégia delineada para efetuar a utilização da informação na rede, esses efeitos são provocados pelas “características estruturais da rede ( conexão entre atores, tamanho da rede, centralidade do líder), bem como o conteúdo e as características funcionais da rede (dispersão de informação, exposição do líder à rede...)” (Rosinha, 2016, p. 30).

### **1.5.3- Resultados do Processo de Liderança Coletiva**

O terceiro componente basilar deste modelo, são os resultados do processo de liderança coletiva, que conforme explanado na Figura nº2, se encontram subdivididos nas capacidades de desempenho da equipa, nos resultados imediatos e nos resultados a longo prazo.

No que concerne às capacidades de desempenho da equipa, segundo Rosinha (2016) estas decorrem das qualidades dos seus membros, podendo estas ser percecionadas na eficácia demonstrada pela equipa para completar as tarefas, estas capacidades surgem como resultado do processo de liderança coletiva, e servem de preditores para analisar os resultados imediatos e a longo prazo.

Os resultados imediatos “emergem diretamente do processo de grupo” (Rosinha, 2016, p. 30) ao passo que os resultados a longo prazo apresentam um carácter mais global, estando interligados com os “resultados do grupo, e de nível organizacional persistentes que emergem do desempenho da equipa” (Rosinha, 2016, p. 31).

### **1.5.4- Contexto de Ocorrência dos Processos**

Torna-se importante salientar que a liderança coletiva não aparece “do nada”, nem emerge sempre da mesma forma em todas as situações, assim é necessário ter em consideração que o contexto organizacional, e a “estrutura global desenhada pela organização, bem como a cultura e o ambiente externo são fundamentais para a implementação da liderança coletiva” (Rosinha, 2016, p. 31).

## **CAPÍTULO 2 – ABORDAGEM POR ESTRUTURAS DE CONHECIMENTO**

### **2.1- Introdução**

Neste capítulo aborda-se com maior profundidade e detalhe a vertente das competências, que associadas ao fator humano, e à liderança, desempenham um papel fundamental no contexto de uma organização.

Assim começar-se-á por abordar o conceito de competência, onde será explorado a sua origem histórica, a evolução temporal e as várias definições apresentadas por vários autores conceituados nesta área, seguidamente irão ser explanadas as componentes da competência. De seguida, irá ser abordado o modelo de competências para a adaptabilidades, onde será explorado as estruturas do conhecimento e as habilidades metacognitivas, e por último serão abordados os Modelos Mentais Partilhados (MMP).

### **2.2- Conceptualização de Competência**

A origem da palavra competência, tem a sua origem no latim *competere*, que tinha o significado de algo que é apropriado (Rouco & Sarmiento, 2012).

Segundo Rouco e Sarmiento (2012) o conceito de competência não é algo recente, existindo relatos de ser utilizada como ferramenta de apoio ao recursos humanos, pelo povo romano como forma de eleger “ o bom soldado” (Mayoral, Palacios; Gómez, & Crespo, 2007 citado em Rouco & Sarmiento, 2012, p. 19), na época medieval os aprendizes procuravam aprender determinadas habilidades que lhes permitissem desempenhar tarefas específicas, e aprendiam através da imitação do artesão-mestre (Mclagan, 1997 citado em Rouco & Sarmiento, 2012, p. 19).

Contudo este conceito começou a adquirir maior impacto e utilização na segunda metade do século passado, nomeadamente a partir dos anos 70, onde começou a ser introduzido no mundo empresarial, uma vez que a teoria de que os traços de personalidade do líder constituíam-se como preditores do desempenho dos subordinados, começou a ser questionada por diversos autores como Ghiselli (1966), Mischel (1968) e McClelland (1973), surgiu assim o “Movimento de Competências”, onde como já supra referido se

colocava em causa os traços de personalidade como preditores de desempenho, este movimento teve como principais impulsionadores alguns autores conceituados como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993).

A obra de McClelland (1973) veio revolucionar a perspetiva de como se olhava para as competências, sendo que passavam agora a ser percecionadas como melhores preditores para o desempenho de indivíduos.

Assim segundo a obra de McClelland (1973), o autor procurou transmitir a ideia de que as competências são um conjunto de atributos e características que os indivíduos que desempenham determinada tarefa com sucesso possuem.

Para além de McClelland, também outros autores contribuíram na procura de uma definição coerente e objetiva do conceito de competência, assim destaca-se o contributo de Spencer e Spencer (1993) que definiram três linhas conceptuais de abordagem à descrição do conceito de competência, sendo elas: a comportamental, a funcional e a construtivista.

Assim na primeira linha de abordagem, a comportamental, esta baseia-se num método designado de incidentes críticos, que procura por intermédio da realização de entrevistas semi-estruturadas identificar os atributos e as características conetadas com o sucesso no desempenho do trabalho (Spencer & Spencer, 1993).

No que concerne à segunda linha de abordagem, a funcionalista, esta refere-se mais especificamente para as funções consideradas fundamentais para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização, assim esta linha conceptual canaliza a sua pesquisa para a identificação das tarefas que são consideradas chave no seio de uma determinada organização (Spencer & Spencer, 1993)

Por fim a terceira linha conceptual, a construtivista defende que a competência não se encontra por si só definida nos conhecimentos, capacidades ou habilidades que um determinado indivíduo possui, mas sim na forma como ele emprega todas estas características supra referidas nas tarefas que desempenha diariamente (Spencer & Spencer, 1993).

Assim, segundo McClelland (1973) pode definir-se competência como sendo um conjunto de características e atributos, entre as quais, conhecimentos, capacidades, atitudes e valores, que estão conetados de forma direta com o desempenho e os resultados obtidos pelos trabalhadores nas suas tarefas, e que se relacionam com o nível de desempenho podendo ser melhor ou pior, de acordo com o emprego dessas características e atributos. Pode ainda definir-se competência, segundo Spencer e Spencer (1993), como sendo um conjunto de características base de caratér individual, que estão relacionadas com um nível de desempenho superior na realização de tarefas em contexto organizacional.

### 2.2.1- Componentes da Competência

Nas últimas décadas, foram diversos os fatores, como a incerteza, a complexidade das organizações, a necessidade de uma rápida adaptação à mudança, que levaram as organizações a considerar os recursos humanos como sendo o principal recurso produtivo dentro da organização, isto fez com que se adotassem modelos cada vez mais direcionadas para a gestão dos recursos humanos através das competências (Ceitil, 2016).

A constante procura de cada vez melhores desempenhos por parte das organizações levou ao desenvolvimento de modelos ou estruturas que incorporassem essas competências, assim surgiram vários acrónimos que traduzissem “ os atributos ou qualidades do indivíduo relativos ao desempenho no trabalho” (Rouco & Sarmiento, 2012, p. 20).

Ao longo dos anos tem surgido diversos acrónimos, sendo um dos principais o KSAO<sup>5</sup>.

De acordo com Harvey (2008), pode decompor-se o acrónimo KSAO em:

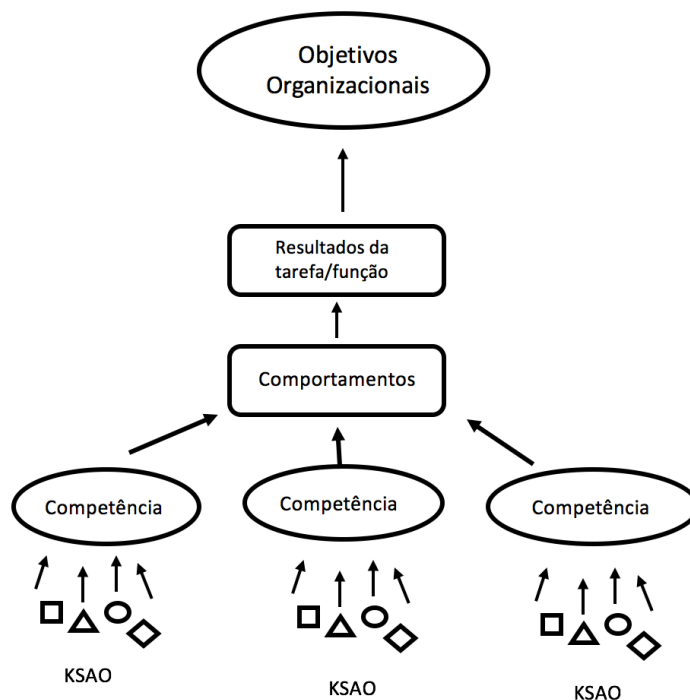
- *Knowledge* (conhecimento), como sendo o conjunto de informação necessária e específica para realizar as tarefas de uma determinada função;
- *Skill* (aptidão), traduzindo-se na proficiência no uso dos instrumentos e equipamentos necessários para o bom desempenho da função, esta habilidade pode ser adquirida ou aprendida;
- *Ability* (habilidade), resulta de um conjunto de conceitos e atributos como a inteligência, orientação, capacidade de decisão, estas capacidades podem ser medidas de forma frequente através da realização de testes, que fornecem estimativas acerca de determinadas capacidades que um indivíduo possui para realizar uma tarefa.
- *Other* (outros) aqui integram outros atributos adicionais que sejam importantes para a realização de uma determinada tarefa, como a atitude ou mesmo a personalidade do indivíduo. (como citado em Rouco & Sarmiento, 2012).

Um modelo de competências tem como principal objetivo elencar as competências necessárias para que se verifique um bom desempenho.

Assim pode afirmar-se que “ a definição de competência contem frequentemente, explícita ou implicitamente, elementos que pertencem ao KSAO” (Rouco & Sarmiento, 2012, p. 21), conforme é possível observar na figura nº3.

---

<sup>5</sup> Deriva do inglês, *Knowledge, Skill, Ability e Others*.



**Figura 3 - Modelo conceitual de desenvolvimento de competências**

Fonte: Adaptado de Punnitami (2002, p.119 citado em Rouco & Sarmento, 2012, p.21)

### **2.3- Modelos de competências para a adaptabilidade**

A adaptabilidade é um comportamento que pode ser definido como uma mudança efetiva em resposta a uma situação nova que surja (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). Hannah, Jennings e Nobel (2010) identificam a adaptabilidade como uma capacidade fulcral no exercício da liderança, definindo-a como uma capacidade individual para reconhecer alterações no ambiente, identificar os aspetos críticos de uma nova situação e promover mudanças que vão de encontro às exigências da nova situação, esta definição salienta a interação existente entre os indivíduos e o ambiente, a adaptabilidade permite ajustar permanentemente a novas situações.

Muita da pesquisa efetuada em literatura de liderança militar sobre a adaptabilidade do líder foca-se na identificação de comportamentos relacionados com o conhecimento, capacidades, habilidades, e outro fatores individuais diferenciadores (KSAO), associados à capacidade de adaptação.

Segundo um estudo de Pulakos et al. (2000) foram identificadas oito dimensões da capacidade de adaptabilidade, sendo elas a capacidade de resolver problemas de forma criativa; lidar com situações incertas e imprevisíveis; capacidade para aprender novos procedimentos, lidar com novas tecnologias e fazer face a novas tarefas; demonstrar capacidade de adaptação interpessoal; capacidade de adaptação cultural; capacidade de adaptação física; lidar com o stress no trabalho e lidar com situações de crise e emergência, estas constituem as oito dimensões para se perceber o comportamento adaptativo.

Implicitamente, Pulakos et al. (2000) no seu estudo adverte para o facto de estes comportamentos no que concerne à adaptabilidade, tem por base o KSAO, que podem variar consoante o contexto e situação.

Todos estes atributos e comportamentos complementam-se para emergir aquilo que Ployhart e Bliese (2006) denominam de adaptabilidade individual, que pode ser definida como um construto individual que influencia a forma como um determinado indivíduo interpreta e responde a situações em diferentes contextos.

A expansão da capacidade de adaptabilidade dos líderes requer mais do que apenas o desenvolvimento das habilidades superficiais contempladas nos tradicionais modelos de competências, requer acima de tudo o desenvolvimento de estruturas de conhecimento mais profundas e habilidades metacognitivas que permitam aos líderes possuir um entendimento mais claro e preciso das situações, que desta forma irão auxiliar o líder nos seus pensamentos e comportamentos perante uma situação (Lord & Hall, 2005).

### **2.3.1- Estruturas de conhecimento**

As estruturas de conhecimento referem-se a uma “organização mental individual de conceitos relacionados com um determinado assunto ou domínio” (Chan, 2000 citado em Hannah, Jennings & Nobel, 2010, p.417). A qualidade e o conteúdo das estruturas de conhecimento determinam a capacidade de empregar os conhecimentos na adaptação a novas circunstâncias que surjam.

Com o acumular de experiência por parte dos indivíduos através de tarefas realizadas em programas de treino específico ou no seu local de trabalho, vão compilando e estruturando o conhecimento na sua memória (Hannah et al. 2010).

Estas estruturas de conhecimento tem sido apresentadas através de esquemas, modelos mentais e mapas cognitivos.

### **2.3.2- Habilidades Metacognitivas**

Para um melhor entendimento daquilo que são as habilidades metacognitivas é importante definir-se o que é a metacognição, podendo ser entendida como um atributo que inclui a capacidade de percepção e entendimento da relação que existe entre os requisitos exigidos por uma tarefa e as capacidades individuais de um indivíduo para resolvê-la (Pressley, Snyder, Levin, Murray & Ghatala, 1987). A metacognição inclui também a função de controlo de planeamento, monitorização, e regulação de estratégias ou atividades mentais (Bereiter & Scardamalia, 1985 citado em Hannah et al. 2010).

Assim estas capacidades auto-reguladoras, acima referidas, permitem aos indivíduos reconhecer mais facilmente mudanças ou novidades num contexto, e selecionar potenciais respostas, monitorizar e avaliar o progresso efetuado, assim como modificar ou criar diferentes tipos de respostas para determinada tarefa se assim for necessário (Hannah et al. 2010).

Em suma de maneira a responder de forma eficaz e eficiente perante novas situações ou novas exigências de determinada tarefa, os líderes devem desenvolver, de forma detalhada e organizada o conhecimento acerca dos requisitos e exigências das tarefas, assim como a sua capacidade de monitorizar e controlar o seu conhecimento e comportamentos (Hannah et al. 2010).

### **2.4- Modelos Mentais Partilhados**

Tendo por base os conceitos de estruturas do conhecimento e de habilidades metacognitivas, apresentados e discutidos nos pontos anteriores, surge o conceito de modelos mentais partilhados.

As equipas atualmente trabalham em contextos de grande intensidade (Espevik, Johnsen & Eid, 2011), o conceito de MMP surge desta premissa e constituem “o suporte e os mecanismos de coordenação que moldam os seguintes componentes: liderança de equipa; monitorização do desempenho mútuo; adaptabilidade; orientação de equipa e comportamento de *backup*” (Salas, Sims & Burke, 2005, p. 560).

Segundo Espevik, Johnsen e Eid (2011) as equipas que operam tendo por base MMP, denotam uma maior resistência perante situações causadoras de pressão e stress, apresentando uma superior capacidade de coordenação, e por conseguinte asseguram melhores resultados, “verificando-se um perfeito entendimento entre cada membro da

equipa, uma maior flexibilidade e adaptabilidade, que permitem solucionar problemas em situações de elevada pressão e dinâmica” (Espevik et al. 2011, p. 618).

Assim quando as equipas desenvolvem o seu trabalho em ambientes e contextos que não lhes são favoráveis, e que potenciam a pressão e o stress sob os indivíduos, os MMP permitem aos membros das equipas “anteciparem as necessidades coletivas e decidirem quais as mudanças necessárias a efetuar, para que se reformulem as estratégias da maneira que mais lhes convém de modo a solucionar os problemas” (Espevik et al. 2011, p. 618). Numa equipa, a coordenação conjugada com a comunicação constituem dois fatores de sucesso, no trabalho desenvolvido pela equipa (Silva, 2015).

Segundo Duncan, et al. (1996) citado em Espevik et al. (2011) os MMP garantem às equipas uma melhor preparação na resistência aos efeitos provocados pelo stress.

Os MMP permitem modificar os modelos de comunicação existentes numa organização, passando de uma comunicação efetiva ou explícita para uma comunicação mais implícita, tornando-os mais eficazes e eficientes, uma vez que, os subordinados aumentam o fluxo de informação para o líder, permitindo assim que este reduza a necessidade de permanentemente solicitar o envio dessa informação por parte dos escalões mais baixos (Espevik et al. 2011).

Por conseguinte, atendendo a tudo o que foi já supra referido, pode definir-se MMP como sendo “ estruturas de conhecimento detidas por membros de uma determinada equipa ou grupo, que lhes permite coordenar as suas ações e adaptar os seus comportamentos às exigências que lhes são propostas e também aos outros membros da equipa ou grupo” (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993, p. 228), pode ainda definir-se como “ uma estrutura organizada de conhecimento das tarefas realizadas pela equipa, e da forma de interação dos membros dentro da equipa” (Salas et al. 2005, p. 560).

Destarte, pode considerar-se que os MMP permitem desenvolver, nos membros de uma equipa ou grupo um maior conhecimento e entendimento da missão (Silva, 2015), permite ainda uma melhor compreensão dos diversos papéis que a cada um dos membros da equipa são pedidos (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001) todos estes aspetos contribuem positivamente para a pressecução dos objetivos da organização.

## PARTE II- PARTE PRÁTICA

### CAPÍTULO 3- METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

#### 3.1- Introdução

O presente capítulo refere-se à metodologia, que segundo Vilelas (2009) serve para efetuar referência às fases e procedimentos seguidos num trabalho científico, empregue em todo o processo de investigação, onde serão abordados os métodos, técnicas e procedimentos utilizados para levar a cabo este trabalho, de modo a ser possível no final atingir os OE e responder às PD e também PP.

São ainda explanados e elencados os locais e a linha temporal da recolha de dados para a investigação, assim como a definição da amostra para o estudo.

No apêndice F encontra-se detalhado o processo seguido durante a investigação.

#### 3.2- Método de abordagem da investigação e justificação

Para ser possível afirmar que um determinado conhecimento tem carácter científico, “é necessário identificar as operações mentais e as técnicas que permitem a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilita chegar ao conhecimento” (Vilelas, 2009, p. 47).

Assim o método utilizado para a realização da presente investigação é o estudo exploratório<sup>6</sup>, este tipo de pesquisa é “realizado especialmente quando quando o tema escolhido é pouco explorado, tornando-se difícil formular hipóteses” (Vilelas, 2009, p. 119).

Uma vez que “numa investigação pode ser utilizado mais do que um método, para que sejam encontradas as respostas para a pergunta de partida da investigação e perguntas derivadas da pergunta de partida” (Sarmiento, 2013, p. 7) será também utilizado o método inquisitivo<sup>7</sup>, uma vez que serão efetuadas entrevistas semi-estruturadas.

No que concerne ao modo de abordagem da investigação, pode ser classificada como qualitativa, neste tipo de investigação “os investigadores exploram o comportamento, as perspetivas e as experiências das pessoas que eles estudam” (Vilelas, 2009, p. 105), a base

---

<sup>6</sup> Os estudos exploratórios visam “proporcionar uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torná-lo explícito ou de facilitar a formulação de hipóteses” (Vilelas, 2009, p.119).

<sup>7</sup> O método inquisitivo baseia-se “no interrogatório escrito ou oral” (Sarmiento, 2013, p.8)

da investigação qualitativa reside na interpretação da realidade social, o investigador observa as pessoas e as interações entre elas, através de “entrevista pessoas/chave” (Vilelas, 2009, p. 107).

Em suma num estudo qualitativo, investiga-se “o significado e a intencionalidade dos atos, das relações sociais e das estruturas sociais” (Vilelas, 2009, p. 107).

### **3.3- Técnicas, procedimentos e meios utilizados**

Uma vez “elaborados os elementos teóricos e definido o tipo de estudo , é necessário escolher as técnicas de recolha necessárias para construir os instrumentos que nos permitem obter os dados da realidade” (Vilelas, 2009, p. 265).

A adoção de um procedimento é fundamental no desenvolvimento de um investigação científica, traduzindo-se na “forma de progredir em direção a um objetivo” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 25) para estes autores o procedimento assenta em três atos, a rutura<sup>8</sup>, a construção<sup>9</sup> e por fim a verificação<sup>10</sup>.

As técnicas, procedimentos e meios utilizados para a recolha de dados na presente investigação, foram selecionados tendo com base as obras de Quivy e Campenhoudt (2013), Sarmiento (2013) e Vilelas (2009).

Os instrumentos de recolha de dados são quaisquer recursos “que o investigador pode recorrer para conhecer os fenómenos e extrair deles a informação” (Vilelas, 2009, p. 265), desta forma para se proceder à recolha de dados no decurso da investigação utilizaram-se como instrumentos a análise documental<sup>11</sup> e à realização de entrevistas do tipo semi-estruturadas.

#### **3.3.1- Entrevista**

Dado o modo de abordagem qualitativo da presente investigação, optou-se por recorrer à realização de entrevistas como instrumento para a recolha de dados, uma vez que

---

<sup>8</sup> A rutura prende-se com o facto de “romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.26)

<sup>9</sup> A construção assenta na ideia de que “a rutura só pode ser efectuada a partir de um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.26)

<sup>10</sup> A verificação traduz-se na ideia de que “uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos. Este teste pelos factos é designado por verificação ou experimentação. (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.26)

<sup>11</sup> A análise documental “é produzida pelo investigador relativamente a fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas” (Sarmiento, 2013, p.27).

“do ponto de vista do método, é uma forma específica de interação social que tem como objetivo recolher dados para uma investigação” (Vilelas, 2009, p.279).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2013) o método de entrevista é caracterizado por um contacto mais direto entre o investigador e os indivíduos intervenientes.

Optou-se por realizar entrevistas, uma vez que era necessário recolher informação relacionada com o papéis, tarefas e aptidões e a interdependência entre os diversos intervenientes que são requeridas no desempenho de funções na vertente territorial, tanto nos destacamentos territoriais como nos postos territoriais, sendo uma mais valia para a investigação entrevistar indivíduos que desempenhem funções neste contexto.

Assim para realizar a entrevista “é necessário construir o guião da entrevista, que é um instrumento para a recolha de informação em forma de texto, que serve de base à realização da entrevista propriamente dita” (Sarmiento, 2013, p.31), contudo antes de se elaborar o guião deve aprofundar-se o conhecimento sobre o assunto que se pretende estudar com a entrevista “de modo a rentabilizar a entrevista e a apreender a informação prestada pelo interlocutor” (Sarmiento, 2013, p.35), desta forma procedeu-se à revisão de alguma literatura alusiva ao assunto em questão.

No que concerne à estrutura das entrevistas estas classificam-se como semi-estruturadas ou semidiretiva, este tipo de entrevistas caracteriza-se por “não ser inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.192), o “entrevistador pode alterar a ordem dos temas” (Sarmiento, 2013, p.34) assim como a ordem das perguntas.

Para a elaboração das questões nº 4 e 5 utilizou-se o método de incidentes críticos, desenvolvido por Flanagan (1954), e que consiste essencialmente em obter relatos dos entrevistados de situações que tenham experienciado, e onde a execução da tarefa tenha sido efetuada com sucesso, por forma a analisar o conjunto de atitudes, comportamentos e competências utilizadas perante determinada situação.

Quanto ao modo de realização das entrevistas, optou-se pelo modo presencial, por ser o ideal, uma vez que “o contacto com o entrevistado evidencia expressões corporais, faciais, tempo de resposta, ritmo das respostas, indecisões, nervosismo, emoção, confiança e dúvida, que são registados, uma vez que ajudam na caracterização dos dados” (Sarmiento, 2013, p.31).

Após a realização do guião definitivo, elaborou-se a carta de apresentação e foram agendadas as entrevistas. Aos resultados obtidos através da aplicação das entrevistas, foi aplicada a técnica qualitativa, para se proceder à análise de conteúdo, este tipo de análise

“preocupa-se com a presença ou ausência de uma característica. Foca-se no valor de um tema, na novidade, no interesse e na importância, entre outros” (Sarmiento, 2013, p.48)

### **3.4- Local e data da pesquisa e recolha de dados**

Segundo Vilelas (2009), os dados são considerados elementos de informação a que o investigador recorre durante o desenvolvimento da sua investigação, e na base dos quais poderão extrair-se conclusões em relação ao problema inicial.

Para Sarmiento (2013) os dados podem classificar-se em dados primários e dados secundários, sendo os dados primários recolhidos pelo próprio investigador, enquanto os dados secundários já existem, tendo sido recolhidos e analisados por outras pessoas.

Assim a recolha de dados utilizados para efetuar a análise documental procedeu-se de forma presencial em diversas bibliotecas, nomeadamente, na Biblioteca da Academia Militar; Biblioteca da Escola da Guarda, Biblioteca do Instituto Universitário Militar e na Biblioteca Nacional de Portugal. Foram ainda utilizadas algumas plataformas digitais para se efetuar a recolha de dados, nomeadamente o Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal<sup>12</sup>, Bases de Dados Online<sup>13</sup> e a Biblioteca do Conhecimento Online<sup>14</sup>.

A recolha de dados obtidos através da entrevista, decorreram entre os dias 14 de março de 2018 e 21 de março de 2018, e foram realizadas nos vários destacamentos territoriais e postos territoriais pertencentes ao Comando Territorial de Vila Real. A totalidade das entrevistas ocorreu de modo presencial.

### **3.5- Amostra: composição e justificação**

Definindo o universo deste estudo, atendendo ao seu caráter específico, considerou-se a instituição GNR na sua totalidade, definindo como população alvo o CTer de Vila Real, por se tratar de um Estudo de Caso<sup>15</sup>. Optou-se por este tipo de estudo, por forma a delimitar a aplicação do instrumento de medida, uma vez que todas as entrevistas se realizaram de forma presencial. Por forma a atender ao contexto territorial analisaram-se, todos os postos territoriais e destacamentos territoriais no seu contexto real, pertencentes ao CTer de Vila Real.

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.rcaap.pt>

<sup>13</sup> Disponível em: <http://www.ebsost.com/> (EBSCO)

<sup>14</sup> Disponível em: <https://www.b-on.pt>

<sup>15</sup> Os “estudos de caso enquadram-se numa abordagem qualitativa e são frequentemente utilizados para a obtenção de dados na área dos estudos organizacionais” (Vilelas, 2009, p.140)

Assim para a presente investigação, considerou-se como população <sup>16</sup> todos os comandantes de destacamentos territoriais e todos os comandantes de postos territoriais pertencentes ao CTer de Vila Real, contando assim com um total de 23 elementos, dos quais 3 desempenham função de comandante de destacamento territorial e 20 desempenham função de comandante de posto territorial. Assim devido a contingências do serviço não foi possível obter respostas de todos os militares. Assim definiu-se como amostra <sup>17</sup>, um total de 22 militares, sendo 3 comandantes de destacamento territorial e 19 comandantes de posto territorial, o que perfaz cerca de 96% da população.

### **3.6- Técnicas de tratamento e análise de dados**

Segundo Vilelas (2009), a informação processada tem um valor inestimável, dela pode depender a resolução ou não das perguntas inicialmente formuladas, assim para garantir que a informação fosse processada corretamente, foi necessário aplicar diferentes técnicas e procedimentos de recolha e tratamento de dados.

Tendo em conta o carácter qualitativo da investigação, antes da realização das entrevistas, foi enviada uma carta de apresentação (Apêndice A) a explicar o âmbito e objetivo do trabalho, assim como o guião da entrevista (Apêndice B). No início de cada entrevista foi solicitado ao entrevistado autorização para gravar a mesma, para uma melhor análise e tratamento como sugere Sarmiento (2013).

Para efetuar a análise das questões um, dois e três, seguiu-se o modelo proposto por Sarmiento (2013), através de uma análise qualitativa categorial, após as leituras verticais e horizontais das entrevistas, definiu-se as categorias, as subcategorias, as unidades de registo (UR) e as unidades de enumeração (UE). Assim segundo Sarmiento (2013), na análise qualitativa categorial, procura-se identificar a presença ou ausência de determinadas características ou expressões no conteúdo das entrevistas, traduzida nas unidades de registo, de seguida efetua-se a contagem do número de vezes que é encontrada, tendo assim as unidades de enumeração.

No que concerne ao método para analisar as questões quatro e cinco, que foram recolhidas através do método de incidentes críticos, utilizou-se o método de análise do conhecimento tácito proposto por Heldum, Sternberg, Horvath, Forsythe e Snook (1999),

---

<sup>16</sup> Pode definir-se por população “o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir” (Sarmiento, 2013, p.71)

<sup>17</sup> Entende-se por amostra “um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população” (Sarmiento, 2013, p.71)

onde na descrição das situações que são perguntadas, os entrevistados expressam a sua experiência e o seu conhecimento em termos de representações sumárias ou abstratas sob a forma de regras e procedimentos específicos de acordo com as circunstâncias, assim o conhecimento pode ser representado sob a forma de condições que decorrem do contexto e das pessoas envolvidas.

Para efetuar a redação do texto escrito foi utilizado o programa *Microsoft Office Word*, versão de 2015, seguindo as normas previstas na NEP 522 (2016).

## CAPÍTULO 4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.1- Introdução

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados provenientes das 22 entrevistas previamente realizadas, para uma melhor compreensão, a análise foi dividida por questões e por destacamentos territoriais, tendo sido elaborada uma tabela para cada destacamento territorial.

A análise das questões elaboradas através do método de incidentes críticos é também efetuada neste capítulo.

A identificação dos entrevistados encontra-se explanada no apêndice C.

### 4.2- Análise da questão 1

Na tabela n.º1, 2 e 3 são apresentados os resultados da questão 1 (Q1), de acordo com cada Dter analisado. Assim da análise às repostas obtidas a partir da Q1: **“Quais os diferentes papéis desempenhados no dia a dia de trabalho?”** é possível observar que os papéis desempenhados diariamente pelos entrevistados são transversais aos três DTer analisados.

Da análise a esta questão foi possível elencar oito papéis principais que são desempenhados diariamente pelos entrevistados, sendo que o papel de avaliador apenas é desempenhado pelos E4, E13 e E22 uma vez que desempenham a função de comandante de DTer.

Tabela 1 - Análise da Q1 ao DTer 1

Categoria	UR	Entrevistados								UE
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Gestor de Informação	1.A	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8 (100%)
Gestor de Pessoal	1.B	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8 (100%)

<b>Gestor de Meios</b>	1.C	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8 (100%)
<b>Motivador</b>	1.D	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8 (100%)
<b>Comunicador</b>	1.E	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8 (100%)
<b>Gestor de Conflitos</b>	1.F	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8 (100%)
<b>Avaliador</b>	1.G				X					1/8 (12,5%)
<b>Formador</b>	1.H	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8 (100%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Tabela 2 - Análise da Q1 ao DTer 2

Categoria	UR	Entrevistados							UE
		E9	E10	E11	E12	E13	E15	E15	
<b>Gestor de Informação</b>	1.A	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Gestor de Pessoal</b>	1.B	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Gestor de Meios</b>	1.C	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Motivador</b>	1.D	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Comunicador</b>	1.E	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Gestor de Conflitos</b>	1.F	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Avaliador</b>	1.G					X			1/7 (14,3%)
<b>Formador</b>	1.H	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Tabela 3 - Análise da Q1 ao DTer 3

Categoria	UR	Entrevistados							UE
		E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	
<b>Gestor de Informação</b>	1.A	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Gestor de Pessoal</b>	1.B	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Gestor de Meios</b>	1.C	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)

<b>Motivador</b>	1.D	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Comunicador</b>	1.E	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Gestor de Conflitos</b>	1.F	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)
<b>Avaliador</b>	1.G							X	1/7 (14,3%)
<b>Formador</b>	1.H	X	X	X	X	X	X	X	7/7 (100%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

A totalidade dos entrevistados identificou-se com o papel de gestor informação, ou seja, recolher informação que é obtida pela patrulha, gerir e supervisionar a inserção da informação nas plataformas como por exemplo no Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais (SIIOP), conforme salienta o E9 “a vertente administrativa ocupa-nos muito tempo, gerir a informação e tudo aquilo que é carregado nas plataformas é uma tarefa fundamental”, assim como o E12 refere que “a gestão da informação é importante, uma vez que as plataformas tem que ser alimentadas diariamente”

Outro papel que foi possível identificar foi o de gestor de pessoal, mais uma vez todos os entrevistados se identificaram com este papel, enquanto comandantes de PTER e de DTER a gestão eficiente dos militares é uma das principais preocupações, como refere o E14 “cada vez mais um comandante é um gestor de pessoas”, assim como o E15 salienta que “o comandante de PTER tem de possuir o controlo do efetivo, e atribuir-lhe tarefas e orienta-los, no fundo funciona como um gestor de pessoas”.

No que concerne ao gestor de meios, também é unânime entre todos os entrevistados, que este é um papel desempenhado pelos comandantes de PTER e de DTER, uma vez que é necessário salvaguardar sempre o estado de conservação de viaturas, das infraestruturas, do armamento, assim como de todo o equipamento que se encontra distribuído pelo efetivo, conforme refere o E14 “no que respeita à gestão dos meios, tenho de estar atento ao controlo dos km’s das viaturas, aos prazos de inspeção, à limpeza das viaturas e das instalações.”, também o E4 salienta que “quando faço a ronda nos postos tenho de verificar a qualidade do material, se está tudo limpo e organizado”, o E8 refere ainda que “tudo o que estiver relacionado com requisição de obras, manutenção de viaturas, manutenção de material é a meu cargo”.

O papel de motivador foi também referido por todos os entrevistados, tendo sido apontado por muitos como umas das principais atribuições de um comandante de PTER ou de DTER, muitos entrevistados salientaram que a motivação dos militares é um aspeto crucial

para o bom desempenho no serviço, o E16 saliente que “ se conseguir ter o efetivo motivado para o serviço corre tudo pelo melhor”, também o E18 refere “uma das minhas preocupações diárias é tentar motivar os homens para melhorar os seus dias”.

No que concerne ao papel de comunicador, todos os entrevistados fizeram referencia a ele, não só no sentido de manter um bom relacionamento interpessoal com os militares, mas também no sentido de comunicar com outras entidades, como uma ferramenta importante na representação da GNR em diversas situações, o E21 refere que “considero-me um bom comunicador, estou sempre aberto ás opiniões dos meus militares”, também o E4 salienta que “é importante ter uma boa capacidade de comunicação, uma vez que é necessário manter uma boa relação com os meios de comunicação social, desenvolver-mos ligações com a comunidade, participar em reuniões nos mais diversos fóruns”, ainda o E10 refere que “na nossa função é essencial ser um bom comunicador, uma vez, que nos relacionamos com diversas entidades”.

O papel de gestor de conflitos, foi elencado de forma unânime por todos os entrevistados, tendo sido atribuída uma grande preponderância a este papel, como sendo um dos principais fatores que um comandante deve ter em especial atenção enquanto comandante de homens. Para haver conflito basta existirem duas pessoas, e numa instituição como a GNR, onde diariamente é necessário que os militares trabalhem em conjunto para alcançarem os seus objetivos, é natural que existam conflitos, e para um comandante é fundamental conseguir mediar e resolvê-los da melhor forma possível, conforme refere o E1 “ter a capacidade de gerir conflitos é fundamental, hoje em dia toda a gente tem problemas, e os militares da GNR não são exceção, enquanto comandante de PTer tenho de ouvir os militares e perceber quais são os seus problemas, para os conseguir ajudar”, também o E9 salienta que “o aspeto da gestão de conflitos é crucial, uma vez que, este aspeto é o que mexe mais com o psicológico dos militares”, ainda o E11 refere o seguinte “o aspeto da intervenção psicológica junto dos militares é aquilo que considero mais importante”.

No que concerne ao papel de avaliador, apenas três dos entrevistados, ou seja, cerca de 14%, se identificaram com este papel, uma vez que apenas os comandantes de DTer tem competência para avaliar os seus inferiores hierárquicos, assim apenas os E4, E13 E E22 se identificam com o papel de avaliador, conforme refere o E4 “enquanto comandante de DTer é minha função avaliar os comandantes de PTer e toda a classe de sargentos e oficiais que estejam sob o meu comando direto”, também o E22 refere que “desempenho também um papel na avaliação dos meus inferiores hierárquicos, uma vez que avalio a classe de sargentos e oficiais sob o meu comando”.

Por fim o papel de formador, foi também referenciado por todos os entrevistados, uma vez que, administrar instrução aos militares é uma das atribuições dos comandantes, quer de PTer quer de DTer, o E4 refere que “ a formação dos militares é também um fator muito importante, e tento fornecer sempre a melhor formação possível aos meus militares”, o E8 refere ainda que “sou também o responsável pela parte da instrução aos militares”

#### 4.3- Análise da questão 2

Nas tabelas n.º4, 5 e 6 são analisadas as repostas à Q2, estando a análise dividida por cada um dos três DTer analisados, para uma melhor compreensão.

Da análise à Q2: “**Dos papéis desempenhados diariamente, quais aqueles que considera mais críticos e frequentes?**”, é possível observar que a grande maioria dos entrevistados considera que dentro dos papéis que desempenha diariamente, os mais críticos, ou seja, aqueles que tem uma maior preponderância e importância no seu dia a dia, são os papéis de motivador, referenciado por cerca de 68% dos entrevistados, e o papel de gestor de conflitos, referenciado por 27,3% dos entrevistados. É assim possível concluir que a capacidade para motivar os militares é uma ferramenta fundamental no desempenho das funções de comandante, assim como a capacidade de mediar conflitos, conforme salienta o E4 “a motivação é o mais importante, saber envolver os militares nas decisões, fazer com que eles percebam que são valorizados pelo seu comandante é fundamental”, também o E13 salienta que “motivar é sempre crítico, devemos fazer sempre o que está ao nosso alcance, se cada um de nós fizer o que está ao nosso alcance tudo correrá melhor, atualmente a motivação é o maior desafio na GNR”.

Tabela 4 - Análise da Q2 ao DTer 1

Categoria	Subcategoria	UR	Entrevistados								UE
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Gestor de Informação	Crítico	2.A.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.A.2		X			X	X		X	4/8 (50%)
Gestor de Pessoal	Crítico	2.B.1			X						1/8 (12,5%)
	Frequente	2.B.2	X		X	X			X		4/8 (50%)
Gestor de Meios	Crítico	2.C.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.C.2									0/8 (0%)

<b>Motivador</b>	Crítico	2.D.1		X		X	X		X	X	5/8 (62,5%)
	Frequente	2.D.2									0/8 (0%)
<b>Comunicador</b>	Crítico	2.E.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.E.2									0/8 (0%)
<b>Gestor de Conflitos</b>	Crítico	2.F.1	X					X			2/8 (25%)
	Frequente	2.F.2									0/8 (0%)
<b>Avaliador</b>	Crítico	2.G.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.G.2									0/8 (0%)
<b>Formador</b>	Crítico	2.H.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.H.2									0/8 (0%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Tabela 5 - Análise da Q2 ao DTer 2

Categoria	Subcategoria	UR	Entrevistados							UE	
			E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15		
<b>Gestor de Informação</b>	Crítico	2.A.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.A.2		X	X		X	X			4/8 (50%)
<b>Gestor de Pessoal</b>	Crítico	2.B.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.B.2	X			X				X	3/8 (37,5%)
<b>Gestor de Meios</b>	Crítico	2.C.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.C.2									0/8 (0%)
<b>Motivador</b>	Crítico	2.D.1		X	X	X	X				4/8 (50%)
	Frequente	2.D.2									0/8 (0%)
<b>Comunicador</b>	Crítico	2.E.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.E.2									0/8 (0%)
<b>Gestor de Conflitos</b>	Crítico	2.F.1	X						X	X	3/8 (37,5%)
	Frequente	2.F.2									0/8 (0%)
<b>Avaliador</b>	Crítico	2.G.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.G.2									0/8 (0%)
<b>Formador</b>	Crítico	2.H.1									0/8 (0%)
	Frequente	2.H.2									0/8 (0%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Tabela 6 - Análise da Q2 ao DTer 3

Categoria	Subcategoria	UR	Entrevistados							UE
			E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	
Gestor de Informação	Crítico	2.A.1								0/8 (0%)
	Frequente	2.A.2			X	X			X	3/8 (37,5%)
Gestor de Pessoal	Crítico	2.B.1						X		1/8 (12,5%)
	Frequente	2.B.2	X				X	X		3/8 (37,5%)
Gestor de Meios	Crítico	2.C.1								0/8 (0%)
	Frequente	2.C.2								0/8 (0%)
Motivador	Crítico	2.D.1	X	X	X	X	X			6/8 (75%)
	Frequente	2.D.2		X						1/8 (12,5%)
Comunicador	Crítico	2.E.1								0/8 (0%)
	Frequente	2.E.2								0/8 (0%)
Gestor de Conflitos	Crítico	2.F.1							X	1/8 (12,5%)
	Frequente	2.F.2								0/8 (0%)
Avaliador	Crítico	2.G.1								0/8 (0%)
	Frequente	2.G.2								0/8 (0%)
Formador	Crítico	2.H.1								0/8 (0%)
	Frequente	2.H.2								0/8 (0%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

No que concerne à frequência com que desempenha cada papel, os entrevistados dividiram-se entre o papel de gestor de informação, que foi elencado por 50% dos entrevistados, e o papel de gestor de pessoal, referenciado por 45,5% dos entrevistados, assim denota-se que os papéis que são desempenhados com mais frequência diariamente centram-se sobretudo nos de gestor de informação e gestor de pessoal, o E17 refere que “o papel que desempenho mais frequentemente é o de gestor de pessoal, uma vez, que diariamente tenho de elaborar as escalas, atribuir tarefas aos militares e supervisionar o serviço deles”, ainda o E9 salienta o seguinte “a vertente administrativa, e tudo aquilo que envolve a gestão da informação, é o que desempenho com mais frequência, uma vez que

diariamente é necessário aceder às plataformas digitais e carregar lá informação e converso diariamente com os militares da patrulha para obter informação”.

#### 4.4- Análise da questão 3

Nas tabelas n.º7, 8 e 9 são analisadas as repostas à Q3, estando a análise dividida por cada um dos três DTer analisados, para uma melhor compreensão.

Tabela 7 - Análise da Q3 ao DTer 1

Categoria	Subcategoria	UR	Entrevistados								UE
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Gestor de Informação	Recolhe e Transmite	3.A.1	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
	Gerir Plataformas	3.A.2	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
	Partilha Informação	3.A.3	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
Gestor de Pessoal	Planejar Escalas	3.B.1		X				X	X		3/8(38%)
	Atribuir Tarefas	3.B.2	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
	Coordenar militares	3.B.3	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
Gestor Meios	Gestão Viaturas	3.C.1	X	X		X		X	X		5/8(63%)
	Gestão Infraestruturas	3.C.2	X	X	X	X	X		X	X	7/8(88%)
	Gestão do Armamento	3.C.3	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
Motivador	Relações Interpessoais	3.D.1	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
	Harmonização	3.D.2	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
Comunicador	Ligação à comunidade	3.E.1	X		X	X				X	4/8(50%)
	Representação	3.E.2	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
Gestor de Conflitos	Mediação	3.F.1	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
	Observar Comportamentos	3.F.2	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)

<b>Avaliador</b>	Observa	3.G.1				X					1/8(13%)
	Atribuir Classificação	3.G.2				X					1/8(13%)
<b>Formador</b>	Planear Instrução	3.H.1	X	X	X	X	X	X	X	X	8/8(100%)
	Executar Instrução	3.H.2				X				X	2/8(25%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Tabela 8 - Análise da Q3 ao DTer 2

Categoria	Subcategoria	UR	Entrevistados							UE
			E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	
<b>Gestor de Informação</b>	Recolhe e Transmite	3.A.1	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Gerir Plataformas	3.A.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Partilha Informação	3.A.3	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Gestor de Pessoal</b>	Planear Escalas	3.B.1	X	X	X	X				4/7(57%)
	Atribuir Tarefas	3.B.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Coordenar militares	3.B.3	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Gestor Meios</b>	Gestão Viaturas	3.C.1	X			X	X		X	4/7(57%)
	Gestão Infraestruturas	3.C.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Gestão do Armamento	3.C.3	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Motivador</b>	Relações Interpessoais	3.D.1	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Harmonização	3.D.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Comunicador</b>	Ligação à comunidade	3.E.1			X	X	X		X	4/7(57%)
	Representação	3.E.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Mediação	3.F.1	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)

<b>Gestor de Conflitos</b>	Observar Comportamentos	3.F.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Avaliador</b>	Observar	3.G.1					X			1/7(14%)
	Atribuir Classificação	3.G.2					X			1/7(14%)
<b>Formador</b>	Planejar Instrução	3.H.1	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Executar Instrução	3.H.2	X			X	X		X	4/7(57%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Tabela 9 - Análise da Q3 ao DTer 3

Categoria	Subcategoria	UR	Entrevistados							UE
			E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	
<b>Gestor de Informação</b>	Recolhe e Transmite	3.A.1	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Gerir Plataformas	3.A.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Partilha Informação	3.A.3	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Gestor de Pessoal</b>	Planejar Escalas	3.B.1			X		X	X		3/7(43%)
	Atribuir Tarefas	3.B.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Coordenar militares	3.B.3	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Gestor Meios</b>	Gestão Viaturas	3.C.1	X	X	X		X	X	X	6/7(86%)
	Gestão Infraestruturas	3.C.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Gestão do Armamento	3.C.3	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Motivador</b>	Relações Interpessoais	3.D.1	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Harmonização	3.D.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Comunicador</b>	Ligação à comunidade	3.E.1		X		X	X	X	X	5/7(71%)

	Representação	3.E.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Gestor de Conflitos</b>	Mediação	3.F.1	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Observar Comportamentos	3.F.2	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
<b>Avaliador</b>	Observar	3.G.1							X	1/7(14%)
	Atribuir Classificação	3.G.2							X	1/7(14%)
<b>Formador</b>	Planear Instrução	3.H.1	X	X	X	X	X	X	X	7/7(100%)
	Executar Instrução	3.H.2		X	X	X		X	X	5/7(71%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Da análise à Q3: “Quais as tarefas desempenhadas em cada um dos papéis?”, é possível concluir que as repostas são muito semelhantes entre os três DTer, como seria de esperar, uma vez que, desempenham as mesmas funções.

Enquanto gestor de informação, todos os entrevistados afirmaram que desempenham tarefas no sentido de recolher e transmitir informação, de efetuar a gestão das várias plataformas, quer a nível operacional como o SIIOP, quer a nível financeiro como o Sistema de Informação de Gestão de Recursos Internos (SIGRI), conforme refere o E3 que “cabe-me a mim controlar a vertente financeira no posto, no que diz respeito a controlar as receitas do posto, os gratificados efetuados, elaborar os orçamentos para os gratificados e ainda fazer a inserção dessa informação na plataforma SIGRI”, e efetuam também partilha de informação, não só com unidades internas da GNR, mas também com entidades externas como os bombeiros, proteção civil, policia de segurança pública (PSP) e policia judiciária (PJ), principalmente, conforme refere o E13 que “sozinhos, por vezes não conseguimos fazer nada, é necessário haver cooperação e troca de informação com outras entidades, nomeadamente os bombeiros, a PSP, a proteção civil, entre outras para que se alcancem os objetivos”.

No que concerne ao papel de gestor de pessoal, foram identificadas três tarefas principais, sendo elas o planeamento e a elaboração das escalas, sendo que 45% dos entrevistados referiu que eles mesmo se encarregam disso, os restantes 55% afirmam que acabam por delegar nos seus adjuntos, embora supervisionem de perto, a totalidade dos

entrevistados referiu que como gestores de pessoal, atribuem as tarefas e as missões aos militares e coordenam ainda os mesmo, garantindo que desempenham sempre o serviço da melhor forma, como refere o E12 que “atribuo as missões aos meus militares, e ajudo-os sempre que possível, orientando-os nas tarefas”, também o E18 refere que “estou sempre atento às comunicações, de forma a coordenar melhor os meus militares no terreno”.

Quando interrogados quanto às tarefas que desempenhavam enquanto gestores de meios, a maioria dos entrevistados referiu que se resumia basicamente a controlar e supervisionar o estado de conservação e de limpeza das viaturas, das infraestruturas e de todo o armamento e equipamento afeto ao PTer ou DTer, conforme refere o E16 “tenho de fazer o controlo do km’s das viaturas, ver os prazos da inspeção para avisar a logística, manter a limpeza das viaturas e das instalações (...), e supervisionar o estado de conservação do armamento”.

No que concerne ao papel de motivador, todos os entrevistados atribuíram grande importância a este aspeto, referindo que o mais importante é garantir que as relações interpessoais entre os militares sejam saudáveis e garantir uma boa harmonização no local de trabalho, o E3 refere que “a motivação dos militares é um fator chave para que o serviço corra bem, a minha tarefa é sobretudo contribuir para uma boa harmonia no serviço, e garantir que eles se mantêm motivados”.

Quanto ao papel de comunicador, os entrevistados referem que para além de ser muito importante manter uma boa linha de comunicação com os militares, é também importante garantir essa linha de comunicação perante entidades externas e também perante a população civil, assim cerca de 41% dos entrevistados refere que procura participar em diversas ações de sensibilização, e mostrar à população que está presente de modo a garantir uma ligação à comunidade, conforme refere o E1 “é importante explorar a imagem da GNR, participar em ações de sensibilização junto da sociedade, de forma a aumentar a boa imagem da GNR no seio da população”, desempenham ainda uma tarefa de representação da GNR perante outras entidades, como a camara municipal, junta de freguesia, escolas, proteção civil, bombeiros entre outras, participando nas diversas reuniões e grupos de trabalho, o E4 refere que “desempenho um papel ligação com a comunidade, onde represento a instituição nos mais diversos fóruns, quase como se fosse um diplomata, participo em diversas reuniões com outras entidades onde tenho um papel ativo e decisivo”.

Foi unânime nas repostas de todos os entrevistados que o papel de gestor de conflitos é essencial para garantir uma boa capacidade de liderar, quando os conflitos surgem é importante saber resolvê-los da melhor forma, para isso é necessário conhecer bem cada

militar, observar os seus comportamentos para que quando surja algo de anormal poder atuar com celeridade, os entrevistados referem também que é importante conseguir mediar os conflitos de forma imparcial, tentando perceber as razões de cada envolvido, de modo a não criar o sentimento de injustiça, o E18 refere que “enquanto comandante de PTER lido de perto com os militares, e é importante estar atento aos conflitos que possam existir entre eles, mantenho sempre uma posição imparcial, não sendo tendencioso, e tento perceber sempre ambos os lados, de forma a resolver o problema da melhor forma”.

No que concerne ao papel de avaliador este apenas é desempenhado por três dos vinte e dois entrevistados, ou seja, cerca de 14% dos entrevistados, uma vez que, apenas os comandantes dos DTER, tem essa função, ainda assim os entrevistados referem que a avaliação dos seus subordinados, deve ser feita com grande rigor pois interfere diretamente nas suas carreiras, assim os entrevistados referem que é necessário observar os comportamentos e as atitudes dos militares no sentido de atribuir uma classificação o mais justa possível, conforme refere o E22 “tento sempre ser o mais justo possível na avaliação dos meus subordinados, pois sei que os afeta diretamente nas suas vidas”.

Por último o papel de formador, é desempenhado por todos os entrevistados, no entanto, uma vez que todos afirmam ter como tarefa o planeamento e a calendarização da instrução, contudo apenas 50% afirma que planeia e executa a instrução, ou seja, metade dos entrevistados planeiam a instrução, delegando depois a mesma ou no seu adjunto, ou no militar com mais formação para ministrar a mesma, o E8 refere o seguinte “sou também o responsável pela parte da instrução aos militares”, o E15 refere ainda que “planeio toda a instrução que é dada aos militares, delegando por vezes no meu adjunto a sua execução”.

#### **4.5- Análise das questões 4 e 5: Método de análise do conhecimento tácito**

Da análise das respostas obtidas das questões quatro e cinco, que foram elaboradas seguindo o método de incidentes críticos proposto por Flanagan (1954), onde era pedido a cada entrevistado que descrevesse uma situação onde tivesse trabalhado juntamente com outras pessoas, internas ou externas à GNR e cujo o objetivo tivesse sido alcançado com sucesso, foi possível destacar cinco situações que foram comuns entre a maioria dos entrevistados. Assim surgiram as seguintes situações: 1) situações de resposta a incêndios ou catástrofes, 2) situações de resposta a acidentes de viação, 3) situações de gestão de conflitos, 4) situações de execução de operações policiais e 5) situações de execução de operações de sensibilização.

De seguida será apresentado o sumário de cada situação, assim como a codificação do conhecimento, para efetuar esta análise seguiu-se a técnica proposta por Heldum, Sternberg, Horvath, Forsythe, & Snook (1999).

#### **4.6- Situação 1**

A situação um, é apresentada como uma situação de resposta a incêndios/catástrofes, tendo sido relatada pelos E1, E2, E3, E16, E17 e o E22.

##### **4.6.1- Sumário da situação 1**

“Nas situações de ocorrência de incêndios, há a necessidade de trabalhar de perto com várias entidades, nomeadamente os bombeiros, a proteção civil, militares do Grupo de Intervenção Proteção e Socorro (GIPS), militares do trânsito, é necessário manter uma comunicação permanente com o escalão superior assim como com a sala de situação, nestas situações é constituído um posto de comando, onde está um representante de cada entidade, nesta situação enquanto comandante posto estava no posto de comando, nestas situações é essencial conhecer bem a área, as minhas tarefas eram sobretudo coordenar os militares no terreno, definindo-lhes as tarefas, e as missões desde o corte de estradas, a evacuação das populações o controlo do avanço do fogo e estar permanentemente em contato com os outros representantes das outras entidades e também em contato com o escalão superior” refere o E1.

##### **4.6.2- Codificação do conhecimento**

SE surgir uma situação de incêndio de grande dimensões e SE houver necessidade de trabalhar com diversas entidades ENTÃO constitui-se um posto de comando com um representante de cada entidade, onde estará presente um representante da GNR, com a missão de coordenar os militares no terreno atribuindo-lhes tarefas e garantindo um fluxo de informação tanto para os militares como para o escalão superior, PORQUE nestas situações há necessidade de coordenação entre as várias entidades para garantir a segurança das população e há necessidade de garantir que a informação circula entre os diversos níveis de comando.

## **4.7- Situação 2**

A situação dois é apresentada como uma situação de em que é necessário resolver um acidente de viação, tendo sido relatada pelos E6, E10 E12, E15 e E20.

### **4.7.1- Sumário da situação 2**

“Nas situações em que ocorrem acidentes de viação, para além dos militares do posto que se deslocam ao local, é necessário trabalhar com os bombeiros e por vezes com a proteção civil, e também com os militares do Núcleo de Investigação Criminal de Acidentes de Viação (NICAV), caso não esteja no terreno o responsável é o militar mais graduado da patrulha, mas em situações que provocam mortos desloco-me ao local e assumo o controlo da situação, coordenando os militares, definindo as tarefas como isolar a área, regular o trânsito, impedir a entrada de pessoas, fazer a preservação de provas, se existir feridos aciono os meios de socorro, e caso existam mortos faço os contatos com o ministério público para proceder à remoção do cadáver assim como com o delegado de saúde para certificar o óbito.” refere o E12.

### **4.7.2- Codificação do conhecimento**

SE ocorrer uma situação de acidente de viação, SE resultarem feridos ou mortos ENTÃO o comandante de posto deve deslocar-se ao local e assumir o controlo e a coordenação da situação, ativando os meios necessários, e efetuando os contatos com as entidades necessárias para a remoção dos cadáveres e dos feridos, mantendo atualizado o escalão superior, PORQUE estão definidos graus de autonomia e responsabilidades diferentes e há necessidade de serem contactadas diferentes entidades internas e externas.

## **4.8- Situação 3**

A situação três é apresentada como uma situação onde há a necessidade de conduzir uma operação policial de buscas, para alcançar determinado objetivo, tendo sido referida pelos E4, E8, E9, E14.

#### **4.8.1- Sumário da situação 3**

“Quando há a necessidade de executar operações policiais, neste caso foi uma operação de buscas a residências, e como se tratava de uma zona sensível, requisitei o apoio da Unidade de Intervenção, nomeadamente do Grupo de Intervenção e Ordem Pública (GIOP) e do Grupo de Intervenção de Operações Especiais (GIOE), ou seja o apoio de forças mais musculadas. Tive a necessidade de coordenar também com os bombeiros para a eventualidade de existirem feridos, eles conseguirem apoiar rapidamente. Eu enquanto comandante de destacamento era o responsável pela operação no terreno e coordenava as ações com o apoio do meu adjunto e com o comandante da força do GIOP e do GIOE, o planeamento foi feito em conjunto com o meu adjunto, desde a distribuição do efetivo, a composição das equipas, já a decisão de entrar nas residências foi sempre da minha responsabilidade. Nestas situações é necessário termos conhecimentos táticos, ou seja, a forma como devemos montar a operação, conhecimentos legais, para sabermos o que podemos ou não fazer e uma boa capacidade de comunicação para nos relacionemos com as diversas entidades envolvidas, assim como garantir que o escalão superior se encontre sempre atualizado. Nesta situação a operação decorreu em segurança e a coordenação foi efetuada com sucesso, o que contribui para uma boa imagem da situação.”, refere o E4.

#### **4.8.2- Codificação do conhecimento**

SE for necessário executar uma operação policial de buscas, SE a operação se realizar em zonas sensíveis, ou que ofereçam riscos em termos de segurança para os militares e para as pessoas, ENTÃO o comandante da operação deve efetuar um planeamento detalhado, contemplando o apoio de forças mais musculadas como a Unidade de Intervenção, e de meios de socorro, elaborando várias modalidades de ação, definindo de forma exata a missão de cada força, PORQUE deve assegurar a segurança dos intervenientes e a boa coordenação entre as diversas forças no terreno.

#### **4.9- Situação 4**

A situação quatro é apresentada como uma situação onde é necessário lidar com uma situação de conflito entre militares, referida pelos E5, E11 e o E18.

#### **4.9.1- Sumário da situação 4**

“Numa situação em que ocorreu um conflito entre dois militares meus, por forma a que aquela situação não pudesse influenciar os restantes, eu juntamente com o meu adjunto decidimos intervir, e nestas situações é essencial manter a neutralidade, para não potenciar o sentimento de injustiça junto dos militares, então ouvimos ambos os lados e após conversarmos conseguimos mediar a situação e resolvemos o conflito eficazmente sem contaminar os restantes.”, refere o E18.

#### **4.9.2- Codificação do conhecimento**

SE existir uma situação de conflito entre militares, SE houver o risco de o conflito influenciar negativamente o desempenho no serviço, assim como contaminar os restantes militares, ENTÃO o comandante deve intervir, adotando uma posição neutra, ouvindo ambos os lados, mediando a situação de forma eficaz, PORQUE é fundamental manter os militares motivados para o serviço e zelar pelo estado saudável das relações interpessoais entre os militares.

#### **4.10- Situação 5**

A situação cinco retrata uma situação onde foi necessário efetuar uma operação de sensibilização junto da população, tendo sido referida pelos E7, E13, E19 e E21.

##### **4.10.1- Sumário da situação 5**

“Este ano efetuamos uma grande operação de sensibilização da população, a operação Floresta Protegida 2018, tinha como objetivo sensibilizar as pessoas para a necessidade de limpar a área envolvente de suas casas. Enquanto comandante de DTer empenhei-me decisivamente, o sucesso desta operação deveu-se à nossa capacidade de trabalhar conjuntamente com o máximo de instituições possível, foi complexa porque exigia grande capacidade de coordenação. O meu papel na operação foi sobretudo realizar reuniões preparatórias e intercalares com as diversas entidades no sentido de definir e coordenar todas as tarefas a realizar, foi necessário trabalhar com os bombeiros, proteção civil, presidentes de câmaras, juntas de freguesia, Instituto de Conservação da Natureza e Florestas (ICNF), militares dos GIPS, militares do Núcleo de Proteção Ambiental (NPA) e com todos os

comandantes de posto da área. O meu papel era conseguir motivar, coordenar e aglutinar uma série de entidades e fazer com que todos contribuíssem para o sucesso da operação.

No terreno tive sempre o apoio dos comandantes de posto na ajuda da coordenação de todos os intervenientes.”, refere o E13.

#### **4.10.2- Codificação do conhecimento**

SE for necessário efetuar uma operação de sensibilização, SE for necessário trabalhar com várias instituições, ENTÃO o responsável pela operação deve realizar reuniões preparatórias e intercalares com todas as entidades envolvidas, envolvendo-as no planeamento, PORQUE o envolvimento de múltiplas entidades contribui para o sucesso da operação e é necessário um grande nível de cooperação e coordenação.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Concluídas as duas partes anteriores do RCFTIA, surge a última parte, constituindo as conclusões do trabalho, tendo por base a investigação realizada anteriormente.

Assim nesta parte do trabalho, apresentam-se as respostas às questões da investigação, o grau de cumprimento dos objetivos e apresentam-se também as limitações da investigação assim como sugestões para investigações futuras.

### 5.1- Resposta às questões da investigação

Relativamente à QD1: “**Quais os papéis caracterizadores de um destacamento territorial?**”, surgiram seis papéis principais, com algumas subcategorias conforme demonstra na tabela nº10 abaixo explanada. Constata-se que os papéis se distribuem pela gestão de meios, pessoas e informações, assumindo a comunicação um papel central em todo o processo. Com orientação para o desenvolvimento e monitorização surge o papel de formador e avaliador. O Gestor de Informação realiza tarefas sobretudo ao nível da recolha, transmissão, troca e partilha de informação, bem como a gestão e a supervisão do que é inserido nas plataformas de informação digitais. O gestor de meios desempenha tarefas ao nível da manutenção e supervisão do estado de conservação de viaturas, instalações, armamento e equipamento orgânico da unidade. O gestor de equipas divide-se em três grandes áreas, de motivação, de gestão de conflitos e gestão de pessoal. O gestor de avaliação desempenha tarefas no âmbito da atribuição de classificações aos subordinados. O gestor de formação realiza tarefas de planeamento e execução no âmbito da instrução. O gestor de comunicação realiza tarefas no âmbito da representação da instituição perante outras entidades, garantindo ainda uma ligação à comunidade.

Tabela 10 - Papéis caracterizadores do destacamento territorial

Macro-Papel	Subcategoria	Descrição
<b>Gestor de Informação</b>	Gestor de Informação	O gestor de informação realiza tarefas sobretudo ao nível da recolha e transmissão de informação, efetua a gestão e a supervisão do que é inserido nas plataformas de informação digitais, e efetua troca e partilha de informação quando assim é necessário.

<b>Gestor de Meios</b>	Gestor de Meios	O gestor de meios desempenha tarefas ao nível da manutenção e supervisão do estado de conservação de viaturas, instalações, armamento e equipamento orgânico da unidade em questão.
<b>Gestor de Equipas</b>	Motivador	O motivador reforça as relações interpessoais entre os militares, criando um clima saudável para o desempenho do serviço.
	Gestor de Conflitos	O gestor de conflitos desempenha tarefas no sentido de mediar os conflitos existentes, tentando garantir que a situação é resolvida da melhor forma possível.
	Gestor de Pessoal	O gestor de pessoal realiza tarefas no âmbito do planeamento do serviço, de atribuir tarefas/missões aos militares e também de coordenação dos militares.
<b>Gestor de Avaliação</b>	Avaliador	O avaliador desempenha tarefas no sentido de observar os comportamentos dos subordinados e atribuir uma classificação a cada um deles.
<b>Gestor de Formação</b>	Formador	O formador tem como responsabilidade o planeamento e a execução da instrução que é fornecida aos militares.
<b>Gestor de Comunicação</b>	Comunicador	O comunicador tem essencialmente tarefas no sentido de representação da instituição perante outras entidades em diversos fóruns, assim como garantir uma ligação com a comunidade, trabalhando a imagem da GNR.

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à QD2: **“Quais as macro competências caraterizadoras de um destacamento territorial?”**, a cada papel anteriormente elencado surgem macro competências associadas a estes, assim tendo por base o modelo KSAO apresentado no capítulo 2, elencam-se as competências que surgiram no decorrer da investigação nas figuras nº4 e nº5 abaixo reproduzidas.

No que concerne ao papel de gestor de equipas, salientam-se os conhecimentos na área da gestão de recursos humanos e de psicologia, quanto às aptidões salienta-se a consciência social, na vertente das habilidades destaca-se a compreensão oral e a identificação de emoções, e efetua atividades de trabalho relacionadas com a resolução de conflitos e em planear e atribuir objetivos.

Quanto ao papel de gestor de informação, salientam-se os conhecimentos na operabilidade dos sistemas informativos, quanto às aptidões salientam-se a compreensão oral e escrita, no que respeita às habilidades destacam-se o pensamento crítico assim como a monitorização, e realiza atividades relacionadas com a recolha e análise de informação.

Quanto ao papel de gestor da formação, destacam-se os conhecimentos na área da formação e treino bem como em recursos humanos, salientam-se ainda aptidões relacionadas com a definição de estratégias de aprendizagem, quanto às habilidades destacam-se a

expressão oral e expressão escrita, e desenvolve-se atividades relacionadas com o treino e ensino dos militares.

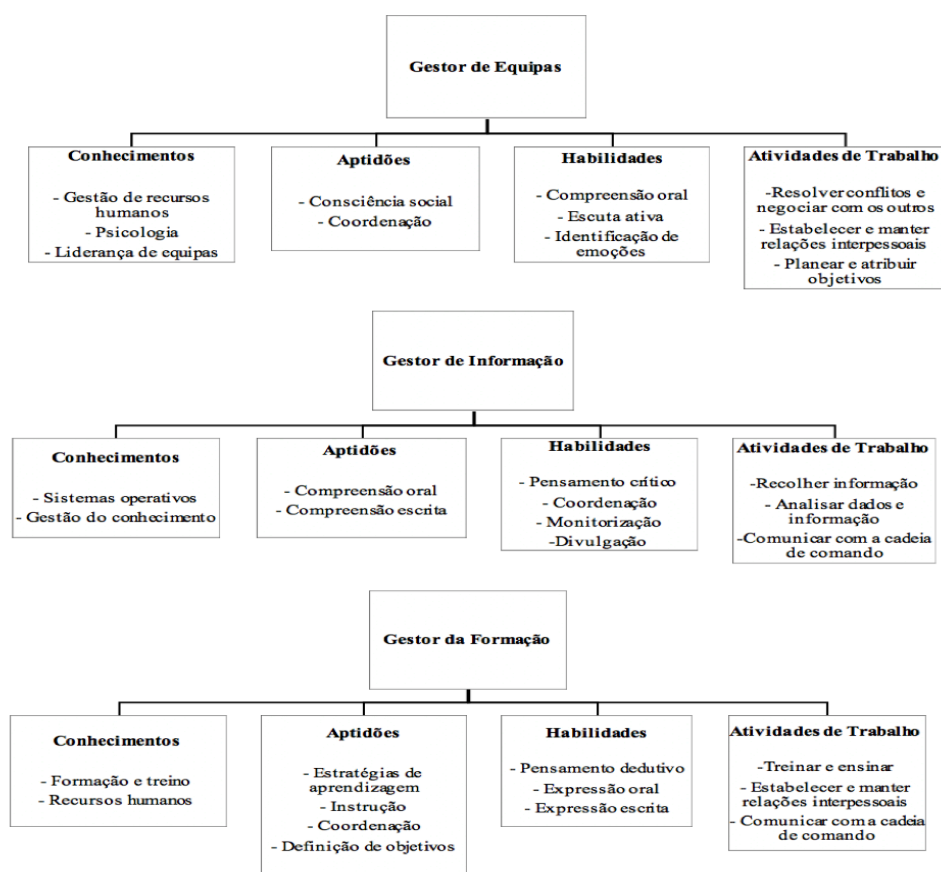


Figura 4 - Competências caracterizadoras de um destacamento territorial

Fonte: Elaboração própria

As restantes competências surgem representadas na figura nº5.

Assim no que respeita ao papel de gestor de avaliação, destacam-se os conhecimentos relacionados com a gestão de recursos humanos e avaliação de desempenho, quanto às aptidões salientam-se o pensamento crítico e o julgamento e tomada de decisão, no campo das habilidades destacam-se a compreensão escrita e oral, e efetua atividades relacionadas com a recolha de informação e fornece *feedback*.

Relativamente ao papel de gestor de comunicação, salientam-se os conhecimentos na área da comunicação e *marketing*, quanto a aptidões destacam-se sobretudo a coordenação e a gestão de redes, como habilidades destacam-se a compreensão oral e a clareza no

discurso, realizam-se atividades relacionadas com a comunicação com entidades externas à organização e ainda com a recolha de informação.

Por fim, relativamente ao papel de gestor de meios, destacam-se os conhecimentos relativos ao armamento e equipamento utilizados, no campo das aptidões salientam-se a manutenção de equipamentos, no que concerne às habilidades destacam-se a destreza manual e a sensibilidades aos problemas, quanto às atividades de trabalho, estas estão relacionadas com a inspeção de estruturas, equipamentos e materiais, e ainda com a supervisão e manutenção dos meios pertencentes à unidade.

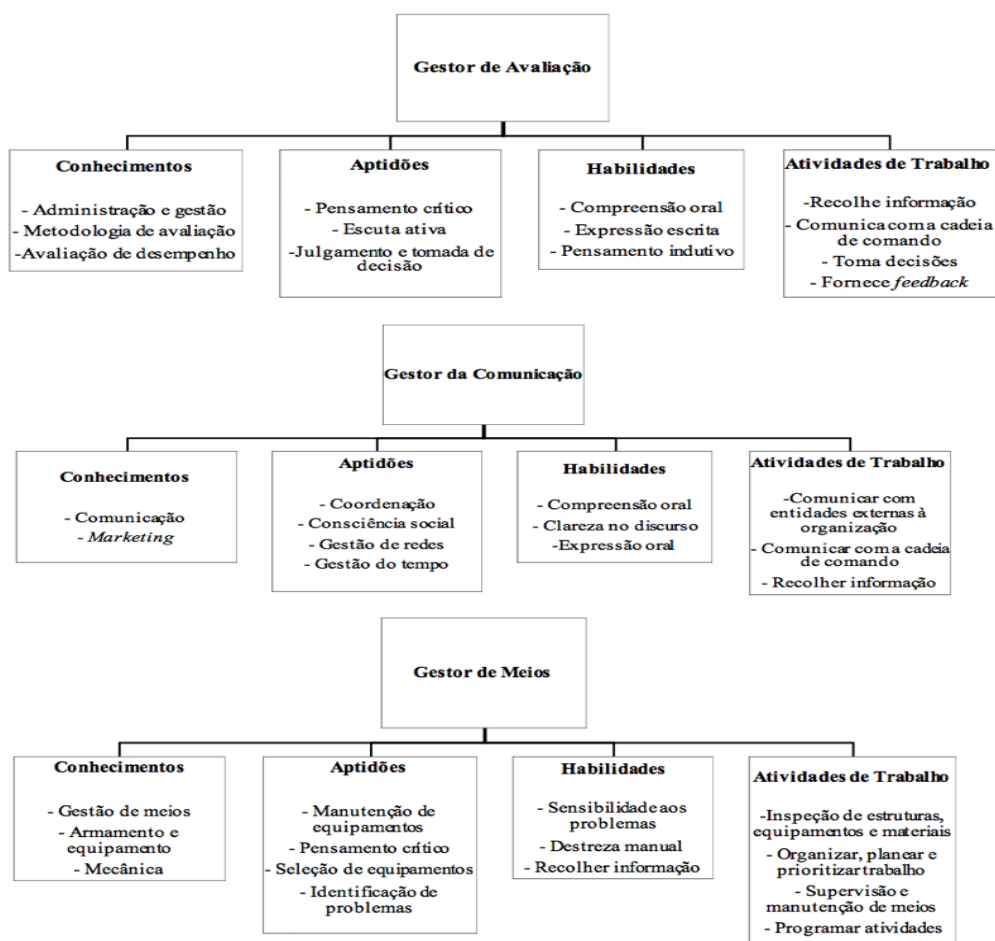


Figura 5 - Competências caracterizadoras de um destacamento territorial

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à QD3: “Qual o foco ou distribuição dos papéis segundo uma orientação interna ou externa ao destacamento territorial?”, constatou-se que os papéis

compreendem seis grandes áreas com foco em atividades internas e externas tanto dos DTer como dos PTER.

Assim com foco para as atividades ou tarefas mais internas, destacam-se a área da gestão de equipas, com três grandes papéis, sendo eles o gestor de pessoal, o motivador e o gestor de conflitos, surgem ainda a área da gestão dos meios, da gestão da formação e da gestão da avaliação.

Com foco mais direcionada para atividades ou tarefas mais externas, destaca-se a gestão da informação, e a gestão da comunicação, conforme demonstra a figura nº6.

Com foco mais nas pessoas, destacam-se os papéis de gestor de equipas e da comunicação. Com foco centrado nos meios destacam-se os papéis de gestão de meios e da informação. O papéis de gestão da formação e da avaliação compreendem quer as pessoas quer os meios.

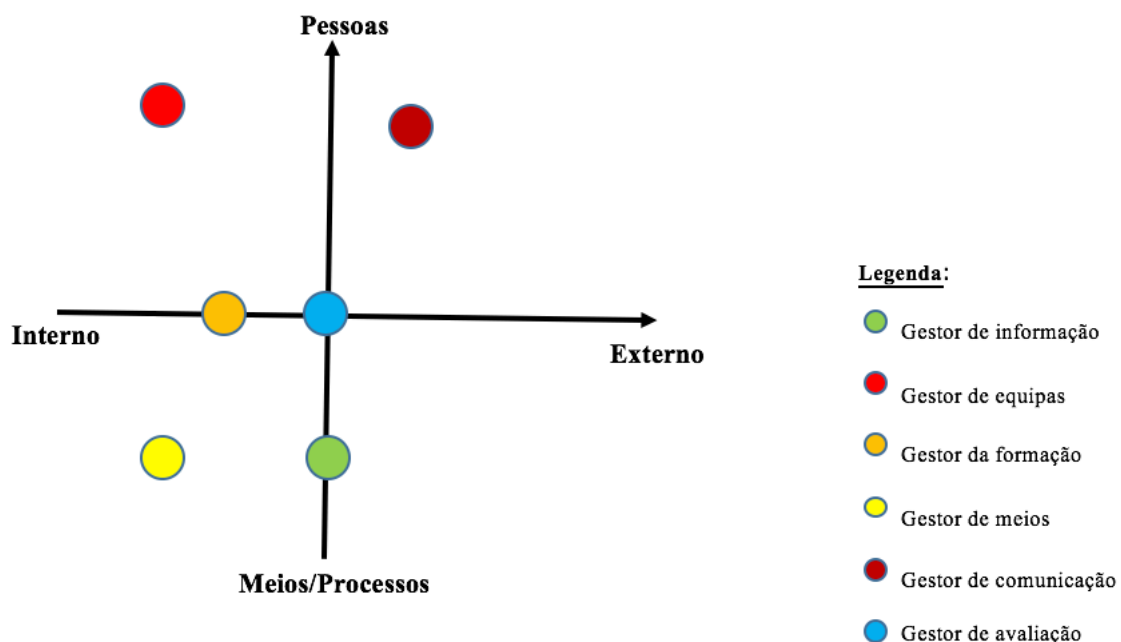


Figura 6 - Distribuição dos papéis na vertente interna ou externa ao DTer

Fonte: Elaboração própria

Quanto à última questão, a QD4:” **Quais os incidentes críticos e competências envolvidas nas atividades de um destacamento territorial e a implicação para a gestão do conhecimento?**”, constatou-se que para determinadas situações (incidentes críticos) são

necessárias determinadas competências e conhecimentos para uma melhor resolução das mesmas, na tabela nº11 estão explanadas as situações bem como as competências que se apuraram durante a investigação.

**Tabela 11 - Incidentes críticos e competências**

<b>Designação da Situação</b>	<b>Competências/Conhecimento</b>	<b>Entidades Envolvidas</b>
<b>Situação de resposta a incêndios/catástrofes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação com diversas entidades</li> <li>• Gestão de efetivo</li> <li>• Gestão de meios</li> <li>• Capacidade de transmissão de informação</li> <li>• Conhecimento da área geográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bombeiros</li> <li>• Proteção civil</li> <li>• GIPS</li> <li>• NPA</li> <li>• PTer</li> <li>• DT</li> </ul>
<b>Situação de resposta a acidentes de viação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de efetivo</li> <li>• Gestão de meios</li> <li>• Coordenação com diversas entidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PTer</li> <li>• Bombeiros</li> <li>• NICAV</li> <li>• Delegado de saúde</li> </ul>
<b>Situação de gestão de conflitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação de comportamento</li> <li>• Capacidade de mediação</li> <li>• Capacidade de motivação</li> <li>• Capacidade de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Militares</li> </ul>
<b>Situação de execução de operações policiais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de efetivo</li> <li>• Gestão de meios</li> <li>• Coordenação com diversas entidades</li> <li>• Coordenação das comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bombeiros</li> <li>• DTer</li> <li>• NIC</li> <li>• UI</li> </ul>
<b>Situação de execução de operações de sensibilização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de iniciativa</li> <li>• Coordenação com diversas entidades</li> <li>• Execução de planeamento</li> <li>• Gestão de meios</li> <li>• Gestão de efetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Câmara Municipal</li> <li>• Junta de Freguesia</li> <li>• Proteção Civil</li> <li>• Bombeiros</li> <li>• ICNF</li> <li>• DTer</li> <li>• PTer</li> <li>• GIPS</li> <li>• NPA</li> </ul>

**Fonte: Elaboração própria**

A análise das situações (incidentes críticos) e a sua codificação efetuada no capítulo quatro, possibilita uma matriz de análise baseada em pressupostos (representados pelos SE), consequências (representadas pelo ENTÃO) e a justificação (representada pelo PORQUE), esta matriz de análise possibilita a identificação, análise e monitorização de incidentes críticos que se traduzem em lições aprendidas.

## 5.2- Resposta à pergunta de partida

Para responder à pergunta de partida, “**A liderança coletiva assume-se como um modelo de liderança e gestão adequado para lidar com maiores níveis de autonomia e dispersão de atuação?**”, adaptou-se o modelo integrador da liderança coletiva, anteriormente referido no capítulo 1, estando explanado em seguida na figura nº7.

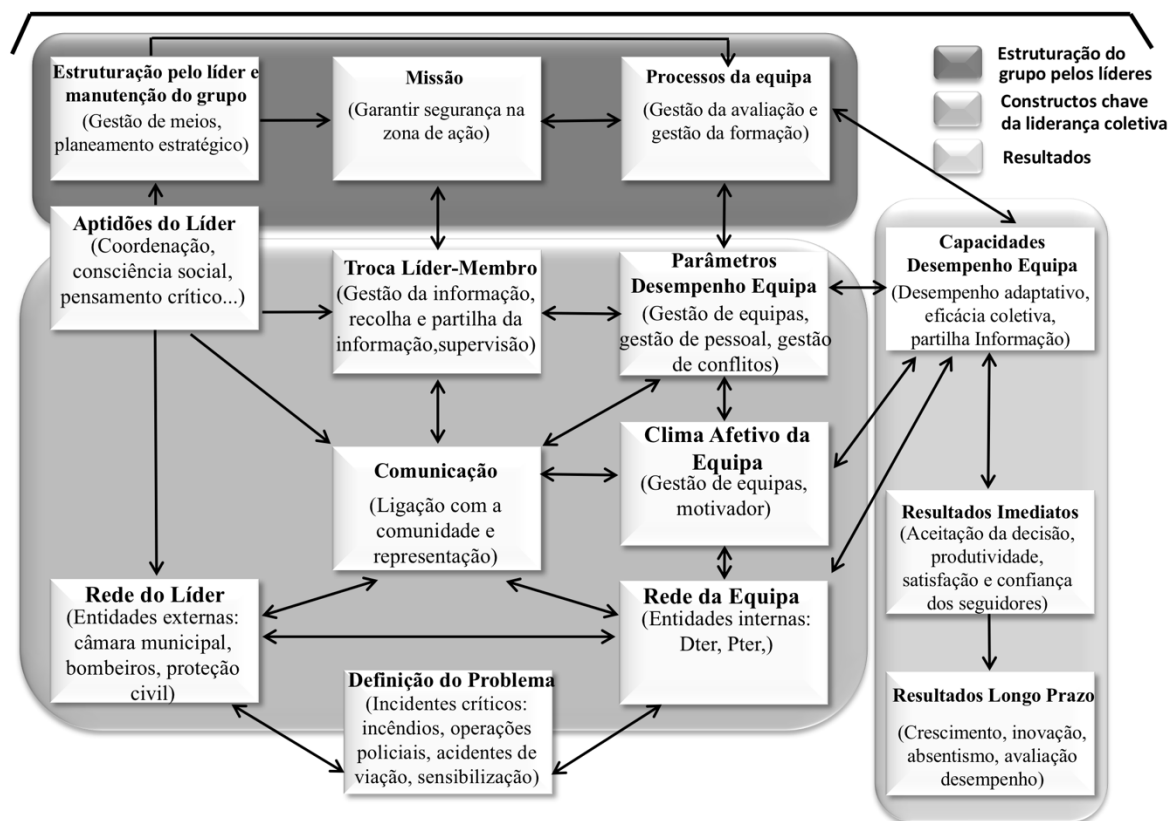


Figura 7 - Quadro integrador da liderança coletiva

Fonte: Adaptado de (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark, & Mumford, 2009, p. 937)

Através da informação obtida nas entrevistas foi possível efetuar o levantamento dos papéis que caracterizam um DTer, bem como os Pter que o constituem, assim através dos papéis levantados foi possível adaptar o quadro integrador de liderança coletiva proposto por Friedrich et. al. (2009), definindo os principais construtos que o constituem, como a comunicação entre líder e subordinados, o clima afetivo da equipa, a rede de equipa e do líder, que proporciona uma melhor capacidade de liderança, existindo uma melhor comunicação entre todos os atores da rede, tratando-se neste caso dos militares que

compõem um DTer, o que permite lidar com a dispersão das forças no terreno e com os maiores níveis de autonomia que advém dessa mesma dispersão.

A atuação do destacamento territorial é caracterizada por uma grande distribuição geográfica, contextos de grande intensidade, pela necessidade de reagir a situações específicas e imprevisíveis, envolvendo múltiplos intervenientes como foi possível constatar, pelo que o líder formal não é o único interveniente nos processos. É-lhe exigido delegação ou partilha de responsabilidades, aumentando o comprometimento do grupo.

O sucesso do líder é o sucesso dos múltiplos intervenientes, quer internos ao destacamento, quer externos, pelo que o processo de liderança coletiva é um instrumento essencial face ao contexto de atuação dos destacamentos territoriais.

O levantamento de macro papéis e das subcategorias associadas, bem como das situações padrão que os militares da GNR são confrontados traduzem estruturas de conhecimento mais profundas e habilidades meta-cognitivas que permitam um entendimento esclarecido das situações e da forma de como lidar com cada uma.

A distribuição e utilização não só de informação, mas também de conhecimentos, pelos líderes formais e pelos diversos intervenientes nos diferentes processos, permitem ajustar os modelos de comunicação existentes a uma comunicação mais implícita, tornando-os mais eficazes.

A oportunidade de no futuro o treino ser orientado seguindo uma metodologia suportada pelos MMP, tem a vantagem de permitir aos militares da GNR maiores níveis de resistência perante situações causadoras de pressão e stress, e possibilitar maior capacidade de coordenação entre o meio interno e externo.

### **5.3- Confirmação dos objetivos da investigação**

No que concerne ao grau de cumprimento dos objetivos, relativamente ao objetivo geral:” **Estabelecer um modelo de liderança coletiva adaptado a um destacamento territorial**”, o mesmo foi alcançado através da revisão da literatura efetuada nos capítulos um e dois, da análise às respostas fornecidas durante as entrevistas e culminou com a resposta à pergunta de partida. Relativamente ao objetivo específico nº1 “**Analisar e caracterizar o modelo de liderança coletiva**”, este foi atingido através da pesquisa e revisão de literatura efetuada nos capítulos um e dois, e da construção do modelo proposto na figura nº7. No que concerne ao objetivo específico nº2 ”**Analisar e os papéis caracterizadores de um destacamento territorial**”, foi atingido através da análise às questões nº1 e nº2 da entrevista

realizada e ainda com a resposta da questão derivada nº1. Relativamente ao objetivo específico nº3 “**Analisar e caraterizar as macro competências associadas a cada papel**”, foi cumprido através da análise das questões nº3, nº4 e nº5 da entrevista e ainda com a resposta da questão derivada nº2.

#### **5.4- Limitações da investigação**

Como em qualquer trabalho de investigação científica, surgem limitações e dificuldades decorrentes da própria investigação. O facto de ser um tema pouco abordado e existir ainda uma quantidade de bibliografia reduzida em relação ao tema em concreto, constituiu um fator limitador.

#### **5.5- Investigações futuras**

Para a realização de investigações futuras sugere-se que se efetue um estudo com uma amostra mais ampla, por forma a perceber quais os papéis e as competências associadas a cada um desses papéis, nos diversos espetros de atuação da GNR, elaborando um mapa de competências para cada função, em todas as áreas de atuação da GNR.

## BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar - Direção de Ensino. (2016). Normas de Execução Permanente (NEP)nº522/1ª de 20 de janeiro: Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação
- APA (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. (2ª ed). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas, 34(3), 102-114.
- Borges, J. V., & Rodrigues, T. F. (2016). *Ameaças e Riscos Transnacionais do Novo Mundo Global*. Porto: Fronteira do Caos Editores LDA.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Free Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. SAGE.
- Caixeiro, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Tese de Doutoramento em Ciências da Educação. Universidade de Évora, Évora
- Cannon-Bowers, J., Salas, E., & Converse. (1993). *Shared Mental Models in Expert Team Decision Making*. Erlbaum.
- Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. doi: 10.2307/20159921
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Silabo.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração(7ªed.)*. Rio de Janeiro: Editora CAMPOS.
- Chrobot-Mason, Gerbasi, A. & Lester, C. (2016). *Predicting leadership relationships: The importance of collective identity*. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 298-311. doi:dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.003

- Contractor, N., DeChurch, L., Carson, J., Carter, D., & Keegan, B. (2012). The Topology of Collective Leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 994-1011. doi: doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.010
- Daft, R. (2014). *The Leadership Experience*. (6<sup>a</sup> ed). Ohio: Cengage Learning.
- Espevik, R., Johnsen, B. H., & Eid, J. (2011). Communication and Performance in Co-located and Distributed Teams: An issue of Shared Mental Models of Team Members?. *Military Psychology*. Bergen: Taylor & Francis Group, 616-638.
- Fitzgerald, L., Ferlie, E., McGivern, G., & Buchanan, D. (2013). Distributed leadership patterns and service improvement: Evidence and argument from English healthcare. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 227-239. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.10.012
- Flanagan, J. (1954). The critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. doi: dx.doi.org/ 10.1037/h0061470
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & Colle, S. (1984). *Stakeholder Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Friedrich, T., Vessey, W., Schuelke, M., Ruark, G., & Mumford, M. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20, 933-958. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.09.008
- Ghiselli, E. (1966). The Validity of a Personnel Interview. *Personnel Psychology*. Wiley Periodicals, Inc, 19(4), 389-394. doi: 10.1111/j.1744-6570.1966.tb00313.x.
- Hannah, S., Jennings, P., & Nobel, O. (2010). Tactical Military Leader Requisite Complexity: Toward a Referent Structure. *Military Psychology*, 22(4), 412-449. doi: 10.1037/a0032257
- Heldum, J., Sternberg, R., Horvath, J., Forsythe, G., & Snook, S. (1999). *Tacit Knowledge for military leaders: Lessons Learned Across Organizational Levels*. Army Research Institute.
- Jesuino, J. (1996). *Processos de Liderança*. Livros Horizonte.
- Kocolowski, M. (2010). *Shared Leadership: Is it Time for a Change?* Virginia: School of Global Leadership & Entrepreneurship, 3(1), 22-32.
- Lord, R., & Hall, R. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.06.003
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*. Lawrence Erlbaum Associates.

- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist Journal*, 1-14. doi: 10.1037/h0034092
- Mehra, A., Smith, B., Dixon, A., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.003
- Mischel, W. (1968). *Personality and Assessment*. New York: Wiley.
- Mitchell, T., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski, *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 225-254). John Wiley & Sons, Inc.
- Ployhart, R., & Bliese, P. (2006). Individual adaptability (I-Adapt) Theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In E. Salas, *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research* (Vol. 6, pp. 3-39). Oxford: Elsevier.
- Pressley, M., Snyder, B., Levin, J., Murray, H., & Ghatala, E. (1987). Perceived Readiness for Examination Performance (PREP) Produced by Initial Reading of Text and Text Containing Adjunct Questions. *Reading Research Quarterly*, 22(2), 219-236
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico-Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Brasil: Universidade FEEVALE.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Quivy, R., & Campenhout, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (6ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Rosinha, A. (2016). *O Espectro da Liderança do Individual ao Coletivo*. Lisboa: Centro de Audiovisuais do Exército.
- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar. *Proelium*. 7(3), 17-46.
- Salas, E., Sims, D., & Burke, S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork?. *Small Group Research*, 35(5), 555-599. doi: 10.1177/1046496405277134
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Shipilov, A., Gulati, R., Kilduff, M., Li, S., & Tsai, W. (2014). Relational Pluralism Within and Between Organizations. *Academy of Management Journal*, 57(2), 449-459. doi: 10.5465/amj.2013.1145
- Silva, F. (2015). *Liderança de Equipas: O papel da liderança partilhada em contexto de Estado-Maior- O caso da Eurogendfor*. Trabalho de Investigação Individual. Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Sparrowe, R., & Liden, R. (2005). Two routes to influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535. doi: 10.2189/asqu.50.4.505
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at Work. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 391-395. doi: 10.1002/hrdq.3920050411
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social process of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & Mckelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- White, L., Currie, G., & Lockett, A. (2016). Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 280-297. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.01.004
- Yukl, G. (1999). *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations (8ªed.)*. New York: Pearson.
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483. doi: 10.1016/S1048-9843(01) 00093-5

## **APÊNDICES**

**Apêndice A- Carta de Apresentação**



**Academia Militar**

**O Papel da Liderança Coletiva na Gestão dos  
Processos de Trabalho na GNR:  
Estudo de caso do Comando Territorial de Vila Real**

**Autor:** Aspirante de Infantaria da GNR João Pedro Oliveira Ribeiro

**Orientador:** Tenente-Coronel Art (PhD) António José P. E. Rosinha

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade Segurança**

**Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, março de 2018**

## **Carta de Apresentação**

Exmo. Senhor Comandante do Comando Territorial de Vila Real,

No âmbito do 23.º Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar, e para conclusão do mesmo, surge a elaboração de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “O papel da Liderança Coletiva na gestão dos processos de trabalho na GNR: Estudo de caso no Comando Territorial de Vila Real”.

Dada a dispersão de atuação das forças de segurança, em especial da GNR, uma vez que opera em 94% do território nacional, e a necessidade de maiores níveis de autonomia como forma de lidar com as situações no dia-a-dia, é requerido uma mudança no tipo de processo de liderança que facilite a comunicação e a partilha do conhecimento.

Neste ensejo pretende-se com a realização deste Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) explorar o conceito da liderança coletiva e da sua abordagem para lidar com maiores níveis de autonomia e dispersão das forças.

Sendo um dos objetivos do presente trabalho, analisar os papéis, as tarefas e as competências que são exigidas na componente territorial (formada pelo conjunto dos destacamentos e postos territoriais), com vista a obter este tipo de informações e com a finalidade de valorizar o presente trabalho, julga-se pertinente ter em conta o conhecimento e experiência de personalidades com reconhecida competência no que concerne ao desempenho de funções de liderança, nomeadamente os comandantes de destacamento territorial e os comandantes de posto territorial.

O facto de realizar este trabalho no comando territorial de Vila Real, prende-se essencialmente com duas razões, primeiro perante a impossibilidade de efetuar um estudo desta dimensão a nível nacional uma vez que apenas dispomos de 10 semanas para a realização do mesmo motivo pelo qual é necessário limitar o objeto do estudo, e a segunda devido à proximidade espacial com a minha área de residência, uma vez que é necessário efetuar entrevistas de forma presencial por todos os destacamentos territoriais e postos territoriais.

O presente trabalho encontra-se sob a orientação científica do Tenente-Coronel de Artilharia (PhD) António José Esteves Palma Rosinha.

Assim, solicito a V. Exa. que se digne a colaborar na realização deste estudo, concedendo autorização para que possa realizar um conjunto de entrevistas semi-estruturada, em data a agendar com os referidos comandantes de destacamento territorial e comandantes de posto territorial, no mês de março de 2018. Realça-se a importância do contributo de V. Ex.<sup>a</sup>, pelo que se agradece antecipadamente a sua disponibilidade. Agradeço confirmação de disponibilidade.

Respeitosamente,

João Pedro Oliveira Ribeiro  
Aspirante de GNR Infantaria

## Apêndice B - Guião de Entrevista

### Guião De Entrevista



### Trabalho de Investigação Aplicada

*O Papel da Liderança Coletiva na Gestão dos Processos de Trabalho na GNR:  
Estudo de caso do Comando Territorial de Vila Real*

**Investigador:** *Aspirante Aluno de Infantaria João Pedro Oliveira Ribeiro*

O Objetivo Final do trabalho é construir um Modelo Global de Meta-Competências para o Destacamento Territorial, identificando os diferentes papéis desempenhados, tarefas, aptidões e interdependências entre os diferentes intervenientes.

As suas repostas são fundamentais para atingir os objetivos da presente investigação, assim torna-se importante que estas sejam o mais completas possível. Todas as repostas servirão apenas como objeto de estudo para a investigação e, se necessário serão classificadas.

- 1- Quais os diferentes papéis desempenhados no dia a dia de trabalho?
- 2- Dos papéis desempenhados diariamente, quais aqueles que considera mais críticos e frequentes?
- 3- Quais as tarefas desempenhadas em cada um dos papeis?

O PAPEL DA LIDERANÇA COLETIVA NA GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO NA GNR:

ESTUDO DO CASO DO COMANDO TERRITORIAL DE VILA REAL

- 4- Pense numa situação onde o comando teve de trabalhar junto e partilhar informação para alcançar um objetivo? Descreva a situação.
- a- Quem esteve envolvido, especificamente?
  - b- Quais eram os papéis desempenhados por cada pessoa nessa interação?
  - c- Quem assumiu o papel de liderança formal e informal?
    - i- O que é que ele fez?
    - ii- Que tipo de conhecimento foi exigido?
    - iii- Que aptidões foram necessárias?
  - d- Existiu algum tipo de delegação de tarefas? Se sim, a quem? Que tipo de papel?
  - e- Que tipo de coordenação foi exigida?
  - f- Qual foi o resultado dessa situação?
    - i- Em que medida o desempenho da unidade foi afetado? (Mudanças na moral, na performance, motivação...)
    - ii- O que levou a esse resultado obtido?
- 5- Pense numa situação onde várias unidades (destacamento, postos, entidades externas, bombeiros, proteção civil, outros) trabalharam em conjunto para alcançar um objetivo? Descreva a situação.
- a- Quem esteve envolvido de cada unidade?
  - b- Quem desempenhou o papel de liderança?
    - i. Era líder formal ou informal?
    - ii. O que foi feito?
  - c- Eram unidades similares ou tinham dependência hierárquica?
  - d- Como é que foi distribuído o trabalho?
  - e- Que tipo de coordenação foi exigida?
  - f- Como é que os recursos humanos foram utilizados (tendo em conta a experiência, habilidades, características individuais...)?
  - g- Qual foi o resultado dessa situação?
    - i. Em que medida o desempenho da unidade foi afetado? (mudanças na moral, na performance, motivação...)
  - g- O que provocou esse resultado?
    - i. Quais foram as pessoas-chaves envolvidas para obter os resultados nessa situação?

- ii. Quais foram os elementos fundamentais (decisões, ações...) para alcançar o objetivo com sucesso?

***Obrigado pela colaboração!***

## Apêndice C - Identificação dos Entrevistados

Tabela 12 - Identificação dos entrevistados

Entrevistado	Nome	Posto	Função	Data/Hora	Modo
<b>Destacamento 1- Destacamento Territorial de Vila Real</b>					
<b>E1</b>	Teodoro Silvano	1ºSargento	Cmdt PTer Murça	19/03/2018 13:50	Presencial
<b>E2</b>	Luís Teixeira	Cabo-Chefe	Cmdt PTer Pedras Salgadas	19/03/2018 16:20	Presencial
<b>E3</b>	António Martins	Sargento-Ajudante	Cmdt PTer Ribeira de Pena	20/03/2018 11:25	Presencial
<b>E4</b>	Fernando Colaço	Capitão	Cmdt DTer Vila Real	20/03/2018 14:20	Presencial
<b>E5</b>	Rui Eira	Sargento-Ajudante	Cmdt PTer Vila Real	20/03/2018 15:40	Presencial
<b>E6</b>	Nuno Pereira	Sargento-Ajudante	Cmdt PTer Vila Pouca de Aguiar	20/03/2018 16:20	Presencial
<b>E7</b>	Luís Pereira	Cabo	Cmdt PTer Cerva	21/03/2018 14:00	Presencial
<b>E8</b>	José Mesquita	Sargento-Ajudante	Cmdt PTer Mondim de Basto	21/03/2018 15:10	Presencial
<b>Destacamento 2 – Destacamento Territorial de Chaves</b>					
<b>E9</b>	Armindo Serra	1ºSargento	Cmdt PTer Boticas	14/03/2018 9:15	Presencial
<b>E10</b>	Leonel Ferreira	1ºSargento	Cmdt PTer Montalegre	14/03/2018 10:40	Presencial
<b>E11</b>	Henrique Oliveira	1ºSargento	Cmdt PTer Vidago	14/03/2018 14:00	Presencial
<b>E12</b>	Edgar Roriz	1ºSargento	Cmdt PTer Carrazedo de Montenegro	14/03/2018 15:00	Presencial
<b>E13</b>	Bruno Antunes	Capitão	Cmdt DTer Chaves	15/03/2018 9:00	Presencial

<b>E14</b>	Clemente Santos	1ºSargento	Cmdt PTer Chaves	15/03/2018 10:40	Presencial
<b>E15</b>	Manuel Camilo	Sargento-Chefe	Cmdt PTer Valpaços	15/03/2018 16:10	Presencial
<b>Destacamento 3- Destacamento Territorial de Peso da Régua</b>					
<b>E16</b>	Luís Gomes	Sargento-Ajudante	Cmdt PTer Santa Marta de Penaguião	19/03/2018 14:55	Presencial
<b>E17</b>	Alberto Marques	Sargento-Ajudante	Cmdt PTer Peso da Régua	16/03/2018 9:10	Presencial
<b>E18</b>	João Cristovam	1ºSargento	Cmdt Pter Mesão Frio	16/03/2018 10:00	Presencial
<b>E19</b>	Luís Teixeira	1ºSargento	Cmdt PTer Sabrosa	19/03/2018 9:10	Presencial
<b>E20</b>	João Diegas	Cabo-Chefe	Cmdt PTer Pinhão	19/03/2018 10:00	Presencial
<b>E21</b>	Virgílio Mesquita	1ºSargento	Cmdt PTer Alijó	19/03/2018 10:50	Presencial
<b>E22</b>	Ricardo Portal	Tenente	Cmdt DTer Peso da Régua	23/03/2018 10:30	Presencial

**Fonte: Elaboração Própria**

## Apêndice D - Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas

Tabela 13 - Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas

Questão	Categoria	Subcategoria	UR
1	Gestor de Informação		1.A
	Gestor de Pessoal		1.B
	Gestor de Meios		1.C
	Motivador		1.D
	Comunicador		1.E
	Gestor de Conflitos		1.F
	Avaliador		1.G
	Formador		1.H
2	Gestor de Informação	Crítico	2.A.1
		Frequente	2.A.2
	Gestor de Pessoal	Crítico	2.B.1
		Frequente	2.B.2
	Gestor de Meios	Crítico	2.C.1
		Frequente	2.C.2
	Motivador	Crítico	2.D.1
		Frequente	2.D.2
	Comunicador	Crítico	2.E.1
		Frequente	2.E.2
	Gestor de Conflitos	Crítico	2.F.1
		Frequente	2.F.2
	Avaliador	Crítico	2.G.1
		Frequente	2.G.2
	Formador	Crítico	2.H.1
		Frequente	2.H.2
3	Gestor de Informação	Recolhe e Transmite	3.A.1
		Gerir Plataformas	3.A.2
		Partilha Informação	3.A.3
	Gestor de Pessoal	Planear Escalas	3.B.1
		Atribuir Tarefas	3.B.2
		Coordenar Militares	3.B.3
	Gestor de Meios	Gestão Viaturas	3.C.1

		Gestão de Infraestruturas	3.C.2
		Gestão Armamento	3.C.3
	Motivador	Relações Interpessoais	3.D.1
		Harmonização	3.D.2
	Comunicador	Ligação à Comunidade	3.E.1
		Representação	3.E.2
	Gestor de Conflitos	Mediação	3.F.1
		Observar Comportamentos	3.F.2
	Avaliador	Observa	3.G.1
		Atribuir Classificação	3.G.2
	Formador	Planear Instrução	3.H.1
		Executar Instrução	3.H.2

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

## Apêndice E - Análise das Entrevistas

Tabela 14 - Análise das entrevistas

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
<b>Questão n°1</b>		
<b>E1</b>	1.A	“...tenho de operar com todas as plataformas e fazer a gestão de toda a informação que é lá carregada.”
	1.B	“Um comandante de posto hoje em dia é sobretudo um gestor de recursos humanos...”
	1.C	“é minha responsabilidade estar atento ao estado das viaturas e das infraestruturas...”
	1.D	“tenho um papel ativo na parte motivacional dos militares...”
	1.E	“na nossa posição é importante ter uma boa capacidade de comunicação...”
	1.F	“a gestão dos conflitos é uma das minhas missões diárias...”
	1.H	“...a instrução é uma das minhas responsabilidades”
<b>E2</b>	1.A	“...faço a inserção de informação nas plataformas...”
	1.B	“...embora o posto seja pequeno, tenho de gerir os homens que estão sob o meu comando.”
	1.C	“...tenho como responsabilidade a conservação das viaturas e das instalações...”
	1.D	“...tento sempre motivar os militares para o serviço.”
	1.E	“...saber comunicar com os militares é essencial...”
	1.F	“...sou obviamente um gestor de conflitos, porque onde há pessoas há conflitos...”
	1.H	“tento instruir os meus militares, de modo a que estejam o melhor preparados possível”
<b>E3</b>	1.A	“enquanto comandante de posto cabe-me recolher e tratar a informação...”
	1.B	“...tenho de fazer a gestão dos meus militares”
	1.C	“verifico o estado de conservação das viaturas, das infraestruturas, e garantir a segurança das mesmas”
	1.D	“sou um encorajador e motivador...”
	1.E	“dou muita importância a uma boa comunicação, é essencial para o serviço...”
	1.F	“...resolvo conflitos interpessoais...”
	1.H	“...a instrução dos militares é uma preocupação constante...”
<b>E4</b>	1.A	“Desempenho vários papeis, a gestão de informação é um deles...”
	1.B	“...enquanto comandante de destacamento, uma das minhas principais missões é conseguir fazer uma boa gestão dos meus militares...”

	1.C	“...quando faço a ronda pelos postos verifico sempre o estado das instalações e do armamento...”
	1.D	“...a motivação é essencial, tento fazer com que os militares se sintam envolvidos nas decisões...”
	1.E	“...considero-me um bom comunicador, é essencial no relacionamento com os outros.”
	1.F	“...os conflitos estão sempre presentes, a nossa função é saber lidar com eles...”
	1.G	“...enquanto comandante de destacamento, avalio os meus sargentos e oficiais sob o meu comando direto”
	1.H	“...tento fornecer a a melhor formação possível aos meus militares...”
<b>E5</b>	1.A	“...tudo o que envolva a inserção de informação nas plataformas passa por mim, quer seja eu a fazer ou a supervisionar...”
	1.B	“...saber gerir recursos humanos numa instituição como a GNR é fundamental...”
	1.C	“Sou o responsável pela manutenção das viaturas e restante equipamento orgânico do posto.”
	1.D	“a motivação é essencial, para que o serviço corra bem, tento motivá-los o melhor que sei.”
	1.E	“...saber comunicar é a base de tudo...”
	1.F	“cada vez mais sinto a necessidade de intervir para resolver conflitos entre eles...”
	1.H	“...passa por mim a instrução aos militares...”
<b>E6</b>	1.A	“...faço um gestão cuidada da informação...”
	1.B	“...cada vez mais um comandante de posto é um gestor de pessoas...”
	1.C	“...asseguro-me de que tudo está limpo e em condições de utilização...”
	1.D	“...não é fácil manter o militares permanentemente motivados, mas tento fazê-lo...”
	1.E	“...a capacidade de comunicar, reflete-se na ligação que tento estabelecer com a população local...”
	1.F	“...infelizmente na GNR há cada vez mais conflitos entre os militares, e cabe-nos a nós tentar resolvê-los...”
	1.H	“...tenho um papel ativo na parte da instrução aos militares...”
<b>E7</b>	1.A	“...tento recolher sempre junto dos militares a informação que trazem do serviço operacional...”
	1.B	“...embora se trate de um posto de atendimento, com pouco efetivo, tenho de os coordenar...”
	1.C	“...a gestão dos meios atribuídos ao posto passa tudo por mim...”
	1.D	“...considero a motivação um fator decisivo no desempenho dos militares, e tento mantê-los sempre o mais motivados possível...”

	1.E	“...a necessidade de nos relacionarmos com diversas entidades, obriga-nos a desenvolver uma boa capacidade de comunicação...”
	1.F	“...eles procuram em mim uma ajuda no sentido de resolver os seus problemas...”
	1.H	“...embora sejamos poucos, faço o possível para lhes dar alguma instrução...”
<b>E8</b>	1.A	“...um comandante de posto desempenha uma missão muito abrangente, sendo que fazer a gestão da informação que obtém é uma delas...”
	1.B	“...planeio e coordeno todas as tarefas que atribuo aos meus militares...”
	1.C	“...avoquei a mim a responsabilidade da gestão das infraestruturas...”
	1.D	“...a motivação dos militares é o maior desafio de um comandante de posto...”
	1.E	“...mantenho uma boa linha de comunicação não só com os militares, mas também com entidades externas à GNR...”
	1.F	“...a resolução de conflitos tornou-se uma missão do dia a dia...”
	1.H	“...sou também o responsável pela instrução aos militares.”
<b>E9</b>	1.A	“...para além de ser um administrativo, fruto das várias plataformas existentes que tem de ser alimentadas com informação fornecida por nós...”
	1.B	“...faço o acompanhamento e a gestão dos militares no terreno...”
	1.C	“...tenho de garantir o estado de conservação de tudo o que está orgânico ao posto...”
	1.D	“...procuro conhecer os meus militares ao máximo, para que possa motivá-los o melhor possível...”
	1.E	“...como comandante de posto devo conhecer e comunicar não só com os militares mas também com a população em geral...”
	1.F	“...sobretudo gerir os conflitos interpessoais, porque são aqueles que mexem mais com o psicológico dos militares...”
	1.H	“...a instrução deles é sempre uma preocupação para mim...”
<b>E10</b>	1.A	“...a nível administrativo, procuro fazer uma boa gestão da informação que me chega através das patrulhas...”
	1.B	“...a gestão do efetivo é uma preocupação constante...”
	1.C	“...encarrego-me de fazer a gestão de viaturas...”
	1.D	“...devido à perspetiva de carreira dos militares, a sua motivação é sempre escassa, cabe-nos a nós inverter isso”
	1.E	“...sou um comunicador, porque tenho de falar com várias entidades...”

	1.F	“...tenho de resolver alguns problemas que existam entre os militares...”
	1.H	“...sempre que possível procuro instruí-los.”
<b>E11</b>	1.A	“...há a necessidade de estar constantemente a carregar informação nas plataformas...”
	1.B	“...fazer a gestão do pessoal é uma das componentes principais do serviço...”
	1.C	“...procuro garantir sempre a operacionalidade tanto das viaturas como das instalações e armamento...”
	1.D	“...tento motivá-los incutindo-lhes o espírito da missão...”
	1.E	“...saber comunicar é essencial na nossa profissão...”
	1.F	“...o aspeto da intervenção psicológica junto dos militares, é fundamental para resolver qualquer problema que eles enfrentem...”
	1.H	“...ministrar instrução é uma das minhas preocupações...”
	<b>E12</b>	1.A
1.B		“...funciono como um gestor que diariamente tenho de coordenar os militares...”
1.C		“...tenho de garantir que as viaturas estão sempre prontas para o serviço...”
1.D		“...conhecendo os militares é mais fácil motivá-los.”
1.E		“...é sempre importante conversar com os militares, e garantir uma boa relação com a população...”
1.F		“...tenho uma atenção especial com a vertente pessoal dos militares, no sentido de perceber se está tudo bem com eles...”
1.H		“...sempre que o horário permite procuro fornecer-lhes instrução...”
<b>E13</b>	1.A	“...procuro estar sempre o mais atualizado possível em relação à informação que possuo, para melhor conseguir informar o escalão superior...”
	1.B	“...a gestão do efetivo é sempre uma preocupação, embora procure apoiar-me nos meus comandantes de posto...”
	1.C	“...sempre que vou rondar procuro perceber se existem falhas na manutenção das viaturas, e das instalações assim como no armamento...”
	1.D	“...adoto sempre um discurso motivador...”
	1.E	“...tento ser sempre comunicativo com as diversas entidades exteriores à GNR...”
	1.F	“...embora os militares sejam disciplinados, existem sempre problemas, problemas esses que eu tento resolver da melhor maneira...”

	1.G	“...enquanto comandante de destacamento, uma das minhas obrigações é o de avaliar os meus subordinados...”
	1.H	“...planeio sempre a instrução do efetivo, e sempre que posso sou eu que a executo também...”
<b>E14</b>	1.A	“...cada vez vez mais sinto a necessidade de efetuar uma boa gestão da informação, uma vez que operamos com diversas plataformas...”
	1.B	“...a gestão do pessoal é exigente, obriga-nos a ter em conta diversos fatores...”
	1.C	“...as coisas tem de ser cuidadas, e tudo o que esteja atribuído ao posto é da minha responsabilidade, desde as viaturas ao armamento...”
	1.D	“...quando se instala a rotina a motivação é essencial para melhor a disponibilidade para o serviço...”
	1.E	“...mantenho sempre comunicação com outras entidades...”
	1.F	“...desempenho quase funções de psicólogo, tento falar com eles para perceber o que se passa e assim ajudá-los...”
	1.H	“...proporcionar instrução é essencial para os manter atualizados...”
<b>E15</b>	1.A	“...um comandante de posto tem de controlar toda a informação e documentação que passa pelo posto...”
	1.B	“...tenho de lhes fornecer uma orientação, atribuindo-lhes as suas tarefas...”
	1.C	“...supervisiono e controlo toda a manutenção das viaturas, assim com a conservação das instalações...”
	1.D	“...sempre que fazem algo correto procuro recompensá-los...”
	1.E	“...comunico com outras entidades, nomeadamente nas reuniões em que participo, e também a alguns órgãos de comunicação social...”
	1.F	“...dar atenção aos problemas pessoais dos militares é importante, porque quase sempre são um fator que influencia o seu desempenho no serviço...”
	1.H	“...faço sempre os possíveis para que tenham instrução...”
<b>E16</b>	1.A	“...a gestão da informação deve merecer especial atenção da nossa parte, obter boa informação é essencial para garantir um serviço de qualidade...”
	1.B	“...o comando atualmente passa também por fazer uma gestão eficiente dos recursos humanos que temos...”
	1.C	“...os recursos que temos são cada vez menos se não fazemos uma boa gestão deles, não temos ferramentas para trabalhar...”
	1.D	“...permanentemente arranjo novas formas de os motivar...”

	1.E	“...as relações que mantemos com as outras instituições públicas, são fruto da nossa capacidade de comunicação...”
	1.F	“...numa instituição como a GNR é imprescindível a um comandante não ter a capacidade para resolver conflitos entre os seus militares...”
	1.H	“...garantir a instrução dos militares é a melhor forma de preparar o serviço...”
<b>E17</b>	1.A	“...um fator importante é garantir uma gestão eficaz da informação...”
	1.B	“...cada vez mais temos de aprender a ser gestores de recursos humanos...”
	1.C	“...embora seja difícil, tento ter sempre todas as viaturas operacionais, e zelar pelo bom estado de conservação das instalações e do equipamento...”
	1.D	“...quando falo com os militares é sempre no sentido de os motivar...”
	1.E	“...tento garantir um bom canal de comunicação com as mais diversas entidades...”
	1.F	“...onde existem pessoas existem problemas, e enquanto comandante de posto tenho obrigação de tentar resolvê-los...”
	1.H	“...tento reunir sempre o máximo de efetivo disponível para ter instrução...”
<b>E18</b>	1.A	“...a recolha e a partilha de informação é essencial no desempenho da nossa missão...”
	1.B	“...fazer a gestão do pessoal implica conjugar uma série de fatores...”
	1.C	“...todos tem a responsabilidade de tratar aquilo que é da GNR, obviamente que eu enquanto comandante sou o responsável por garantir que isso acontece...”
	1.D	“...uma das formas que tenho para os motivar é quebrando as rotinas...”
	1.E	“...ao participar nos mais diversos fóruns em que a GNR está inserida, estou de certa forma a comunicar com as outras entidades lá presentes...”
	1.F	“...estou sempre atento aos seus comportamentos por forma a prevenir alguns conflitos que possam surgir...”
	1.H	“...atribuo grande importância à vertente da instrução, ministrando-a sempre que me é possível...”
<b>E19</b>	1.A	“...a informação precisa de ser carregada nas plataformas, a mim cabe-me não só fazer essa inserção, mas também supervisionar a restante que não é realizada por mim...”
	1.B	“...uma das funções de comando é precisamente fazer a gestão do pessoal...”
	1.C	“...como é óbvio não consigo fazer tudo sozinho, mas procuro sempre alertar para o facto da necessidade de cuidar da manutenção das viaturas e das instalações...”

	1.D	“...a motivação dos homens é fundamental para o bom funcionamento do posto...”
	1.E	“...considero-me uma pessoa bastante comunicativa, aliás na minha função não podia ser de outra forma...”
	1.F	“...o acompanhamento psicológico é fundamental para prevenir algum problema...”
	1.H	“...coordeno a instrução dos militares...”
<b>E20</b>	1.A	“...devido às múltiplas plataformas existentes é necessário uma gestão cuidada da informação que é carregada lá...”
	1.B	“...embora sejamos apenas cinco, cabe-me a mim a gestão do efetivo...”
	1.C	“...coordeno sempre alguma cedência de viaturas que seja necessário fazer, assim como a supervisão de todo o equipamento...”
	1.D	“...a motivação é cada vez mais um desafio, tento sempre arranjar novas maneiras de os motivar...”
	1.E	“...sempre que é necessário representar a GNR aqui na área do posto, sou eu que o faço, manter boas relações institucionais é essencial...”
	1.F	“...os conflitos vão existir sempre, temos é de os tentar minimizar...”
	1.H	“...no que se trata da instrução aos militares, ela passa sempre por mim, normalmente na parte do planeamento...”
<b>E21</b>	1.A	“...é importante possuir informação atualizada de tudo aquilo que se passa na nossa zona de ação...”
	1.B	“...a gestão dos militares é da minha responsabilidade...”
	1.C	“...qualquer assunto relacionado com as viaturas, instalações, armamento ou equipamento do posto sou eu que trato...”
	1.D	“...estou sempre aberto às opiniões dos meus militares, isso é uma boa forma de os motivar...”
	1.E	“...sou uma pessoa bastante comunicativa, tenho sempre a porta do meu gabinete aberta para quem precisar de falar comigo...”
	1.F	“...se soubermos gerir bem os conflitos, o serviço sai sempre beneficiado...”
	1.H	“...a instrução sempre que é possível é ministrada...”
<b>E22</b>	1.A	“...procuro, com o apoio dos comandantes de posto manter-me sempre atualizado, e de certa forma fazer uma supervisão de tudo aquilo que é carregado nas plataformas...”
	1.B	“...fazer a gestão do pessoal é uma das minha principais missões, fazer com que eles cumpram as suas tarefas, e orientando-os sempre que precisarem...”
	1.C	“...por não estar diariamente em todos os postos, acabo por me socorrer dos comandantes de posto para garantir

		que tudo está organizado, mas sempre que faço a ronda verifico o estado de manutenção das coisas...”
	1.D	“...ter a capacidade de motivar é o aspeto chave para exercer um bom comando...”
	1.E	“...tenho a necessidade de comunicar com o escalão superior, com os comandantes de posto, mas também com outras entidades...”
	1.F	“...sempre que existe algo de mais grave, tento intervir, no sentido de resolver o problema...”
	1.G	“...a avaliação dos sargentos e dos oficiais que estão sob o meu comando são da minha responsabilidade, e tento sempre ser o mais justo possível, pois a nota deles influencia a sua carreira...”
	1.H	“...desde que estou a comandar aqui, há sempre instrução todas as semanas...”
<b>Questão n°2</b>		
E1	2.B.2	“...diariamente tenho de estar atento a tudo o que envolva a gestão do efetivo, como a elaboração das escalas por exemplo...”
	2.F.1	“...aquilo que considero mais crítico é a gestão de conflitos entre os militares...”
E2	2.A.2	“...a inserção da informação nas plataformas é feita diariamente...”
	2.D.1	“...o mais crítico passa por motivar os militares para o serviço...”
E3	2.B.1	“...aquilo que mais frequentemente faço e que simultaneamente é o mais crítico para mim é mesmo fazer a gestão do pessoal...”
	2.B.2	“...aquilo que mais frequentemente faço e que simultaneamente é o mais crítico para mim é mesmo fazer a gestão do pessoal...”
E4	2.B.2	“...é necessário fazer a gestão dos militares diariamente...”
	2.D.1	“...a motivação é o mais importante...”
E5	2.A.2	“...a informação necessita de ser carregada todos os dias...”
	2.D.1	“...o mais crítico na minha opinião é a vertente motivacional...”
E6	2.A.2	“...a gestão da informação é aquilo que ocupa grande parte do meu tempo...”
	2.F.1	“...o mais crítico acaba por ser lidar com os militares (...) é preciso estar atento para identificar alguns sinais que possam indicar que algo não está bem...”
E7	2.B.2	“...é necessário todos os dias coordenar os militares...”
	2.D.1	“...aquilo que dou mais atenção é à parte motivacional do efetivo...”
E8	2.A.2	“...todos os dias procuro recolher informação junto das patrulhas, para estar sempre atualizado...”

	2.D.1	“...saber <b>motivar os militares</b> é um aspeto fundamental sem dúvida...”
E9	2.B.2	“...a <b>gestão dos homens</b> é aquilo que mais tempo e mais <b>frequência</b> me exige...”
	2.F.1	“...como mais <b>critico</b> , saliento a <b>gestão dos conflitos interpessoais</b> ...”
E10	2.A.2	“...as plataformas obrigam a que a <b>inserção da informação</b> seja diária...”
	2.D.1	“...o mais <b>importante no meu ponto de vista</b> é a <b>capacidade para motivar</b> os militares...”
E11	2.A.2	“...há necessidade de estar constantemente a <b>carregar informação</b> nas plataformas...”
	2.D.1	“...o aspeto da <b>intervenção psicológica junto dos militares</b> é aquilo que considero mais importante...”
E12	2.B.2	“...tenho de <b>saber constantemente</b> onde andam as <b>minhas patrulhas</b> , para assim fazer uma <b>melhor coordenação das mesmas</b> ...”
	2.D.1	“...a <b>motivação junto dos militares</b> é fundamental...”
E13	2.A.2	“...a necessidade de estar permanentemente atualizado faz com que o papel de gestor de informação, seja o mais desempenhado...”
	2.D.1	“...a <b>motivação</b> é o maior desafio na GNR, considero que seja o mais importante...”
E14	2.A.2	“...o mais frequente talvez seja a vertente administrativa, pois tenho de supervisionar e controlar tudo aquilo que é carregado nas plataformas...”
	2.F.1	“... <b>procuro estar sempre atento</b> aos problemas, para resolve-los prontamente, isso é <b>fundamental para um comandante</b> ...”
E15	2.B.2	“... <b>diariamente sou quase um tutor</b> deles, <b>distribuo as tarefas</b> a cada um deles...”
	2.F.1	“...o mais <b>critico</b> é <b>mediar as relações interpessoais</b> entre os militares, <b>gerir os conflitos internos</b> ...”
E16	2.B.2	“...um <b>comandante de posto</b> tem de <b>estar constantemente preocupado</b> em coordenar os seus militares...”
	2.D.1	“...o mais <b>importante</b> tem que ver com a <b>motivação</b> dos militares...”
E17	2.D.1	“...na minha opinião a <b>motivação dos militares</b> é simultaneamente o mais importante e o mais frequente, <b>pois a motivação deve ser exercida diariamente</b> ...”
	2.D.2	“...na minha opinião a <b>motivação dos militares</b> é simultaneamente o mais importante e o mais frequente, <b>pois a motivação deve ser exercida diariamente</b> ...”
E18	2.A.2	“...a <b>gestão da informação</b> é o que mais tempo me ocupa...”
	2.D.1	“...o mais <b>critico para o serviço</b> , é <b>conseguir motivar o efetivo</b> , que hoje em dia é cada vez mais difícil...”

E19	2.A.2	“...a supervisão de todas as plataformas é sem dúvida aquilo que faço com maior frequência...”
	2.D.1	“...a vertente da <b>motivação é fundamental para o bom funcionamento do posto...</b> ”
E20	2.B.2	“... <b>todos os dias coordeno aquilo que os militares</b> devem fazer...”
	2.D.1	“... <b>dou muita importância à motivação</b> dos meus militares...”
E21	2.B.1	“...aquilo que desempenho com maior frequência e <b>e que considero também ser o mais crítico é tudo o que envolva a gestão do efetivo...</b> ”
	2.B.2	“... <b>aquilo que desempenho com maior frequência</b> e <b>e que considero também ser o mais crítico é tudo o que envolva a gestão do efetivo...</b> ”
E22	2.A.2	“...é importante manter a informação sempre atualizada nas plataformas, isso é feito todos os dias...”
	2.F.1	“...enquanto comandante de destacamento <b>tenho obrigação de estar atento a quaisquer focos de conflito,</b> e resolve-los o mais rápido possível, <b>isso considero que seja o mais importante...</b> ”
<b>Questão nº3</b>		
E1	3.A.1	“... <b>recolho informação junto dos militares...</b> ”
	3.A.2	“...necessito de operar com as diversas plataformas, como o SIIOP, o SIGRI...”
	3.A.3	“... <b>por vezes há a necessidade de trocar informação,</b> com outros postos por exemplo...”
	3.B.2	“... <b>a gestão do pessoal passa também por atribuir as tarefas aos militares</b> e coordená-los...”
	3.B.3	“... <b>a gestão do pessoal passa também</b> por atribuir as tarefas aos militares e <b>coordená-los...</b> ”
	3.C.1	“... <b>a gestão das viaturas, desde os prazos das inspeções,</b> <b>passa sempre por mim...</b> ”
	3.C.2	“...também o estado de <b>conservação das instalações</b> são uma preocupação minha...”
	3.C.3	“...faço <b>revistas regulares ao armamento...</b> ”
	3.D.1	“...para manter um clima saudável, temos de <b>trabalhar as relações interpessoais</b> entre os militares...”
	3.D.2	“...para <b>manter um clima saudável,</b> temos de trabalhar as relações interpessoais entre os militares...”
	3.E.1	“...tento trabalhar a exploração da imagem da GNR, fazendo operações de <b>sensibilização junto da sociedade...</b> ”
	3.E.2	“...represento a GNR nas reuniões com a câmara municipal e com a junta de freguesia, e em alguns outros fóruns...”
	3.F.1	“...tento <b>mediar as situações de conflito</b> da melhor forma...”
	3.F.2	“...cabe ao comandante de <b>posto estar atento aos problemas pessoais</b> para ajudar da melhor forma...”

	3.H.1	“...sou eu que <b>faço o planeamento das instruções ministradas...</b> ”
E2	3.A.1	“...transmito <b>informação para o escalão superior...</b> ”
	3.A.2	“...faço a supervisão do que é inserido nas plataformas...”
	3.A.3	“...a <b>partilha de informação é sempre importante...</b> ”
	3.B.1	“...faço a <b>elaboração das escalas...</b> ”
	3.B.2	“...atribuo as <b>tarefas aos homens...</b> ”
	3.B.3	“...é <b>necessário fazer a coordenação das patrulhas...</b> ”
	3.C.1	“tudo o que diga respeito à <b>gestão dos meios passa por mim desde as viaturas</b> , instalações, armamento e equipamento...”
	3.C.2	“tudo o que diga respeito à <b>gestão dos meios passa por mim</b> desde as viaturas, <b>instalações</b> , armamento e equipamento...”
	3.C.3	“tudo o que diga respeito à <b>gestão dos meios passa por mim</b> desde as viaturas, instalações, <b>armamento e equipamento...</b> ”
	3.D.1	“...mantenho-me <b>atento às relações entre os militares</b> , no sentido de não deixar surgir muitos conflitos...”
	3.D.2	“...é <b>essencial manter um clima saudável...</b> ”
	3.E.2	“...acabo por representar a GNR junto das outras entidades...”
	3.F.1	“...faço <b>uma gestão das situações...</b> ”
	3.F.2	“...é importante <b>conhecer bem cada um dos militares</b> , para prevenir alguma situação...”
3.H.1	“...considero fundamental que ela exista, <b>tento planear sempre que possível...</b> ”	
E3	3.A.1	“...enquanto comandante de posto, <b>compe-me fazer a recolha de informação</b> , essencialmente junto dos militares, que são quem anda no terreno...”
	3.A.2	“...controlar todas as plataformas (SIIOP; SIGRI; SICPLUS)...”
	3.A.3	“...existe <b>naturalmente troca de informação...</b> ”
	3.B.2	“...digo aos militares <b>aquilo que eles devem fazer...</b> ”
	3.B.3	“...e <b>coordeno as patrulhas</b> , sejam motorizadas ou apeadas...”
	3.C.2	“...a <b>manutenção das instalações</b> é da minha responsabilidade...”
	3.C.3	“... <b>supervisiono a limpeza do armamento...</b> ”
	3.D.1	“...se <b>garantirmos que as relações entre os militares são boas</b> , o clima é sempre bom...”
	3.D.2	“...se <b>garantirmos que as relações entre os militares são boas</b> , o <b>clima é sempre bom...</b> ”
	3.E.2	“...faço parte de vários grupos de trabalho, e represento a GNR em várias reuniões...”
	3.F.1	“...tento <b>mediar as situações da melhor forma...</b> ”
	3.F.2	“... <b>conhecendo os militares é mais fácil prevenir situações...</b> ”

	3.H.1	“...faço o <b>planeamento das instruções...</b> ”
E4	3.A.1	“...tento manter-me sempre atualizado, <b>faço essa recolha de informação muitas vez junto dos comandantes de posto</b> , uma vez que eles estão mais presentes no terreno...”
	3.A.2	“...as plataformas hoje em dia ocupam-nos muito tempo, é necessário estar permanentemente a controla-las..”
	3.A.3	“... <b>existe partilha de informação por exemplo entre os postos e o NIC...</b> ”
	3.B.2	“...a gestão do pessoal <b>passa por designar as tarefas que vão executar</b> , e depois coordenar ou supervisionar todo o serviço...”
	3.B.3	“...a gestão do pessoal passa por designar as tarefas que vão executar, e <b>depois coordenar ou supervisionar todo o serviço...</b> ”
	3.C.1	“...embora a logística esteja mais diretamente envolvida nessa gestão, eu enquanto comandante de destacamento <b>sou o último responsável pelo estado de manutenção tanto das viaturas como das instalações e ainda do armamento...</b> ”
	3.C.2	“...embora a logística esteja mais diretamente envolvida nessa gestão, eu enquanto comandante de destacamento <b>sou o último responsável</b> pelo estado de manutenção tanto das viaturas <b>como das instalações</b> e ainda do armamento...”
	3.C.3	“...embora a logística esteja mais diretamente envolvida nessa gestão, eu enquanto comandante de destacamento <b>sou o último responsável</b> pelo estado de manutenção tanto das viaturas como das instalações e <b>ainda do armamento...</b> ”
	3.D.1	“... <b>saber envolver os militares nas decisões é importante...</b> ”
	3.D.2	“...o <b>objetivo é criar um bom clima</b> , onde todos trabalhem motivados...”
	3.E.1	“... <b>é importante manter uma boa relação com a comunicação social e com a população</b> , afinal são eles a quem nós servimos. ..”
	3.E.2	“...tenho como função representar a GNR nos diversos fóruns em que a instituição se insere, desde a câmara municipal às escolas...”
	3.F.1	“... <b>nessas situações o meu papel é quase o de mediador...</b> ”
	3.F.2	“... <b>é importante conhecê-los</b> para quando houver alguma alteração no seu comportamento nós conseguirmos ajudar...”
3.G.1	“... <b>para avaliar temos obrigatoriamente de observar...</b> ”	
3.G.2	“... <b>avalio os comandantes de posto e toda a classe de sargentos e oficiais sob o meu comando direto...</b> ”	

	3.H.1	“...tento fornecer a melhor formação possível aos meus militares, <b>faço o planeamento das instruções</b> e por vezes também as executo...”
	3.H.2	“...tento fornecer a melhor formação possível aos meus militares, <b>faço o planeamento das instruções e por vezes também as executo...</b> ”
E5	3.A.1	“...a <b>recolha de informação é maioritariamente feita junto dos militares...</b> ”
	3.A.2	“...a parte administrativa é o mais complicado, requer uma constante supervisão das <b>plataformas...</b> ”
	3.A.3	“...em <b>situações de investigação há troca de informação...</b> ”
	3.B.2	“...a <b>função de um comandante é essencialmente a de coordenar e orientar os militares nas suas tarefas...</b> ”
	3.B.3	“...a <b>função de um comandante é essencialmente a de coordenar e orientar os militares nas suas tarefas...</b> ”
	3.C.2	“... <b>é importante manter o controlo sobre as viaturas</b> e principalmente sobre o armamento...”
	3.C.3	“...é importante manter o controlo sobre as viaturas e <b>principalmente sobre o armamento...</b> ”
	3.D.1	“...a <b>motivação começa a ser trabalhada nas relações interpessoais entre os militares...</b> ”
	3.D.2	“...o <b>ambiente que se vive dentro da organização deve ser o melhor possível, pelo menos tento que assim seja...</b> ”
	3.E.2	“...estou inserido em vários fóruns, onde participam também outras entidades...”
	3.F.1	“...tento nunca tomar partido por nenhuma parte envolvida, <b>tento perceber ambos os lados...</b> ”
	3.F.2	“... <b>estou permanentemente a observá-los</b> , mesmo que eles não se apercebam...”
	3.H.1	“...a instrução é fundamental para os militares, <b>aqui no posto sou eu quem planeia a instrução...</b> ”
E6	3.A.1	“...a <b>informação tem de circular desde os escalão mais baixo até ao escalão superior...</b> ”
	3.A.2	“...faço a supervisão da informação que é inserida nas <b>plataformas...</b> ”
	3.A.3	“... <b>é importante manter a troca de informação</b> entre os postos, e também o fazemos com o NIC por vezes...”
	3.B.1	“...o <b>planeamento das escalas para o serviço é tarefa minha...</b> ”
	3.B.2	“...é uma das vertentes do serviço operacional, <b>distribuir as tarefas pelos militares</b> , e coordena-los no terreno...”
	3.B.3	“...é uma das vertentes do serviço operacional, distribuir as tarefas pelos militares, <b>e coordena-los no terreno...</b> ”
	3.C.1	“... <b>toda a gestão das viaturas</b> passa pelo comandante de posto...”
	3.C.3	“... <b>tenho especial atenção ao armamento dos militares</b> , é preciso tê-lo sempre operacional...”

	3.D.1	“...nunca é fácil lidar com pessoas, tento fazer um esforço no sentido de lhes proporcionar o melhor ambiente possível...”
	3.D.2	“...nunca é fácil lidar com pessoas, tento fazer um esforço no sentido de lhes proporcionar o melhor ambiente possível...”
	3.E.2	“...estou também envolvido na representação da GNR, perante as outras entidades e em eventos, sempre que seja solicitado...”
	3.F.1	“...conseguir mediar os conflitos é preponderante para conseguir obter rendimento no serviço...”
	3.F.2	“...a observação dos seus comportamentos e atitudes é a melhor maneira de os conhecer...”
	3.H.1	“...o planeamento da instrução passa sempre por mim...”
E7	3.A.1	“...obtenho a maior parte da informação a partir daquilo que os militares me trazem do serviço diário...”
	3.A.2	“...como não tenho secretaria, tenho um trabalho acrescido de controlar e também eu próprio inserir a informação nas plataformas...”
	3.A.3	“...a troca de informação é essencial numa organização como a GNR...”
	3.B.1	“...a elaboração da escala sou eu que faço...”
	3.B.2	“...defino os giros, seleciono os militares para os gratificados, encarrego-me de coordenar todo o serviço que eles realizam...”
	3.B.3	“...defino os giros, seleciono os militares para os gratificados, encarrego-me de coordenar todo o serviço que eles realizam...”
	3.C.1	“...tudo o que seja orgânico do posto está sob a minha responsabilidade, desde as viaturas, instalações, armamento, equipamentos, rádios...”
	3.C.2	“...tudo o que seja orgânico do posto está sob a minha responsabilidade, desde as viaturas, instalações, armamento, equipamentos, rádios...”
	3.C.3	“...tudo o que seja orgânico do posto está sob a minha responsabilidade, desde as viaturas, instalações, armamento, equipamentos, rádios...”
	3.D.1	“...como somos poucos as relações interpessoais e o ambiente é saudável, assim a motivação está facilitada...”
	3.D.2	“...como somos poucos as relações interpessoais e o ambiente é saudável...”
	3.E.2	“...sempre que é necessário ir a algum evento ou reunião com alguma entidade, por norma sou eu que vou...”
	3.F.1	“...é obvio que é importante saber gerir os problemas quando aparecem, temos de ouvir ambos os lados...”
	3.F.2	“...sempre que algo não está bem com algum militar eu consigo perceber, só de ver a forma como ele age...”

	3.H.1	“...a instrução é importante para os militares, para mantê-los preparados para o serviço (...) sou eu que planeio aquilo que é ministrado aos militares...”
E8	3.A.1	“...como são os militares que andam mais no terreno é a eles que recorro quando quero obter informação...”
	3.A.2	“...a gestão das plataformas é uma realidade do comandante de posto...”
	3.A.3	“...partilhamos muitas vezes informação com o NIC, que é valiosa para as suas investigações...”
	3.B.2	“...é importante definir bem as tarefas aos militares, para que eles percebam bem aquilo que tem de fazer...”
	3.B.3	“...depois de lhes definir a missão é necessário coordena-los para que a missão seja cumprida...”
	3.C.2	“...com o auxílio do meu adjunto, controlo a gestão das instalações, e do armamento, porque por vezes os militares não tem o devido cuidado com as suas armas de serviço...”
	3.C.3	“...com o auxílio do meu adjunto, controlo a gestão das instalações, e do armamento, porque por vezes os militares não tem o devido cuidado com as suas armas de serviço...”
	3.D.1	“...saber motivar os militares é o maior desafio de um comandante de posto, temos de trabalhar nas relações entre eles...”
	3.D.2	“...procuro manter o clima dentro do posto sempre saudável...”
	3.E.2	“...em eventos e reuniões, desempenho o papel de representação da organização...”
	3.F.1	“...os problemas tem de ser resolvidos da melhor forma, temos de ser sempre imparciais...”
	3.F.2	“...é preciso conhecer os militares, para perceber as alterações no seu comportamento que indiquem que algo não está bem...”
	3.H.1	“...o planeamento da instrução passa por mim, assim como em certas matérias sou eu também que ministro a instrução...”
	3.H.2	“...o planeamento da instrução passa por mim, assim como em certas matérias sou eu também que ministro a instrução...”
E9	3.A.1	“...há uma grande necessidade de possuir informação, fruto das várias plataformas existentes que tem de ser alimentadas todos os dias, para tal faço um acompanhamento mais de perto dos militares no sentido de recolher essa informação...”
	3.A.2	“...há uma grande necessidade de possuir informação, fruto das várias plataformas existentes que tem de ser alimentadas todos os dias, para tal faço um acompanhamento mais de perto dos militares no sentido de recolher essa informação...”

	3.A.3	“...em casos de investigações do NIC, ou quando aparecem vagas de furtos na zona, fazemos sempre troca de informação com os postos vizinhos, e até com outras entidades, como a PJ por exemplo...”
	3.B.1	“...a vertente administrativa ocupa-me imenso tempo, desde a elaboração das escalas, designar as tarefas que os militares tem de cumprir...”
	3.B.2	“...a vertente administrativa ocupa-me imenso tempo, desde a elaboração das escalas, designar as tarefas que os militares tem de cumprir...”
	3.B.3	“...enquanto comandantes é essencial que consigamos manter tudo bem coordenado, de modo a que o serviço saia beneficiado...”
	3.C.1	“...toda a gestão do material do posto é minha responsabilidade, desde as viaturas, instalações, armamento, manter um controlo apertado de tudo isto é fundamental...”
	3.C.2	“...toda a gestão do material do posto é minha responsabilidade, desde as viaturas, instalações, armamento, manter um controlo apertado de tudo isto é fundamental...”
	3.C.3	“...toda a gestão do material do posto é minha responsabilidade, desde as viaturas, instalações, armamento, manter um controlo apertado de tudo isto é fundamental...”
	3.D.1	“...tento sempre adotar uma postura motivadora, para elevar a moral dos militares, para que todos consigam trabalhar em grupo sem problemas...”
	3.D.2	“...tento ao máximo manter um bom clima de trabalho aqui...”
	3.E.2	“...a minha função tem também uma vertente mais social, quando estou encarregue de representar a imagem da GNR em qualquer evento ou reunião para que seja convidado...”
	3.F.1	“...gerir conflitos é muito complicado, porque é aquilo que mexe mais não só com o psicológico dos militares, nessas situações tento ser imparcial e ajuda-los o melhor possível...”
	3.F.2	“...obviamente que estou atento aos seus comportamentos, assim consigo perceber melhor quando não estão bem...”
	3.H.1	“...o planeamento e a execução da instrução são da minha responsabilidade...”
	3.H.2	“...o planeamento e a execução da instrução são da minha responsabilidade...”
<b>E10</b>	3.A.1	“...sempre que necessito de obter alguma informação, ou de perceber o que se passa na zona do posto, procuro fazê-lo junto dos militares, uma vez que andam todos os dias no terreno...”

	3.A.2	“...faço uma gestão e uma supervisão de tudo o que é inserido nas plataformas...”
	3.A.3	“...por vezes fazemos trocas de informação com os NIC, e até com outros postos, é benéfico para todos...”
	3.B.1	“...elaboro as escalas de serviço, para os militares saberem com antecedência quando estão escalados...”
	3.B.2	“...quando eles saem para a patrulha, defino o giro que vão fazer, e dou-lhes algumas indicações para o serviço...”
	3.B.3	“...obviamente que tenho de coordenar, uma das formas de o fazer é estar atento às comunicações...”
	3.C.2	“...embora tenha delegado a gestão das viaturas no meu adjunto, sou eu o responsável pelas instalações e também pelo armamento...”
	3.C.3	“...embora tenha delegado a gestão das viaturas no meu adjunto, sou eu o responsável pelas instalações e também pelo armamento...”
	3.D.1	“...conseguir com que todos trabalhem bem juntos, já é um bom aspeto para mantê-los motivados...”
	3.D.2	“...tento manter sempre um clima o mais saudável possível no posto...”
	3.E.2	“...na minha função é necessário interagir com várias entidades, e participar em diversas reuniões, e aí naturalmente estou em representação da GNR...”
	3.F.1	“...a gestão de conflitos é sempre um aspeto sensível, nessas situações tento mediar da melhor forma, ouvindo sempre os envolvidos...”
	3.F.2	“...observo-os todos os dias, já os conheço bem...”
	3.H.1	“...normalmente planeio as sessões de instrução...”
E11	3.A.1	“...a informação pode vir de diversos lados, pode vir dos militares da patrulha, do escalão superior ou até de outras entidades...”
	3.A.2	“...há a necessidade de estar constantemente a carregar informação para as plataformas, para além disso, ainda faço uma supervisão das mesmas...”
	3.A.3	“...a partilha de informação deve ser feita de forma cuidada, e quando assim é todos saímos a ganhar...”
	3.B.1	“...na vertente mais administrativa, cabe-me a mim o planeamento das escalas de serviço...”
	3.B.2	“...a nível operacional, tento sempre acompanhar o mais possível os militares no terreno, atribuo-lhe as tarefas, e faço a gestão das patrulhas no terreno...”
	3.B.3	“...a nível operacional, tento sempre acompanhar o mais possível os militares no terreno, atribuo-lhe as tarefas, e faço a gestão das patrulhas no terreno...”
	3.C.1	“...faço ainda a supervisão das viaturas do posto, assim como das instalações e o mais importante para mim, do armamento, certifico-me de que não desaparece nada...”

	3.C.2	“...faço ainda a supervisão das viaturas do posto, <b>assim como das instalações</b> e o mais importante para mim, do armamento, certifico-me de que não desaparece nada...”
	3.C.3	“...faço ainda a supervisão das viaturas do posto, <b>assim como das instalações e o mais importante para mim, do armamento, certifico-me de que não desaparece nada...</b> ”
	3.D.1	“... <b>aos meus militares tento incutir sempre o espírito de camaradagem,</b> que devem ter uns com os outros...”
	3.D.2	“... <b>procuro que o ambiente seja sempre bom</b> só assim se consegue trabalhar...”
	3.E.2	“...quando vou a reuniões com outras entidades, <b>faço-o sempre em representação da GNR...</b> ”
	3.F.1	“... <b>a intervenção psicológica junto dos militares é importante para prevenir quaisquer problemas</b> que possam vir a acontecer entre eles...”
	3.F.2	“... <b>para conhecê-los tenho de os observar...</b> ”
	3.H.1	“...a instrução é uma prioridade, <b>sempre que é possível planeio as instruções...</b> ”
E12	3.A.1	“... <b>o comandante tem de estar constantemente preocupado em obter informação</b> e em saber o que se passa na zona do posto...”
	3.A.2	“... <b>acima de tudo faço a supervisão da informação que é inserida nas plataformas para me certificar que não tem erros...</b> ”
	3.A.3	“... <b>é essencial que a informação seja partilhada, assim conseguimos desenvolver melhor o nosso trabalho, que é garantir segurança...</b> ”
	3.B.1	“... <b>tenho que diariamente preparar e elaborar a escala...</b> ”
	3.B.2	“... <b>fazer a coordenação e o acompanhamento dos militares diariamente, atribuo também as tarefas que quero que eles executem...</b> ”
	3.B.3	“... <b>fazer a coordenação e o acompanhamento dos militares diariamente,</b> atribuo também as tarefas que quero que eles executem...”
	3.C.1	“... <b>a nível logístico tenho também responsabilidades, nomeadamente sobre as viaturas,</b> instalações e sobretudo o armamento orgânico do posto...”
	3.C.2	“... <b>a nível logístico tenho também responsabilidades, nomeadamente sobre as viaturas, instalações</b> e sobretudo o armamento orgânico do posto...”
	3.C.3	“... <b>a nível logístico tenho também responsabilidades, nomeadamente sobre as viaturas, instalações e sobretudo o armamento orgânico do posto...</b> ”
	3.D.1	“... <b>adoto sempre uma postura motivadora, para fomentar a união do grupo,</b> e garantir um bom ambiente no trabalho...”
	3.D.2	“... <b>adoto sempre uma postura motivadora, para fomentar a união do grupo, e garantir um bom ambiente no trabalho...</b> ”

	3.E.1	“...a ligação com a comunidade é muito importante, devemos mostrar à população que estamos presentes e atentos aos problemas...”
	3.E.2	“...enquanto comandante de posto, represento a GNR nos eventos ou nas reuniões que acontecem aqui na área...”
	3.F.1	“...os conflitos acontecem naturalmente quando várias pessoas tem de trabalhar em conjunto, o importante é conseguir mediar e resolver a situação o melhor possível...”
	3.F.2	“...se não observar os comportamentos deles, também não os consigo conhecer (...), por isso considero que seja importante a sua observação...”
	3.H.1	“...sempre que o horário permite planeio as instruções e sou eu que as ministro também por vezes...”
	3.H.2	“...sempre que o horário permite planeio as instruções e sou eu que as ministro também por vezes...”
E13	3.A.1	“...a informação circula permanentemente entre os meus comandantes de posto e eu, assim estou sempre atualizado...”
	3.A.2	“...faço uma supervisão da informação e do expediente que é carregado para as plataformas, para conferir que não é colocado com erros...”
	3.A.3	“...a partilha de informação é importante, uma vez que a criminalidade é cada vez mais itinerante...”
	3.B.2	“...quando há operações, em que exige o envolvimento de mais gente, normalmente procuro estar presente para orientar os militares, e naturalmente designar as tarefas que tem de desenvolver...”
	3.B.3	“...quando há operações, em que exige o envolvimento de mais gente, normalmente procuro estar presente para orientar os militares, e naturalmente designar as tarefas que tem de desenvolver...”
	3.C.1	“...quando efetuo as rondas pelos postos, procuro perceber sempre o estado de conservação das viaturas, perceber se existe alguma coisa que necessita de ser melhorada nas instalações, e faço sempre uma revista ao armamento...”
	3.C.2	“...quando efetuo as rondas pelos postos, procuro perceber sempre o estado de conservação das viaturas, perceber se existe alguma coisa que necessita de ser melhorada nas instalações, e faço sempre uma revista ao armamento...”
	3.C.3	“...quando efetuo as rondas pelos postos, procuro perceber sempre o estado de conservação das viaturas, perceber se existe alguma coisa que necessita de ser melhorada nas instalações, e faço sempre uma revista ao armamento...”
	3.D.1	“...no dia a dia procuro motivar e criar dinâmicas próprias, para melhorar as relações interpessoais, por

		vezes as rotinas que se criam são propensas ao desleixo e ao erro...”
	3.D.2	“...o ambiente saudável é criado através da motivação que se imprime nos militares...”
	3.E.1	“...como comandante de destacamento tenho uma obrigação não só de representar a GNR perante as mais diversas entidades, mas também a de demonstrar à população que somos uma força próxima e de confiança...”
	3.E.2	“...como comandante de destacamento tenho uma obrigação não só de representar a GNR perante as mais diversas entidades, mas também a de demonstrar à população que somos uma força próxima e de confiança...”
	3.F.1	“...quando algum conflito não pode ser resolvido pelo escalão abaixo, obviamente tenho de intervir, procuro sempre adotar uma posição neutra na resolução do problema...”
	3.F.2	“...procuro ter uma ideia de como é cada militar...”
	3.G.1	“...é uma tarefa que deve ser feita com o maior profissionalismo, porque as nossas decisões afetam diretamente a vida das pessoas, para ser o mais justo possível na avaliação tento sempre estar atento aos comportamentos e atitudes...”
	3.G.2	“...é uma tarefa que deve ser feita com o maior profissionalismo, porque as nossas decisões afetam diretamente a vida das pessoas, para ser o mais justo possível na avaliação tento sempre estar atento aos comportamentos e atitudes...”
	3.H.1	“...faço um planeamento da instrução que pretendo ministrar aos militares, sempre com o máximo efetivo possível...”
	3.H.2	“...faço um planeamento da instrução que pretendo ministrar aos militares, sempre com o máximo efetivo possível...”
E14	3.A.1	“...o meu papel essencialmente é recolher a informação que os militares me trazem, filtrar aquilo que interessa e transmitir para o escalão superior se assim for necessário...”
	3.A.2	“...as plataformas são uma excelente ferramenta de trabalho, mas que exigem uma dedicação de tempo muito grande, pois diariamente é necessário carregar lá informação e dar resposta a pedidos e documentos...”
	3.A.3	“...como conhecemos melhor a área auxiliamos o NIC muitas vezes nas investigações, e fornecemos também informação que é importante para a investigação...”
	3.B.2	“...na vertente operacional, faço o acompanhamento dos militares, atribuo as tarefas aos militares da patrulha, e depois há a necessidade de coordenar, principalmente

		em situações inopinadas como por exemplo os incêndios...”
	3.B.3	“...na vertente operacional, faço o acompanhamento dos militares, atribuo as tarefas aos militares da patrulha, e depois há a necessidade de coordenar, principalmente em situações inopinadas como por exemplo os incêndios...”
	3.C.2	“...é preciso garantir a conservação das instalações, nomeadamente da sua limpeza...”
	3.C.3	“...o armamento é um aspeto prioritário, procuro regularmente fazer revista a todo o armamento e equipamento...”
	3.D.1	“...procuro motiva-los, incutindo-lhes um espírito de grupo...”
	3.D.2	“...viver um bom ambiente no local de trabalho é essencial para a motivação dos militares...”
	3.E.2	“...a representação da GNR faço sobretudo, quando participo nas diversas reuniões onde a GNR está inserida...”
	3.F.1	“...quando os conflitos aparecem é importante resolvê-los rapidamente, nessas situações temos de adotar uma postura neutra...”
	3.F.2	“...quando observamos os militares e os conhecemos é mais fácil antecipar algum problema, ou pelo menos, detetá-lo mais depressa...”
	3.H.1	“...o planeamento das instruções passa por mim...”
E15	3.A.1	“...um comandante deve ter sempre o controlo de tudo, e deve estar sempre atualizado sobre as situações que acontecem na sua zona...”
	3.A.2	“...tenho de supervisionar aquilo que é inserido, para garantir que tudo está correto...”
	3.A.3	“...normalmente cooperamos com o NIC em alguma investigação que tenham de fazer na nossa zona, e aí existe troca de informação...”
	3.B.2	“...como disse um comandante deve ter o controlo de tudo, principalmente dos seus militares, é necessário atribuir-lhe a missão e orientá-los nalguma dúvida que tenham (...) no fundo é fazer a coordenação do efetivo...”
	3.B.3	“...como disse um comandante deve ter o controlo de tudo, principalmente dos seus militares, é necessário atribuir-lhe a missão e orientá-los nalguma dúvida que tenham (...) no fundo é fazer a coordenação do efetivo...”
	3.C.1	“...no que diz respeito à manutenção/gestão das viaturas, instalações e armamento, avoqueei a mim essa responsabilidade de me certificar que tudo está de acordo com o esperado...”
	3.C.2	“...no que diz respeito à manutenção/gestão das viaturas, instalações e armamento, avoqueei a mim essa

		responsabilidade de me certificar que tudo está de acordo com o esperado...”
	3.C.3	“...no que diz respeito à manutenção/gestão das viaturas, instalações e armamento, avoquei a mim essa responsabilidade de me certificar que tudo está de acordo com o esperado...”
	3.D.1	“...para mim a motivação é um fator de sucesso fundamental, e tento trabalhar isso incentivando o espírito de equipa e de camaradagem, isso naturalmente melhora o ambiente vivido no local de trabalho...”
	3.D.2	“...para mim a motivação é um fator de sucesso fundamental, e tento trabalhar isso incentivando o espírito de equipa e de camaradagem, isso naturalmente melhora o ambiente vivido no local de trabalho...”
	3.E.2	“...a GNR enquanto instituição que faz parte do dia a dia da população local, está inserida em vários fóruns, nos quais o meu papel é representar a GNR...”
	3.F.1	“...uma das tarefas mais desafiantes para mim é a mediação das relações interpessoais entre os militares...”
	3.F.2	“...a melhor forma de conhecer os militares é observando os seus comportamentos e falando com eles, assim estamos mais alerta para os problemas que possam surgir...”
	3.H.1	“...a instrução que é ministrada aqui no posto, por vezes sou eu que me encarrego disso, é planeada sempre por mim...”
	3.H.2	“...a instrução que é ministrada aqui no posto, por vezes sou eu que me encarrego de a ministrar, é planeada sempre por mim...”
E16	3.A.1	“...no fim da patrulha os militares transmitem-me sempre a informação mais pertinente do serviço...”
	3.A.2	“...tudo o que é carregado nas plataformas necessita de ser visto pelo comandante de posto...”
	3.A.3	“...mantemos uma troca de informação não só com o NIC, mas também com os postos vizinho, embora na minha opinião haja ainda muito trabalho a fazer para melhorar esta partilha de informação...”
	3.B.2	“...por vezes é necessário fazer um controlo mais apertado dos militares, temos de dizer especificamente o que queremos que eles façam...”
	3.B.3	“...por vezes é necessário fazer um controlo mais apertado dos militares, temos de dizer especificamente o que queremos que eles façam...”
	3.C.1	“...a nível da gestão das viaturas, tenho de estar atento sobretudo aos prazos da revisão para fazer o pedido para a logística...”
	3.C.2	“...controlo também o estado das instalações e faço revistas periódicas ao armamento...”

	3.C.3	“...controlo também o estado das instalações e <b>faço revistas periódicas ao armamento...</b> ”
	3.D.1	“...uma das formas que arranjei para melhor o espírito de equipa e o ambiente aqui no posto, <b>foi definir uma hora de almoço para que consigam almoçar todos juntos...</b> ”
	3.D.2	“...uma das formas que <b>arranjei para melhor o espírito de equipa e o ambiente aqui no posto</b> , foi definir uma hora de almoço para que consigam almoçar todos juntos...”
	3.E.2	“...a relação interinstitucional é importante, tenho essa função que é de representar a GNR, perante as outras entidades em eventos aqui da zona...”
	3.F.1	“... <b>é preciso alguém que resolva as situações e se não for eu a fazê-lo</b> , por vezes esses problemas arrastam-se por muito tempo...”
	3.F.2	“... <b>costumo estar atento aos seus comportamentos...</b> ”
	3.H.1	“...reconheço que a instrução devia ser dada com mais frequência (...) <b>a que existe sou eu que planeia...</b> ”
E17	3.A.1	“...é uma <b>preocupação manter-me permanentemente atualizado, para poder transmitir a melhor informação ao escalão superior...</b> ”
	3.A.2	“...diariamente também fiscalizo todas as plataformas digitais...”
	3.A.3	“...trabalhamos de perto com os NIC quando eles solicitam a nossa ajuda, <b>e nessas situações passamos-lhes alguma informação...</b> ”
	3.B.2	“...para um comandante é <b>importante manter o controlo do efetivo, distribuindo-lhe as tarefas</b> , orientando nas dúvidas que tenham, e manter uma coordenação em situações mais complexas...”
	3.B.3	“...para um comandante é importante manter o controlo do efetivo, distribuindo-lhe as tarefas, <b>orientando nas dúvidas que tenham, e manter uma coordenação em situações mais complexas...</b> ”
	3.C.1	“... <b>faço uma gestão cuidadosa dos meios afetos ao posto, desde as viaturas</b> , instalações e também do armamento e equipamento...”
	3.C.2	“... <b>faço uma gestão cuidadosa dos meios afetos ao posto</b> , desde as viaturas, <b>instalações</b> e também do armamento e equipamento...”
	3.C.3	“... <b>faço uma gestão cuidadosa dos meios afetos ao posto</b> , desde as viaturas, instalações e <b>também do armamento</b> e equipamento...”
	3.D.1	“...a capacidade de motivação dos militares é fundamental para um comandante, <b>é essencial trabalhar o espírito de equipa...</b> ”
	3.D.2	“...embora <b>não dependa só de mim faço o possível para ser o melhor (o ambiente)...</b> ”

	3.E.1	“...considero importante manter uma boa ligação com a população, contribui para melhorar bastante a nossa imagem...”
	3.E.2	“...represento a GNR acima de tudo nas reuniões que temos com outras entidades...”
	3.F.1	“...a gestão dos conflitos deve ser feita de forma de forma cuidadosa, sem nunca tomarmos partido de ninguém...”
	3.F.2	“...mantenho uma supervisão das atividades dos militares...”
	3.H.1	“...a instrução é planeada por mim e por vezes, quando não posso, pelo meu adjunto...”
	3.H.2	“...sempre que consigo gosto de ser eu a ministrar a instrução...”
E18	3.A.1	“...para um comandante é essencial saber o que se passa na sua zona de ação, para isso é necessário estar bem informado...”
	3.A.2	“...fiscalizo a inserção dos dados nas plataformas por parte dos militares...”
	3.A.3	“...em situações de vagas de furto, existe uma troca de informação mais permanente com outros postos...”
	3.B.1	“...a elaboração das escalas, a definição do giro, a atribuição de tarefas aos militares, são tudo aspetos que são da minha responsabilidade...”
	3.B.2	“...a elaboração das escalas, a definição do giro, a atribuição de tarefas aos militares, são tudo aspetos que são da minha responsabilidade...”
	3.B.3	“...para além da coordenação que é feita no serviço normal, é ainda mais importante quando se trata de eventos de maior dimensão, onde a coordenação é essencial até porque o número de militares envolvido é maior...”
	3.C.1	“...tenho como função garantir que as viaturas e as instalações se encontram em condições de funcionamento...”
	3.C.2	“...tenho como função garantir que as viaturas e as instalações se encontram em condições de funcionamento...”
	3.C.3	“...o armamento por ser um aspeto sensível, requer maior atenção da minha parte (...) faço revistas de forma regular...”
	3.D.1	“...tento motivar os homens para melhorar a qualidade do serviço, e as relações entre eles...”
	3.D.2	“...o clima aqui é bastante saudável, todos se dão bem...”
	3.E.2	“...represento a GNR, nos eventos aqui do município, e em algumas reuniões quando é solicitada a presença da GNR...”
	3.F.1	“...o segredo para lidar da melhor forma com os conflitos entre os militares, é manter uma posição

		neutra, assim temos legitimidade para mediar a situação...”
	3.F.2	“...como seu superior hierárquico tenho de estar atento a tudo o que fazem...”
	3.H.1	“...todo o planeamento e execução das instruções estão a meu cargo...”
	3.H.2	“...todo o planeamento e execução das instruções estão a meu cargo...”
E19	3.A.1	“...sempre que os militares da patrulha acabam o seu serviço, eu procuro falar com eles para ficar informado do que se passou durante o serviço...”
	3.A.2	“...faço a supervisão de todas as plataformas...”
	3.A.3	“...a troca de informação acontece naturalmente no dia a dia, com o escalão superior, com os postos vizinhos, por vezes com o NIC, quando estão a conduzir uma investigação...”
	3.B.2	“...enquanto comandante de posto, naturalmente que as minhas tarefas passam pela coordenação de todos os militares e pela definição daquilo que vão fazer...”
	3.B.3	“...enquanto comandante de posto, naturalmente que as minhas tarefas passam pela coordenação de todos os militares e pela definição daquilo que vão fazer...”
	3.C.2	“...sim a supervisão do estado de conservação tanto das instalações como do armamento são da minha responsabilidade, procuro estar sempre atento a isso...”
	3.C.3	“...sim a supervisão do estado de conservação tanto das instalações como do armamento são da minha responsabilidade, procuro estar sempre atento a isso...”
	3.D.1	“...a motivação dos militares é sempre um aspeto importante, no meu caso tento manter um ambiente positivo e que todos consigam trabalhar em conjuntos, isso é importante...”
	3.D.2	“...a motivação dos militares é sempre um aspeto importante, no meu caso tento manter um ambiente positivo e que todos consigam trabalhar em conjuntos, isso é importante...”
	3.E.2	“...quando há necessidade de a GNR estar representada em algum evento ou reunião, se o comandante de destacamento não conseguir ir, sou eu que desempenho esse papel de representação...”
	3.F.1	“...os conflitos acabam por existir sempre, o que eu tento fazer é mediar as situações para que elas não se repitam...”
	3.F.2	“...obviamente que estar atento aos comportamentos dos militares me ajuda a conhecê-los melhor...”
	3.H.1	“...optei por ser eu a planear e a ministrar a instrução aqui no posto...”
	3.H.2	“...optei por ser eu a planear e a ministrar a instrução aqui no posto...”

E20	3.A.1	“...no fim de cada serviço os militares transmitem-me a informação mais pertinente...”
	3.A.2	“...a gestão das plataformas é uma tarefa que executo diariamente, não pode haver erros...”
	3.A.3	“...sim fazemos troca de informação com outros posto, com o escalão superior e dependendo da situação até com outras entidades...”
	3.B.1	“...o planeamento das escalas para o serviço, passa sempre por mim, tento fazê-la com alguma antecedência...”
	3.B.2	“...como somos poucos por vezes acompanho os militares no terreno, ainda assim o meu papel é mais de coordenação, e atribuição de tarefas...”
	3.B.3	“...como somos poucos por vezes acompanho os militares no terreno, ainda assim o meu papel é mais de coordenação, e atribuição de tarefas...”
	3.C.1	“...sempre que é necessário coordenar com outros postos alguma cedência de viaturas, sou eu que trato disso...”
	3.C.2	“...o cuidado pela manutenção das instalações é da minha responsabilidade...”
	3.C.3	“...alerto sempre os militares para o cuidado que devem ter com o seu armamento, para mantê-lo sempre limpo...”
	3.D.1	“...como somos poucos as relações interpessoais acabam por ser beneficiadas, porque dão-se todos bem, isso naturalmente contribui para um bom ambiente no trabalho...”
	3.D.2	“...como somos poucos as relações interpessoais acabam por ser beneficiadas, porque dão-se todos bem, isso naturalmente contribui para um bom ambiente no trabalho...”
	3.E.1	“...na minha opinião é muito importante manter boas relações com a população, porque quando precisarmos da sua ajuda ou compreensão, obtêmo-la mais facilmente...”
	3.E.2	“...como participo em diversas reuniões que existem aqui na zona do posto, acabo por desempenhar um pouco o papel de representação da GNR...”
	3.F.1	“...os conflitos devem ser tratados de forma cuidada, devemos dar atenção aos dois lados envolvidos...”
	3.F.2	“...tenho de estar atento aos seus comportamentos...”
3.H.1	“...na vertente da formação, elaboro o planeamento da instrução que deve ser dada...”	
E21	3.A.1	“...a maioria da informação que obtenho, vem dos militares da patrulha, como passam muito tempo no terreno, são uma boa fonte de informação...”
	3.A.2	“...a supervisão das plataformas é algo que acontece diariamente, tenho de estar atento a tudo o que lá é inserido...”

	3.A.3	“...já tivemos situações de partilhar informação com a PJ, mas normalmente acontece mais com outros postos ou até com o NIC...”
	3.B.1	“...o planeamento das escalas para o serviço é algo que eu executo...”
	3.B.2	“...enquanto gestor de recursos humanos, estou incumbido de atribuir as tarefas que os militares devem desempenhar assim como se coordenar toda a sua atividade...”
	3.B.3	“...enquanto gestor de recursos humanos, estou incumbido de atribuir as tarefas que os militares devem desempenhar assim como de coordenar toda a sua atividade...”
	3.C.1	“...sou quem garante também toda a gestão das viaturas, das instalações, da sua limpeza e conservação, bem como do armamento fazendo revistas periódicas na arrecadação de material de guerra...”
	3.C.2	“...sou quem garante também toda a gestão das viaturas, das instalações, da sua limpeza e conservação, bem como do armamento fazendo revistas periódicas na arrecadação de material de guerra...”
	3.C.3	“...sou quem garante também toda a gestão das viaturas, das instalações, da sua limpeza e conservação, bem como do armamento fazendo revistas periódicas na arrecadação de material de guerra...”
	3.D.1	“...considero-me uma pessoa bastante motivadora, procuro dar inputs positivos aos militares, reforçar o espírito de equipa, porque é necessário trabalhar como um grupo...”
	3.D.2	“...a clima que viva no trabalho influencia diretamente o rendimento dos militares no serviço, por isso tento fazer com que seja o melhor possível...”
	3.E.1	“...a ligação à população é importante, devemos mostrar que estamos presentes e que estamos integrados na população...”
	3.E.2	“...estou inserido em vários programas onde represento a GNR, procuro também manter boas relações com as outras entidades...”
	3.F.1	“...um comandante deve ter a capacidade de mediar um conflito, demonstrar uma imagem de autoridade, resolver logo o assunto...”
	3.F.2	“...é fundamental conhecer os militares, para saber quais são as suas capacidades...”
	3.H.1	“...a vertente da instrução desempenha um papel fundamental na preparação dos militares para o serviço, aqui no posto o planeamento e a execução da instrução passa por mim...”
	3.H.2	“...a vertente da instrução desempenha um papel fundamental na preparação dos militares para o serviço,

		aqui no posto o planeamento e a execução da instrução passa por mim...”
E22	3.A.1	“...procuo fazer uma recolha da informação mais pertinente junto dos comandantes de posto, por forma a manter-me sempre atualizado sobre o que acontece na zona do destacamento...”
	3.A.2	“...as plataformas atualmente são ferramentas muito úteis mas que simultaneamente necessitam de muito tempo, é necessário dar despacho a documentos, para além de uma supervisão daquilo que é inserido...”
	3.A.3	“...naturalmente que a troca de informação acontece, mais frequentemente com destacamentos mais próximos, e em alguma situações até com outras entidades como a PJ por exemplo...”
	3.B.2	“...embora não exerça um comando tão próximo e direto como os comandantes de posto, procuro coordenar e orientar os militares, e dar algumas indicações principalmente aos comandantes de posto...”
	3.B.3	“...embora não exerça um comando tão próximo e direto como os comandantes de posto, procuro coordenar e orientar os militares, e dar algumas indicações principalmente aos comandantes de posto...”
	3.C.1	“...tenho responsabilidades ao nível logístico, de gestão das viaturas...”
	3.C.2	“...essencialmente quando faço a ronda aos diversos postos, um dos aspetos que verifico é o estados de conservação tanto das instalações como do armamento...”
	3.C.3	“...essencialmente quando faço a ronda aos diversos postos, um dos aspetos que verifico é o estados de conservação tanto das instalações como do armamento...”
	3.D.1	“...a motivação é cada vez mais importante, devemos trabalhar o espirito de equipa, procuro transmitir isso aos comandantes de posto...”
	3.D.2	“...tento que o clima seja sempre favorável para os militares...”
	3.E.1	“...a ligação com a população é obviamente um fator importante, deve demonstrar-se que existimos para servi-los, e que a sua ajuda também é importante...”
	3.E.2	“...ao estar inserido em diversos programas, nas escolas, na câmara acabo por representar a instituição nessas situações...”
	3.F.1	“...numa organização tão grande, com tanto pessoal envolvido é normal existirem conflitos, o nosso papel enquanto comandantes é essencialmente mediar as situações e resolvê-las da forma mais pacífica...”
	3.F.2	“...no dia a dia faço um acompanhamento dos militares...”

	3.G.1	“...no dia a dia faço um acompanhamento dos militares, até porque é necessário fazer uma avaliação de todos os sargentos e oficiais que tenho sob o meu comando, e necessito de ser o mais justo possível para com todos...”
	3.G.2	“...no dia a dia faço um acompanhamento dos militares, até porque é necessário fazer uma avaliação de todos os sargentos e oficiais que tenho sob o meu comando, e necessito de ser o mais justo possível para com todos...”
	3.H.1	“...procuro juntar o máximo de efetivo disponível para instrução, pelo menos uma vez por semana, o planeamento sou eu que o faço, e quando tenho disponibilidade ministro também algumas sessões...”
	3.H.2	“...procuro juntar o máximo de efetivo disponível para instrução, pelo menos uma vez por semana, o planeamento sou eu que o faço, e quando tenho disponibilidade ministro também algumas sessões...”

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013)

## Apêndice F - Estrutura do Trabalho de Investigação

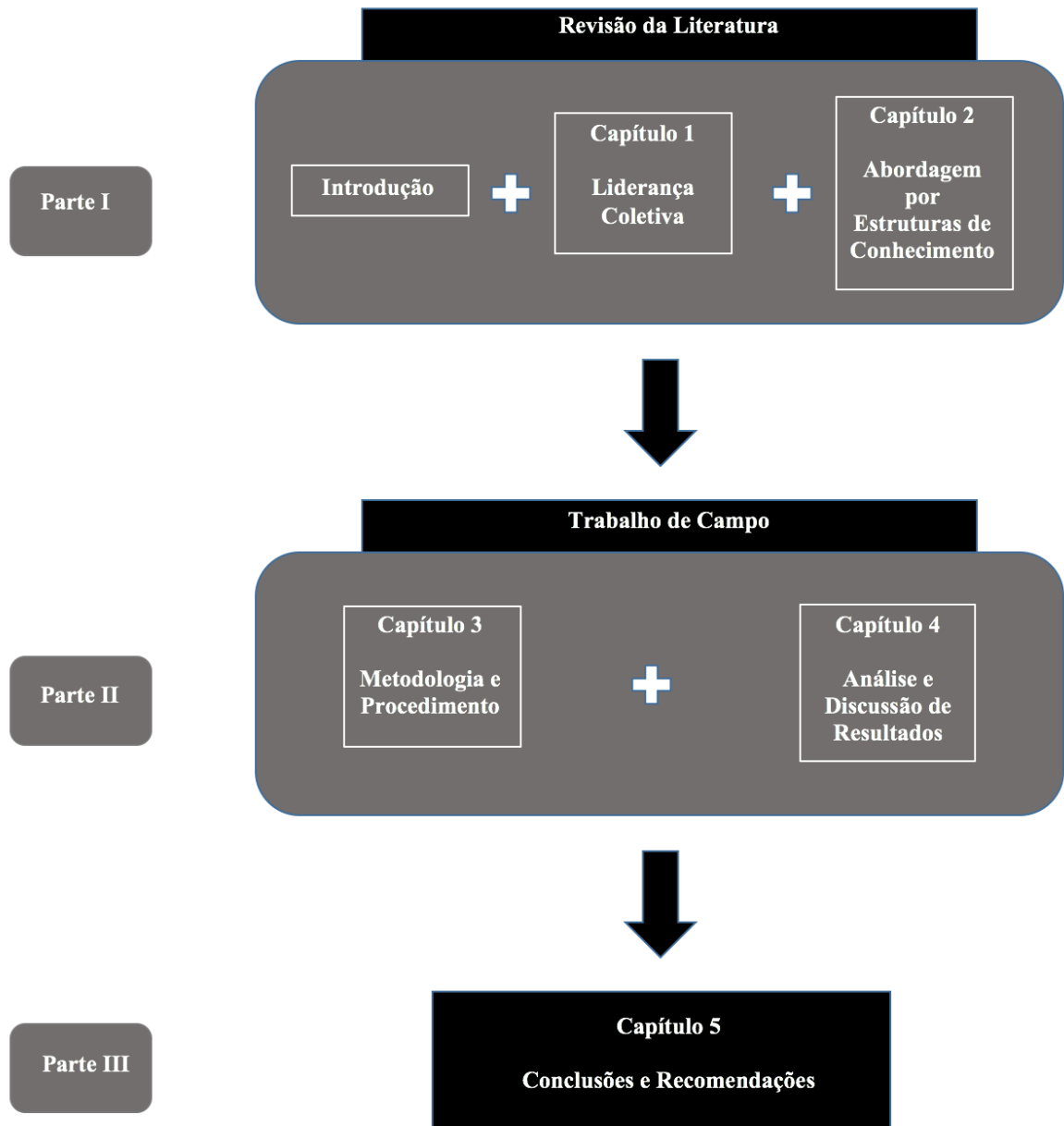


Figura 8 - Estrutura do trabalho de investigação

Fonte: Elaboração própria.