

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2008/2009



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A LIDERANÇA MULTICULTURAL E AS
COMPETÊNCIAS DO LÍDER**

ALEXANDRE FERREIRA

MAJ INF PARA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A LIDERANÇA MULTICULTURAL E AS
COMPETÊNCIAS DO LÍDER**

João Alberto Alexandre Ferreira

Maj Inf Para

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2008/2009

Lisboa, 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A LIDERANÇA MULTICULTURAL E AS
COMPETÊNCIAS DO LÍDER**

João Alberto Alexandre Ferreira

Maj Inf Para

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2008/2009

Orientador:

CTEN Paulo Jorge Lourenço Afonso

Lisboa, 2009



AGRADECIMENTOS

Ao Sr. Capitão Tenente Lourenço Afonso, meu orientador, pelo estímulo, incentivo, compreensão, conselhos e apoio na elaboração deste trabalho.

Aos Sr. Coronel de Cavalaria Tirocinado Antunes Calçada, Sr. Coronel Piloto Aviador Rafael Martins e Sr. Capitão-de-Fragata Fuzileiro Barroca Constante, pela sua disponibilidade e excelentes contributos de experiências vividas, valorizando significativamente a elaboração deste estudo.

Ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria Pára-queda Paulo Cordeiro, uma referência como homem e como militar, pela sua incansável disponibilidade e valorosos contributos na revisão deste trabalho.

Ao meu camarada Manuel Cavaco, pela sua investigação anterior, e pelo apoio documental e bibliográfico na realização deste trabalho.

Presto aqui a minha homenagem a todos os autores que cito neste trabalho.

Ao Quaresma e ao Domingues, pela sua amizade e incansável apoio ao longo do curso. O seu exemplo de profissionalismo e competência são para mim uma referência.

Aos valorosos Soldados de Portugal (oficiais, sargentos e praças) que tive a honra de comandar ao longo da minha carreira militar.

Ao meu pai, um exemplo de vida, e a quem devo aquilo que sou.

À memória da minha mãe, “em quem poder não teve a morte”.



ÍNDICE

Resumo	V
Abstract	VI
Palavras-chave	VII
Lista de abreviaturas	VIII
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento conceptual	7
a. Liderança 7	
(1) Definição e caracterização 7	
(2) Liderança militar 9	
(3) Líder militar 12	
b. Cultura e liderança 14	
(1) Cultura - definição e caracterização 14	
(2) Abordagens transculturais 15	
(3) Cultura militar 18	
3. Multiculturalidade do ambiente operacional contemporâneo	18
a. Caracterização do ambiente operacional 18	
b. Importância da competência cultural nos Teatros de Operações 20	
4. Liderança multicultural	23
a. Generalidades 23	
b. Variáveis culturais 24	
c. Protótipos de liderança em diferentes culturas 26	
d. Impacto das diferenças culturais na liderança 29	
e. Síntese conclusiva 31	
5. Traços e competências do líder militar	32
a. Generalidades 32	
b. Traços relevantes para uma liderança eficaz 33	
c. Competências relevantes na eficácia da liderança 35	
d. Competências multiculturais 36	
e. Modelo de competências de um líder militar 38	
f. Síntese conclusiva 40	
6. Conclusões e recomendações	43
Bibliografia	1



Índice de Tabelas

Tabela 2-1 – Traços mais relevantes para a eficácia da liderança 2-1

Tabela 3-1 – Competências mais relevantes para a eficácia da liderança 3-1

Índice de Figuras

Figura 1-1 – Modelo caracterizador do ambiente operacional contemporâneo 1-6

Figura 4-1 – Modelo de competências do líder militar 4-1

Apêndices:

1. Ambiente operacional contemporâneo
2. Traços do líder militar
3. Competências do líder militar
4. Modelo de competências do líder militar



Resumo

O controlo do Estado sobre o tempo e o espaço tem sido nas últimas décadas contornado pelos fluxos globais de capital, produtos, serviços, tecnologia, comunicação e informação. O mosaico multicultural passou a ser um facto, como resposta à emergência galopante da globalização e a um maior envolvimento da Comunidade Internacional na resolução de conflitos inter e intra-estatais. Dos aspectos culturais específicos de cada sociedade, como a língua, a religião, a raça, usos e costumes, a etnia, a distância de poder, o espaço social, resulta um inevitável “confronto intercultural” no moderno campo de batalha, afectando significativamente a condução das operações militares e a acção do líder. É perante esta diversidade de culturas que o nosso tema, “**a liderança multicultural e as competências do líder**”, assume enorme relevância no contexto das Forças Armadas Portuguesas. A eficácia da liderança nas operações militares veio despertar nos líderes uma renovada consciência cultural, exigindo o desenvolvimento de novas competências, que lhes facilitem a sua acção na resolução de atritos culturais inerentes ao incremento das interacções entre as diferentes sociedades.

Para conseguir os nossos desígnios, o percurso metodológico utilizado assenta essencialmente na análise bibliográfica e documental centrada em autores nacionais e estrangeiros, cujos estudos e obras no âmbito da liderança merecem a nossa reflexão pelo seu reconhecimento científico. É dado por nós especial ênfase aos estudos transculturais de abrangência global, cientificamente confirmados, testados e validados, designadamente o modelo de Hofstede e o projecto GLOBE. Neste sentido, o modelo hipotético-dedutivo de *Raymond Quivy e Luc Van Campenhout* (2003) é a metodologia de investigação científica por nós utilizada.

É evidenciado por nós ao longo do trabalho, o impacto e influência do factor cultural na acção do líder, cujo pendor e preponderância de determinadas variáveis culturais, nomeadamente a distância de poder, o evitamento da incerteza, o colectivismo/individualismo, o igualitarismo sexual, a assertividade, a orientação humana, a orientação para o futuro, e a orientação para o desempenho, define cada grupo cultural.

Através de um modelo de competências do líder por nós desenvolvido, demonstramos assim que existem transversalmente, no contexto militar e cultural, competências cognitivas, interpessoais e técnicas, que garantem um melhor desempenho ao líder militar e que mais contribuem para a eficácia da liderança no ambiente multicultural.



Abstract

The State control over the time and space has been in the last decades get around by the global flows of capital, products, services, technology, communication and information. The multicultural tile, turned to be a fact, as a result of the growing emergence of the globalization, and as the International Community major involvement in the conflict resolution inter and intra-states. From cultural bias from each society, as the language, religion, race, habits and customs, ethnicity, power distance, social space, a new “cultural confrontation” in the modern battlefield takes place, affecting significantly the conduct of military operations and the action of the military leader. It’s face to this cultural diversity that our theme, “*multicultural leadership and the leader competences*”, assumes an extremely relevance in Portuguese Armed Forces context. Leadership effectiveness in the military operations as came to awake a renewed cultural awareness on leaders, demanding the development of new competences, that will take their action easier in the resolution of cultural frictions inherent to the increase of interaction between the different societies.

To achieve our goals, we used a methodology path essentially based on bibliographic and documental analysis centred in nationals and foreign authors, which studies and works deserve our reflexion due to its scientific recognition. A special emphasis is done for us to the transcultural studies, scientifically confirmed, tested and validated, namely the Hofstede model and the GLOBE project. In this sense, it was used the hypothetic- deduced model of *Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt* (2003), as the scientific research methodology.

Also is evidenced during this work, the cultural factor impact and the influence in the action of the leader, which bias and preponderance of certain cultural variables, namely power distance, uncertainty avoidance, collectivism/individualism, gender egalitarianism, assertiveness, human orientation, future orientation, performance orientation, define each cultural cluster.

Through a leader competences model developed in this study, we demonstrate that there are transversally, in military and cultural context, some cognitive, interpersonal and technical competences, that allowed a better leader performance and contribute more to the effectiveness of leadership in the multicultural environment.



Palavras-chave

Competências

Cultura

Líder

Liderança

Liderança militar

Multicultural

Multinacional

Modelo de competências

Traços



Lista de abreviaturas

CI – Comunidade Internacional

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

CTM – Cooperação Técnico-Militar

EUROFOR – *European Rapid Operational Force*

EUA – Estados Unidos da América

FM – *Field Manual*

GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*

OI – Organizações Internacionais

ONG – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

OSCE – Organização para a Segurança e Cooperação na Europa

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

NATO – *North-Atlantic Treaty Organization*

NRF – *NATO Response Forces*

SNMG – *Standing NATO Maritime Group*

TO – Teatro de Operações

UE – União Europeia

UN – *United Nations*



1. Introdução

“Leadership ... is the thing that wins battles.”

Gen George S. Patton, Jr.¹

Nota introdutória e importância do estudo

Os primeiros estudos acerca do fenómeno da liderança procuraram descortinar os traços físicos (e.g., estatura, aparência), características de personalidade (e.g., auto-estima, autoconfiança, estabilidade emocional) e aptidões (e.g., inteligência, fluência verbal) que discernissem os líderes eficazes dos ineficazes. Vigorava a ideia dos “grandes homens” que possuíam características inatas que os alcandoravam, naturalmente, a posições de liderança e lhes permitiam eficazmente esse papel (Rego, 1998). No entanto, outras abordagens vieram contrapor esta teoria, concluindo que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes (nem são necessariamente eficazes), devido à posse de determinada combinação de traços. Stogdill² (1948) sublinha que um líder com certos traços poderia ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra, assim como dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem sucedidos na mesma situação.

Face à envolvente complexa e global que assistimos, à presença da revolução tecnológica e à consolidação da sociedade da informação e do conhecimento, a liderança nas organizações parece-nos assumir hoje, um lugar de relevo e uma atenção redobrada, sendo considerada como um factor diferenciador e preponderante, assim como a possível chave para o sucesso. A par desta profunda mudança, o ambiente operacional acompanhou a tendência global e tornou-se cada vez mais moderno, sofisticado e exigente. Como consequência inevitável desta transformação mundial, a multiculturalidade³ é hoje em dia um factor de extrema relevância na liderança e gestão das organizações, incluindo na instituição castrense.

Particularizando e focalizando o nosso estudo, nomeadamente ao nível da liderança militar nas Forças Armadas Portuguesas, a multiculturalidade deve ser analisada segundo várias perspectivas e tendo em conta vários factos e pressupostos. É um facto que o cumprimento dos compromissos internacionais assumidos por Portugal, no âmbito das organizações de que faz parte, exige uma participação dos militares portugueses em

¹ Carta escrita do General George Patton para o seu filho em 16 de Janeiro de 1945 (Morningstar, 2000: 37).

² Citado por Cunha et al. (2003).

³ O conceito de **multiculturalidade** por nós adoptado neste estudo traduz a heterogeneidade de culturas presentes em determinadas situações, ambientes e organizações, tendo ainda associado as interações e respectivas diferenças culturais (Adaptado de Rego e Cunha (2009)).



Teatros de Operações (TO) além fronteiras. Este contexto de uma política de defesa comum é sinónimo de multinacionalidade⁴, o que traduz para o líder militar, uma necessidade de desenvolvimento de competências específicas para actuação em ambientes conjuntos e combinados, não só de âmbito militar, mas também ao nível intercultural. Neste sentido e perante esta envolvente, o sucesso do líder militar depende cada vez mais de múltiplos factores e contextos internos e externos, não só aos níveis político-militares, mas também ao nível social, económico e cultural. Apesar dos seguidores e líderes serem os principais elementos do fenómeno da liderança, esta só é possível mediante um processo de influência líder-seguidor direccionado para a consecução de objectivos comuns.

É também um facto que ao longo de inúmeros estudos e investigações no campo da liderança, o “conflito” dos conceitos de gestão e liderança tem estado permanentemente presente. De igual forma, é certo que estes dois fenómenos são praticados na instituição militar, no entanto, partindo do princípio de que estes dois conceitos se encontram intimamente associados e possuem características e áreas comuns, deve ser efectuada desde logo uma distinção prática e compreensível dos mesmos. Fortalecendo a importância e actualidade do nosso trabalho no campo da liderança militar, designadamente em ambientes multinacionais, recorremo-nos a uma simples analogia militar efectuada por Kotter (2001: 86). Este autor defende que *“em tempo de paz o exército consegue sobreviver com uma boa gestão e administração em todos os seus níveis ao longo de toda a sua hierarquia e concentrando a liderança apenas no topo da mesma instituição. O mesmo já não acontece em tempo de guerra, em que o mesmo exército necessita de líderes competentes em todos os seus níveis de comando”*. Complementa ainda que *“ninguém consegue compreender certamente como gerir eficazmente os soldados no decorrer da batalha. É evidente que estes soldados têm que ser liderados e não geridos”*.

Perante esta posição, facilmente depreendemos que um líder competente no campo de batalha é um líder cujas competências foram apercebidas e reconhecidas previamente

⁴ O conceito de **multinacionalidade** por nós adoptado associa-se à presença de várias nações e países. Neste sentido e em termos político-internacional valorizamos neste conceito de multinacionalidade, outros relacionados entre si, nomeadamente: o **Estado** como “uma sociedade organizada de forma soberana num território bem definido” (Couto, 1988: 19); a **Nação** como o “conjunto de indivíduos que estão ligados fundamentalmente por laços históricos e culturais (pode ou não incluir a mesma raça, língua, religião)”; o **Estado-Nação** como “um território bem delimitado, uma população, um governo, a capacidade de estabelecer relações com outros Estados e, acima de tudo, soberania, a qual se traduz no não reconhecimento de qualquer autoridade externa como superior à sua no interior do seu território” (Couto, 1988: 20-21); o **Povo** como o conjunto de habitantes de um país, a população de um determinado país; (Dicionário Universal da Língua Portuguesa da Texto Editora, 2003).



em tempo de paz, não só pelos chefes, mas principalmente pelos seus seguidores, ou seja, aqueles que possivelmente terá que comandar um dia perante uma situação real num TO.

O líder de uma Força Nacional Destacada (FND) ou de uma Força Multinacional incumbida de intervir numa determinada região mundial enfrenta desafios para os quais deve estar preparado. O cumprimento da sua missão assenta no sucesso da sua liderança perante condições e situações específicas do TO em que actua, tendo em conta a cultura, costumes e tradições não só da população nativa, mas também das forças militares em presença, da ameaça e de toda uma panóplia de actores, nomeadamente inúmeras organizações internacionais e não governamentais. Saber liderar neste ambiente operacional moderno é cada vez mais, um desafio para o actual líder militar.

Objecto e objectivo do estudo

O objecto do nosso estudo é o emprego das Forças Armadas Portuguesas num contexto conjunto e combinado, focado essencialmente no impacto e consequências da multiculturalidade do actual ambiente operacional na liderança militar, e em particular na acção do líder.

O objectivo geral da nossa investigação recai na caracterização da liderança multicultural de acordo com os padrões culturais do ambiente operacional, e identificação das competências necessárias à eficácia da liderança militar. O objectivo específico deste estudo consiste na definição de um modelo de traços e competências do líder militar em cenários multiculturais.

Delimitação do tema

Face à multiplicidade e abrangência conceptual no universo da liderança, importa fazer uma delimitação do tema em benefício do rigor científico e da objectividade do trabalho. Em termos organizacionais limitaremos a nosso estudo à liderança militar. Ao nível cultural, iremos focalizar a nossa investigação, principalmente na actuação das Forças Armadas Portuguesas no contexto das Organizações Internacionais (OI) de que faz parte, dando um maior enfoque a países ou grupos culturais com quem as forças portuguesas têm tido maior interacção e cooperação, designadamente no âmbito da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), da Organização das nações Unidas (ONU) e da União Europeia (UE). Assim, o modelo de competências do líder militar



proposto incide fundamentalmente segundo um vector multicultural do ambiente operacional contemporâneo, caracterizado pela sua multinacionalidade.

O desenvolvimento e sustentação do nosso trabalho de investigação, assim como a construção do nosso modelo, assentam em diversos estudos transculturais cientificamente reconhecidos ao nível global. Face à delimitação estrutural da dimensão dos trabalhos de investigação individual definida pela direcção do IESM⁵, não incluímos no nosso trabalho resultados dos referidos estudos, cingindo-nos apenas à apresentação de conclusões e análises dos mesmos. Contudo, ao longo da nossa investigação encontram-se referenciadas as referidas obras, as quais, para melhor compreensão, poderão ser consultados pelos leitores.

Corpo de conceitos

Para melhor compreensão do assunto em análise, entendemos deixar desde já alguns conceitos estruturantes do nosso trabalho. Assim, não descurando a análise conceptual efectuada no decorrer do capítulo 2, assumimos a definição de **cultura** como “os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma colectividade, que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo das gerações” (House et al., 2004: 15). Relativamente ao conceito de **liderança militar** sublinhamos a posição de Vieira (2002: 15) o qual defende que esta é “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002: 15). A concepção de **eficácia**⁶ que associamos ao conceito de liderança diz respeito ao grau em que a organização realiza os seus objectivos (Jesuíno, 2005: 298).

⁵ Despacho 13/2008 de 10 de Setembro de 2008 do Exmo. Director do IESM.

⁶ Como indicadores de eficácia acolhemos a tipologia defendida por Loureiro (2008), são eles: (1) indicadores externos à organização (resultados das avaliações externas, nacionais, nomeadamente no âmbito dos Ramos, EMGFA, MDN, e internacionais, no âmbito das Organizações e Alianças que estejam ligadas ao desempenho de uma determinada Força); (2) indicadores operacionais (e.g., o nível de prontidão, o estado de prontidão, o número de baixas, o nível de cumprimento do planeamento efectuado, nível de proficiência (e.g., tabelas de tiro, provas físicas); (3) indicadores de relacionamento interpessoal (e.g., relacionamento líder-seguidor, grau de satisfação dos seguidores, o nível de confiança mútua líder-seguidor, índices de motivação dos seguidores).



Metodologia de investigação

A metodologia de investigação utilizada foi o método hipotético-dedutivo⁷. O processo iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica e documental centrada em autores nacionais e estrangeiros, cujos estudos e obras no âmbito da liderança merecem a nossa reflexão pelo seu reconhecimento científico.

No contexto cultural foram igualmente analisados modelos transculturais de abrangência global, cientificamente confirmados, testados e validados, designadamente o modelo de Hofstede e o projecto GLOBE⁸. Neste campo foram também tidos em conta autores nacionais, investigadores e estudiosos no âmbito da gestão intercultural e gestão de competências⁹. Esta abordagem permitiu-nos identificar um modelo de análise adequando a liderança militar a padrões e competências interculturais, tornando possível a construção e proposta de um modelo de competências do líder militar em ambiente multicultural.

Contribuindo para a validação do modelo de competências do líder militar por nós desenvolvido, serão incluídos no mesmo, testemunhos importantes transmitidos por algumas personalidades que, pela sua experiência em funções de comando, direcção ou chefia, desempenhadas num contexto multinacional, identificaram aspectos positivos e lacunas de competências relevantes à eficácia da liderança.

Foram levantadas algumas questões e hipóteses, orientadoras, que pela sua validação ou não, permitem identificar o modelo de adequação pretendido. Assim, foi definida a seguinte **questão central**:

“Quais os requisitos de competências do líder militar que mais contribuem para a eficácia da liderança multicultural?”

No sentido de obter resposta e melhor clarificar a questão central, foram levantadas as seguintes questões derivadas:

QD1 – “Qual a influência dos factores culturais presentes no ambiente operacional na acção do líder militar?”

QD2 – “Quais as competências culturais do líder militar que mais favorecem e contribuem para a eficácia da liderança nos Teatros de Operações onde Portugal participa?”

⁷ De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003:144) “A construção deste método parte de um postulado ou conceito postulado, como modelo de interpretação do fenómeno estudado. Este modelo gera, através de um trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes no real”.

⁸ Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness.

⁹ Paulo Finuras (2007) e Ceitil (2007).



Para orientar o nosso estudo e para melhor dar resposta às questões central e derivadas foram construídas as seguintes hipóteses¹⁰:

H1 – Existem variáveis culturais que diferenciam e caracterizam as sociedades humanas, assim como o protótipo de liderança eficaz em cada uma delas. O actual ambiente operacional, caracterizado pela sua multinacionalidade, tem um cariz multicultural que condiciona e influencia significativamente a acção do líder militar.

Se efectuarmos uma comparação entre as características culturais do ambiente operacional actual e estabelecermos uma relação com referências académicas e resultados obtidos em estudos empíricos cientificamente reconhecidos, é possível confirmar o cariz multicultural em presença e identificar a influência dos factores culturais na acção do líder.

H2 – Existem competências culturais que têm efeitos positivos na acção do líder militar e favorecem a eficácia da liderança multicultural.

Se analisarmos os traços e competências relevantes para a eficácia da liderança resultantes de investigações credíveis, e estabelecermos uma relação com testemunhos importantes de militares com experiência de comando, direcção ou chefia em ambientes multinacionais, poderemos confirmar, validar e identificar um perfil de competências do líder que contribuem para o desempenho e eficácia da liderança militar.

Para melhor enquadrar o fenómeno da liderança iniciamos o nosso trabalho com uma revisão conceptual, onde é também efectuada uma primeira abordagem ao fenómeno transcultural. Neste âmbito recorremo-nos de duas investigações cientificamente reconhecidas, o modelo de Hofstede e o projecto GLOBE, que servirão de base para a nossa análise ao longo do trabalho com especial relevância para o último.

No terceiro capítulo efectuamos uma breve análise do ambiente operacional direccionado segundo uma perspectiva multicultural, resultando num modelo por nós desenvolvido, auxiliando-nos no capítulo seguinte na validação da hipótese 1. É ainda feita uma referência neste capítulo à participação das Forças Armadas Portuguesas em ambientes multinacionais.

A análise das dimensões culturais consideradas pelo projecto GLOBE, a sua influência nos grupos culturais e nos protótipos de liderança, afecta a cada sociedade estudada, é efectuada no capítulo quatro. Esta abordagem permite-nos validar a nossa primeira hipótese e responder à questão derivada relacionada com a mesma.

¹⁰ Segundo Quivy e Campenhoudt (2005: 136) a hipótese é “uma proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada”.



O estudo dos traços e competências mais relevantes para a eficácia da liderança permite-nos, no capítulo cinco, validar a hipótese 2 e responder à segunda questão derivada. A nossa resposta à questão central do nosso trabalho assenta essencialmente no modelo de competências do líder militar desenvolvido por nós na parte final deste capítulo.

O nosso estudo termina com algumas conclusões sobre a influência cultural na liderança, apresentando algumas considerações finais consideradas por nós oportunas e pertinentes, deixando uma porta aberta para futuras investigações. Esperamos que este trabalho de investigação se constitua como um contributo para a eficácia da liderança militar em ambientes multinacionais e simultaneamente despertar o interesse para esta temática no seio das Forças Armadas Portuguesas.

2. Enquadramento conceptual

a. Liderança

(1) Definição e caracterização

“You know what makes leadership? It is the ability to get men to do what they don’t want to do, and like it.”

Harry Truman¹¹

Em plena era do conhecimento e face à complexidade que assombrou nas últimas décadas o mundo organizacional, a sociedade tem despertado timidamente para o fenómeno da liderança, reconhecido e considerado hoje como um factor de relevo, diferenciador e de vital importância para o sucesso.

Apesar da falta de consenso na conceptualização de uma definição universal de liderança, é no entanto unânime pelos inúmeros investigadores que abordaram o fenómeno da liderança que a existência de uma relação entre líder e seguidores é a base de partida para a prática da liderança. Não existe liderança sem seguidores, pois são eles que validam o processo, ou seja, são eles que a aceitam ou rejeitam e que reagem relutante ou entusiasticamente, obediente ou criativamente às acções do líder. Também é importante sublinhar que qualquer acção de liderança tem pelo menos um duplo objectivo: a execução dos objectivos, metas e finalidades concebidos e prescritos pelo líder organizacional, e a integração dos membros da instituição na sua consecução (Leitão, 2005: 12).

¹¹ 33º Presidente dos EUA (1945-1953) in (Kets de Vries, Loper & Doyle, 1994: 73).



Do historial deste fenómeno interessa salientar que, apesar do termo “*leader*”¹², ter aparecido no vocabulário inglês no ano de 1300 e a palavra “*leadership*” ter surgido na primeira metade do século XIX em escritos sobre controlo e influência política no Parlamento Britânico, as primeiras investigações científicas no campo da liderança apenas surgiram na primeira metade do século XX (House & Aditya, 1997: 409).

A abordagem ao líder universal, a qual teve origem na teoria dos “grandes homens”, foi considerada como o ponto de partida para os estudos efectuados pelos inúmeros investigadores ao fenómeno da liderança. Responsabilizados pelos grandes eventos e acções históricas que marcaram a história da humanidade, a imagem de poder e de invencibilidade de distintas personalidades ao longo da história universal “imortalizava” comandantes de exércitos vitoriosos reconhecendo-os como alguém detentor de traços de personalidade únicos e qualidades excepcionais que outros não possuíam. Pode sublinhar-se que à época e aos olhos dos seus povos eram já percebidos como líderes.

O conceito de liderança¹³ em Portugal tem como antecedentes a *arte*¹⁴ de comando e teve a sua origem na sociedade castrense¹⁵, e em sintonia com os primeiros estudos científicos efectuados, as investigações no âmbito da *arte de comando* deram maior ênfase ao líder em si, do que ao próprio processo de liderança, ou seja, atribuem maior importância ao actor que dirige do que ao processo de direcção (Jesuino, 2005: 7).

Ao consultar um dicionário¹⁶ comum da língua portuguesa, sinónimos como: “*qualidade de líder; capacidade*¹⁷ *de liderar; chefia; direcção; governação*” constam na tradução do termo “*liderança*”, expressões que são normalmente sublinhadas e utilizadas com maior ou menor relevo pelos diversos autores no decorrer dos seus estudos e investigações.

Yukl (1998: 5) define liderança como “*um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a*

¹² O termo líder em português surgiu do aportuguesamento da palavra inglesa “*leader*”, que significa em português guia virtual (Jesuino, 2005: 7).

¹³ O termo liderança é recente no léxico português e é um neologismo que corresponde a líder e significa a *qualidade ou função de líder* (Jesuino, 2005: 7).

¹⁴ A palavra “*arte*” traduz a faculdade, habilidade e o talento de um indivíduo (Czege: 1993).

¹⁵ Em 1948, o Gen Ferreira Martins (Altos Comandos, Revista Militar, Nº 10 de Outubro) e o Maj do CEM Andrade da Silva (estudo efectuado e publicado nas Revistas Militares, nºs 1, 2 de Janeiro – Fevereiro) deram os primeiros passos na abordagem ao comando e arte de comandar.

¹⁶ Dicionário Universal da Língua Portuguesa (2003). Texto Editora.

¹⁷ Capacidade é entendida como “Conhecimentos e experiência convocados para o desempenho de uma tarefa ou trabalho específicos” (Gomes, 2006: 82).



motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”. Segundo este conceito, Yukl vê a liderança segundo dois vectores. No primeiro, defende que existe uma pessoa no interior de um grupo, denominado por “líder” com um papel específico de liderança e os outros membros são considerados e ficam anexados ao papel de “seguidores”, sublinhando no entanto que esta distinção não implica que o líder não possa desempenhar em simultâneo os dois papéis, o que acontece frequentemente. Numa segunda perspectiva, realça a influência exercida por este líder nos restantes membros, a qual é exercida directa e indirectamente no sentido de condicionar não só a compreensão e interpretação das suas acções, mas também garantir, através dessa influência, a motivação, o apoio e confiança de todos os elementos do grupo. Deste modo, estamos na presença de uma clara distinção entre “líderes” e “seguidores”.

Existem quase tantas definições de liderança, quantas as pessoas que tentaram definir o conceito (Bass, 1990)¹⁸. Julgamos no entanto que a definição resultante do projecto GLOBE¹⁹, uma das maiores investigações efectuadas no campo da liderança transcultural, é aquela que mais se ajusta aos objectivos do nosso estudo. Segundo os autores deste projecto a liderança é vista como “*a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros*” (House *et al.*, 1999: 184). Face à dimensão cultural e abrangência universal da própria investigação, este conceito contempla todos os elementos chave do processo de liderança, ou seja, a relação entre líder e o seguidor, os processos de influência e de motivação do grupo, assim como os objectivos a serem atingidos, traduzidos na eficácia dessa mesma liderança e no sucesso da organização.

(2) Liderança militar

“Eu pratico-a, mas fico furioso quando me pedem para a definir.”

General George Patton

¹⁸ Bass (1990) in Rego (1998: 21).

¹⁹ Projecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) foi um programa de investigação intercultural liderado pelo Professor Robert House da Wharton School, University of Pennsylvania, na Filadélfia nos EUA, que envolveu 150 investigadores em 62 países, entre os quais Portugal.



O fenómeno da liderança militar reveste-se de contornos peculiares face ao carácter específico e tipicidade da profissão militar. Não se conhece qualquer outro tipo de liderança que exija o sacrifício supremo da condução de homens ao limite das suas resistências físicas e psicológicas, ou mesmo até ao sacrifício da própria vida para garantir o cumprimento da missão (Herzer, 1991: 100).

No final da II Guerra Mundial, o General Eisenhower, reconhecendo a grande importância da arte de comandar, criava em 1946 na Academia Militar de West Point um Gabinete de Psicologia Militar e Liderança²⁰.

No manual americano²¹ a liderança militar é definida como um “*processo de influenciar os subordinados proporcionando objectivos, direcção e motivação, enquanto se desenvolve para cumprir a missão e para melhorar a organização*”.

No que diz respeito ao ensino da liderança nas Forças Armadas Portuguesas, começa a fazer-se sentir em 1940 após a reforma da Escola do Exército²² quando é introduzida a disciplina de “Ética Militar”. O termo “*liderança*” apesar de ter tido a sua origem na instituição militar na “*arte de comando*” na primeira metade do século XX, não consta sequer no Dicionário de Termos Militares de 1977 do Exército Português. Neste dicionário encontram-se apenas os termos relacionados com a definição de liderança, ou seja, os conceitos de *comando* e *chefia*, encontrando-se a noção deste último termo contida implicitamente na noção do primeiro (EME, 1977: 30). O *comando* é definido como a “*autoridade conferida pela lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares*” sendo esta “*acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada*” (EME, 1977: 31). O termo *chefia* é definido como “*a arte de influenciar e dirigir os subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles a confiança, o respeito, a cooperação leal e a obediência*” (EME, 1977: 29). Podemos observar na combinação destes dois conceitos alguns dos elementos chave no processo de liderança enunciados anteriormente, ou seja, a autoridade conferida a um indivíduo (o líder militar), que através da arte de influenciar (processo de influência) os seus subordinados (seguidores), no sentido de alcançar um fim determinado (objectivo a atingir).

²⁰ Em 1951 o Exército dos Estados Unidos da América publicava o seu primeiro manual de liderança.

²¹ FM 6-22 (2006: 1-2).

²² Actual Academia Militar criada em 1959 pelo Decreto-lei nº 42 151, de 12FEV59.



No Manual de Liderança Militar²³ da Academia Militar (2002) encontramos a liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002: 15). Neste contexto, permite-nos avaliar esta influência no comportamento humano, segundo a visão de Vilas Leitão (2005: 10), ao sublinhar que para conseguir o apoio dos seus subordinados, o líder deve possuir uma sólida formação e competência profissional, integridade, afabilidade no trato e actuação exemplar no seu comportamento em todas as relações, procurando evitar as vulnerabilidades que afectem não só a sua honra e prestígio como as da instituição em que serve.

A essência da liderança militar implica a existência de uma trilogia de conceitos (FM 6-22: 1-1), “*ser-saber-fazer*”. O “*ser*” é materializado pelos valores e atributos que formam o líder; o “*saber*” consiste no conjunto de conhecimentos de ordem técnica, tática, interpessoal e organizacional que o líder deve possuir, conduzindo à formação da sua identidade e reforçada pelas suas acções; o “*fazer*” significa que o líder não pode ser eficaz se não aplica o que sabe, ou seja, as acções do líder estão directamente relacionadas com a capacidade de influência que possui sobre os seus subordinados, permitindo-lhe desenvolver comportamentos que contribuam para o processo de liderança e ir ajustando as suas competências em conformidade com as exigências da função que está a desempenhar e o nível da liderança em que está inserido.

Vieira (2006a: 67) destaca três níveis do desenvolvimento da liderança, o tático, o operacional e o estratégico. Estes três níveis são delimitados segundo uma perspectiva de liderança directa ou pessoal e indirecta, caracterizados em termos de perícias, tarefas e competências de liderança, natureza do nível de complexidade e exemplo de organizações. Nos diferentes níveis pode variar também o que o líder deve “*ser*”, “*saber*” e “*fazer*” para cumprir as suas funções (Czege, 1993: 94).

O nível tático é traduzido pela liderança directa ou pessoal, ou seja, a liderança de primeira linha, exercida “*face-a-face*”, em que os líderes praticam, quase exclusivamente, a liderança baseada no exemplo, “*faz o que eu faço*” (Vieira, 2006a: 67). Com base no manual americano FM 6-22 (2006: 3-6) e fazendo uma analogia às Forças Armadas Portuguesas podemos incluir neste patamar de liderança, a Secção, Pelotão, Companhia e

²³ Revisão, compilação, adaptação e sistematização pelo Tenente-Coronel Carlos Videira dos estudos da liderança militar efectuados pelo General Belchior Vieira.



Batalhão²⁴. Não quer dizer no entanto que a influência directa da liderança não se faça sentir em níveis hierarquicamente superiores, como é o caso de Generais nos comandos mais elevados que lideram de forma directa outros Generais e oficiais superiores que fazem parte dos seus Estados-Maiores (Czege, 1993: 96).

A liderança indirecta integra os níveis da liderança operacional²⁵ e estratégica, com uma importância decrescente nas acções directas. A liderança operacional exerce a sua influência sobre um nível mais alargado de seguidores do que a liderança táctica (Vieira, 2006a: 68). É fundamentalmente caracterizada pela separação física, devido a factores de tempo e de espaço que limitam a acção directa do líder com maior número de subordinados (Czege, 1993: 96). Devido à natureza indirecta da sua influência, a liderança operacional é exercida através da elaboração de planos a médio/longo prazo para cumprimento da missão (Vieira, 2006a: 68). Podemos enquadrar este nível de liderança em escalões do tipo Batalhão e Brigada²⁶ (Loureiro, 2008: 9) e Comandos Funcionais²⁷.

A liderança estratégica é exercida aos níveis mais elevados de grandes organizações e influencia um número significativo de efectivos. O exercício da liderança estratégica envolve uma visão, a estruturação da organização e das forças, a atribuição de recursos, e a preparação dos comandos subordinados e a organização como um todo para empenhamentos futuros. O ambiente em que esta liderança se desenvolve é caracterizado pela imprevisibilidade e incerteza, lidando com questões que são afectadas por acontecimentos externos à própria organização. Nas Forças Armadas Portuguesas, podemos incluir a este nível os Estados-Maiores dos três Ramos e o Estado-Maior General das Forças Armadas²⁸ (EMGFA).

(3) Líder militar

“A missão do líder é servir, respeitar e ser exemplo”

General Valença Pinto²⁹

²⁴ O escalão Batalhão, por contemplar um Estado-Maior na sua organização, encontra-se numa posição charneira entre a liderança directa e a liderança organizacional (Loureiro, 2008: 9).

²⁵ Vieira (2006a) denomina este nível por liderança organizacional.

²⁶ No manual americano FM 6-22 (2006: 3-7), a Brigada e o Corpo de Exército são contemplados neste nível de liderança.

²⁷ Comando Operacional, Comando da Logística, Comando do Pessoal e Comando de Instrução.

²⁸ Ao nível da Direcção Estratégica, parte das competências que estão atribuídas aos Chefes dos Ramos, vão passar a ser da responsabilidade do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2008).

²⁹ Actual Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas (CEMGFA). Intervenção na cerimónia de encerramento dos estágios de “Liderança” e “Sociedades da Informação”, para docentes e discentes da Academia Militar e da Universidade do Minho (Leitão, 2005: 10).



A especificidade da instituição militar exige do cidadão que presta serviço militar uma disponibilidade permanente, prontidão para arriscar a sua vida ou mesmo doá-la ao serviço da pátria, assim como o desempenho das suas funções em teatros de guerra e consequentes situações de elevado risco e stresse. Tudo isto requer elevados índices de liderança por parte dos seus chefes (Cajarabille, Cardoso, Ferreira, 1984: 8).

Podemos definir um líder militar como aquele que, pelas suas virtudes e no desempenho das suas funções, inspira e influência os outros a cumprirem os objectivos da organização em que estão inseridos (DA, 2006: 1-1).

O líder militar deve possuir determinadas qualidades, competências e virtudes que lhe permitam o exercício eficaz da liderança. O conceito de que existem pessoas que já nascem líderes, ou seja, são portadores de traços excepcionais e qualidades inatas que outros não possuem, encontra-se, na visão de alguns autores, ultrapassada. Se por um lado, se poder aceitar que para liderar, um militar deverá possuir determinados traços e aptidões específicas, por outro, é relevante sublinhar a necessidade de desenvolver e apreender ao longo da vida, determinadas competências técnicas, interpessoais e cognitivas. Qualidades como a iniciativa, a capacidade de decisão, a robustez física, os valores, as crenças, as tradições, a ética, a disciplina, a coragem, a autoconfiança, a dedicação, não nascem com a pessoa havendo a necessidade de formação e desenvolvimento para garantir a eficácia da liderança.

Segundo o General Belchior Vieira (2006b: 14), um ambiente de pós-modernidade militar em que nos encontramos, requer um líder militar ágil, versátil e adaptável. Significa que nele se exige a presença de força de carácter, lealdade, competência profissional, capacidade de relacionamento humano (saber ouvir, encorajar e respeitar a franqueza e a liberdade de pensamento dos seus subordinados), agilidade mental para decidir correctamente em situações complexas e ambíguas, capacidade criativa e força de vontade. A definição do perfil de um líder militar deve contemplar três aspectos fundamentais, o que deve ser, o que deve conhecer e o que deve fazer, ou seja, o carácter, a competência e o comportamento do líder (Herzer, 1991).

O líder militar deve também adaptar-se ao novo ambiente multinacional, necessitando para isso adquirir novas competências, nomeadamente no campo multicultural, que lhe facilitarão a prática da liderança e a eficácia da mesma.



b. Cultura e liderança

(1) Cultura - definição e caracterização

O termo “cultura” deriva da palavra latina “*cultura*”³⁰, que surge em finais do século XIII para designar uma parcela de terra cultivada, significando os cuidados prestados aos campos ou ao gado. Progressivamente este termo vai sofrendo diversas alterações de sentido, desde o início do século XVI em que deixa de significar um estado (o da coisa cultivada), mas sim uma acção, a saber o facto de se cultivar a terra. No decorrer do século XVIII³¹ a palavra “cultura” passa a ser usada para designar a “formação”, a “educação” do espírito. Neste sentido verifica-se então um movimento inverso ao anterior, ou seja, o termo “cultura” passa a ser visto novamente como estado (estado de espírito cultivado pela instrução, estado do indivíduo “que tem cultura”) e abandona a ideia de acção (acção de instruir) (Cuche, 2004: 31). No Renascimento, a “cultura” assume grande importância tendo como instrumento principal as letras greco-latinas e só posteriormente a 1750, surge aplicado às ciências humanas e à história na língua alemã. A partir de 1871 o seu significado universaliza-se pela mão de Tylor³², com a publicação da obra “*Primitive Culture*” (1871), onde “*cultura ou civilização, no sentido etimológico mais lato do termo, é esse todo complexo que compreende o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade*” (Tylor, 1871: 1)³³.

São muitas as definições de cultura que podemos encontrar. O projecto GLOBE define-a como “*os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma colectividade, que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo das gerações*” (House et al. 2004: 15). Simplificando este conceito, a cultura é vista como

³⁰ Termo com a mesma raiz de “*cultus*” (cultivo e culto), do verbo “*colo, is, ere, ui, ultum*” (cultivar), aplicado a domínios tão diversos como os campos (*agros*), as letras (*litteras*) e a amizade (*amicitiam*) (Antunes, 2002, 40).

³¹ O termo cultura é utilizada ao longo do século XVIII, e a evolução do conteúdo semântico desliga-se um pouco do movimento das ideias e segue o movimento natural da língua, que procede, por um lado, por metonímia (da cultura como estado à cultura como acção) e, por outro lado, por metáfora (da cultura da terra à cultura do espírito). O termo surge também neste século acompanhado de um segundo termo que o determina: falar-se-á da “cultura das letras”, da “cultura das artes”, da “cultura das ciências”, como se fosse necessário precisar o objecto cultivado (Cuche, 2004: 31).

³² Edward Burnett Tylor (1832-1917) foi um antropólogo britânico. Deve-se a este autor a definição do conceito etnológico de cultura, sendo também considerado o “inventor” do seu conceito científico.

³³ Tylor (1871) In Cuche (2006).



um conjunto de valores, crenças e premissas partilhadas pelos membros de uma dada sociedade e que a distinguem das outras sociedades.

A cultura representa uma espécie de “*código genético*” de um povo, ou por outro lado, a programação mental³⁴ de que todos os elementos desse povo se socorrem para olhar o mundo, trabalhar, tomar decisões, conviver e estabelecer relações com outros povos. Em suma, apesar da maioria dos autores atrás referidos defender que a cultura possui um pendur relativamente duradouro, ou seja, permanece incólume às mudanças políticas e económicas das sociedades, os estudos transculturais explanados neste trabalho contrapõem com a existência de algum dinamismo cultural.

(2) Abordagens transculturais

As investigações transculturais³⁵ no campo da liderança têm tido menor relevância que as abordagens tradicionais, havendo apenas registo de alguns estudos efectuados por investigadores visionários que conseguiram aperceber-se da relevância da dimensão cultural nos nossos dias e das consequências que daí advém para a eficácia da liderança e sucesso das organizações.

No quadro das organizações civis a globalização pressionou a liderança e a gestão das mesmas à adopção de mecanismos e decisões ao nível global. Parece inquestionável que os filtros culturais e as idiosincrasias (políticas, económicas, sociais e culturais) dos espaços onde as grandes multinacionais operam vieram alterar o paradigma universal da liderança e gestão das mesmas. Está hoje em dia assente que não se pode gerir ou liderar do mesmo modo na Alemanha, na China, na Rússia, na Índia, na Colômbia, nos Estados Unidos da América (EUA) ou no Japão (Rego e Cunha, 2009:105).

Diversos autores desenvolveram variados estudos transculturais, no sentido de analisar e melhor perceber a influência das diferenças culturais na gestão e liderança das organizações. Interessa então no âmbito do nosso trabalho, distinguir alguns aspectos chave do perfil cultural português para melhor compreender, quais as diferenças culturais que poderão ter maior impacto no processo de liderança de um grupo multinacional.

³⁴ Hofstede (1991) define cultura como programação mental colectiva, que distingue os membros de uma nação de outra nação.

³⁵ Estamos a referir-nos a dois dos maiores estudos transculturais efectuados, Hofstede (1991) e o projecto GLOBE (House et al., 2004). O nosso trabalho assenta fundamentalmente na análise das dimensões culturais consideradas pelo projecto GLOBE.



No modelo transcultural de Hofstede³⁶ (Hofstede, 1991), Portugal (contrariamente a países como os EUA e a Grã-Bretanha) é caracterizado como um país de média/alta distância hierárquica, significando que os líderes têm mais autoridade, são menos acessíveis, existe alguma distância emocional entre os superiores e os subordinados, estes consideram-se desiguais por natureza, o formalismo no tratamento dos superiores hierárquicos é maior, não se esperando que os líderes partilhem o poder com eles (Yukl, 2006). Apesar do equilíbrio entre o individualismo e o colectivismo, Portugal tem uma maior tendência para uma sociedade colectivista (ao contrário da Austrália, Grã-Bretanha, EUA, Canadá, Países Baixos que são considerados individualistas), o que traduz coesão grupal, consenso, harmonia interpessoal, ou seja, a identidade das pessoas é em função do grupo social a que cada um pertence, colocando os interesses do grupo e da comunidade em primeiro lugar recebendo em troca a lealdade dos seus membros. A baixa masculinidade (ou elevada feminilidade) atribuída a Portugal (contrariamente à Alemanha, Japão, Suíça, Grã-Bretanha, EUA) revela que é mais valorizado o bem-estar e a qualidade do relacionamento interpessoal, a qualidade de vida, a preservação do ambiente e a ajuda aos outros. Relativamente à quarta dimensão, verificamos um elevado índice de evitamento da incerteza da sociedade portuguesa, um pouco acima da média dos países europeus considerados neste estudo (contrariamente a países como a Dinamarca, Holanda, Suécia, Grã-Bretanha) o que indicia a presença de algum stresse, necessidade de previsibilidade, a busca de regras e de segurança, ou seja, um baixo controlo de incerteza e algum receio pelo risco e pelo desconhecido (Rego & Cunha, 2009: 113).

³⁶ Hofstede é considerado o “pai” dos estudos transculturais. Esta investigação é o resultado de uma recolha de dados relacionados com valores culturais, entre 1967 e 1973, na empresa multinacional IBM. Dos 70 países abrangidos pelo estudo, inicialmente foram apenas considerados os resultados de 40, tendo-se mais tarde estendido a 50 países e 3 regiões (África Oriental, África Ocidental e Países Árabes). Desde 2001 o estudo abrange já 74 países e regiões. Os resultados deste estudo, assim como a comparação entre as diversas culturas encontram-se disponíveis no *website*: <<http://www.geert-hofstede.com/>>. As dimensões culturais consideradas por este investigador no seu estudo são: (1) a distância de poder; (2) o colectivismo/individualismo; (3) masculinidade/feminilidade; (4) evitamento da incerteza; (5) dinamismo confuciano (Portugal não é analisado segundo esta dimensão que foi acrescentada ao estudo em 1987).



O projecto GLOBE³⁷, sucessor do modelo de Hofstede, é por muitos autores considerado um dos estudos transculturais mais completo e exaustivo efectuado até aos dias de hoje. Neste estudo Portugal, incluído no grupo cultural euro-latino, é caracterizado como um país com um índice moderado nas dimensões culturais³⁸ de evitamento da incerteza, igualitarismo sexual, assertividade, orientação para o futuro e orientação para o desempenho. Por sua vez, revela um elevado índice na distância de poder e um elevado colectivismo familiar (“*in-group*”), um baixo grau de orientação humana, sendo considerada também uma sociedade institucionalmente individualista. Comparativamente ao estudo anterior verificamos algumas semelhanças e confirmação de resultados, como é o caso da distância de poder e do evitamento de incerteza, no entanto denota-se também uma variação de uma sociedade colectivista para uma sociedade individualista.

A comparação e o reconhecimento de diversas divergências dos resultados de Hofstede e aqueles que foram gerados pelo projecto GLOBE, levam-nos a concordar com Rego e Cunha (2009:132) acerca do dinamismo das culturas. Segundo Rego e Cunha (2009:130), existem razões para presumir que a valia dos dados facultados por Hofstede, em relação aos dados do projecto GLOBE, poderá estar parcialmente dissipada pelas mudanças culturais ocorridas nos países desde que o seu estudo foi realizado. Portugal é um caso evidente deste dinamismo, perante dois estudos efectuados cujos resultados foram obtidos em épocas diferentes³⁹. O elevado evitamento de incerteza notado por Hofstede acerca da cultura portuguesa, deu lugar nos dados de GLOBE, a um nível inferior à média. Rego e Cunha (2009) fazem referência a um artigo de José Valente (1994) quando afirma “ [No antigo regime português, o] poder, claro, vinha de cima. (...) Era o tempo em que Geert Hofstede, na sua comparação internacional, referenciava um traço cultural marcante da sociedade portuguesa: a rejeição da incerteza, que associava a um sentimento de

³⁷ O projecto GLOBE foi um estudo que abrangeu 62 países, agrupados em 10 constelações tendo em conta a afinidade e características culturais identificadas no projecto. Foi efectuado por equipa de 150 investigadores, (Country Co-investigators – CCIs) que trabalharam juntos durante 7 anos e que agregaram dados acerca de valores e práticas culturais e atributos de liderança de 17300 gestores de 951 organizações em 62 países mundiais. Estes gestores eram empregados no sector da alimentação (restauração), bancos e telecomunicações. Os dados foram recolhidos entre 1994 e 1997 e os mesmos e a sua análise podem ser consultados na obra de House et al. (2004) que consta da bibliografia do trabalho. As linhas gerais e o processo de desenvolvimento do projecto podem ser consultados no *website*: <<http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/>> (acesso em 1 de Maio de 2009).

³⁸ O projecto GLOBE contempla 9 dimensões culturais (foi adoptada a tradução para português efectuada por Rego e Cunha (2009:123-127): (1) evitamento da incerteza; (2) distância de poder; (3) colectivismo institucional; (4) colectivismo do endogrupo (“*in group*”); (5) igualitarismo sexual; (6) assertividade; (7) orientação para o futuro; (8) orientação para o desempenho; (9) orientação humana. Estas dimensões são analisadas no capítulo 4 deste trabalho.

³⁹ Os estudos têm uma diferença temporal de 24 anos.



incapacidade face à autoridade, a uma enorme preocupação com a segurança, à falta de autoconfiança e uma elevada ansiedade”.

(3) Cultura militar

A instituição militar possuiu uma cultura organizacional própria e específica, a cultura militar, que contém características peculiares que a permitem distinguir das outras organizações. A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento (Teixeira, 1998: 173).

A especificidade da vida militar, caracteriza-se por aspectos de natureza puramente prática, como o uso do uniforme, a vivência em unidades militares, a formalidade de tratamento entre militares, a prática de valores e virtudes peculiares, nomeadamente a disciplina, a dedicação, o sentido de dever e de abnegação, a coragem, a lealdade, o espírito de corpo, assim como o compromisso do sacrifício da própria vida (e.g., Juramento de Bandeira e Juramento de Fidelidade). Estas características, aliadas à condição militar⁴⁰, conferem aos militares uma identidade própria, que lhes confere uma clara distinção da sociedade civil e de outras organizações.

A adaptação permanente das Forças Armadas ao moderno campo de batalha, leva a um ajustamento da sua cultura militar, mantendo no entanto os seus pilares alicerçados nos valores e características enunciadas. Neste sentido, no âmbito do nosso estudo, face à complexidade do novo ambiente operacional, comungamos o conceito de Virgílio de Carvalho (1999: 55) em que a cultura militar é definida como “*o conjunto de características morais, anímicas, sociais e técnicas que enformam as Forças Armadas enquanto Organização Militar*”.

3. Multiculturalidade do ambiente operacional contemporâneo

a. Caracterização do ambiente operacional

A complexidade, a incerteza e a imprevisibilidade do moderno campo de batalha, constituiu cada vez mais um enorme desafio para os novos líderes, no cumprimento dos seus objectivos e no sucesso da missão que lhe é atribuída. Perante este cenário é

⁴⁰ A condição militar tem natureza própria que, de modo claro e indiscutível, se distingue do estatuto funcional dos demais servidores do Estado. Na definição de condição militar salienta-se entre outros conceitos: a disponibilidade para lutar em defesa da pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; a permanente disponibilidade para o serviço, seja em termos temporais, seja em termos de mobilidade territorial, ainda com sacrifícios dos interesses pessoais e da sua família; a restrição, constitucionalmente prevista, de alguns direitos e liberdades (Vieira, 2002: 27).



importante para as forças militares conhecerem o ambiente operacional onde poderão actuar, para poderem tirar vantagem do mesmo e minimizarem as ameaças e os factores de risco. Neste sentido e para melhor compreensão e caracterização do campo de batalha moderno recorremo-nos do Regulamento de Campanha – Operações (2005) e do Regulamento de Campanha – Informações (2007) em vigor no Exército Português. Esta caracterização, explanada no apêndice 1 ao nosso trabalho, permite-nos avaliar melhor os factores em presença, assim como o seu impacto e influência no processo de liderança militar. A presença e cooperação permanente são cada vez mais intensas entre os inúmeros actores (militares e civis), conferem ao ambiente operacional uma dimensão multinacional, trazendo consigo o fenómeno cultural, que afecta directamente o exercício da liderança militar.

É segundo esta perspectiva multicultural do moderno campo de batalha que desenvolvemos um modelo⁴¹ onde retratamos o actual ambiente operacional. Arquitectámos três envolventes que interagem e se encontram interligadas: (1) o núcleo, onde marcam presença os inúmeros actores e os aspectos específicos aos mesmos (e.g., população, território, regime político, cultura, religião); (2) os factores caracterizadores do mundo globalizado, onde se destaca a presença do principal fenómeno de erosão do sistema internacional, a globalização; (3) o anel externo, onde se salientam as ameaças inerentes a um Teatro de Operações assim como os fenómenos provocados pelo contexto conflitual gerado entre os dois círculos interiores. Este ambiente operacional contemporâneo é portanto caracterizado e associado às perspectivas multinacional e multicultural do moderno campo de batalha, afectando directamente a própria liderança das forças militares. Tem por isso impacto no processo de influência líder-subordinado, condicionando os comportamentos e as acções de ambos no exercício das suas funções, podendo até condicionar o bom termo das operações militares. Neste sentido, é um facto que a própria missão é afectada por toda esta envolvente. McFarland (2005: 76) reforça esta ideia sublinhando que diversas operações militares conduzidas ao longo das últimas décadas demonstram por exemplo, que a integração dos militares com a população local tornou-se tão crucial como o sucesso da missão.

⁴¹ No apêndice 1 é efectuada a descrição e caracterização deste modelo.



b. Importância da competência cultural no Teatro de Operações

A participação das Forças Armadas Portuguesas nos diversos Teatros de Operações, veio obrigar os militares portugueses a estreitar a cooperação e interagir mais frequentemente com militares e civis de países pertencentes às organizações de que Portugal faz parte, nomeadamente da OTAN, da ONU, da UE e da CPLP. Também exigiu um acentuado conhecimento histórico, cultural e religioso de novos povos e actores face à necessidade do cumprimento de missões e interesses não só nacionais, mas também comuns à organização de que fazem parte.

A importância emergente da identidade cultural e os atritos inerentes é um imperativo para que todos os militares, líderes e subordinados, compreendam as normas culturais e sociais dos povos segundo as quais eles operam e vivem (McFarland, 2005:76). O Exército dos EUA, por exemplo, um dos países mundiais com maior experiência em operações militares ao nível global, reconhece hoje em dia que o atrito cultural é certamente um assunto mais complexo do que era no passado. McFarland (2005) dá o exemplo das diferenças culturais entre os EUA e a Arábia Saudita que causou um certo isolamento entre as tropas norte-americanas e as populações nativas, sublinhando que os riscos de diferenciação ou competição das normas culturais eram demasiado grandes para serem superados. Quando nos deparamos e vivemos num novo ambiente cultural, é natural e previsível o aparecimento de conflitos entre as nossas predisposições culturais e os valores, crenças, tradições e opiniões do povo hospedeiro. A interacção entre diferentes culturas pode colocar em questão identidades e valores, podendo resultar na insegurança e num relacionamento adverso. É neste sentido que a posse de competências culturais, não só das outras culturas mas também o auto-conhecimento dos próprios postulados culturais, capacita e facilita a compreensão do ambiente transcultural em presença no moderno ambiente operacional.

A competência cultural do líder militar é demonstrada quando este é capaz de ultrapassar divisores culturais dentro das organizações e estabelecer sistemas cooperativos entre comunidades e grupos de culturas diferentes. Esta capacidade do líder, aceita um ambiente que permite que cada cultura contribua com os seus valores, perspectivas e comportamentos, concorrendo todos eles para a valorização dos resultados e objectivos a atingir.



O conhecimento cultural significa compreender os padrões culturais⁴² individuais e conhecer as próprias normas culturais. Entender a forma como a nossa cultura afecta as outras pessoas pode influenciar decisivamente o sucesso de qualquer linha de acção. Os líderes militares têm por isso um desafio adicional, ou seja, deverão compreender e valorizar não só a sua própria cultura militar, mas também a cultura nacional e a cultura do Teatro de Operações onde vão actuar (McFarland, 2005: 77). Neste sentido, os militares que possuem competências culturais adequadas para a consecução das suas tarefas em ambientes culturalmente diversificados: (1) compreendem perfeitamente o fenómeno cultural e o seu impacto nos comportamentos e nas crenças deles e de outrem; (2) conhecem a história da sua cultura e de que forma a mesma afecta a sociedade actual e o meio que os rodeia; (3) valorizam e aceitam melhor as crenças, aparências e estilos de vida diversificados; (4) têm consciência de sensibilidades, valores e crenças específicas de determinadas culturas que possam afectar o modo como eles e os outros pensam e se comportam; (5) compreendem os principais eventos históricos de outras nações e culturas, bem como o seu impacto no comportamento, crenças e relacionamento com outrem; (6) têm consciência das semelhanças entre grupos de diferentes antecedentes culturais e aceitam as diferenças entre eles; (7) procuram obter proficiência linguística de outras culturas para uma melhor comunicação; (8) são capazes de comunicar, interagir com maior facilidade com outros grupos culturais; (9) compreendem os riscos de estereotipação, etnocentrismo e outras tendências e estão conscientes e sensíveis a assuntos de racismo e preconceito; (10) são capazes de enfrentar preconceitos predispostos e superá-los nas relações transculturais; (11) são seguros e confiantes a respeito das suas identidades e capazes de actuar de modo a permitir que outros permaneçam igualmente seguros quanto às suas próprias identidades (McFarland, 2005: 78).

A presença de habilidades e competências culturais específicas quer nos próprios líderes militares quer nos subordinados é hoje em dia uma realidade, e constitui cada vez mais um facilitador para o bom desempenho e eficácia dos mesmos. Os militares portugueses confrontam-se actualmente, mediante o TO em que actuam, com realidades culturais muito diferentes, como é caso da Bósnia, do Kosovo, do Afeganistão, do Líbano, Timor-Leste, e outros. Perante este facto a preparação deve pautar pela respectiva

⁴² Assumimos como padrões culturais o conjunto de comportamentos comuns aos membros de uma cultura, de um grupo social. Estes padrões culturais contribuem para facilitar a adaptação dos indivíduos à comunidade, permitem a adopção de hábitos sociais, dão-nos conhecimento antecipado dos hábitos, gestos, regras de sociedade que nos permite agir de acordo com o que se espera de nós (Cavaco, 2007:24).



diferenciação ao nível das competências culturais necessárias para cada tipo de país, teatro ou ambiente operacional em que os militares são chamados a intervir. Nos Balcãs por exemplo, é normalmente consensual entre os militares que passaram por aqueles teatros de operações nomeadamente na Bósnia e no Kosovo, que a adaptação e relacionamento dos militares portugueses à cultura dos muçulmanos bósnios e dos albaneses respectivamente, tem sido um pouco mais difícil que a sua adaptação à cultura sérvia. Não querendo efectuar juízos de valor acerca das situações reportadas pelos Oficiais por nós entrevistados⁴³, interessa salientar as dificuldades e confirmação do impacto cultural. O testemunho do Sr. Coronel Tirocinado Antunes Calçada⁴⁴ confirma as dificuldades que as diferenças culturais trazem a um comandante militar. Sublinha por exemplo, a sua maior dificuldade no relacionamento com a população albanesa, ao contrário do povo sérvio que, segundo ele, tem traços de personalidade mais próximos do povo português. Salientou ainda a diferença cultural em presença no seio de uma força multinacional, distinguindo os perfis culturais dos militares italianos e espanhóis, com quem trabalhou directamente. Apesar de possuírem traços de personalidade muito próximos da cultura portuguesa (povos latinos), afirma, é exigido ao líder militar uma adequada compreensão das respectivas culturas e avaliação dos comportamentos específicos das mesmas, no sentido de garantir uma perfeita interacção inter-culturas, contribuindo desta forma para o sucesso da missão.

A religião é outro factor a considerar no “confronto” de culturas. A experiência transmitida pelo Capitão-de-fragata (CFR) Barroca Constante⁴⁵, como “*Team Leader*” em Timor-Leste ao serviço da ONU, confirma por exemplo a sua dificuldade de relacionamento com um militar muçulmano. Apesar de admitir a sua necessidade de um maior conhecimento cultural, neste caso sob o ponto de vista religioso, a possível causa deste diferendo, segundo o CFR Constante, foi principalmente a inadaptação desse elemento a outras culturas em presença no grupo, aliada a um certo grau de inflexibilidade, onde o cumprimento das suas obrigações religiosas chegou a colocar em causa quer os

⁴³ Entrevistas efectuadas ao Sr. Coronel de Cavalaria Tirocinado Antunes Calçada (Exército) em 03 de Abril de 2009 (foi Cmdt do Agrupamento MIKE/FND/KFOR em 1999); ao Sr. Capitão-de-Fragata Fuzileiro Barroca Constante (Marinha) em 19 de Março de 2009; Coronel Piloto Aviador Rafael Martins.

⁴⁴ Coordenador da Área de Ensino do Exército. Entrevista efectuada em 03 de Abril de 2009. Entre outras funções e cargos multinacionais, comandou o Agrupamento MIKE/FND/KFOR no Kosovo em 1999.

⁴⁵ DivOps do EMA. Entrevista efectuada em 19 de Março de 2009. Entre outras funções e participações em ambiente multinacional comandou a Companhia de Fuzileiros 23 em Timor-Leste no 2º Semestre 2002 e foi “*Team Leader*” numa missão de observadores da ONU em Timor-Leste.



objectivos do grupo e da Organização que representavam, quer o próprio cumprimento da missão.

O Cor Rafael Martins⁴⁶, fruto da sua experiência, realça a forte afinidade comportamental acerca dos países do sul da Europa (mediterrânicos) em contraste com o grupo Canadá-EUA ou Europa Central, e ainda Europa de Leste/Rússia. Reforça ainda que se deve estabelecer inter-culturas uma boa comunicação e criar sentimentos de confiança através da partilha de valores universais com a maior autenticidade possível. O desenvolvimento de fortes laços de camaradagem e competência profissional do militar é também essencial e facilitador para a eficácia da liderança.

4. Liderança multicultural

a. Generalidades

O objectivo desta secção é validar a hipótese 1 – *Existem variáveis culturais que diferenciam e caracterizam as sociedades humanas, assim como o protótipo de liderança eficaz em cada uma delas. O actual ambiente operacional, caracterizado pela sua multinacionalidade, tem um cariz multicultural que condiciona e influencia significativamente a acção do líder militar.*

Se efectuarmos uma comparação entre as características culturais do ambiente operacional actual, e estabelecermos uma relação com referências académicas e resultados obtidos em estudos empíricos cientificamente reconhecidos, é possível confirmar o cariz multicultural em presença e identificar a influência dos factores culturais na acção do líder.

Face à abrangência e dimensão da investigação transcultural, o projecto GLOBE é, no nosso entender, aquele que melhor nos permite alcançar os objectivos por nós definidos no início deste estudo. Neste sentido vamos recorrer à análise e conclusões do projecto, nomeadamente no que se refere à caracterização de alguns países dos diversos grupos culturais e conseqüente impacto, influência, e definição dos protótipos de liderança eficaz nas diferentes culturas estudadas. De seguida, estabelecemos uma relação com as principais características culturais do ambiente operacional contemporâneo evidenciadas no capítulo anterior.

⁴⁶ Cmdt da BA 11. Entrevista efectuada em 28 de Abril de 2009. Participou em diversas missões de âmbito multinacional e escreveu um artigo no âmbito da Liderança Multicultural na Revista Air & Space Power (2007).



b. Variáveis culturais

Da análise das nove variáveis culturais consideradas no projecto GLOBE (House et al., 2004) e face aos resultados obtidos, conseguimos caracterizar alguns dos países dos grupos culturais cujos valores relativos às variáveis culturais se situam nos extremos:

- **O evitamento da incerteza**⁴⁷

Nas sociedades fortemente evitadoras de incerteza (e.g., Finlândia, Nova Zelândia, Suécia e as Alemanhas⁴⁸) verifica-se uma forte tendência para a ordem e consistência, para a estruturação dos estilos de vida, especificação clara das expectativas sociais e o recurso a regras e leis para lidar com as situações. Ao contrário, nas sociedades menos evitadoras (e.g., Turquia, Polónia Grécia, Portugal) as pessoas preocupam-se menos com a estruturação das suas vidas e com o cumprimento de regras e procedimentos.

- **A distância de poder**⁴⁹

Nas sociedades com elevado índice de distância de poder (e.g., Alemanha (ex-RDA), Turquia, Índia, Itália, Espanha) denunciam a forma como estas mantêm a desigualdade entre os seus membros através da estratificação de indivíduos e grupos relativamente ao poder, à autoridade, ao prestígio, ao status, à riqueza e às posses materiais. Reflecte também o estabelecimento e manutenção do domínio e controlo das pessoas com mais poder sobre aquelas que não o têm. Em contraste, nas sociedades com baixo índice de distância hierárquica (e.g., Holanda, Albânia, Dinamarca, Israel, Austrália) verifica-se um maior igualitarismo e promoção da participação das pessoas na tomada das decisões.

- **O colectivismo societal/institucional**⁵⁰

Nas sociedades mais colectivistas (e.g., Coreia do Sul, Japão, Dinamarca, Irlanda, Finlândia, Nova-Zelândia), a harmonia do grupo e a cooperação são proeminentes. Nas mais individualistas (e.g., Grécia, Itália, Alemanhas, Espanha, Irão), a autonomia e a liberdade individual adquirem valorização superior.

⁴⁷ Define o grau em que a sociedade, organização ou grupo confia nas normas e procedimentos sociais, no sentido de suavizar a imprevisibilidade de acontecimentos futuros (House et al., 2004:14).

⁴⁸ No estudo são consideradas as duas antigas Alemanhas: Alemanha ex-ocidental (RFA), Alemanha ex-Oriental (RDA).

⁴⁹ É definida como o grau em que os membros de uma sociedade esperam que o poder esteja partilhado ou distribuído (des)igualmente (House et al., 2004:14).

⁵⁰ Reflecte o grau em que as práticas organizacionais e institucionais encorajam e recompensam a distribuição colectiva dos recursos e a acção colectiva (House et al., 2004:14).



- **O coletivismo de endogrupo (“in-group”)**⁵¹

Nos países colectivistas (e.g., Irão, Índia, Turquia, Albânia, Portugal, Espanha), assume especial relevância a pertença à família e a um círculo de amigos. Em contraste, nas sociedades mais individualistas (e.g., Dinamarca, Canadá, EUA, Inglaterra, Nova Zelândia, Holanda) os membros da família e os amigos não esperam qualquer tratamento especial e as pessoas não sentem necessidade de ignorar as regras e os procedimentos para favorecer os seus entes mais próximos.

- **O igualitarismo sexual**⁵²

Nos países mais igualitários, ou seja, aqueles em que se verifica a existência de um menor índice de discriminação em função do género (e.g., Polónia, Dinamarca, Albânia, Canadá, Inglaterra, Portugal, França, Holanda), as mulheres denotam um maior status, revelam um forte papel na tomada de decisão, participam com mais vigor na vida do trabalho e são mais frequentemente investidas em posições de autoridade. Por sua vez, em países em que se registam um maior índice de desigualdade e discriminação sexual (e.g., Coreia do Sul, Turquia, Irão, Índia) as mulheres adquirem um status social mais fraco e são menos frequentemente investidas em lugares de poder.

- **A assertividade**⁵³

Nos países mais assertivos (e.g., Albânia, Alemanhas, Grécia, EUA, Espanha, Turquia), as pessoas valorizam a competição e demonstram simpatia pelo mais forte e pelo vencedor, enquanto nos países menos assertivos (e.g., Nova Zelândia, Japão, Índia) as pessoas tendem a preferir a harmonia interpessoal e as relações cooperativas, denotando simpatia pelos fracos e enfatizam a lealdade e a solidariedade.

- **A orientação para o futuro**⁵⁴

Nos países com forte orientação para o futuro (e.g., Holanda, Canadá, Dinamarca) estão associados a uma elevada propensão para preparar o futuro e pensar a longo prazo. Por sua vez, nas sociedades com fraca orientação para o futuro (e.g., Polónia,

⁵¹ Reflecte o grau em que as pessoas expressam orgulho, lealdade e coesão em pequenos grupos tal como as suas famílias, os seus grupos de amigos e as organizações em que trabalham (House et al., 2004:14).

⁵² Reflecte o grau em que a organização ou a sociedade minimiza a diferenciação do papel dos sexos e a discriminação sexual (House et al., 2004:14).

⁵³ Reflecte o grau em que as sociedades encorajam as pessoas a serem resistentes, confrontadoras, agressivas e competitivas nas relações sociais, em vez de modestos e meigos (House et al., 2004:14).

⁵⁴ Reflecte o grau em que uma sociedade encoraja e recompensa os comportamentos orientados para o futuro, tal como o planeamento, o investimento no futuro e o adiamento da gratificação (House et al., 2004:14).



Itália, Grécia, Nova Zelândia, França) associa-se um pensamento e um horizonte de planeamento de curto prazo, dando relevância à recompensa e à gratificação instantânea.

- **A orientação para o desempenho**⁵⁵

Nos países com elevado índice de orientação para o desempenho (e.g., Coreia do Sul, Canadá, Nova Zelândia, EUA, Austrália) é altamente valorizada a formação e o desenvolvimento e as pessoas acreditam na tomada de iniciativa, ou seja, preferem um estilo directo de comunicação e têm tendência para possuir um sentido de urgência. Em contraste, nas sociedades com baixo índice de orientação para o desempenho (e.g., Portugal, Itália, Grécia, Finlândia e Turquia), o feedback desse desempenho é sentido com desconforto, a tradição é enfatizada e é prestada maior atenção à origem familiar e ao background, do que propriamente ao desempenho das pessoas.

- **A orientação humana**⁵⁶

Em países com um elevado índice de orientação humana (e.g., Irlanda, Albânia, Canadá, Dinamarca) são altamente valorizadas as relações humanas, a simpatia e o apoio aos outros (especialmente aos mais fracos e vulneráveis). As relações paternalistas são valorizadas e as pessoas tendem a ser calorosas, sensíveis, tolerantes, harmoniosas. Em contraste, as sociedades em que se verifica uma fraca orientação humana (e.g., Alemanha (ex-occidental), Espanha, Grécia, França), o poder e as posses materiais dão maior motivação às pessoas. Estas preferem estilos mais assertivos e competitivos de gestão de conflito, e valorizam o auto-desenvolvimento e o sucesso pessoal. Espera-se também que as pessoas resolvam os seus próprios problemas e que as crianças sejam independentes.

c. Protótipos de liderança em diferentes culturas

Para além da identificação das idiossincrasias culturais de cada grupo cultural, o projecto GLOBE visou ainda conhecer os protótipos de liderança excepcional⁵⁷ existentes

⁵⁵ Reflete o grau em que uma organização ou sociedade encoraja e recompensa os indivíduos, no sentido da excelência e do aumento do seu desempenho (House et al., 2004:14).

⁵⁶ É definida pelo grau em que a sociedade encoraja e recompensa as pessoas por serem justas, altruístas, amistosas, generosas, simpáticas e zelosas para com os outros (House et al., 2004:14).

⁵⁷ No projecto GLOBE a análise da Teoria da Liderança Implícita (ILT – *implicit leadership theory*) foi estendida ao nível cultural, considerando que se verifica uma partilha de valores e crenças entre os indivíduos de culturas comuns. Neste estudo esta abordagem é referida como a Teoria da Liderança Implícita culturalmente aceite e aprovada (CLT – *culturally endorsed implicit leadership theory*).



nas sociedades pesquisadas, mais propriamente a teoria da liderança implícita⁵⁸ (ILT) foi estendida ao nível da análise cultural (House et al., 2004: 669-717).

No âmbito do nosso trabalho esta abordagem é importante e crucial indo ao encontro dos nossos objectivos, pois desta análise transcultural poderemos constatar e confirmar que o exercício da liderança eficaz vigente em Portugal é distinto do protótipo de liderança que vigora em países do grupo anglo-saxónico (Inglaterra, Irlanda, USA) ou nórdico (Holanda, Suécia, Finlândia), no entanto tem algumas semelhanças com países do mesmo grupo cultural (Europa latina), são o caso da Itália, Espanha e França, países com os quais as Forças Armadas Portuguesas têm trabalhado directamente e desenvolvido operações conjuntas e combinadas no âmbito de operações multinacionais nos últimos anos.

Os resultados do projecto (House et al., 2004: 713-714) permitem-nos ainda comprovar que um líder português que actue segundo o protótipo de liderança nacional tem elevadas probabilidades de gerar excelentes resultados nos seus colaboradores portugueses. Por sua vez, se adoptar o mesmo protótipo de liderança perante um grupo onde as diferenças culturais sejam bastante acentuadas, por exemplo com subordinados pertencentes a países como a Holanda, Inglaterra, USA, poderá não ter o mesmo sucesso, ou seja, poderá ser interpretado como desprovido de características de líder (Rego & Cunha, 2009: 173). Perante este facto, o que será recomendável é que tente ajustar o seu estilo de liderança ao protótipo vigente no respectivo país ou adopte comportamentos de acordo com os protótipos de liderança dos países cujos seus subordinados pertencem, para então ser interpretado positivamente, gerando adesão e obtendo níveis elevados de empenhamento e desempenho. Importa ainda frisar que na generalidade das sociedades estudadas, a liderança excepcional está associada a fortes pendor carismático, orientação para a equipa, participação e orientação humana e fracas orientações auto-protectora e autónoma (Rego & Cunha, 2009: 177).

No caso nacional, alguns elementos interpretativos relevantes dos resultados, levam-nos a salientar que o perfil do líder excepcional em Portugal se aproxima do perfil médio GLOBE. Todavia verifica-se uma menor valorização do comportamento autónomo do que

⁵⁸ A teoria da liderança implícita (ILT) assenta na avaliação feita pelos seguidores acerca dos líderes, assim como num processo cognitivo subjacente de avaliação e percepção da liderança. Esta abordagem argumenta a existência de pessoas que no decorrer do processo ou protótipo de liderança, estes possuem atributos e comportamentos acreditados como sendo próprios e típicos de um líder. A liderança é definida como um processo em que um indivíduo é percebido pelos outros como um líder (House et al., 2004: 16).



na média europeia. Esta tendência poderá estar relacionada com o pendor colectivista identificado na cultura portuguesa, sendo este mais vincado do que a média do projecto (Rego & Cunha, 2009: 177). Face aos atributos considerados, verificamos que o perfil de um líder excepcional português inclui características de um líder orientado para a equipa, ou seja, um líder comunicativo, integrador, organizado, construtor de espírito de equipa, não hostil, capaz de resolver conflitos/problemas de modo a obter ganhos mútuos, é um negociador eficaz. É também considerado um líder participativo e carismático, ou seja, não autocrático e visionário, inspiracional, clarividente, antecipatório, positivo, entusiástico, motivador, capaz de assumir riscos e auto-sacrifícios.

Comparativamente, verificamos uma certa aproximação do perfil do líder excepcional espanhol ao perfil português. Apesar de o primeiro possuir um maior pendor auto-protectivo e uma acentuada valorização na liderança carismática, o perfil do líder espanhol regista ainda um menor pendor autónomo do que o líder português. Os resultados da sociedade espanhola denota um índice elevado de colectivismo do endogrupo (“*ingroup*”), ou seja, expressam orgulho, lealdade e coesão em pequenos grupos, tal como as suas famílias, os seus grupos de amigos e as organizações em que trabalham. À semelhança de Portugal, esta constatação poderá justificar o seu fraco pendor autónomo e uma maior tendência para uma liderança orientada para a equipa.

Pelo contrário, o caso da França, embora se insira no cluster latino, já denota um perfil menos valorizador do carisma, do pendor humano, da orientação para a equipa e da auto-protecção. A valorização da tendência participativa dos líderes é todavia mais vigorosa. Esta menor atenção concedida ao pendor humano pode estar associada ao facto de a cultura francesa denunciar uma baixa orientação humana, ou seja, pouco compassivo e generoso. No entanto, destaca-se no perfil do líder francês, um elevado pendor participativo, ou seja, um estilo mais delegativo (não-autocrático).

No retrato do perfil do líder italiano é também menor a valorização da orientação humana. Destaca-se todavia o forte pendor carismático, assim como uma tendência significativa para uma liderança participativa e orientada para a equipa.

É também notória a convergência dos protótipos perfilhados nos vários países no cluster anglo-saxónico, o que parece ser fruto de uma comunhão de origens culturais. A liderança baseada em valores/carismática é privilegiada em todo o cluster, o que já não acontece por exemplo relativamente à liderança participativa, onde se verifica uma menor



valorização na sociedade neo-zelandesa e inglesa. O líder inglês, canadiano e americano são por sua vez mais autónomos que o líder português.

No grupo da Europa do leste, sublinha-se ainda o pendor participativo da Grécia e a fraca valorização da liderança orientada para a equipa, ou seja, uma fraca orientação para o grupo, pouco colaborativo e pouco consultivo.

d. Impacto das diferenças culturais na liderança

Perante um palco global de grandes duelos e desafios, os líderes estão cada vez mais, de “braços e pernas atadas” na condução do processo de liderança nas suas organizações. A barreira cultural ocupou um lugar de destaque e conseguiu-se impor e colocar entre o líder e o seguidor. O líder tem cada vez mais necessidade de exercer a sua influência perante os seguidores de outras culturas, sabendo à partida que o sucesso desse processo de influência depende da compreensão das diferenças culturais e da capacidade de se aperceber de que forma esses subordinados vêm e interpretam as suas próprias acções.

Os valores culturais influenciam as atitudes e comportamentos do líder, e consequentemente, podem determinar significativamente o rumo das organizações por ele lideradas (Yukl, 2006). Os líderes que crescem num determinado tipo de cultura assimilam determinados valores e crenças que influenciam as suas atitudes e comportamentos no desenvolvimento do processo de liderança. É possível também que estes não tenham consciência que podem não ser bem aceites no seio de uma outra cultura, organização ou grupo. Como tal, perante um confronto de culturas pode verificar-se convergências em alguns aspectos, no entanto, é inevitável a presença de divergências e idiosincrasias em muitos outros factores.

No contexto estratégico – militar interessa destacar que, após o derrube do muro de Berlim e a emergência de uma nova ordem mundial, a Comunidade Internacional, de uma forma geral, passou a responder em sintonia às novas ameaças e conflitos, empregando conjuntamente forças militares e civis, assente nos pilares das Organizações Internacionais, nomeadamente da ONU e da OTAN. Em consequência, as Forças Armadas Portuguesas foram chamadas a intervir no cumprimento dos seus compromissos internacionais. Perante este ambiente multinacional os militares portugueses deparam-se com o factor da



diversidade cultural que, apesar de historicamente⁵⁹ não ser novo para o povo lusitano, tem um impacto significativo e influência directa na condução da nova tipologia das operações militares⁶⁰.

A organização, composição e articulação das forças para o cumprimento destas novas missões pressupõe a integração de elementos de órgãos e instituições militares e civis, que até há pouco tempo, trabalhavam de forma quase estanque e independente. Este novo protótipo permite integrar valências e competências capazes de gerar as sinergias adequadas aos efeitos pretendidos, ou seja, diversificado nos elementos que o compõem, flexível, ajustado à missão e aparentemente fácil de operacionalizar. Os exemplos actuais dos Teatros de Operações (TO), nomeadamente os casos do Iraque e do Afeganistão, não confirmam esta facilidade de operacionalização, pois este modelo arrasta consigo “*poderosas barreiras, provavelmente intransponíveis, enraizadas nas culturas institucionais, que impedem que agências civis e militares consigam trabalhar e gerar as sinergias a todos os níveis ... Para alterar estas culturas será necessário transformar as instituições*”⁶¹ (Martins, 2007: 24). Este retrato traduz claramente o choque multicultural em presença na condução das operações militares na resolução de conflitos. Na sua referência ao investigador Christopher Earley (1997), Martins (2007: 26) enuncia alguns exemplos interessantes no campo da percepção do líder por parte dos subordinados em diferentes povos: (1) os árabes adoram os seus líderes “*desde que estes se mantenham no poder*”; (2) os iranianos esperam ver o poder e força nos seus líderes; (3) os franceses apreciam dois tipos de líderes, os fortes e carismáticos⁶², ou os geradores de consenso e hábeis negociadores; os americanos procuram igualmente dois tipos de líderes, os que transferem poder (garantem autonomia e delegam autoridade nos subordinados), e os mais directos, fortes e determinados, confiantes e dispostos a assumirem riscos; (4) na Malásia espera-se um comportamento humilde, modesto e digno por parte do líder; (5) a liderança é um fenómeno que conflitua com o valor de igualdade dos holandeses, um líder carismático seria visto na Holanda com alguma suspeição e pouco eficaz. Segundo ainda a análise deste autor, importa sublinhar dois elementos essenciais para o sucesso de uma liderança multicultural. O primeiro, denominado por corolário de congruência cultural, defende que

⁵⁹ O contacto com diferentes culturas ao longo dos séculos retrata mundialmente o carácter expansionista do povo português.

⁶⁰ Referimo-nos fundamentalmente às Operações de Apoio à Paz.

⁶¹ Mitchell Thompson In Martins (2007: 24).

⁶² Contrariamente aos resultados obtidos no projecto GLOBE, em que o protótipo de liderança excepcional do líder francês tem um pendor pouco valorizador do carisma (House et al., 2004: 713-714).



a violação de uma norma cultural pelo líder resulta quase sempre na insatisfação, conflito e resistência por parte dos seguidores ou subordinados e, frequentemente, conduz a uma quebra de performance na liderança de escalões intermédios e dos seus subordinados. O segundo elemento, os efeitos da diferenciação cultural, Martins (2007) sublinha que contrariamente ao anterior, existem certos comportamentos atípicos do líder que têm impacto muito positivo no desempenho das organizações, ou seja, estas organizações e os seguidores são induzidos pela introdução de novos valores, técnicas e padrões de comportamento, normalmente diferentes dos utilizados nessas sociedades. O racional para esta hipótese assenta no carácter inovador das medidas e sua aceitação em prol da melhoria de desempenho.

A multiplicidade de contextos em que a Comunidade Internacional (CI) é chamada a intervir com forças militares e civis em determinado TO, obriga a uma reflexão sobre as implicações que as diferenças culturais têm no processo de liderança. Neste sentido a liderança multicultural assentará sempre em valores considerados universais, como a integridade, o respeito, o comprometimento e dedicação. Por sua vez, o líder actual, rompendo com anteriores modelos comportamentais, quer hoje saber quem pensa e o que pensam as mentes que o rodeiam, quais os seus interesses e expectativas e de que forma consegue influenciar os seus comportamentos e opiniões (Martins, 2007: 27).

e. Síntese conclusiva

Esta secção permitiu-nos validar a hipótese 1, relacionada com a primeira questão derivada, “*qual a influência dos factores culturais presentes no ambiente operacional na acção do líder militar?*”. Perante esta questão analisámos as dimensões culturais consideradas pelo projecto GLOBE, e efectuando uma análise dos resultados, destacámos as diferenças culturais de alguns países com os quais as Forças Armadas Portuguesas têm participado em exercícios ou missões internacionais. Concluímos que o factor cultural distingue efectivamente as sociedades e condicionam a acção do líder na condução das operações militares. A definição dos diferentes protótipos de liderança nos diferentes grupos culturais, segundo a avaliação das dimensões culturais consideradas, permitiu reforçar o impacto empiricamente provado do fenómeno cultural na liderança das organizações. A flexibilidade e adaptação do líder militar à tipologia da liderança inerente a um determinado tipo de sociedade deve ser tida em conta, no sentido de o mesmo adequar a sua preparação e aperfeiçoar ou adquirir as competências necessárias com vista à eficácia da sua liderança. O líder português, orientado para a equipa, comunicativo,



integrador, participativo e carismático, ou seja, não autocrático e visionário, poderá confrontar-se no actual ambiente multinacional com pares, superiores ou subordinados familiarizados com um estilo de liderança mais autocrático, autónomo ou auto protector, exigindo-lhe o domínio de competências multiculturais facilitadoras na ultrapassagem destes obstáculos culturais. Na última parte desta secção, reforçámos e confirmámos o impacto das diferenças culturais na liderança, com base em alguns testemunhos de investigadores e experiências vividas (Martins; 2007) no âmbito da participação em ambientes multinacionais. Assim, a análise feita permite-nos afirmar que a influência dos factores culturais na acção do líder está directamente relacionada com o grau com que cada sociedade é culturalmente caracterizada, nomeadamente, a distância de poder, o evitamento da incerteza, o colectivismo/individualismo, o igualitarismo sexual, a assertividade, a orientação humana, a orientação para o futuro, orientação para o desempenho.

5. Traços⁶³ e competências do líder militar

a. Generalidades

O objectivo desta secção é validar a hipótese 2 – *Existem competências culturais que têm efeitos positivos na acção do líder militar e favorecem a eficácia da liderança multicultural.*

Se analisarmos os traços e competências relevantes para a eficácia da liderança resultantes de investigações credíveis, e estabelecermos uma relação com testemunhos importantes de militares com experiência de comando, direcção ou chefia em ambientes multinacionais, poderemos confirmar, validar e identificar um perfil de competências do líder que contribuem para o desempenho e eficácia da liderança militar.

Para esse efeito vamos recorrer-nos da caracterização e definição dos traços e competências relevantes para a eficácia da liderança defendidos por Arménio Rego e Miguel Cunha (2003) e Gary Yukl (2006). Complementamos o nosso modelo com a inclusão de comportamentos e competências necessárias ao exercício de uma liderança

⁶³ O termo “traços” refere-se à variedade de atributos individuais que incluem aspectos de personalidade, temperamento, necessidades, motivos e valores. Os traços de personalidade são disposições relativamente estáveis que levam um indivíduo a comportar-se e agir de uma determinada forma. A auto-confiança, a extroversão, a maturidade emocional e o nível de energia, são alguns exemplos de traços de personalidade (Yukl, 2006: 180).



multicultural sublinhadas por Rego e Cunha (2009) e competências interculturais abordadas por Paulo Finuras Ceitil (2007).

b. Traços relevantes para uma liderança eficaz

Não querendo retornar às abordagens pioneiras relativamente à teoria dos traços e dos “*grandes homens*”, é importante salientar que apesar de inúmeras pesquisas efectuadas ao longo dos anos não terem suportado a premissa de que só os líderes que possuem certo tipo ou combinação de traços é que poderiam ser eficazes, Cunha e Rego (2005: 238) sublinham que apesar de relevantes, estas características não garantem por si só a eficácia da liderança à pessoa que as detém, apenas aumentam a sua probabilidade.

A lógica contingencial é neste sentido consensual e generalizadamente aceite por diversos investigadores (Rego e Cunha (2003: 185); Cunha e Rego (2005); Yukl (2006); Rego e Cunha (2009: 191)), ou seja:

- Um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia;
- A importância relativa dos diferentes traços depende das situações.

Alguns dos traços do líder relacionados com a eficácia da liderança sugeridas por diversos autores, identificam-se como características pessoais que tornam alguns líderes mais eficazes que outros:

- A energia e tolerância ao stresse⁶⁴ – são fundamentais para que os líderes enfrentem vigorosamente processos de mudança controversos, difíceis, demorados no tempo, atravessados por grandes resistências. A vitalidade física e resiliência emocional facilitam o contacto com situações interpessoais stressantes, como por exemplo lidar com acções punitivas (punições), com pares não cooperantes, ou atitudes mais “hostis” internas ou externas ao grupo. A tolerância ao stresse ganha especial importância quando os líderes são confrontados com situações difíceis em que estejam em jogo vidas dos subordinados. Em situações de crise, um líder que possua um elevado nível de tolerância, tem maior probabilidade de se manter calmo e transmitir maior grau de confiança aos subordinados;

⁶⁴ São consideradas três grandes causas do stresse (Cunha & Rego, 2005: 66): (1) as características do trabalho/função (e.g., insegurança, condições de trabalho, ambiente organizacional); (2) conciliação entre a vida profissional e a vida familiar (em desfavor da família e da vida conjugal); (3) os valores sociais (assentes na competição profissional, colocando o trabalho no centro da vida social).



- Autoconfiança – líderes desprovidos de autoconfiança dificilmente conseguirão transmitir segurança e confiança aos seus próprios subordinados. No entanto, um excesso de autoconfiança pode levar à ocorrência de comportamentos disfuncionais (e.g., correr maiores riscos, imprudência, precipitação, arrogância, intolerância);
- Locus de controlo interno⁶⁵ – é fulcral para que os líderes acreditem que a mudança pode ocorrer por efeito das suas acções e não como mero fruto das circunstâncias, da sorte ou do azar. Os líderes com um forte *locus* de controlo interno têm uma maior orientação para o futuro e provavelmente planeiam de forma mais proactiva a forma como vão cumprir os objectivos;
- A maturidade e estabilidade emocional – é requerida para que o líder tenha consciência das suas forças e fraquezas, seja capaz de suprir deficiências, assuma os erros e se disponha a mudar (em vez de procurar bodes expiatórios que anulam o empenhamento das pessoas), reformule o caminho da mudança se nele detectar deficiências graves, não seja fantasiado acerca dos sucessos;
- Honestidade/Integridade pessoal – a honestidade e integridade do líder são fulcrais para que as pessoas confiem nele, vejam nele um exemplo a seguir e se disponham a fazer sacrifícios;
- Motivação para o sucesso – favorece a busca de soluções inovadoras, a procura de melhorias contínuas, a orientação por padrões de excelência, a disponibilidade para incorrer em riscos moderados;
- Motivação para o poder social⁶⁶ – é fulcral para que o líder tenha predisposição para influenciar os outros e a equipa – não para o seu auto-engrandecimento narcísico⁶⁷, mas orientada para o benefício da organização e dos seus colaboradores.

Os autores sublinham ainda que a boa reputação e a inteligência (cognitiva e emocional) são também características que conferem ao líder maior probabilidade de eficácia. Destacam também que ao nível transcultural, os traços descritos são relevantes na

⁶⁵ É um traço de personalidade que representa a convicção do indivíduo de que as ocorrências da sua vida estão sob o seu controlo. Contrapõe-se ao *locus* de controlo externo – caso em que o indivíduo acredita que os acontecimentos da sua vida se devem a factores fora do seu controlo, isto é, à sorte e ao azar (Cunha & Rego, 2005: 237).

⁶⁶ A motivação para o poder social representa a vontade de exercer influência para benefício da equipa e da organização. Contrapõe-se à motivação para o poder pessoal: a vontade de exercer poder, mas em prol do auto-engrandecimento.

⁶⁷ Uma pessoa que tem uma admiração obsessiva por si própria, engrandece-se e revê-se nos seus méritos (Segundo a mitologia grega, Narciso era um jovem de grande beleza, mirava-se na água, enamorado da própria imagem) (Dicionário da Língua Portuguesa, 2003, Porto-Editora).



generalidade das culturas, no entanto, é possível que o nível de importância não seja similar em todos os contextos culturais (Rego & Cunha, 2009: 191).

c. Competências relevantes na eficácia da liderança

Como definição de competências, adoptamos no âmbito do nosso trabalho, o conceito defendido por Paulo Finuras (Ceitil, 2007: 213), ou seja, “*um conjunto de características, aptidões, saberes, conhecimentos, habilidades, talentos, perícia, atitudes e práticas requeridos e exercidos num determinado contexto que contribuem para o resultado obtido ou a obter e para as respectivas formas de acção dos indivíduos numa organização*”.

Como competências mais relevantes para a eficácia da liderança considerados as três categorias⁶⁸ defendidas por Rego e Cunha (2003: 189) e Yukl (2006):

- Competências técnicas, conhecimentos acerca do modo (processos, procedimentos, técnicas) de realizar as tarefas especializadas da unidade organizacional. Capacidade organizacional. Capacidade e habilidade para usar as técnicas e equipamentos relevantes à realização de tais tarefas e actividades;
- Competências interpessoais, conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo, capacidade para compreender as atitudes sentimentos e motivos de outras pessoas (através do que dizem e fazem), sensibilidade social, empatia, capacidade de comunicação com clareza e eficácia;
- Competências conceptuais ou cognitivas, capacidade analítica, pensamento lógico, proficiente capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, criatividade na generalização de ideias e resolução de conflitos, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.

É importante realçar que as competências técnicas são adquiridas e resultam da combinação da educação formal com o treino e a experiência profissional. Este tipo de competências é especialmente relevante para a visão e inspiração do líder, nomeadamente no que diz respeito à inovação, à criação e aquisição de novos produtos e equipamentos, bem como na adopção de novas técnicas, mais eficientes e tecnologicamente mais avançadas. Estes tipos de competências revelam-se de grande importância no nível da liderança táctica, sendo no entanto essenciais para líderes ao nível operacional,

⁶⁸ Como base para o desenvolvimento do nosso modelo de competências do líder militar, são consideradas as competências descritas por Rego e Cunha (2003) e Yukl (2006) como relevantes à eficácia da liderança.



nomeadamente em organizações cujas decisões operacionais se encontram de certa forma centralizadas, como é o caso da instituição militar.

Os líderes que lidam com pessoas de diferentes culturas necessitam de possuir competências interpessoais (empatia, diplomacia, sensibilidade cultural) superiores do que aqueles que coordenam e lideram grupos de pessoas de uma cultura homogénea e idêntica à do líder. As competências interpessoais são essenciais para influenciar as pessoas. A empatia e o conhecimento social significam a capacidade de compreender os motivos, valores e emoções dos subordinados. Ou seja, conhecer aquilo que as pessoas querem e como percebem as coisas facilita a escolha do tipo de influência apropriada á liderança a praticar. Fortes competências interpessoais ajudam o líder a ouvir atenciosamente e não julgar precipitadamente os elementos mais críticos e irreverentes do grupo, ou que possuam problemas pessoais.

Relativamente às competências cognitivas, estas são especialmente relevantes para os líderes de nível operacional e estratégico. Este tipo de competências permitem aos líderes efectuar uma melhor avaliação da informação vasta, complexa e ambígua acerca do ambiente operacional, tendo em vista uma eficaz interpretação dos eventos e tendências, facilitando a tomada de boas decisões operacionais e estratégicas.

d. Competências multiculturais

No desenvolvimento do nosso modelo de competências de um líder em ambiente multicultural, parece-nos importante complementar a classificação atrás referida, integrando um leque de competências multiculturais. Neste conjunto de competências necessárias e relevantes à liderança multicultural, destacamos fundamentalmente as que constam em três estudos transculturais explanados por Rego e Cunha (2009): (1) as competências necessárias para liderar equipas multiculturais de Chang e Tharenou (2004)⁶⁹; (2) a competência holística (complexidade cognitiva, energia emocional e maturidade psicológica) de Wills e Barham (1994)⁷⁰; (3) e uma taxonomia de competências e meta-competências de liderança global de Tubbs e Schulz (2006)⁷¹.

É um facto consensual que os líderes que exercem funções num contexto multicultural devem ser portadores de traços e competências que lhes permitam actuar eficazmente. A diversidade cultural em presença no moderno ambiente operacional

⁶⁹ Chang e Tharenou (2004) In Rego e Cunha (2009: 197).

⁷⁰ Wills e Barham (1994) In Rego e Cunha (2009: 201).

⁷¹ Tubbs e Schulz (2006: 31) In Rego e Cunha (2009: 205).



necessita de ser correctamente gerida. Os autores socorreram-se de estudos efectuados por Chang e Tharenou (2004) para responder à seguinte pergunta: que competências de liderança são necessárias para liderar grupos multiculturais? A pesquisa sugeriu 27 competências agrupadas em cinco grandes categorias: (1) a empatia cultural, abrangendo competências como a sensibilidade e compreensão cultural; (2) aprendizagem no cargo, onde se destacam a flexibilidade e adaptação ao contexto cultural; (3) a competência comunicacional, nomeadamente a capacidade de escuta, a clareza de expressão e a competência linguística; (4) competências de gestão genéricas, de onde ressaltam a motivação, a consulta, o planeamento e conhecimentos de gestão de recursos humanos; (5) o estilo pessoal que abrange competências como a estabilidade emocional, a franqueza e honestidade.

O segundo estudo considerado (Wills & Braham, 1994)⁷², focaliza-se sobretudo nas capacidades e competências de líderes que necessitam de encarar o globo como um mosaico multicultural que requer, segundo os autores, flexibilidade, tacto relacional, competências de complexidade cognitiva, maturidade psicológica e emocional, e resiliência. Neste sentido os autores identificaram uma “competência holística” compreendendo três partes: complexidade cognitiva, energia emocional e maturidade psicológica. Segundo estes autores, estas competências encontram-se intimamente relacionadas, carecendo umas das outras para que o todo represente, efectivamente, uma competência transcultural relevante.

A complexidade cognitiva abarca essencialmente a diferenciação e a integração. A primeira é a capacidade de compreender a existência de várias dimensões num dado fenómeno, estímulo ou situação, ou seja a capacidade de identificar as partes num todo (por exemplo a capacidade de avaliar as capacidades dos subordinados na base de diferentes escalas (e.g., qualidade, celeridade, trabalho de equipa)). A integração é a capacidade para identificar múltiplos nexos e padrões de relações entre características diferenciadas, ou seja, a capacidade de detectar o padrão entre as partes e assim interpretar o todo (abarca por exemplo a capacidade para estabelecer padrões de relações entre as escalas). Esta competência é fundamental porque permite aos líderes lidarem com a complexidade de um mundo crescentemente globalizado.

⁷² Wills e Barham (1994) In Rego e Cunha (2009: 201).



A energia emocional incorpora a capacidade para compreender os sentimentos e as emoções próprias, a resiliência emocional, aceitação de riscos e a criação de uma rede de suporte familiar.

A maturidade psicológica é o fruto de uma personalidade saudável e de um sistema de valores que ajuda o indivíduo a formular os objectivos que conferem significado à sua vida.

No terceiro estudo, Tubbs e Schulz (2006) propuseram um modelo de três círculos concêntricos. No interior posicionaram a personalidade base do líder, uma característica relativamente duradoura nos primeiros anos de vida (atributos são mais ou menos firmados nas fases iniciais de vida e pouco propensos a à mudança gerada por esforços de desenvolvimento de liderança). No círculo intermédio colocaram os valores dos líderes, mais adaptáveis do que as características da personalidade, embora mais resistentes à mudança do que as competências. No círculo externo, situaram as competências associadas à liderança eficaz, mais susceptíveis à mudança provocada por acções de desenvolvimento de liderança.

e. Modelo de competências de um líder militar

O modelo⁷³ que nos propomos desenvolver no âmbito do nosso trabalho é por nós entendido, como um modelo bastante complexo. Esta complexidade prende-se fundamentalmente pela presença de três variáveis principais, duas delas dependentes, a missão e a eficácia da liderança multicultural, e a terceira independente, o ambiente operacional. Como pressuposto compreendemos o ambiente operacional como uma variável que não depende das outras duas, mas sim um facto, ou seja, é o resultado de uma sucessão e interacção de factores, que obrigam a uma intervenção internacional, e que influência e condiciona as outras duas variáveis, e por este motivo, dependentes. No nosso modelo consideramos ainda uma relação directa entre o ambiente operacional e a missão, não sendo no entanto objecto de estudo no nosso trabalho.

⁷³ No Apêndice 3 descrevemos as competências do líder que nós consideramos relevantes e por isso foram incluídas no nosso modelo. Da mesma forma os traços do líder considerados por nós como essenciais e que mais contribuem para a eficácia da liderança são explanados no Apêndice 2. Delimitámos e adaptámos o nosso modelo aos protótipos de liderança eficaz considerados no projecto GLOBE, mantendo, no nosso entender, uma coerência lógica relativamente às dimensões culturais analisadas, também elas consideradas pelo mesmo estudo. Podemos desta forma, efectuar uma melhor análise destes protótipos de liderança relativamente a países e regiões com os quais as Forças Armadas Portuguesas têm, e previsivelmente continuarão a ter num futuro próximo uma maior interacção em operações militares.



No desenvolvimento do nosso modelo de competências do líder militar segundo a perspectiva da liderança multicultural, recorremo-nos em primeira análise das conclusões e resultados do programa transcultural GLOBE (House et al., 2004). Os mesmos permitiram-nos validar a multiculturalidade do ambiente operacional contemporâneo caracterizado no capítulo 3, confirmando de igual modo os diferentes protótipos de liderança eficaz associados a cada grupo cultural. Perante o impacto das diferenças culturais na caracterização de cada sociedade, assim como na definição de protótipos de liderança específicos de cada cluster estudado, incluímos determinadas competências que conferem ao líder militar uma capacidade de adaptação e de influência sobre os seus subordinados culturalmente diversificados e que institucionalmente comanda, dirige ou chefia, constituindo-se numa ferramenta que lhe vai garantir uma flexibilidade comportamental ao estilo de liderança adequado.

Acreditando na premissa de que o cumprimento da missão depende directamente da eficácia da liderança, o nosso modelo compreende à partida uma definição de traços relevantes, cuja sua posse confere ao líder uma maior probabilidade de sucesso.

No que diz respeito à tipologia de competências considerada para o desenvolvimento do nosso modelo, baseou-se e foi adaptada fundamentalmente da categorização defendida por Rego e Cunha (2003), Gary Yukl (2006), ou seja, a existência de competências cognitivas, interpessoais e técnicas.

Para que o nosso modelo ficasse alinhado com os objectivos do trabalho, pareceu-nos essencial a integração de determinadas competências multiculturais, transversalmente incluídas segundo os domínios técnico, interpessoal e cognitivo, por nós adoptados. Para este efeito efectuámos uma adaptação das competências resultantes dos estudos transculturais de Chang e Tharenou (2004), de Wills e Barham (1994) e de Tubbs e Schulz (2006) referidos anteriormente.

Seguindo a classificação de competências adoptada (técnica, interpessoal e cognitiva), elegemos duas macro-categorias de competências principais na construção do nosso modelo, são elas, as competências militares e as competências multiculturais⁷⁴.

⁷⁴O nosso racional para a adopção destas duas macro-categorias residiu na intensidade multicultural em presença no ambiente onde o líder pode actuar. A primeira macro-categoria contempla diversas competências-base ao perfil de um líder militar no desempenho de funções onde o impacto cultural é mínimo, ou nulo, enquanto a segunda proporciona ao líder competências entendidas como relevantes e necessárias a um ambiente onde o índice de multiculturalidade é mais intenso.



De seguida, subdividimos as competências militares em 3 categorias principais: (1) a compreensão do contexto militar, onde são enunciadas todas as competências respeitantes ao conhecimento do ambiente militar em presença no Teatro de Operações propriamente dito; (2) a inovação e criatividade, onde constam as competências necessárias ao líder no desenvolvimento de um clima organizacional cooperativo, fomentando ao espírito de equipa e à capacidade criativa e inovadora dos subordinados; (3) as capacidades de gestão do líder envolve competências de gestão no âmbito do planeamento, organização, direcção e controlo a curto e médio prazo. Consideramos ainda que duas categorias são comuns às competências militares e multiculturais, são elas: a competência comunicacional e a energia emocional. Relativamente à empatia cultural, esta é apenas incluída nas competências multiculturais, onde são contempladas as competências especificamente culturais, ou seja aquelas que permitem ao líder a sensibilização e compreensão cultural do campo de batalha.

Na representação gráfica do modelo⁷⁵ é estabelecida uma estreita relação entre o ambiente operacional contemporâneo e a eficácia da liderança militar num ambiente multinacional. A sua multiculturalidade requer que o líder militar desenvolva e adquira novas competências, quer ao nível cognitivo, interpessoal e técnico, quer ao nível multicultural, também elas transversais às anteriores. A influência do factor cultural na definição do estilo de liderança eficaz em cada sociedade, leva-nos a incrementar requisitos de competências capazes de garantir uma flexibilidade comportamental, ou seja, uma capacidade de influência e adaptação à expectativa e percepção dos seguidores associados a estes protótipos de liderança. Este modelo por nós desenhado permite-nos afirmar que os objectivos da organização são atingidos e a missão é cumprida, quando estiverem reunidas as condições necessárias à eficácia da liderança multicultural, ou seja, quando aos traços de personalidade do líder militar forem incorporadas competências militares e multiculturais necessárias e por nós consideradas como relevantes.

f. Síntese conclusiva

Esta secção permitiu-nos validar a hipótese 2, relacionada com a segunda questão derivada, ***“quais as competências culturais do líder militar que mais favorecem e contribuem para a eficácia da liderança nos Teatros de Operações onde Portugal participa?”***

⁷⁵ A ilustração do modelo descrito é apresentada por nós no Apêndice 4.



Perante a análise feita nesta secção, foram considerados por nós determinados traços e competências relevantes à eficácia da liderança, defendidos por Rego e Cunha (2003: 189) e Yukl (2006).

Assim podemos agora sublinhar que as seguintes competências tendem a provocar efeitos positivos no processo de liderança, contribuindo desta forma para a sua eficácia. São elas: (1) a empatia cultural, da qual se destacam a sensibilidade e compreensão cultural, o respeito; (2) a capacidade comunicacional, da qual fazem parte competências linguísticas, não-verbais, a clareza de expressão, assim como a capacidade de escuta; (3) a energia emocional, onde se evidenciam entre outras, a capacidade de motivar os subordinados, a resiliência emocional, a capacidade de gestão do stresse e do risco, a auto-motivação. Relevamos ainda a importância das competências culturais testemunhadas pelas entidades entrevistadas, fruto da sua experiência e dificuldades sentidas em ambientes multinacionais, confirmando em parte os estudos analisados, como são o caso do respeito, do conhecimento cultural, da cultura geral e militar, da inteligência e da capacidade de decisão em situações de stresse e de pressão.

Desenvolvemos ao longo deste capítulo um modelo de competências do líder militar, apresentado nos **apêndices 2, 3 e 4**, que segundo o nosso ponto de vista, mais contribui para a eficácia da liderança. Deste modo, foi-nos possível responder à nossa questão central: *“Quais os requisitos de competências do líder militar que mais contribuem para a eficácia da liderança multicultural?”*.

Assim, importa realçar que o nosso protótipo contempla um líder militar cujos traços de personalidade deverão ser considerados como relevantes à eficácia da liderança. Ao perfil do oficial das Forças Armadas devem estar permanentemente associados princípios e valores, uns inatos e outros apreendidos ao longo da sua formação académica e educacional, dos quais importa destacar a honestidade/integridade, os traços de carácter, as virtudes militares, a energia e tolerância ao stresse, a motivação e autoconfiança. Identificámos de seguida dois tipos de categorias de competências transversais às competências cognitivas, interpessoais e técnicas, que quando aliadas aos traços de personalidade, contribuem decisivamente para a eficácia da liderança: (1) as competências militares, designadamente a compreensão do contexto militar, a inovação e criatividade e a capacidade de gestão; (2) as competências multiculturais, onde consideramos a empatia cultural, a energia emocional e a competência comunicacional. É ainda do nosso entender



que, competências como a energia emocional e as competências comunicacionais devem ser consideradas comuns às competências militares e multiculturais do líder.



6. Conclusões e recomendações

Vivemos hoje numa época de transição profunda e de mudanças radicais. O choque tem sido “brutal”. A expansão alucinante das novas tecnologias, nomeadamente as tecnologias de informação ao dispor das organizações, a difusão “explosiva” da informação, a emergência de “poderosos” fenómenos, denominados também por factores de erosão (e.g., o terrorismo, a globalização), as decisões tomadas pelos actores do Sistema Político Internacional (SPI) que inevitavelmente influenciam o rumo mundial dos acontecimentos, assim como a constante alteração (involuntária ou condicionada pelo mundo actual) do comportamento das pessoas, trazem consigo aos diversos níveis (económico, tecnológico, social, cultural, militar) incerteza, turbulência e instabilidade no seio de todas as organizações mundiais. O fim da Guerra Fria veio incrementar o envolvimento da CI na resolução de conflitos, onde aparecimento e acréscimo de inúmeros novos actores transformaram o palco operacional num ambiente multicultural permanente. A presença neste palco do fenómeno cultural não é no entanto novidade, mas o surgimento destes novos factores de desequilíbrio no sistema político internacional, traduziu-se numa maior intensificação das diferenças culturais.

É perante este renovado e sofisticado campo de batalha que o líder militar é hoje confrontado. Ao abraçarmos a temática da liderança no âmbito do nosso trabalho sabíamos a experiência enriquecedora que nos aguardava, face à extrema preponderância que a mesma tem tido ao longo da história dos exércitos em geral, e das Forças Armadas portuguesas em particular.

Ao longo do nosso trabalho foram recolhidas e analisadas um conjunto de informações, que nos permitem nesta fase final afirmar que o líder militar tem hoje, mais do que nunca, necessidade de possuir traços e competências específicas e essenciais ao exercício de uma liderança eficaz que conduza ao cumprimento da missão.

É um facto que as diferenças culturais, que inundam hoje o ambiente operacional, influenciam significativamente a acção do líder e o conseqüente sucesso das operações militares. Procurámos por isso reflectir acerca da existência de competências do líder que contribuem para a eficácia da liderança militar no ambiente multicultural em que as Forças Armadas Portuguesas têm actuado permanentemente nas últimas duas décadas.

Assim, após uma abordagem conceptual aos fenómenos da liderança e da cultura, onde a ausência de estudos empíricos ao nível da liderança militar, nomeadamente ao nível nacional é um facto, caracterizámos o ambiente operacional e construímos um modelo que



traduz a complexidade, incerteza e constante instabilidade do mesmo, segundo uma perspectiva globalizada e multicultural. No quarto e quinto capítulo validámos as nossas hipóteses e respondemos às questões derivadas.

Como mais-valia do nosso trabalho para futuros estudos, interessa deixar algumas recomendações, as quais tiveram como principal ponto de partida o modelo por nós desenvolvido e que nos permitiu responder à questão central: **“Quais os requisitos de competências do líder militar que mais contribuem para a eficácia da liderança multicultural?”**.

Assim, face à enorme amplitude da temática que nos propusemos desenvolver, importa apresentar algumas medidas e aspectos que deverão merecer alguma reflexão e pela sua importância, mercedores de estudos mais aprofundados:

- A criação de um centro de investigação de liderança militar, no qual seriam efectuados estudos empíricos ao nível das Forças Armadas, cujos resultados proporcionassem uma melhor avaliação de competências do perfil do oficial, e servissem de base para elaboração de doutrina nacional e orientação da formação contínua dos líderes;
- Desenvolver um sistema de avaliação dos militares nomeados para desempenho de funções de comando de forças (nacionais e multinacionais), segundo padrões de excelência do líder militar, previamente definidos;
- Desenvolver um programa de formação multicultural contemplando dois níveis distintos:
 - Formação em liderança multicultural, a ministrar aos oficiais que são nomeados para funções de Comando ou Chefia em ambientes multinacionais;
 - Educação cultural, a ministrar a todos os militares, não desempenhando funções de liderança, conferindo-lhes competências culturais, preparando-os para futuras participações em missões num ambiente multinacional. A sensibilização e compreensão cultural de outros povos, facilita não só o relacionamento intercultural, como também a acção do líder no exercício das suas funções.
- Reforçar e cultivar no oficial das Forças Armadas o gosto e paixão pelo comando de tropa, contribuindo para a eficácia da liderança.



Bibliografia

Monografias

ANTUNES, Manuel (2002). *Teoria da cultura*. Lisboa: Edições Colibri.

CAJARABILLE, Victor, CARDOSO, Manuel, FERREIRA, João (1984). *O ensino da liderança e as Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Baluarte, 4, pp. 8-13.

CARVALHO, Virgílio de (1999). *Elementos de cultura histórica, política, estratégica e militar*. Lisboa: Sociedade Histórica da Independência de Portugal.

CAVACO, Manuel (2008). *A cultura e a liderança*. Trabalho de Investigação Individual. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

CEITIL, Mário (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

CUCHE, Denys (2006). *A noção de cultura nas ciências sociais*. 3ª ed. Lisboa: Fim de Século.

CUNHA, Miguel, et al. (2003). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

CUNHA, Miguel, REGO, Arménio, (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CUPERTINO, Joaquim (1985). *Deontologia militar*. Lisboa: Academia Militar.

CZEGE, Huba (1993). *Uma visão global de liderança*. Military Review. Forth Leavenworth. 1º Trimestre 1993, pp. 84 – 96.

DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA (1997). 7ª ed. Porto: Porto-Editora.

EARLEY, Christopher, EREZ, Miriam (1997). *News Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. San Diego, CA.: Jossey Bass, Pub.

EME (1977). *Dicionário de Termos Militares*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

EME (2004). *Glossário de Termos de Formação, educação e Treino do Exército*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.



EME (2005). *Regulamento de Campanha - Operações*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

EME (2007). *Regulamento de Campanha - Informações*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

FERREIRA, João. (2004). *Comando e Liderança numa perspectiva sempre actual*. *Jornal do Exército*, 533, pp. 48-53.

FM 3-0 (2008). *Operations*. FM 3-0, Washington: Headquarters, Department of the Army.

FM 6-22 (2006). *Army Leadership. Competent, Confident and Agile*. FM 6-22, Washington: Headquarters, Department of the Army.

FINURAS, Paulo (2007). *Gestão intercultural: Pessoas e Carreira na era da Globalização*. 2ªed. Lisboa. Edições Sílabo.

GOMES, Mário (2004). *O Conceito Estratégico de Defesa Nacional. Que novas missões para as Forças Armadas, estruturas, meios e formas de actuação para as cumprir*. *Boletim IAEM*. Lisboa, nº 60, 22 de Novembro, pp. 77-131.

GOMES, Maria (2006). *Referencial de competências - chave para a educação e formação de adultos*. Lisboa: Ministério da Educação, Direcção Geral de Formação Vocacional.

HARVEY, Michael, BARBOUR, Joann (2009). *Global leadership: portraits of the past, visions for the future*. Taliaferro Hall: International Leadership Association.

HERZER, Toni (1991). *Liderança Militar: simples atributo da área afetiva ou doutrina a ser desenvolvida?* *A Defesa Nacional*, 752, pp. 100-115.

HOFSTEDE, Geert (1991). *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

HOUSE, Robert, ADITYA Ram (1997). *The social scientific study of leadership: Quo Vadis?* *Journal of Management*. Vol 23, Nº 3, pp. 409-473.

HOUSE, Robert, et al. (1999). *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE*. *Journal of World Business*, 37, pp. 3-10.

HOUSE, Robert, et al. (2004). *Cultural Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. California: Sage Publications, Inc.



JAVIDAN, Monsour, HOUSE Robert (2001). *Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from GLOBE*. Elsevier Science, Inc. *Organizational Dynamics*, Vol 29, nº4, pp. 289-305.

JESUINO, Jorge Correia (1995). *Liderança e o desafio do futuro*. In Seminário “Identidade, Mudança e Criatividade”. Lisboa: Academia Militar, pp. 87-104.

JESUINO, Jorge Correia (2005). *Processos de liderança*. 4ª ed., Lisboa: Livros Horizonte.

KETS DE VRIES, Manfred, LOPER, Marvin, DOYLE, Joseph (1994). *The leadership mystique: Executive commentary*. The Academy of Management Executive. Agosto 1994, 8, 3, ABI/INFORM Global, pp. 73 – 92.

LEITÃO, Villas (2005). *Matriz de liderança para o século XXI*. Lisboa: Jornal do Exército, nº536, Janeiro 2005, pp. 10-16.

LORD, Robert, MAHER, Karen (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.

LOUREIRO, José (2008). *A eficácia da liderança nas operações conjuntas*. Trabalho de Investigação Individual. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

MARTINS, Manuel (2007). *Liderança multicultural*. *Air & Space Power*, Vol. XIX, nº 1: pp. 22-27.

McFARLAND, Maxie (2005). *Educação Militar Cultural*. *Military Review*, Forth Leavenworth (jul-ago 2005), pp. 76-78.

MORNINGSTAR, James (2000). *Leadership in the XXI century – digital age*. *Armor magazine*, Forth Knox (Sep-Oct 2000), pp. 37-39.

NATO (2007). AJP – 03 (A). *Allied Doctrine for Joint Operations*.

PINTO, Luís (2008). *Os conflitos modernos carecem de intervenções convergentes nos planos político, diplomático, económico e social*. *Revista Segurança e Defesa*, nº8, Outubro - Dezembro: pp. 11-17.

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. 3ª ed. Lisboa: Gradiva.



REGO, Arménio (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro, Universidade de Aveiro.

REGO, Arménio, CUNHA, Miguel (2003). *A essência da liderança: Mudança – Resultados - Integridade*. Lisboa: Editora RH.

REGO, Arménio, CUNHA, Miguel (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.

Resolução de Conselho de Ministros nº39/2008. *Reorganização da estrutura superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas*.

SUPERINTENDÊNCIA DOS SERVIÇOS DE PESSOAL (2006). *Glossário de Termos de Formação*. Lisboa: Marinha, Direcção do Serviço de Formação.

TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: Editora McGraw Hill de Portugal.

VIEIRA, Belchior (2002). *Liderança Militar*. Lisboa, Academia Militar.

VIEIRA, Belchior (2006a). *Liderança estratégica*. Boletim IAEM. Lisboa, nº 1, Julho, pp. 62-82.

VIEIRA, Belchior (2006b). *Liderança na pós-modernidade militar. Líderes ágeis, versáteis e adaptáveis*. Revista de Artilharia, 965 a 967, pp. 9-16.

YUKL, Gary (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

YUKL, Gary (2006). *Leadership in organizations*. 6th ed. New Jersey, Person Prentice Hall.

Monografias electrónicas

GUILLOT, Michael (2004). *Liderança estratégica*. [em linha] [referência de 10 de Fevereiro de 2009]. Disponível na internet em: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1tri04/guillot.html>> Air Space Power Journal, 1º trimestre.

HOFSTEDDE, Geert. *Geert Hofstede cultural dimensions*. [em linha]. [referência de 29 de Janeiro de 2009]. Disponível na internet em: < <http://www.geert-hofstede.com/>>.



HOUSE, Robert, WRIGHT, Norman, ADITYA, Ram (1997). *Cross-cultural research on organizational leadership – a critical analysis and a proposed theory*. [em linha]. Cap 20 [referência de 29 de Janeiro de 2009]. Disponível na internet em: <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/677.pdf>>.



APÊNDICE 1 – AMBIENTE OPERACIONAL CONTEMPORÂNEO

1. Caracterização

O actual ambiente operacional é cada vez mais global, dinâmico, multidimensional e interligado. Os inúmeros actores em presença no moderno Campo de Batalha e nos diferentes Teatros de Operações, fizeram emergir a dimensão multicultural no palco operacional. Como factor determinante do emprego judicioso dos meios disponíveis, a análise e estudo do ambiente operacional devem constituir uma preocupação permanente dos chefes políticos e militares, sob pena de se reduzirem drasticamente as possibilidades de êxito, independentemente das capacidades ou potencial forças empenhadas (RC – Operações, 2005: 2-1). A contínua mudança das características da guerra, consequência das constantes alterações da natureza dos conflitos, obriga à permanente adaptação das operações às novas ameaças, assim como a um profundo e específico conhecimento cultural de ambientes globais, regionais e locais nas diferentes áreas de operações (RC- Informações, 2007: I-1-1).

O ambiente operacional contemporâneo pode ser condicionado fundamentalmente por sete factores (RC-Operações, 2005: 2-1):

- *Os objectivos nacionais*, a alcançar pelos diversos vectores de poder nos quais está incluído o emprego de Forças Militares, a definir pela política, e que estão directamente relacionados com os interesses nacionais, constituindo-se assim a envolvente estratégica do ambiente operacional. No caso de Portugal, a defesa dos interesses nacionais, são determinados não só pela sua localização geográfica, como também pela compatibilização desses interesses com a participação plena nas Organizações Internacionais (OI) que Portugal integra. Neste sentido, encontramos entre as missões prioritárias das FA, a resposta a crises internacionais num quadro multinacional, no âmbito da ONU, OSCE, OTAN, UE e CPLP.
- *Os objectivos militares da operação*, determinados pela estratégia e enquadrados pela doutrina de emprego de forças. Ao nível operacional, as FA são colocadas e empregues em ambientes conjuntos e combinados, nomeadamente na participação em operações militares associadas a operações conduzidas no âmbito do artigo 5º do Tratado de Washington (Defesa Colectiva), aquelas que não se enquadram neste



âmbito, de resposta a crises (não artº 5º, operações de apoio à paz e outras operações de resposta a crises), assim como as missões nacionais de interesse público.

- *A ameaça*, referida ao tipo de forças e seu potencial, finalidades a atingir, e conceitos de emprego das suas Forças, bem como qual a conflitualidade a ela associada. Os conflitos actuais têm assumido um contexto assimétrico, ou seja, as forças que se opõem possuem estrutura, volume, equipamentos, tecnologia e doutrina muito díspares. Actualmente é ainda possível considerar como condicionadores da ameaça, potenciando-a ou reduzindo-a, a presença de actores não hostis como a opinião pública nacional ou internacional, capazes por si sós, determinar o evoluir de um conflito, dada a influência intangível que detém junto dos contendores. Da mesma forma as ONG podem condicionar significativamente a actividade operacional, quer negativa quer positivamente, assim como, os Órgãos de Comunicação Social (OCS) que detêm hoje em dia um papel de enorme relevância, condicionam não só o ambiente operacional como também o próprio emprego de Forças.
- *A área de operações*, de onde importa considerar as suas características e a forma como ela pode condicionar o desenrolar das operações. O campo de batalha moderno é não-linear, com áreas de operações contíguas ou não contíguas, incluindo para além da vertente aérea, terrestre e marítima, igualmente a componente espacial, onde se desenrolarão os combates da informação, e o espectro electromagnético. Inclui ainda as características do terreno, a população, as forças amigas, o adversário, as OI, ONG e outras organizações regionais, traduzindo-se por isso num ambiente operacional onde as diferenças culturais é um facto incontornável, e para o qual as forças devem estar sensibilizadas e preparadas.
- *A informação*, tendo em vista a forma como ela pode condicionar o desenrolar das operações. O controlo da informação é sinónimo de nítida vantagem no campo de batalha, garantindo a iniciativa das operações.
- *A tecnologia* e contributos inerentes ao desenvolvimento e aplicação da mesma no emprego de Forças.
- *A Unidade de esforço* como componente fundamental para um emprego eficaz da força militar. O emprego de forças através da unidade e conjugação de esforços caracteriza-se por um ambiente que privilegia as operações conjuntas e combinadas.



A cooperação multinacional e o emprego combinado de Forças no desenvolvimento de operações são uma realidade no seio da NATO, pois segundo a sua doutrina (AJP 3 (A), 2007: 1-7) o desenvolvimento de acções militares reflecte uma necessidade de consenso e legitimidade internacional. É essencial por isso a existência de um clima de confiança mútua entre os países e actores envolvidos num ambiente multinacional. Esta confiança é construída e deriva principalmente de quatro factores: (1) a harmonia entre os líderes militares; (2) o respeito, ou seja, o respeito mútuo pela cultura, religião, costumes e valores, fortalece o relacionamento interpessoal; (3) o perfeito conhecimento dos parceiros, da sua doutrina, capacidades, e motivações, encarando-os como potenciador das operações; (2) a paciência, nomeadamente para alcançar o consenso necessário ao cabal desenvolvimento das operações, face a normais diferenças de opinião entre os seus membros. É relevante salientar que o conhecimento do factor cultural é aqui reforçado no seio da NATO, numa perspectiva de uma melhor cooperação multinacional e cumprimento da missão e sucesso das operações militares.

É perante este novo ambiente operacional e os factores que o caracterizam que Guillot (2004) considera a presença de quatro dimensões capazes de desafiar e afectar directamente a acção do líder militar: (1) a volatilidade do meio e a (2) complexidade, face à presença, interacção e interdependência dos múltiplos actores e componentes do ambiente operacional; (3) a incerteza, associada às acções, intenções e agendas de todos os actores concorrendo também para a imprevisível; (4) a ambiguidade, face às diferentes análises, avaliações, interpretações e perspectivas face a acontecimentos comuns. Deste modo, ao líder é-lhe exigido uma capacidade de maior adaptação, ou seja, deve possuir competências técnicas e cognitivas que lhe permitam efectuar uma análise correcta que lhe permitam uma exacta e atempada tomada de decisão. O líder deve enfrentar o novo ambiente operacional como um desafio, e retirar do mesmo as potencialidades que permitam transformá-lo num meio mais estável, utilizando para esse efeito as ferramentas ao seu dispor, nomeadamente a sua capacidade de influência, as suas competências, a motivação dos seus subordinados, inspirando-os e conduzindo-os eficiente e eficazmente neste acelerado processo de mudança.

2. As Forças Armadas Portuguesas no ambiente multinacional

O ambiente operacional é hoje fortemente influenciado pela presença de uma multiplicidade e diversidade de actores.



Após o derrube do muro de Berlim em 1989 e fim da Guerra Fria, verificou-se o aparecimento de uma nova ordem mundial, assim como a emergência de uma nova tipologia de conflitualidade. Esta significativa alteração no plano mundial revelou-se como uma oportunidade única à cooperação mundial e a uma maior interacção e relacionamento entre os actores determinantes da cena internacional. Perante este cenário de instabilidade, incerteza e imprevisibilidade, os actores internacionais procuram adaptar-se e encontrar novas formas de responder a um ambiente de ameaças e riscos de carácter multifacetado e transnacional. A solução encontrada para fazer face aos novos conflitos e a novos cenários de crise mundiais convergiu para um clima de solidariedade, unidade de esforços, colaboração e cooperação, fomentando a consolidação de alianças já existentes (e.g. ONU, NATO, OSCE), o reforço de outras (e.g. UE) e incremento e aparecimento de novas organizações, muitas delas de carácter não governamental (ONG).

Inevitavelmente, um fenómeno de erosão que “*espreitava*” e aguardava a sua oportunidade para assumir um lugar de destaque na definição do rumo mundial, a Globalização, não só no campo económico, como também ao nível social, cultural, político e militar, como fruto e consequência desta nova ordem veio transformar o mundo numa “*aldeia global*” que hoje partilhamos. Apesar de abranger importantes vectores de carácter unificador e cooperativo, de igual modo este fenómeno arrasta consigo factores perturbadores de instabilidade, resultantes em grande parte da índole transnacional de um grande número de actividades contemporâneas, ou seja, além de incrementar o desenvolvimento, possibilitando a partilha e difusão de valores de progresso, seja no campo social, económico, cultural, humanitário, ou ambiental, expõe também os Estados a múltiplas influência externas, acentuando uma cada vez maior interdependência entre eles (Gomes, 2004: 87).

No campo militar, não passando incólume a todas estas mutações, o ambiente passou apresentar-se complexo, conjunto, interagencial e multinacional. O novo espaço de batalha passou a ser ocupado por novos actores classificados por Gomes (2004: 87) em dois grupos: (1) os “*clauswitzianos*”, que actuam basicamente em termos nacionais, e que procuram alcançar objectivos relacionados com o bem-estar das populações que representam, ou seja, surgem da decorrência de interesses colectivos alargados, e assumem a forma de organizações internacionais, multinacionais e supranacionais com os mais diversos fins (políticos, sociais, económicos, humanitários e de segurança); (2) os “*não*



clauswitzianos”, que se movem por objectivos difusos, de motivação religiosa, étnica, filosófica ou criminosa, e assumem comportamentos normalmente imprevisíveis que escapam à lógica tradicional, têm carácter não Estatal e assumem a forma de poder errático, protagonizando ameaças assimétricas, desde o terrorismo ao crime organizado, mediante a aquisição de capacidades de controlo e de constrangimento que lhes possibilitem a organização de redes transfronteiriças e transnacionais.

Este ambiente multinacional, apesar de não ser novo, tem um passado recente para as Forças Armadas Portuguesas. Responsáveis pelo cumprimento dos compromissos assumidos por Portugal perante a Comunidade Internacional, nomeadamente nas Organizações Internacionais de que faz parte, como é o caso da NATO, UE, ONU, e na Comunidade de Países de Língua Oficial Portuguesa (CPLP), as Forças Armadas têm participado desde 1991, sob égide destas organizações, de forma ininterrupta em operações de resposta a crises. Em termos de forças constituídas os militares portugueses têm estado presentes em TO como o Afeganistão, o Kosovo e o Líbano, assim como pequenos contingentes na Bósnia, no Chade, no Congo, na Guiné-Bissau, e em Timor-Leste, ou seja, em três continentes diferentes, a Europa, a Ásia e a África. Em todas estas missões está em causa o interesse nacional, a afirmação de Portugal e o seu contributo para a construção da paz, da segurança e da estabilidade internacionais. Outras contribuições nacionais para as operações em curso do âmbito da NATO são: a operação “*Active Endeavour*” (operações de contra-terrorismo e no Mediterrâneo Ocidental) onde participa com uma aeronave P3 ORION, a Standing NATO Maritime Group I (SNMG I) onde até ao final de Junho participa uma com uma Fragata. As Forças Armadas têm também contribuído para as NATO Response Forces (NRF) com forças dos três ramos. No âmbito da UE têm sido desenvolvidas iniciativas de cooperação multinacional de defesa europeia, designadamente sob a égide da EUROFOR (Pinto, 2008: 10-17).

Face a este empenhamento das Forças Armadas Portuguesas, num ambiente de carácter multinacional e multidimensional, aos líderes militares nacionais são exigidos enormes desafios. A presença dos novos actores civis e militares, enunciados anteriormente, nos actuais Teatros de Operações, impõem a existência nos actuais líderes militares de níveis elevados de sensibilidade e competências específicas para liderar subordinados, nacionais e não nacionais, militares e civis, ou seja, liderar forças e grupos em operações militares em ambientes multiculturais.



3. Ambiente Operacional moderno - Modelo

O modelo por nós desenvolvido (Figura 1-1) contempla três anéis onde se representam no seu núcleo ou anel interior, todos os actores em presença na envolvente operacional contemporânea, assim como os aspectos característicos dos mesmos. No anel intermédio são contemplados os factores caracterizadores do mundo globalizado actual e no anel exterior os fenómenos provocados pela interacção inter-actores, ou seja o contexto conflitual gerado pelos dois anéis interiores. É desta forma demonstrada a complexidade e incerteza do moderno campo de batalha, fruto de uma multiplicidade de factores em presença, em grande parte provocados pela “globalização” dos conflitos, e consequente envolvimento multinacional na resolução dos mesmos.

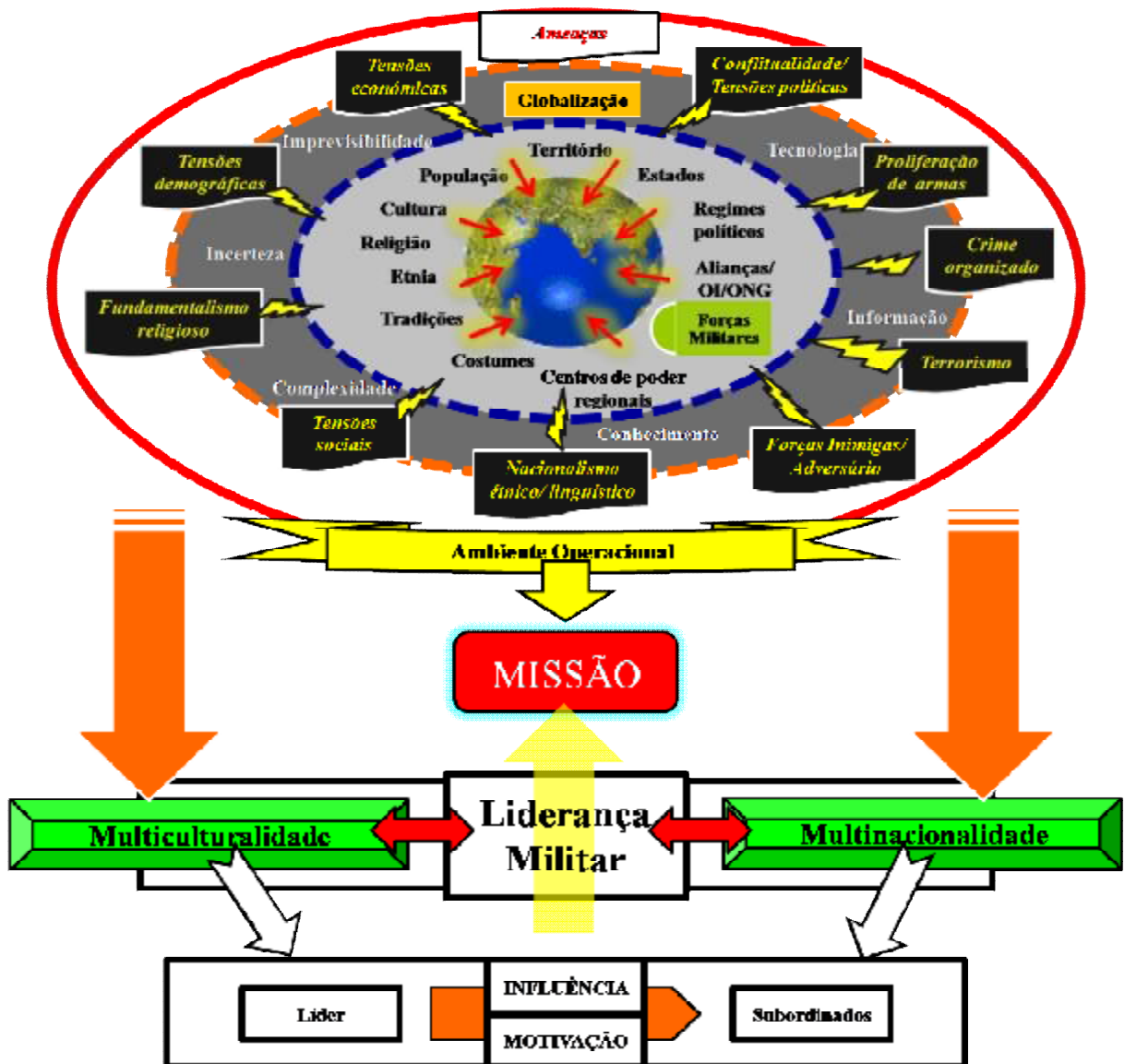


Figura 1 - 1 – Modelo caracterizador do ambiente operacional contemporâneo



Tensões políticas, sociais, económicas, demográficas, fundamentalismos religiosos, nacionalismos étnicos, acções terroristas, crime organizado, proliferação de armas, são hoje em dia, parte de uma multiplicidade de factores em presença no ambiente operacional. Associados à ameaça inerente e permanente no Teatro de Operações, estes factores são também fruto da internacionalização da resolução dos conflitos, inter e intra-estatais, trazendo para o palco da conflitualidade uma multiculturalidade que afecta significativamente a condução das operações militares e tem por consequência, um enorme impacto na liderança militar. Perante esta nova e complexa envolvente, a capacidade do líder influenciar e motivar os seus subordinados é cada vez mais dificultada, o que obriga à aquisição e desenvolvimento de competências adequadas e necessárias ao sucesso dos novos líderes militares, traduzindo-se na eficácia da liderança e no cumprimento da missão.



APÊNDICE 2 – Traços do líder militar

No desenvolvimento do nosso modelo consideramos fundamental para a eficácia da liderança militar, a presença de diversos traços relevantes que, associados às competências militares e multiculturais do mesmo. Neste sentido, e com base no modelo de análise considerado de Rego e Cunha (2003) e Yukl (2006), consideramos, na Tabela 2-1, 6 categorias, em cada um dos quais enunciamos os traços de personalidade que no nosso entender são mais relevantes.

Tabela 2-1 – Traços mais relevantes para a eficácia da liderança

TRAÇOS DO LÍDER MILITAR	
VIRTUDES / VALORES MILITARES	<ul style="list-style-type: none">• Disciplina• Coragem• Abnegação• Lealdade• Espírito de corpo• Espírito de sacrifício
ENERGIA E TOLERÂNCIA AO STRESS	<ul style="list-style-type: none">• Robustez física• Resiliência emocional• Tenacidade• Perseverança• Resistência psicológica
HONESTIDADE/INTEGRIDADE	<ul style="list-style-type: none">• Honestidade• Humildade• Credibilidade• Confiança
MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa• Persistência• Vontade de assumir responsabilidades
AUTOCONFIANÇA	<ul style="list-style-type: none">• Auto-estima• Auto-eficácia• Motivação
TRAÇOS DE CARÁCTER	<ul style="list-style-type: none">• Ética• Moral• Firmeza



APÊNDICE 3 – Competências do líder militar

Tabela 3-1 – Competências mais relevantes para a eficácia da liderança

COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR			
	TÉCNICAS	INTERPESSOAIS	
		COGNITIVAS	
<p>COMPREENSÃO DO CONTEXTO MILITAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer perfeitamente a sua organização e a organização para a qual desempenha funções (e.g. ONU, UE, NATO, OSCE); • Ter conhecimentos de planeamento estratégico, operacional e táticos (de acordo com o escalão) • Ter conhecimentos técnicos (de acordo com os sistemas, armamento, equipamento e material que utiliza ou necessita individualmente); • Conhecer as expectativas das outras organizações; • Conhecer e saber empregar os princípios e conceitos dominantes no âmbito das operações conjuntas e combinadas; • Conhecer e saber utilizar os métodos e processos de tomada de decisão em ambiente conjunto e combinado; • Conhecer e dominar as valências e capacidades dos sistemas sob seu comando; • Ter competências políticas e sociais do Teatro de Operações onde opera; • Conhecer as diferenças políticas e estratégicas entre o país de origem e os países que integram a mesma organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar confiança nos seus subordinados; expressar integridade; • Expressar lealdade; • Expressar solidariedade; • Promover o respeito mútuo; • Fomentar a cultura organizacional; • Motivar os seus subordinados; • Ser diplomático; • Ser assertivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender e adaptar-se às especificidades da cultura organizacional das organizações exteriores, militares e civis (OI, Forças militares e de segurança do país hospedeiro, ou no quadro de outras organizações (e.g. ONU, OSCE), NGO); • Compreender e adaptar-se às diferentes situações, especificidade das Forças e dos seus elementos; • Ter visão de futuro (capacidade de formular e articular objectivos estratégicos e conceitos-chave); • Inteligência; • Competência.
	<p>INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ter conhecimento e saber utilizar as novas tecnologias de comunicação e informação; • Conhecer e saber empregar ferramentas em uso na organização internaional de que faz parte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiração (criação de uma relação transformacional); • Fomentar o espírito de equipa e espírito cooperativo; • Ser criativo; • Encorajar as pessoas a usar e desenvolver aptidões criativas.



COMPETÊNCIAS MILITARES			
COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS			
CAPACIDADES DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer perfeitamente as especificidades das funções que desempenha; • Conhecer as funções dos seus subordinados, os limites das mesmas, as suas exigências e constrangimentos; • Conhecer aspectos administrativos, jurídicos da organização, país, Teatro de Operações onde opera. • Ter conhecimentos organizacionais e de gestão de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia; • Capacidade de construir grupos de trabalho eficazes; • Fomentar a construção de consensos; • Ser equilibrado no julgamento (não julgar precipitadamente; punições e recompensas); • Expressar valores como a benevolência, bondade e generosidade; • Ser pro-activo (e.g., resolução de conflitos); • Promover a confiança; • Fomentar a cooperação com os seus pares, subordinados e superiores; • Ser firme em aspectos “não negociáveis”; • Capacidade de construir e manter relações; • Ser flexível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter raciocínio dedutivo e intuitivo; • Capacidade de resolução de conflitos; • Conhecer os diferentes tipos de poder (da função, pessoal) e saber as formas de o utilizar e demonstrar; • Capacidade de organização e planeamento.
COMPETÊNCIA COMUNICACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ter competências linguísticas de acordo com a Organização, Forças multinacionais, Teatro de Operações (além do Inglês (língua oficial), a capacidade de comunicação noutras línguas (e.g., língua nativa do país hospedeiro) facilita a liderança; • Competências de comunicação não-verbal (linguagem gestual); • Conhecer a forma comunicacional dos grupos culturais (assertividade e subtilidade). • Conhecer e saber empregar as ferramentas e mecanismos de gestão de stress. • Conhecer e saber empregar mecanismos de gestão do risco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de escuta (saber ouvir); • Bom comunicador; • Ser assertivo; • Clareza de expressão; • Abertura de espírito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de concentração na actividade comunicacional; • Capacidade de negociação.
ENERGIA EMOCIONAL		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de motivar os subordinados; • Estabilidade emocional; • Desenvolver o apoio emocional da família; 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-consciência emocional; • Auto-motivação; • Resiliência emocional (capacidade de lidar com o stress, com situações desfavoráveis enfrentando-as de modo construtivo);



APÊNDICE 4 – Modelo de competências do líder militar

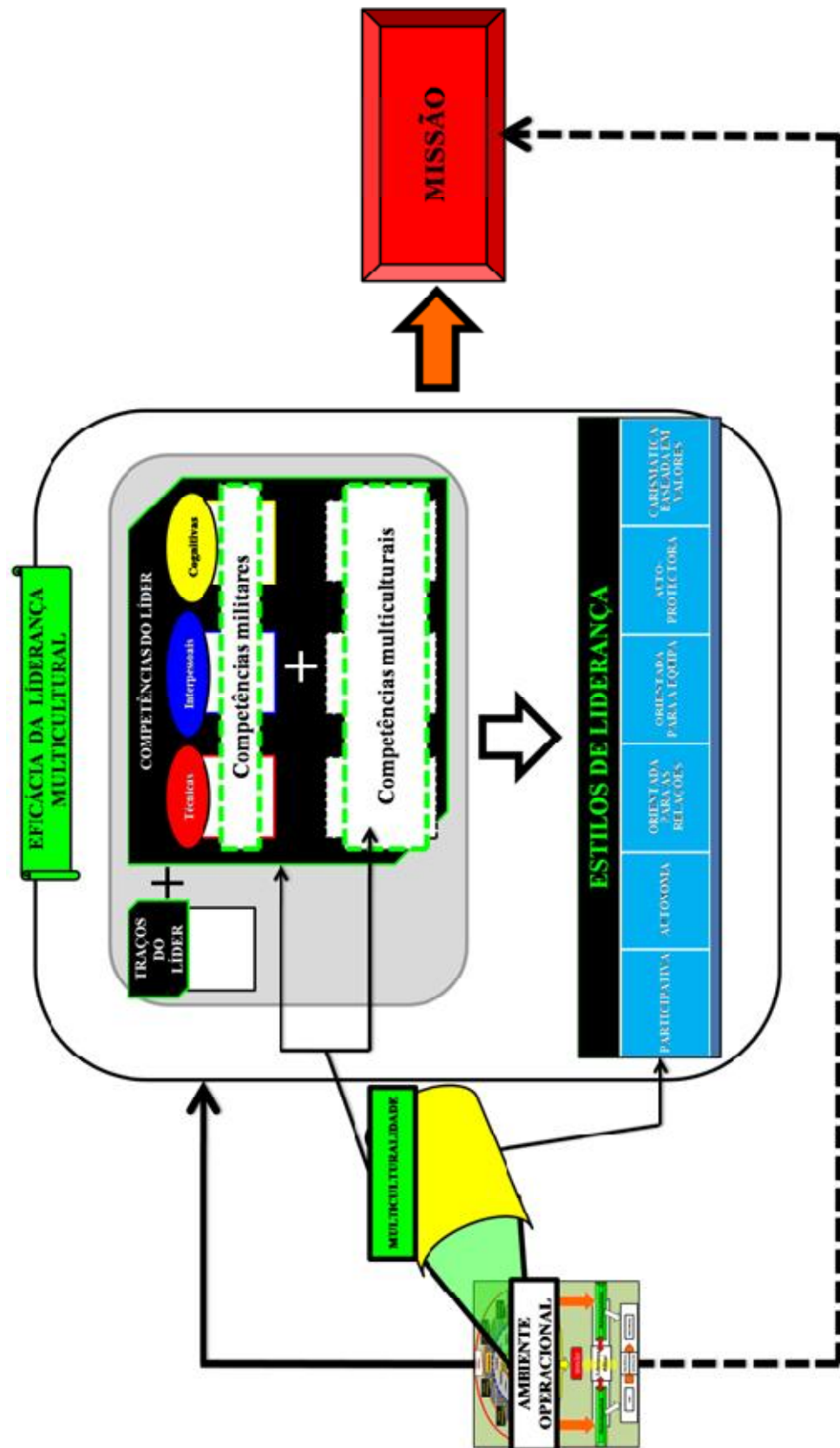


Figura 4 - 1 – Modelo de competências do líder militar