

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2012/2013**



**TII**

**LIDERANÇA OPERACIONAL**  
**COMPETÊNCIAS NUCLEARES**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**LIDERANÇA OPERACIONAL  
COMPETÊNCIAS NUCLEARES**

**MAJ INF “CMD” Moutinho Fernandes**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 12/13

Pedrouços 2013



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **LIDERANÇA OPERACIONAL COMPETÊNCIAS NUCLEARES**

**MAJ INF “CMD” Moutinho Fernandes**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 12/13

Orientador: CTEN-M António Carlos Marques Peiriço

Pedrouços 2013

---



## Agradecimentos

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho, particularmente aos seguintes:

Ao Exmo. Coronel José Banazol, Exmo. Coronel Fonseca Lopes, Exmo. Coronel Mendes Ferrão, Exmo. Coronel Pedro Soares, Exmo. Tenente-Coronel Martins Ruivo, Exmo. Tenente-Coronel José Sá, Exmo. Major António Cancelinha, Exmo. Major José Mataloto, Exmo. Major Luís Morais, Exmo. Major Osvaldo Rocha e Silva, Exmo. Major José Bartolomeu, Exmo. Major Raúl Sousa Pinto, Exmo. Major Vítor Borges, Exmo. Capitão-Tenente Pereira Silva, Exmo. Capitão Luís Camilo e Exmo. Capitão José Pereira, por gentilmente terem acedido contribuir com as suas prestimosas entrevistas e experiência de liderança em ambiente operacional.

Ao Exmo. Coronel Fernando Cruz e Exmo. Major Renato Santos do Centro de Psicologia Aplicada do Exército pela disponibilidade, apoio e contributos prestados na elaboração deste estudo.

Ao meu orientador, Capitão-Tenente Marques Peiriço, o meu muito obrigado pelo constante interesse, disponibilidade, acompanhamento e motivação. As suas indicações e perspetivas foram também um relevante contributo para o produto final desta investigação.

Ao Diretor do Curso de Estado-Maior Conjunto, Sr. Capitão de Mar e Guerra Valentim Rodrigues, pela amizade, motivação e disponibilidade.

Aos professores do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e camaradas de curso que, de forma direta ou indireta me apoiaram nesta caminhada e comigo partilharam ideias e opiniões, dúvidas, alegrias e angústias.

Por último, mas fundamental, à minha família, em especial à minha filha, Bárbara, pela sua paciência, compreensão e apoio incondicional. Por todo o tempo que lhes não dediquei. Aos meus pais, Francisco e Matilde e, à minha irmã Mónica, que embora longe estão sempre comigo e são a razão daquilo que sou e serei, sempre.

Assim como a esperança, fica a promessa de um dia...

A todos, muito obrigado.

*Mama Sumae!*



## Índice

Introdução.....	1
1. Ambiente Operacional e Liderança.....	8
a. Ambiente Operacional.....	8
(1) Caracterização do atual Ambiente Operacional.....	8
(2) Influência do atual Ambiente Operacional na ação do Líder Militar.....	10
b. Liderança Operacional.....	12
(1) Liderar em Contexto Operacional.....	12
(2) Comando-Missão.....	14
(3) Papel do líder como gestor do Stresse em Ambiente Operacional.....	16
(4) Desafios e tendências futuras da Liderança Operacional.....	18
c. Síntese Conclusiva.....	20
2. Preparação, Treino e Eficácia em Ambiente Operacional.....	22
a. O “Estado da Arte”.....	22
b. Eficácia na Liderança Operacional.....	25
c. Indicadores de Eficácia em Ambiente Operacional.....	28
d. Síntese Conclusiva.....	30
3. Competências do Líder Operacional.....	32
a. Pontos Fortes e Fracos da Liderança Operacional.....	32
b. Mecanismos e Processos facilitadores da Liderança Operacional.....	33
c. Competências Nucleares da Liderança Operacional.....	35
d. Modelo de Competências do Líder Operacional.....	39
e. Síntese Conclusiva.....	42
Conclusões e Recomendações.....	44
Conclusões.....	44
Recomendações.....	47



### **Índice de Anexos**

Anexo A – Corpo de Conceitos .....	A-1
Anexo B – Influência do Ambiente Operacional na ação do Líder Militar .....	B-1
Anexo C – Comando-Missão .....	C-1
Anexo D – O papel do Líder como gestor do Stresse Operacional .....	D-1
Anexo E – Desafios e tendências futuras da Liderança Operacional .....	E-1
Anexo F – O Estado da Arte.....	F-1
Anexo G – Indicadores de Eficácia em Ambiente Operacional .....	G-1
Anexo H – Pontos Fortes e Fracos da Liderança Operacional .....	H-1
Anexo I – Mecanismos e Processos facilitadores da Liderança Operacional .....	I-1

### **Índice de Apêndices**

Apêndice 1 – Matriz de Validação .....	Ap1-1
--	-------

### **Índice de Figuras**

Figura nº 1 – Indicadores de Eficácia em Ambiente Operacional.....	29
Figura nº 2 - Competências Nucleares da Liderança Operacional .....	38
Figura nº 3 – Modelo de Competências do Líder Operacional .....	40



## Resumo

Embora a tecnologia ofereça uma vantagem significativa à condução das operações militares, a liderança continua a ser um aspecto crítico da nossa força de combate. Este aspecto não mudará à medida que as Forças Armadas se vão transformando e adaptando às exigências e aos desafios do ambiente operacional. O desenvolvimento de líderes operacionais continuará a ser um desafio significativo para a Instituição Militar nos anos vindouros.

O crescente ambiente de incerteza e complexidade com que as forças militares se deparam nas modernas operações militares em ambiente operacional, como o dos Teatros de Operações do Kosovo e do Afeganistão, exigem que o líder militar demonstre adaptabilidade e seja eficaz na sua atuação. Neste sentido, os líderes têm necessidade de dominar de forma adequada os processos de liderança e aplicá-los nas mais diversas situações decorrentes da sua atividade operacional.

No decorrer do exercício da sua liderança são diversas as condições, circunstâncias e fatores que influenciam e afetam as suas decisões. Liderar em ambiente operacional exige líderes capazes de compreender e avaliar rapidamente as situações e tomar decisões eficientes. Este exercício deve ainda assentar numa liderança descentralizada traduzida na iniciativa, na agressividade, na liberdade de ação e na capacidade de decisão dos comandos subordinados, como elemento crítico de adaptabilidade operacional.

Hoje mais do que nunca, o papel do líder como gestor do stresse operacional da sua unidade e dos seus homens é determinante e, leva a que ele seja detentor de determinadas valências que lhe permitam lidar eficazmente com situações adversas e ter sucesso. São inúmeros os desafios e tendências para os quais os líderes terão de estar preparados num contexto operacional futuro. Daí que a formação de um líder para atuar em ambiente operacional constituía um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento das suas competências.

Neste sentido, identificamos um conjunto de indicadores e competências nucleares que potenciam o desempenho do líder e que mais contribuem para a eficácia da liderança em ambiente operacional. Finalmente, verificamos com base na pesquisa científica, bibliográfica, documental e empírica sobre o tema em apreço, que é possível definir um modelo de competências que mais contribui para que o exercício da liderança em ambiente operacional seja eficaz.



## **Abstract**

While technology offers a significant advantage to the conduct of military operations, leadership remains a critical aspect of our fighting force. This aspect will not change as the Armed Forces will be transforming and adapting to the demands and challenges of the operational environment. The development of operational leaders remains a significant challenge for the Military Institution in the years ahead.

The growing environment of uncertainty and complexity with which the military faced in modern military operations in the operational environment, such as the Theater of Operations in Kosovo and Afghanistan, require that the military leader demonstrates adaptability and effective in its performance. In this sense, the leaders need to master adequately leadership processes and apply them in different situations arising from its operational activities.

During the course of his leadership there are several conditions, circumstances and factors that influence and affect their decisions. Lead on operational environment requires leaders who can understand and quickly assess situations and make efficient decisions. This exercise should also be based on a decentralized leadership translated into the initiative, aggression, freedom of action and decision-making capacity of subordinate commands, as a critical element of operational adaptability.

Today more than ever, the leader's role as manager of operational stress of his unit and his men is decisive and takes it to be the holder of certain valences to enable it to deal effectively with adversity and succeed. There are countless challenges and trends for which leaders must be prepared in future operational context. Hence the formation of a leader to act on operational environment was one of the key pillars for the development of their skills.

In this sense, we identify a set of indicators and core competencies that enhance the performance of the leader and that contribute most to leadership effectiveness in an operational environment. Finally, we found based on scientific research, literature, documentary and empirical research on the topic at hand, it is possible to define a competency model that contributes most to the exercise of leadership in the operational environment to be effective.



**Palavras-chave**

Ambiente Operacional, Competências, Indicadores, Eficácia, Líder, Liderança Operacional.



### **Lista de Abreviaturas**

AAR - *After Action Review*

ADP - *Army Doctrine Publication*

ADRP - *Army Doctrine Reference Publication*

AFG - Afeganistão

ANS - Análise dos Núcleos de Sentido

AO - Ambiente Operacional

AT - *Advisor Teams*

C2 - Comando e Controlo

CB - Campo de Batalha

CBO - *Cross Boundary Operations*

CI - Comunidade Internacional

CN - Contingente Nacional

COIN - *Counterinsurgency*

CPAE - Centro de Psicologia Aplicada do Exército

CPSIFA - Centro de Psicologia da Força Aérea

DA - *Department of the Army*

DoD - *Department of Defense*

EESPM - Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar

EP - Exército Português

ETP - Escola de Tropas Paraquedistas

FEL - Formação em Liderança

FFAA - Forças Armadas

FND - Força Nacional Destacada

H - Hipótese

IESM - Instituto de Estudos Superiores Militares

ISAF - *International Security Assistance Force*

JFTC - *Joint Force Training Centre*

JP - *Joint Publication*

KFOR - *Kosovo Force*

KLT - *Key Leaders Training*

KOS - Kosovo

MAT - *Military Advisor Team*



MDN - Ministério da Defesa Nacional

NATO - *North Atlantic Treaty Organization*

NCW – *Network-Centric Warfare*

ND-Canada - *National Defence of Canada*

OI - Organizações Internacionais

OMLT - *Operational Mentor and Liaison Team*

PDE - Publicação Doutrinária do Exército

QC - Questão Central

QD - Questão Derivada

QG - Quartel-General

QP - Quadro Permanente

ROE - *Rules of Engagement*

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

TII - Trabalho de Investigação Individual

TN - Território Nacional

TO - Teatro de Operações

TRADOC - *United States Training and Doctrine Command*

UEO – Unidades, Estabelecimentos e Órgãos



## **Introdução**

A liderança é um elemento fundamental para o exercício da profissão militar e é parte integrante do nosso sucesso institucional, hoje e no futuro.

O crescente ambiente de incerteza e complexidade com que as forças militares se deparam atualmente em Ambiente Operacional (AO), exige da parte dos seus líderes uma resposta determinada, inteligente, competente, física e mental. O tipo de operações a desenvolver exigem líderes que a todos os níveis sejam capazes de compreender e avaliar rapidamente o ambiente que os rodeia por forma a tomar decisões eficientes e a liderar uma equipa ou grupo num AO em constante mudança.

Dado o papel que a liderança desempenha na Instituição Militar e na sua atividade profissional, este processo de aprendizagem exige da parte dos líderes e comandantes a aquisição de determinadas competências específicas.

Vieira (2002, p. 9) refere que “só através de um desenvolvimento contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma confiança crescente em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito”.

As intervenções militares efetuadas nos Teatros de Operações (TO) em que Portugal tem vindo a participar, têm continuado a exigir das forças militares e dos seus comandantes uma constante preparação para intervenções fora da sua área de atuação, onde a complexidade e a incerteza fazem parte do dia-a-dia, e onde o papel dos líderes militares é posto à prova, exigindo uma flexibilidade e adaptabilidade constante, capaz de dar resposta a diferentes ameaças que ocorram em simultâneo. A rapidez e eficácia da resposta do líder são fundamentais nas operações militares modernas.

Assim, entendemos que, os atuais ambientes operacionais, de caráter complexo e multinacional, implicam da parte do líder a assunção de atitudes diferenciadas no que à liderança diz respeito, carecendo de ser definidas as competências que esse mesmo líder deverá possuir e, conseqüentemente, desenvolver e aplicar no seio do grupo com vista ao atingir da finalidade, meta ou objetivo definido pela Instituição. Neste sentido, pretende-se abordar esta temática, procurando definir de que forma as competências da liderança militar concorrem para a eficácia da liderança em AO.

Encontramos dois grandes tipos de teorias da liderança: procurando a primeira responder fundamentalmente à questão do “porquê” de ser líder, de quais as causas, as



funções que permitem a um indivíduo ser líder e que corresponde ao paradigma funcional, e a segunda, que se centra no “como” é que é liderar? Ou seja, quais os mecanismos que permitem que um indivíduo lidere e, que corresponde ao paradigma genético, que foca o seu interesse nas interações subjacentes aos processos de liderança a nível inter-individual e a nível intergrupar ou intragrupal (Barracho, 2012, pp. 66-67).

No entanto, a atual tipologia de conflitos e, no que às operações militares diz respeito, o atual AO, impõe que se analise mais objetivamente o papel da liderança operacional e, quais as competências nucleares dos militares que ocupam posições de comando. Este AO é extremamente fluido, com mudanças contínuas, diferentes interações e uma série de variáveis operacionais e de missão que o condicionam e que afetam o emprego de forças militares e influenciam as decisões dos comandantes.

O tema comando-missão é também um tema atual e pertinente dado que esta filosofia de comandar assenta no fator humano. Implica também o conhecimento mútuo entre comandantes e subordinados e a capacidade dos primeiros delegarem autoridade nos segundos.

É aqui importante, no sentido de contextualizar a abordagem ao problema, referir dois princípios relativos à liderança: o primeiro é o de que o exercício da liderança é um processo dinâmico que depende do contexto da atividade, da perspetiva do observador que analisa esse processo à luz do ambiente externo, da educação e das expectativas dos seguidores ou liderados; o segundo princípio é o de que a qualidade da liderança está diretamente relacionada com o sucesso e com o progresso das organizações. Para melhor compreensão da temática em análise, entendemos deixar desde já alguns conceitos estruturantes do nosso trabalho.

Ao analisarmos algumas definições do conceito de liderança, verificamos que a liderança pode ser definida como “um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidade, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 15). Por outro lado, o manual americano *Army Doctrine Reference Publication* (ADRP) 6-22 (DA, 2012b, pp. 1-1) define liderança como “o processo de influenciar as pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização”. Grande parte das definições sobre liderança refere-se à liderança como um ato de influenciar indivíduos e de cumprir objetivos.



O líder pode ser percebido como aquele que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas executem essa decisão. É importante que o líder depreenda como é visto pelos outros na sua função de liderar, e que tenha a percepção do modo como utiliza a sua liderança. O manual americano *Army Doctrine Publication (ADP) 6-22 – Army Leadership* (DA, 2012a, p. 1) define o líder como aquele que, “em virtude do papel assumido ou responsabilidade atribuída inspira e influencia as pessoas para atingir objetivos organizacionais e motiva as pessoas, dentro e fora da cadeia de comando, para realizar ações, focar o pensamento e moldar decisões para o bem maior da organização”.

O conceito de liderança tem como antecedentes a “arte de comando”, cujo ensino é mais estruturado com base no exemplo, no contacto com personalidades reconhecidas como grandes comandantes, no enunciado de máximas e feitos, do que nos preceitos do método científico. A arte do comando<sup>1</sup>, relacionada com a capacidade de influenciar e dirigir subordinados, é mais centrada no líder do que no processo (Jesuíno, 1987, p. 7). A liderança formal é concedida a indivíduos em virtude da designação para cargos de responsabilidade e é uma função decorrente da posição e da experiência. Neste âmbito, o comando é entendido como o “exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos” (MDN, 1999). O militar que exerce funções de comando só é efetivamente um líder quando influencia o comportamento dos seus subordinados no sentido do cumprimento da missão e se torna num exemplo sustentado, simultaneamente, na lei e na ética (Borges, 2011, p. 9). Na liderança, a autoridade advém do reconhecimento por parte dos liderados e na convicção da entrega do grupo para o cumprimento da missão. Para que um comandante seja bem-sucedido tem que possuir um conjunto de qualidades mentais (intelectuais), morais (carácter) e físicas (temperamento), na qual a base do comando assenta na liderança, complementada por outros atributos tais como o conhecimento profissional, a integridade e o exemplo (Rouco, 2012, p. 37).

As competências de um líder são desenvolvidas pela combinação equilibrada do seu processo de aprendizagem institucional, autodesenvolvimento, treino e experiência profissional. Estas competências podem ser desenvolvidas. Os líderes adquirem as competências básicas ao nível da liderança direta, no entanto, à medida que progridem para o nível organizacional e estratégico essas competências fornecem a base para conduzir a mudança (DA, 2012b, pp. 1-6).

---

<sup>1</sup> Aconselha-se a visualização do Anexo A – Corpo de Conceitos.



A liderança pode ser desenvolvida em três níveis: o tático, o operacional e o estratégico” (Vieira, 2006a, p. 67), sendo o operacional e o estratégico de natureza indireta. A liderança direta é aquela que se verifica ao nível tático, faz-se face-a-face, sendo uma liderança mais pessoal, onde o líder está envolvido diretamente com os subordinados. De acordo com o ADRP 6-22 (DA, 2012b, pp. 2-4) e transportando o conceito para a doutrina nacional das nossas Forças Armadas (FFAA), podemos incluí-la ao nível da secção, pelotão, companhia e batalhão. A liderança indireta é caracterizada por uma posição de supervisão, onde o líder é responsável por estabelecer as condições de sucesso da organização e é exercida aos níveis mais elevados de grandes organizações e influencia um número significativo de efetivos. A liderança de nível operacional está preocupada com o dirigir ou orientar forças militares para atingirem um objetivo operacional através da realização de uma grande operação ou campanha (Prickett, 2003, p. 4).

Procurando de igual modo contextualizar o conceito de AO, a Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 03-00 (EP, 2012a, pp. B-2) e a *Joint Publication* (JP) 3-00 (DoD, 2011, pp. GL-14) definem este conceito como o “conjunto de condições, circunstâncias e influências que afetam o emprego de forças militares e influem nas decisões do Comandante”.

O objeto de estudo deste Trabalho de Investigação Individual (TII) engloba a liderança operacional nas FFAA, dentro de um modelo renovado, que desenvolva, de forma mais eficiente as competências nucleares do líder operacional. Face ao limite temporal estabelecido para a realização do trabalho, a investigação teve uma intenção descritiva e exploratória. A abordagem efetuada destina-se a abrir um campo de conhecimento e explorar um assunto, que embora bastante estudado, é ainda pouco trabalhado neste âmbito da liderança em AO e, contemplar os pontos de vista apresentados pelos próprios comandantes/líderes, procurando uma maior familiaridade com o objeto em estudo.

Delimitamos o nosso estudo, em termos organizacionais à liderança militar e ao nível da liderança direta, que é a que se verifica ao nível dos baixos escalões até ao escalão batalhão, visto que é este o referencial de participação com que as FFAA portuguesas têm participado em missões no exterior, no quadro das Organizações Internacionais (OI) de que Portugal faz parte, com maior enfoque no TO do Afeganistão (AFG), uma vez que constitui o paradigma de referência do atual AO e, no qual as forças dos três Ramos das FFAA já participaram integrando Forças Nacionais Destacadas (FND).



O objetivo principal desta investigação consistiu na identificação das competências nucleares associadas à liderança operacional, a fim de se atingir a máxima eficácia no cumprimento da missão. Neste sentido, procurar-se-ão atingir os seguintes objetivos específicos: identificar quais os desafios e tendências futuras da liderança em AO, caracterizar o atual AO (nos TO do Kosovo (KOS) e do AFG)) e qual o papel do líder operacional nesse ambiente, caracterizar a preparação e o treino do líder operacional, reconhecer os indicadores de eficácia em AO e identificar as competências de liderança militar, que mais concorrem para a eficácia da liderança em AO.

Numa tentativa de dar resposta ao tema do trabalho, “Liderança Operacional. Competências Nucleares”, estabelecemos a seguinte **Questão Central (QC)**:

**(QC):** Qual o modelo de competências da liderança a adotar em ambiente operacional?

A partir desta QC, com o intuito de abordar cada uma das dimensões relevantes do tema em análise, identificámos três **Questões Derivadas (QD)**:

**QD1:** Quais os desafios e tendências futuras da liderança em ambiente operacional?

**QD2:** Quais os indicadores que permitem medir a eficácia da liderança em ambiente operacional?

**QD3:** Quais as competências nucleares da liderança em ambiente operacional?

Das questões acima enunciadas resultaram as seguintes **Hipóteses (H)**, que tentaremos validar no decorrer do trabalho:

**H1:** Podemos identificar alguns desafios e tendências futuras da liderança em ambiente operacional, como a complexidade do próprio ambiente operacional, a ameaça difusa, a gestão da informação e a tecnologia, entre outros.

**H2:** Podemos identificar alguns indicadores de eficácia em ambiente operacional que têm efeitos positivos na ação do líder militar, como a inteligência emocional, a organização e planeamento, a autoconfiança, a coragem e o empenho e dedicação, entre outros.

**H3:** Foi possível identificar as competências nucleares associadas à liderança operacional na conduta das modernas operações militares que concorrem para uma maior eficácia da liderança em ambiente operacional, como a competência técnico – profissional, a capacidade de decisão, o poder de comunicação, a confiança e o conhecimento, entre outras.



A metodologia utilizada na realização deste TII foi a proposta por Quivy e Campenhoudt (2003) e passou por uma fase de pesquisa bibliográfica e documental e, pela realização de entrevistas, tendo como objetivo selecionar um universo abrangente de material que permitisse o conhecimento do “estado da arte” da liderança em AO.

Com vista a identificarmos os aspetos mais significativos, da experiência enquanto comandantes de unidades nos TO do KOS e do AFG construímos um questionário de autorrelato, predominantemente, com perguntas abertas, sendo o presente estudo de cariz exploratório. Todas as entrevistas foram efetuadas pessoalmente, tendo-se optado pela análise de conteúdo, como instrumento de análise. Segundo Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo é definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de discussão do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Neste estudo procurámos agrupar o conteúdo latente e manifesto das respostas às entrevistas em núcleos de sentido<sup>2</sup> que deem maior suporte às interpretações e com significado para a investigação, os quais constituíram as categorias temáticas que nortearam toda a nossa análise.

As linhas orientadoras dos instrumentos utilizados foram construídas com base em contributos fornecidos pela literatura e nas perceções identificadas aquando das entrevistas exploratórias que efetuamos. O *corpus*<sup>3</sup> é constituído pelas respostas dadas a 17 entrevistas, sendo oito referentes ao exercício do comando no TO do AFG e as restantes oito ao comando no TO do KOS. A seleção dos participantes foi feita por forma a abranger os diversos escalões de comando, tendo sido contactados comandantes de FND, comandantes de companhia e de pelotão. O universo do exercício das funções de comando por parte dos inquiridos compreende-se entre o ano 2000 e 2012. No que se refere ao género, os participantes são todos homens. O elemento mais novo tem 36 anos e o mais velho 51, sendo a média de idade de 45 anos.

O presente trabalho, para além desta introdução e das conclusões, está organizado em três partes. Na primeira parte é apresentada uma breve caracterização do AO típico onde

---

<sup>2</sup> Segundo a técnica de análise dos núcleos de sentido (ANS) que consiste no desmembramento do texto em unidades (núcleos de sentido), formados a partir da investigação dos temas e que envolve a definição de critérios para análise.

<sup>3</sup> *Corpus* é o “conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 2004, p. 122).



as modernas operações militares se desenrolam, nomeadamente dos TO do KOS e do AFG. São identificadas as condições, circunstâncias e fatores influenciadores que afetam o emprego de forças militares e influenciam as decisões do líder operacional. Caracterizamos genericamente a liderança em contexto operacional, efetuamos uma análise do comando-missão enquanto filosofia e instrumento de liderança e abordamos o papel do líder como gestor do stress em AO. No final, a partir da análise documental e dos dados recolhidos nas entrevistas vamos procurar identificar quais os principais desafios e tendências futuras da liderança em AO.

Na segunda parte, caracterizamos o estado da arte no que concerne à preparação e treino dos líderes operacionais e identificamos os indicadores de eficácia da liderança em AO, resultantes do cruzamento da informação proveniente da pesquisa documental e das entrevistas efetuadas.

Na terceira parte, identificamos os pontos fortes e fracos e apontamos mecanismos e processos facilitadores da liderança operacional atual. A partir da informação analisada, e tendo por base os indicadores de liderança anteriormente levantados, iremos determinar as competências de liderança mais adequadas em AO e qual o modelo de competências dessa mesma liderança.

Finalmente, nas conclusões, tentaremos validar as H, dando resposta às QD e às recomendações para a identificação do modelo de competências de liderança associadas à liderança em AO. Por fim, daremos resposta à QC.



## **1. Ambiente Operacional e Liderança**

### **a. Ambiente Operacional**

#### **(1) Caracterização do atual Ambiente Operacional**

As profundas mudanças no cenário internacional e o desenvolvimento que a comunidade internacional (CI) tem vindo a conhecer provocaram alterações no AO em que as operações militares se desenvolvem. O AO em que se desenrolam as modernas operações é determinante do enquadramento e emprego dos meios humanos e materiais. Pese embora as ameaças tradicionais de cariz militar tenham sido atenuadas, este novo ambiente fez surgir fatores de instabilidade traduzidos em novos riscos e potenciais ameaças (EP, 2012a, pp. 1-1).

O ambiente passou a apresentar-se complexo, conjunto, interagencial e multinacional, com uma panóplia diversificada de atores estatais e não e não-estatais; o espaço de batalha apresenta-se também complexo, amplo e disperso; a ameaça, nalguns casos, difícil de definir (Cavaco, 2008, p. 20).

O atual AO típico dos TO do KOS e AFG é constituído por um conjunto de variáveis influenciadoras do emprego de forças militares e influenciam as decisões do líder no campo de batalha (CB), caracterizados pela grande diversificação em termos de terreno, condições meteorológicas, de inimigo e tecnologia. Para além de uma multiplicidade de sistemas inimigos, adversários, amigos e neutrais dentro do espectro do conflito, coloca ao líder no terreno o desafio de interpretar e compreender as variáveis que o constituem, nomeadamente o seu ambiente físico, da governação, da tecnologia, dos recursos locais e da cultura da população local (EP, 2012a, pp. 1-1).

Os fatores que determinam e condicionam o AO são: os objetivos nacionais a alcançar pelos diversos vetores de poder, os objetivos militares da operação, a ameaça, a área de operações, a informação, a tecnologia e a unidade de esforço como componente fundamental para um emprego eficaz da força militar (EP, 2005, pp. 2-1).

De acordo com Guillot (2004, cit. por Loureiro, 2008, p. 140), ao analisarmos a interação do AO com a liderança, podemos identificar as seguintes características do AO: a volatilidade do meio, relacionada com a frequente mudança da situação operacional, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade.

Os cenários que hoje se apresentam ao líder operacional são cenários difusos, caracterizados por ameaças indefinidas em ambientes operacionais, dentro ou fora do território nacional (TN), nos quais a incerteza e a imprevisibilidade demandarão forças



preparadas para o cumprimento de missões diversificadas. Este complexo espectro poderá exigir a capacidade de fazer face a um inimigo convencional num determinado momento, para logo no momento seguinte confrontar-se com um inimigo irregular e, em seguida, envolver o empenhamento em atividades de assistência humanitária, reconstrução das instituições e infraestruturas básicas do governo local, à semelhança daquilo que as nossas FND foram e são chamadas a cumprir nos TO do KOS e do AFG. A flexibilidade e adaptabilidade constante, capaz de dar resposta a estas novas exigências constituem um desafio para a liderança operacional (Pinheiro, 2010, pp. 67-68).

Os cenários em que se desenrolam as modernas operações militares podem envolver a condução de operações decisivas em centros urbanos, com a presença de forças convencionais e irregulares, amigas e inimigas e a presença de população civil não combatente, que pode proporcionar ações hostis (subversão, terrorismo, sabotagem, etc.) contra as nossas forças. Estes cenários tornam-se cada vez mais “paraísos” para a atuação destas novas ameaças<sup>4</sup> e atores. Não podemos deixar de referir o acesso dos meios de comunicação social às áreas de operações e a sua crescente influência junto da opinião pública. São ainda de considerar fatores como as diferenças culturais, a demografia, as características físicas do terreno e o ambiente, pelo impacto que poderão ter nas operações (EP, 2012a, pp. 1-4).

As condições são difíceis de antecipar. Os resultados são medidos não só em termos do seu efeito sobre a capacidade do inimigo de conduzir a guerra, mas também sobre os efeitos residuais que têm sobre a população (DA, 2011a, pp. 1-1). A incerteza e complexidade do AO futuro exigirão forças e líderes capazes de responder a uma ampla gama de ameaças e desafios. Além das tendências demográficas, as mudanças climáticas, os desastres naturais, as pandemias, a falta de alimentos e água, a globalização e os conflitos convencionais e não convencionais vão ter impacto no emprego da força militar. As forças militares e os líderes deverão estar preparados para derrotar o que alguns têm descrito como ameaças híbridas<sup>5</sup>.

A natureza das operações deixará de estar exclusivamente orientada para o combate letal com outros exércitos, passando a orientar-se para uma complicada mistura de ações

---

<sup>4</sup> Que de acordo com o PDE 3-00 (EP, 2012a, pp. 1-6) se podem dividir em quatro categorias: tradicionais, irregulares, catastróficas e destabilizadoras.

<sup>5</sup> Que podem ser designadas como os estados hostis e inimigos não estatais, que combinam uma vasta gama de capacidades de armas e táticas regulares, irregulares e terroristas, e que continuamente se adaptam para evitar pontos fortes do adversário e atacar o que eles percebem como pontos fracos.



letais e não letais dirigidas para inimigos, adversários e população local (EP, 2012a, pp. 1-16).

## **(2) Influência do atual Ambiente Operacional na ação do Líder Militar**

Na primeira pergunta da entrevista solicitámos que, de uma forma quase livre e com base na sua experiência (vivência e percepção), nos indicassem a influência do AO na ação do líder militar e quais as condições, circunstâncias e fatores influenciadores dessa liderança. Desta forma não partimos, na análise de conteúdo, de categorias definidas *a priori*, por não termos encontrado qualquer estudo sobre o assunto.

A análise das respostas sugere que o atual AO influencia sobremaneira a ação do líder militar e o tipo de liderança a adotar. De entre os fatores influenciadores mais salientados referimos a incerteza, a conduta das operações no seio da população, as informações, a dificuldade em identificar a ameaça e a multinacionalidade das operações.

Existe a necessidade de manter uma preocupação constante em conseguir prever e antecipar qualquer ação ou intenção por parte da ameaça no TO, existindo por vezes ao nível do comando a definição do princípio básico de atuação de “zero baixas” e atuando sempre tendo em conta a máxima proteção da força (cf. exemplo 1, Anexo B).

Um TO como o do AFG, onde as forças militares se encontram permanentemente em operações, traz uma preocupação de liderança mais relacionada com as condições de vida dos homens e com a necessidade de manter uma liderança pelo exemplo. O grau de perigosidade do TO e a incerteza quanto à localização e manifestação da ameaça trazem uma preocupação constante ao líder militar que terá que fazer um esforço permanente para fazer sentir isso aos seus homens e implementar procedimentos e posturas enquadrados por esse pressuposto. Isto, obviamente, torna mais difícil o processo de liderança e obriga a uma maior concentração e níveis de empenhamento de liderança acentuados (cf. exemplo 2, Anexo B).

As variáveis de missão são também um dos importantes fatores condicionantes da ação do líder militar e, segundo as quais o comandante deve basear a sua análise por forma a mitigar a influência do AO na conduta das operações e na sua própria atuação. Foram também apontados um outro conjunto de fatores inerentes ao AO e que poderão condicionar a atuação do líder, como as condições meteorológicas adversas, os grandes períodos de permanência nos mesmos locais, a disponibilidade permanente por parte das forças militares, o impacto das operações na população (danos colaterais), os poucos



períodos de descanso e as regras de empenhamento (ROE) limitativas (cf. exemplo 3, Anexo B).

Existe um outro aspeto que foi apontado, que se prende com o escrutínio imediato a que as forças militares se encontram sujeitas por parte da opinião pública, nacional e internacional, sabendo que qualquer ação mal conduzida ou decisão mal tomada poderá ter repercussões imediatas, podendo no limite comprometer a própria campanha. Este aspeto decorre da crescente influência dos *media* na formação da opinião pública (cf. exemplo 4, Anexo B). Daqui depreendemos que os comandantes devem garantir que todos os seus homens têm conhecimento do TO, nomeadamente da cultura, usos e costumes locais, para que as suas ações concorram para o cumprimento da missão e potenciem a proteção da força. O *cultural awareness*<sup>6</sup> é crucial para o sucesso das operações multinacionais e constitui um fator importante quando se trata do líder estender a sua capacidade de influência para além da cadeia de comando.

O ambiente multinacional é também característico dos TO atuais. Forças de diversos países atuam em conjunto para um mesmo objetivo e condicionam a ação da força e do próprio líder, que tem que estar preparado para atuar nesses ambientes (cf. exemplo 5, Anexo B).

Apenas dois entrevistados consideraram que o atual AO não influencia, por si só, de forma diferente a ação de liderança (cf. exemplo 6, Anexo B). O AO funciona sim, como um revelador das capacidades de liderança. Só nessa adversidade o verdadeiro líder emerge, enquanto o aparente cai. Nesta perspetiva, depreendemos que não é o AO a influenciar o líder, mas sim a situação a manifestar o verdadeiro líder.

As modernas operações realizadas em contexto operacional apresentam especificidades que as diferenciam daquelas que eram executadas há uns anos atrás, com a realização cada vez mais frequente de operações por parte dos baixos escalões de comando, isoladas e longe das suas unidades de origem, a alteração do paradigma das motivações que levam os soldados a combater e a ausência de um código de conduta na condução da guerra pelos atores não estatais, de que resultam as dificuldades em combater no seio da população (Collet, 2009, p. 57).

A análise de conteúdo colocou a descoberto uma outra categoria temática que embora não diretamente apontada tem um papel cada vez mais determinante no atual AO e

---

<sup>6</sup> É um conhecimento genérico de uma cultura ou sociedade específica, isto não significa um nível de conhecimento elevado ou vivência.



que é, a informação. O atual AO complexo é particularmente desafiante para qualquer comandante, dada a quantidade de informação e a rapidez com que tem acesso à mesma.

## **b. Liderança Operacional**

### **(1) Liderar em Contexto Operacional**

É no AO anteriormente descrito que os líderes e comandantes têm de desenvolver a sua ação de comando, vendo-se obrigados a estudá-lo e a compreendê-lo, para que possam explorar com a sua ação de liderança as oportunidades que se lhe apresentam.

Quando em AO, os líderes militares devem aceitar a complexidade e compreender que terão que operar de forma descentralizada e exercer a sua ação de liderança com algum nível de incerteza, uma vez que desenvolvem a sua atividade em ambiente incerto, lidando com questões que são afetadas por acontecimentos externos que podem afetar a sua ação (Loureiro, 2008, p. 131).

O AO exige que o líder seja capaz de se adaptar constantemente, que tenha a capacidade de interagir com o grupo de forma eficaz levando-o a adotar posturas eficazes e de busca de soluções inovadoras em situações de alteração do AO (TRADOC, 2009a, p. 9).

O líder deve estar preparado para lidar com múltiplos dilemas simultaneamente, decorrentes da própria natureza volátil do TO e da situação com que se depara e à qual vai ter que se adaptar. De acordo com aquilo que referimos anteriormente, o líder precisa de ser culturalmente consciente e aceitar que não é possível estabelecer comparações na procura do certo ou do errado. Ao operar nas modernas operações militares como a do AFG, em conflito subversivo, o líder tem que conciliar e manter o equilíbrio entre a iniciativa e a surpresa para combater agressivamente, mantendo a postura tática adequada que lhe permita conquistar a população e contribuir para o sucesso da missão, sem afetar negativamente a tarefa e a proteção da força (ETP, 2012, p. 17).

Ao mesmo tempo, o líder deve ser capaz de explorar e tirar proveito de toda a gama de capacidades residentes em tecnologia de vanguarda que na atualidade se encontram à sua disposição, sem nunca esquecer, no nosso entendimento, que o homem e o grupo deverão estar sempre no centro do seu processo de liderança.

O atual contexto operacional veio evidenciar também a imperiosa necessidade de preparo do líder para lidar com a crescente influência dos *media* na formação da opinião pública, afetando sobretudo o planeamento e a condução das operações (Pinheiro, 2010, p. 68).



A crescente atuação e emprego<sup>7</sup> de forças conjuntas e combinadas nos mais diversos ambientes operacionais, obrigam o líder a ser detentor de um conjunto de aptezências e habilidades que lhe permitam assegurar os requisitos de empenhamento operacional, conjunto e combinado, sem que a sua capacidade de liderança seja afetada (Loureiro, 2008, p. 139).

Segundo Vieira (2006b, p. 14), o atual ambiente de p3s-modernidade militar, requer um l3der militar 3gil, vers3til e adapt3vel. Significa que dele se exige força de car3ter, lealdade, compet3ncia profissional, capacidade de relacionamento humano, agilidade mental para decidir corretamente em situa3es complexas e amb3guas, capacidade criativa e força de vontade.

De uma maneira geral, todos os l3deres operacionais entrevistados salientaram que o l3der deve procurar atuar pelo exemplo e conhecer os seus subordinados, conquistando-os, ouvindo-os e mantendo-os informados e motivados, de modo a desenvolver e explorar as sinergias que se formam em grupo. Referem ainda que 3 fundamental que o comandante perceba a organiza3o onde se insere e que consiga manter o equil3brio entre o empenhamento operacional, o treino operacional e o tempo<sup>8</sup> do “homem”, sem afetar a disciplina, a conduta, o empenhamento e a miss3o. Em ambiente operacional no TO, aquilo que muda 3 a situa3o, o relacionamento com as outras forças e com a ameaça, devendo a sua a3o de comando ser mais “atenta” e ajustada 3s circunst3ncias. Aquilo que em guarni3o n3o parece ter grande import3ncia, em AO ganha uma nova relev3ncia. A liderança operacional no TO 3 um *continuum* (Ferr3o, 2013) (Banazol, 2012). O sucesso perante um determinado desafio operacional vai para aqueles que dominam as habilidades necess3rias para agir, reagir, e adaptar-se com rapidez e criatividade.

As experi3ncias recentes nos TO do KOS e do AFG t3m vindo a revelar novos procedimentos para um melhor desempenho dos l3deres. A capacidade de um comandante para garantir um bom desempenho, enquanto l3der operacional de um grupo, ter3 que ir para al3m da valida3o da *checklist* existente (Fonseca, 2011, p. 66).

Com base na an3lise efetuada consideramos que, ao l3der operacional confrontado com o dilema da liderança compet3r3, numa primeira fase, conhecer-se a si pr3prio,

---

<sup>7</sup> Como resultado das exig3ncias operacionais do TO, da miss3o e da interoperabilidade dos meios, entre outros fatores, em conformidade com os requisitos operacionais das organiza3es internacionais a que Portugal pertence.

<sup>8</sup> Tempo dispon3vel que o militar tem para si quando n3o empenhado na atividade operacional e no treino e, que 3 inversamente proporcional ao posto. O comandante 3 o militar com menos tempo para si.



dominar o processo de “critical thinking”<sup>9</sup> e evoluir, numa segunda fase, conhecer os seus homens e o grupo, saber lidar com eles e influenciar as suas capacidades, os seus comportamentos e o seu desempenho e, numa terceira fase, adaptar-se o mais rapidamente possível a uma situação operacional específica e avaliá-la enquanto líder desse grupo.

## **(2) Comando-Missão**

O comando-missão é um tema atual e pertinente, dado que esta filosofia de comando assenta no fator humano. Ele depende do conhecimento mútuo entre comandantes e subordinados e da capacidade dos primeiros delegarem autoridade nos segundos. O comando-missão<sup>10</sup> é o exercício da autoridade e direção do comandante através de ordens para proporcionar a iniciativa, de acordo com a sua intenção para preparar líderes ágeis e adaptáveis na condução de operações em todo o espectro.

Cabendo agora fazer a descrição das experiências de comando destacadas pelos diversos comandantes, os resultados são apresentados fazendo referência aos aspetos que podem potenciar ou enfraquecer a implementação desta filosofia.

A implementação desta filosofia é de uma maneira geral fomentada e praticada pela totalidade dos comandantes entrevistados, embora segundo diferentes perspetivas. A necessidade de descentralizar o comando, permitindo a decisão centralizada e a condução descentralizada das operações é um elemento crítico de adaptabilidade operacional para fazer face às demandas das operações futuras. Para tal é necessário, a montante, a preparação dos subordinados para a sua implementação e, da parte do comandante, a existência de mecanismos de supervisão que lhe permitam assegurar o necessário acompanhamento (cf. exemplo 1, Anexo C).

Delegar aos subordinados a autoridade para decidir e agir através do comando-missão acelera o processo de tomada de decisão e a execução na maioria das situações. A execução descentralizada guiada pelos princípios do comando-missão coloca uma maior responsabilidade sobre os subordinados para tomarem decisões com implicações estratégicas, operacionais e táticas (cf. exemplo 2, Anexo C).

---

<sup>9</sup> “O pensamento crítico é uma pedra basilar na formação de indivíduos capazes de enfrentarem e lidarem com a alteração contínua dos cada vez mais complexos sistemas que caracterizam o mundo actual. Na verdade, o pensamento crítico desempenha um papel fundamental na adaptação, com êxito, às exigências pessoais, sociais e profissionais do século XXI” (Vieira & Vieira, 2001, p. 14).

<sup>10</sup> Aconselha-se a visualização do Anexo A – Corpo de Conceitos.



A aplicação do comando-missão reveste-se de maior importância quando o AO é complexo, como na condução das modernas operações, onde o sucesso depende da eficácia das operações aos mais baixos escalões, normalmente com um dispositivo mais disperso e com os comandantes a terem que exercer a sua ação de liderança em situações de incerteza (cf. exemplo 3, Anexo C).

O comando-missão contribui para uma maior adaptabilidade operacional ao incorporar que o comandante e os subordinados têm que aceitar e compartilhar riscos, em todos os escalões, de forma a criar oportunidades. É necessário a criação de uma filosofia de liderança partilhada que incentive a prática de delegar autoridade para criar líderes subordinados e a capacidade de ação independente, que aumente a confiança e as capacidades necessárias para liderar, motivar e permitir que os subordinados cumpram a sua missão (cf. exemplo 4, Anexo C).

O planeamento deve ser centralizado, com a interação e participação de todos e, a execução descentralizada. Este estilo de liderança resulta também da experiência contínua ao longo da carreira e acaba por ser transmitida do próprio comandante para os subordinados, de acordo com a sua própria conduta e vivência profissional (cf. exemplo 5, Anexo C).

A forma de comandar é ainda vista segundo dois níveis distintos, sendo que no primeiro, aquando do planeamento central, o comandante deve dar o seu conceito de operação e ser mais diretivo e assumir o comando e, num segundo nível, estando as operações a decorrer e atuando já na fase das contingências, o subordinado deve ter liberdade de ação para decidir (cf. exemplo 6, Anexo C).

No entanto, esta forma de comandar tem também aspetos que podem enfraquecer ou tornar menos eficaz a sua implementação, como o desconhecimento do AO onde a força se encontra, dos elementos da equipa, do modo de atuação da força, a falta de preparação e treino, a falta de confiança aos vários níveis e a ausência de uma experiência operacional robusta e duradoura. Sem um trabalho prolongado neste sentido e sem uma “identidade” operacional constante, não se atingem elevados padrões de desempenho (cf. exemplo 7, Anexo C).

Por fim, é ainda referido que esta autonomia e liberdade de ação só deve ser implementada e fomentada se de facto os líderes subordinados forem capazes de liderar o grupo, caso contrário essa autonomia não lhe deve ser atribuída (cf. exemplo 8, Anexo C).



A filosofia do comando-missão é assim vista pelos comandantes intervenientes como uma ferramenta para melhorar o processo de liderança.

### **(3) Papel do líder como gestor do Stresse em Ambiente Operacional**

Tomando por base os conteúdos destacados pelos comandantes entrevistados, os resultados são apresentados como forma de nos ajudar a compreender se o stresse é benéfico ou prejudicial<sup>11</sup> para a conduta das operações, de que forma o líder pode controlar os seus aspetos mais negativos, relativamente à situação e aos seus efeitos nos subordinados, como é que ele pode identificar situações potenciadores de stresse e mitigá-las e, por fim, qual o seu papel como gestor do stresse. Começaríamos por referir que as repercussões fisiológicas do stresse, segundo Selye, se traduzem no “síndrome da adaptação geral” e que se caracterizam pela existência de uma “reação biológica de carácter defensivo”, sempre que o organismo é sujeito a qualquer estímulo adverso. Ele comporta três fases distintas: uma inicial, de reação de alarme, fase de resistência (que envolve o *coping*<sup>12</sup> e tentativas de inverter o estado de alarme) e a fase de exaustão (Selye, 1959).

No que se refere às implicações do stresse em AO, a grande maioria dos comandantes faz a distinção entre o stresse benéfico e prejudicial e são unânimes em afirmar que, quando devidamente gerido e controlado, o stresse pode ser positivo em AO. Este stresse benéfico pode inclusive ser potenciador de soluções inovadoras de resolução de problemas (cf. exemplo 1, Anexo D)

O stresse benéfico pode funcionar como um estímulo para manter o combatente num estado de alerta mais “apurado” e que permita uma resposta adequada. Ele potencia a que o desempenho dos subordinados seja exponenciado, sem comprometer a disciplina e o cumprimento da missão (cf. exemplo 2, Anexo D).

Outros aspetos apontados referem que é necessário construir um bom modelo de gestão do stresse que passe pela indução do mesmo na fase de preparação da força e, que depois vá sendo ajustado e aliviado, já no TO, em função do AO e do evoluir da situação (cf. exemplo 3, Anexo D).

---

<sup>11</sup> Segundo Hans Selye (cit. por Serra, 2002, pp. 16-17) existem dois tipos de stresse; o “eustress” e o “distress”. Termos aos quais se atribuem as designações recentes de “stresse benéfico” e “stresse prejudicial”, ou segundo Vieira (2002, p. 80), “funcional” ou “disfuncional”.

<sup>12</sup> Aconselha-se a visualização do Anexo A – Corpo de Conceitos.



Relativamente ao controlo dos aspetos negativos do stresse por parte do líder em AO, a grande parte dos entrevistados refere a importância da preparação e do treino no mitigar destes aspetos, do comandante ser conhecedor dos efeitos que o stresse provoca, de conhecer os seus subordinados e de se preparar mentalmente para potenciais situações adversas (cf. exemplo 4, Anexo D).

É ainda referida a importância de uma cadeia de comando atenta e da presença do líder nas situações mais adversas como forma de identificar estas situações. A manutenção de um ambiente que fomente as relações humanas e o espírito de corpo são também decisivas para controlar os efeitos adversos do stresse (cf. exemplo 5, Anexo D).

O *coaching*<sup>13</sup> e o recurso do líder aos seus pares é também visto como uma possibilidade de ajuda na preparação e no ultrapassar de situações adversas (cf. exemplo 6, Anexo D). Um líder tem que se convencer e capacitar que perante uma situação de stresse, não desprezando os sentimentos dos seus homens e a situação, terá que ser o mais esclarecido de todos.

No respeitante à possibilidade do líder identificar situações potenciadoras de stresse, os intervenientes foram unânimes em afirmar que é perfeitamente possível a um líder experiente e que conheça profundamente os seus homens, aperceber-se de eventuais situações de stresse que possam afetar o seu desempenho e o ambiente da força (cf. exemplo 7, Anexo D).

Foram ainda apontados mecanismos e atitudes que deverão ser implementados e fomentados neste tipo de ambiente como forma de mitigar estas situações. De entre os mais importantes destacamos: o treino realista, o conhecimento profundo dos seus homens, a proximidade e a confiança, o acompanhamento e supervisão na conduta das operações, os programas de gestão do stresse ocupacional e o acompanhamento através do capelão e dos elementos do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) que efetuam o acompanhamento às FND (cf. exemplo 8, Anexo D). Da análise efetuada, constatamos também que a manutenção da higiene física e mental deverá ser uma preocupação constante do líder, quer a sua, quer da tropa.

No respeitante ao papel do líder como gestor do stresse operacional, ele, por si só, terá que ser um fator eliminador de stresse em situações adversas, funcionando como barreira protetora dos seus efeitos negativos, transmitindo confiança e sendo a pessoa mais preocupada com os seus subordinados (cf. exemplo 9, Anexo D).

---

<sup>13</sup> Aconselha-se a visualização do Anexo A – Corpo de Conceitos.



Um comandante poderá diminuir os efeitos do stresse em operações através da liderança que exerce (traços pessoais), do desenvolvimento da coesão do grupo de comando, do desenvolvimento dos conhecimentos e da autoconfiança, do treino e do espírito de corpo da unidade (cf. exemplo 10, Anexo D).

Foi ainda evidenciado que o líder deve mostrar uma presença assídua, ser assertivo e interventivo, devendo liderar pelo exemplo e, passar em todas as situações uma imagem de calma e ponderação. Só assim os homens sentem reforçada a sua resistência a situações adversas (cf. exemplo 11, Anexo D).

O líder deve fomentar na sua unidade programas de gestão do stresse ocupacional que envolvam o desenvolvimento de ações preventivas como o relacionamento de proximidade, um planeamento cuidadoso da gestão do tempo, envolver os subordinados no processo de decisão, possibilitar o seu enriquecimento funcional, a promoção do exercício físico, etc. É portanto fundamental, que em todo o momento o soldado saiba, sem sombra de dúvida, que o seu líder é competente (Bradshaw, 1995).

#### **(4) Desafios e tendências futuras da Liderança Operacional**

Durante as últimas décadas muitos dos aspetos das operações militares mudaram profundamente. O AO cada vez mais complexo e difuso representa seguramente um desafio em constante evolução à ação dos líderes militares e, continuará a afetar as competências e atributos associadas ao seu processo de desenvolvimento.

As situações de instabilidade e o estado de conflito persistente no atual ambiente internacional apresentam tendências que podem afetar as operações e o processo de liderança, donde se destacam: baixas probabilidades de grandes conflitos entre grandes potências, aumento dos conflitos intraestatais (questões étnicas, religiosas, ideológicas, etc.), assimetria, crescimento das ameaças com recurso a ações violentas não convencionais, terrorismo e pirataria (Lousada & Escorrega, 2010, p. 1215).

Os desafios à liderança operacional integram atualmente várias componentes desde o AO, a ameaça, os fatores de risco, a preparação individual e coletiva, os fatores de decisão e os constrangimentos e as restrições, entre outras (Fonseca, 2011, pp. 67-68).

Um dos aspetos mais apontados pelos comandantes relaciona-se com a ameaça difusa, imprevisível, com capacidade para tirar partido da população, sem respeito pelas normas legais que enquadram os conflitos e, cuja ação sai fora dos padrões normais de atuação das forças convencionais (cf. exemplo 1, Anexo E).



A gestão da informação, aliada à velocidade com que se propaga e ao peso que representa nas operações atuais constitui também um dos desafios dos futuros líderes em AO (cf. exemplo 2, Anexo E).

O fenômeno da internacionalização da guerra aliado a um desenvolvimento sem precedentes do poder dos *media* são também um dos desafios com os quais os líderes são confrontados na condução das operações e que acabam por influenciar as suas decisões (cf. exemplo 3, Anexo E).

Os líderes vão continuar a ser desafiados pela evolução tecnológica e pelas características da *Network-Centric Warfare* (NCW<sup>14</sup>) de processamento rápido da informação (cf. exemplo 4, Anexo E). Os avanços tecnológicos podem incrementar a capacidade de liderança, contudo, o grande desafio está em o comandante utilizar esses meios convenientemente e de forma a garantir uma melhor e mais ampla visão do CB. Ele tem que decidir melhor, mais rápido e com benefícios para a sua liderança e para as operações. Este fator relaciona-se com outra das tendências apontadas, o Comando e Controlo (C2) excessivamente centralizado por parte do escalão superior, utilizado através das tecnologias ao dispor e que leva a uma centralização excessiva das operações (cf. exemplo 5, Anexo E). Isto leva a que o comandante de uma força a nível operacional tenha tendência a controlar diretamente as ações ao nível tático<sup>15</sup>.

O líder operacional terá que cada vez mais conseguir, em combate, manter o correto equilíbrio entre a atividade operacional e o tempo do homem, sem pôr em causa o *standard* de prontidão e a missão (cf. exemplo 6, Anexo E).

A proliferação de atores não estatais e a guerra no seio da população - “terreno humano”- são também uma das tendências futuras das operações militares (cf. exemplo 7, Anexo E).

O desafio da liderança é ainda percecionado como um desafio interior de cada um de nós, em que o autodesenvolvimento desempenha um papel importante e deve ser o foco do desenvolvimento dos líderes. Quanto mais conhecimento do comportamento humano e dimensão humana os líderes tiverem, mais eles vão compreender e potencialmente influenciar (cf. exemplo 8, Anexo E).

Após uma análise mais cuidada, constatamos que existem outros desafios para os quais os líderes terão de estar preparados num contexto operacional futuro. São eles: a

---

<sup>14</sup> Aconselha-se a visualização do Anexo A – Corpo de Conceitos.

<sup>15</sup> Fenómeno denominado de *micromanagement*: é uma técnica ou um estilo de liderança em que os líderes dirigem ou guiam forças pelo uso de um “controlo excessivo ou detalhado” (Prickett, 2003, p. 4).



atuação em terreno complexo, o risco acrescido de danos colaterais, o ganhar taticamente mas perder operacionalmente ou estrategicamente, a escassez de meios, as expectativas irreais relativamente às operações, a multiculturalidade, o comando de forças multinacionais e o “reforço” de valores morais e da cultura organizacional.

### **c. Síntese Conclusiva**

Ao longo do presente capítulo, começamos por caracterizar o AO típico onde as modernas operações militares se desenrolam, nomeadamente dos TO do KOS e AFG. Verificamos que o AO é complexo, volátil, incerto, ambíguo e apresenta fatores de instabilidade traduzidos em novos riscos e potenciais ameaças.

Identificamos um conjunto de condições, circunstâncias e fatores influenciadores da ação do líder militar em AO, que poderão condicionar a atuação do líder.

O atual contexto operacional veio evidenciar a necessidade de preparo do líder militar nas suas mais variadas vertentes. É fundamental que o líder em AO se conheça a si próprio e aos seus homens, que lidere pelo exemplo e, que consiga influenciar as suas capacidades, comportamentos e desempenho numa determinada situação.

A implementação da filosofia do comando-missão constitui-se num elemento crítico da adaptabilidade operacional para fazer face às exigências futuras do AO que se caracteriza pela eficácia das operações aos mais baixos escalões. Ao desenvolverem-se e atuarem, segundo esta filosofia, os comandantes estão a preparar líderes confiantes e capazes de atuar em situações de incerteza e complexidade.

Ao líder militar cabe um papel de extrema importância como gestor do stress operacional, quer dos seus subordinados, quer do seu próprio stress. A ele compete identificar e gerir situações potenciadoras de stress nos seus subordinados, transformando-as em estímulos ao desempenho e ao desenvolvimento da autoconfiança.

Com base no estudo e análise documental, na análise das perceções dos entrevistados e ainda das tendências da conflitualidade futura, consideramos que os desafios e tendências futuras da liderança operacional se prendem com a complexidade, volatilidade e incerteza do AO, com a ameaça difusa, imprevisível, cuja ação sai fora dos padrões normais de atuação das forças convencionais, os fatores de risco, a preparação individual e coletiva, os fatores de decisão, os constrangimentos e restrições, a gestão da informação, aliada ao excesso, à velocidade com que se propaga, ao peso que representa e ao pouco tempo disponível, a internacionalização da guerra aliada a um desenvolvimento



sem precedentes do poder dos media, ao escrutínio cada vez maior da opinião pública, fruto da mediatização e da difusão da informação, à evolução tecnológica e ao seu uso de modo conveniente e proveitoso, o manter do equilíbrio entre a atividade operacional e o tempo do homem, a guerra no seio da população, a atuação em terreno complexo, o risco acrescido de danos colaterais, o ganhar taticamente, mas perder operacionalmente ou estrategicamente, a escassez de meios, as expectativas irreais relativamente às operações, a multiculturalidade, o comando de forças multinacionais, o “reforço” de valores morais e da cultura organizacional e, por fim, o desafio interior de cada um.

Julgamos assim, neste capítulo, ter confirmado a Hipótese: **“Podemos identificar alguns desafios e tendências futuras da liderança em ambiente operacional, como a complexidade do próprio ambiente operacional, a ameaça difusa, a gestão da informação e a tecnologia, entre outros.”**; o que nos permitiu responder à seguinte questão derivada: **“Quais os desafios e tendências futuras da liderança em ambiente operacional?”**.



## **2. Preparação, Treino e Eficácia em Ambiente Operacional**

### **a. O “Estado da Arte”**

Segundo Thomas (2007, p. 50), a formação de um líder é conduzida segundo três vertentes: a institucional, a operacional e de autoaprendizagem. A vertente institucional engloba a formação inicial<sup>16</sup>, destinada a dar ao indivíduo a qualificação para o ingresso nas diferentes categorias, habilitando-o com os conhecimentos necessários ao exercício da sua função e, a formação contínua com objetivo de atualizar e aprofundar a inicial. A vertente operacional inclui o desempenho de funções em Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) e constitui-se como a que permite ao líder dotar-se, pela experiência, de um conjunto de ferramentas e conhecimentos que o tornam mais eficiente no exercício da liderança (Ulmer, et al., 2004, p. 46). Por último, a vertente de autoaprendizagem em que o militar desenvolve por si só as suas habilidades e os seus conhecimentos. A formação militar do líder deve ainda ser assegurada ao longo de toda a carreira e privilegiar as componentes do “ser (atitudes), saber (conhecimentos) e fazer (aptidões) (Shambach, 2004, p. 55).

Ao longo da carreira e segundo Borges (2011, pp. 16-20), o modelo de formação em liderança (FEL) não está dissociado do modelo de formação do oficial do quadro permanente (QP). A formação em liderança nos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar (EESPM) é uma formação teórica ao nível da formação científica e técnica, e prática ao nível da formação comportamental. No decorrer da carreira e ao longo dos vários cursos de formação e qualificação os militares têm ainda formação específica de liderança e de desenvolvimento do processo de competências aos vários níveis (de acordo com o curso).

Desde a década de noventa<sup>17</sup> no TO do KOS e após 2002 no AFG que as FFAA tem vindo a aprontar e treinar unidades de vários escalões e tipos para desempenhar operações em AO. Esta preparação engloba, de uma maneira geral para os dois TO, três fases em TN, complementado com uma fase em TO, com objetivos diferenciados em cada uma delas, conduzindo atividades de formação, administrativo logísticas e outras consideradas necessárias para o cumprimento da missão:

---

<sup>16</sup> Aquela que é dada nos EESPM.

<sup>17</sup> Tendo a participação na missão do KOS sofrido um interregno entre 2000 e 2005.



(1) Fase I – Aprontamento Administrativo – Logístico

Caracteriza-se pelas atividades de treino específico de cada valência no caso do AFG e que inclui dois módulos de formação *online*, o *International Security Assistance Force (ISAF) BASIC* para todos os militares e o Módulo *Military Advisor Team (MAT)* para as *Advisor Teams (AT)* (substituindo as *Operational Mentor and Liaison Team (OMLT)*).

(2) Fase II – Treino Orientado para a Missão/Treino cruzado

Onde se realiza a concentração das restantes capacidades que integram o Contingente Nacional (CN) (no caso do AFG) nas unidades responsáveis pelo aprontamento e caracteriza-se pelo desenvolvimento de ações no âmbito do treino conjunto, na qual se insere o exercício final do aprontamento. Esta fase envolve o treino de tarefas específicas e áreas críticas e a realização de palestras nas mais diversas áreas: atualização de informação do TO; tarefas e objetivos da força e da função específica; legislação; ROE, sensibilização cultural; experiência nacional no TO; informação pública; prevenção sanitária, contrainsurgência (COIN) e gestão do stresse, entre outras, ficando ao critério do comandante da força de acordo com a avaliação das necessidades operacionais. Para o TO do KOS, o comandante da força juntamente com o oficial de informações e operações efetuam o *Key Leaders Training (KLT)* no Quartel-General (QG) / *Kosovo Force (KFOR)* com o objetivo de desenvolver e reforçar a equipa de liderança sénior para a operação. Para o AFG, as MAT efetuam um curso de harmonização *North Atlantic Treaty Organization (NATO)* que decorre no *Joint Force Training Centre (JFTC)* em Bydgoszcz, na Polónia.

(3) Fase III – Fase Final – Preparação para a projeção

Genericamente, os conteúdos gerais de formação e treino a realizar durante o aprontamento em TN, visam dotar e/ou aperfeiçoar a força com os índices psíquicos, físicos e técnicos imprescindíveis à sobrevivência no TO e conferir-lhe os conhecimentos técnico-táticos necessários ao cumprimento da missão.

(4) Fase IV – Fase de TO

Onde se efetua a familiarização ao TO, o treino operacional e treino cruzado com outros contingentes. Para o AFG e no âmbito das MAT, decorre nesta fase o treino NATO intrateatro antes de serem empregues (CFT, 2012a) (CFT, 2012b).

Constatamos, que o processo de desenvolvimento dos líderes é sequencial e progressivo. Não existem programas ou módulos específicos de liderança que preparem os



comandantes militares para o AO onde vão operar. A verdadeira preparação de liderança é efetuada pelo desenvolvimento contínuo, pelo treino, pela aprendizagem a partir dos seus pares, pelo exercício de funções e pela experiência nas mais diversas situações. Todo este processo se constitui numa mais-valia que permite ao líder desenvolver a sua adaptabilidade e preparar-se para liderar em AO.

As perceções das entrevistas efetuadas vêm reforçar estas afirmações. Relativamente à preparação efetuada, os comandantes militares foram unânimes em afirmar que a preparação foi a decorrente da formação institucional ao longo da carreira, da experiência no desempenho de funções nas diversas UEO, principalmente no decorrer do comando de subunidades operacionais, da participação em anteriores FND no âmbito de missões no exterior do TN e do processo de contínuo autodesenvolvimento (cf. exemplo 1, Anexo F).

Foi ainda referida a importância para o exercício da liderança da formação em gestão do stresse que é ministrada no decorrer da fase de aprontamento, da realização de cursos e ações de formação específicos ao longo da carreira e, de uma boa preparação por parte dos militares que compõem a força (cf. exemplo 2, Anexo F).

Quanto à realização ou criação de novos cursos ou ações de formação na área da liderança, de uma maneira geral, os entrevistados não consideraram esta necessidade. Contudo, apontam a necessidade de um maior aproveitamento das lições aprendidas no contexto da liderança operacional e da sua divulgação por líderes com experiência e provas dadas em contextos operacionais, no decorrer das fases de aprontamento (cf. exemplo 3, Anexo F).

Outro aspeto apontado refere a necessidade da realização de um estudo após a retração das FND (a efetuar pelo CPAE), para perceber quais os acontecimentos que marcaram a liderança daqueles comandantes (sem colocar em causa a sua atuação), retirar ilações respeitantes ao desempenho operacional, podendo constituir valioso contributo para a melhoria da sua performance, assim como de lição identificada, para utilizar como referência positiva, ou no caso de ser negativa, servir de fator de correção futura (cf. exemplo 4, Anexo F).

A formação de um líder para atuar em AO, sendo um tema abrangente, deve constituir um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento das suas competências.



## **b. Eficácia na Liderança Operacional**

O conceito de eficácia surge frequentemente associado ao de liderança. O alcançar de objetivos está iminentemente relacionado com o conceito de liderança, uma vez que quando esta é exercida deve mostra-se eficaz (Chemers, 1994, cit. por Barracho, 2012, p. 178).

Existem determinados estudos<sup>18</sup> que estabelecem a relação entre estilos de liderança e eficácia, tentando isolar e analisar variáveis situacionais cruciais que afetam a eficácia da liderança, como a qualidade das relações líder-subordinados, o poder da posição do líder, a aceitação das decisões do líder e a maturidade dos subordinados, entre outras (Robbins, 1999, p. 222).

Um líder é eficaz se contribuir para a eficácia do grupo e da Instituição a que pertence, atingindo os resultados previstos ou desejados pela organização. No entanto, há critérios de eficácia que podem ser determinados e impostos pessoalmente pelo líder ao seu próprio desempenho, mas existem outros critérios que dependerão dos interesses e valores daquele (s) que avalia (m).

Segundo Bilhim (2004, p. 395), a eficácia traduz-se na “medida normativa do alcance dos resultados globais de uma organização, enquanto a eficiência é considerada uma medida normativa da utilização dos recursos”. Assim, a Instituição Militar necessita de ver a sua liderança operacionalizada do ponto de vista da eficácia pelos diversos comandantes operacionais que comandam forças em AO no exterior do TN. Este caminho deve ser permanente, inicia-se com a formação e a preparação dos líderes operacionais e é concretizado com a aplicação eficaz das unidades em AO (Ribeiro, 2006, p. 40).

Ao atuar de forma racional e equilibrada o líder operacional contribui para a eficácia e eficiência da Instituição. Ele pode exercer o seu comando de uma forma eficiente, mas para atingir a eficácia “terá de ser influenciado pelo chamado “toque humano”, aquilo a que podemos chamar de liderança (Gonçalves, et al., 2010, p. 3). Uma liderança confiante, competente e informada intensifica a eficácia dos outros elementos do poder de combate. Qual deverá ser então a atuação do líder operacional para ser eficaz?

A eficácia de um líder operacional é drasticamente aumentada pela compreensão e desenvolvimento das seguintes áreas:

---

<sup>18</sup> O modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria de troca do líder membro e os modelos de caminho objetivo e de participação do líder (Robbins, 1999, p. 222).



- Porte militar e profissional: projetar uma presença dominante, uma imagem profissional de autoridade;

- Aptidão: ter boa saúde, força e resistência, que sustentam a saúde emocional e habilidades conceituais sobre stresse prolongado;

- Confiança: projetando a autoconfiança e certeza na capacidade da unidade para ter sucesso em tudo o que faz; capaz de demonstrar serenidade e calma sobre os seus homens através do controlo constante sobre a emoção;

- Resiliência: a capacidade física e psicológica para se recuperar das adversidades e prosperar num ambiente de ritmo operacional elevado (DA, 2012b, pp. 4-1).

O líder operacional precisa de incentivar, nos seus homens, uma mentalidade de melhoria de desempenho que permita a conformidade, mas que vá para além do cumprimento das normas para lutar por uma maior eficiência e eficácia. Existem determinadas ações que são características de uma melhoria de desempenho:

- Fazer perguntas incisivas sobre como executar melhor as tarefas;

- Antecipar a necessidade de mudança e de ação;

- Analisar as atividades para determinar como atingir ou afetar estados finais desejados;

- Identificar formas de melhorar os procedimentos da unidade ou organização;

- Considerar como é que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) podem melhorar a eficácia;

- Moldar o pensamento crítico e criativo dos seus homens e incentivá-lo a partir de outros (DA, 2012b, pp. 8-3).

A participação crescente em Forças Conjuntas e Combinadas para o desempenho de missões no exterior do TN<sup>19</sup>, obriga a que os comandantes estejam cientes e tenham a habilidade para lidar adequadamente com a questão da cultura e da diversidade e, a perceber como isso afeta a unidade de esforços em operações de coligação.

Um líder operacional eficaz deve criar um ambiente positivo, monitorizar o clima ético da sua unidade e tomar rapidamente medidas para corrigir eventuais discrepâncias que vão contra os valores da Instituição. O facto de ele ter determinados traços e ser um exemplo ético não faz dele um líder eficaz, nem faz com que os seus homens o sigam (DA, 2012b, pp. 7-4).

---

<sup>19</sup> Como acontece recentemente no KOS, em que Portugal é a *Lead Nation* de um batalhão multinacional, constituído por militares português e húngaros, sendo o comandante português e o segundo comandante húngaro.



O líder eficaz deve estabelecer objetivos concretos, transmitir linhas de ação e orientações claras, que permitam aos seus homens saber exatamente aquilo que se espera deles. Deve ser um líder visionário com capacidade para criar uma visão realista onde os seus homens se revejam. O líder eficaz motiva os seus homens e com eles alcança as metas, missões, objetivos e tarefas a que se propôs. Em combate, o líder tem que incentivar os seus homens na adversidade. Só com o seu exemplo, a confiança e o respeito mútuos e uma visão partilhada poderão ser eficazes e tornar eficaz a Instituição (Loureiro, 2008, pp. 12-13). No cumprimento de missões militares em ambientes adversos exige-se que o líder tenha competências técnicas e físicas, motivações específicas e uma elevada perceção de autoeficácia, para dessa forma empenhar o grupo e torná-lo mais coeso (Silva & Nogueira, 2008, p. 12).

Como referem Doty & Fenlason (2012, p. 60), não podemos esquecer que “a liderança é mais do que apenas cumprir a missão e conseguir uma promoção”. Ela também inclui o desenvolvimento e a capacitação dos subordinados, construir confiança e acrescentar valor ao existente numa determinada unidade.

Deverá contudo haver um esforço contínuo, no sentido de identificar os pontos fortes e fracos dos líderes militares em AO e, procurar maximizar os fortes e corrigir e/ou minimizar os fracos. Para tal, torna-se necessário que a nível institucional, seja efetuada a avaliação do desempenho do líder operacional através de um conjunto de mecanismos que devem ser implementados, por forma a melhorar o desempenho operacional dos futuros líderes militares em TO. Esta apreciação deve resultar, preferencialmente, de informações recolhidas junto de diversas fontes<sup>20</sup>. Em termos nacionais, cabe ao CPAE fazer o acompanhamento das FND nestes TO nas fases de aprontamento, cumprimento da missão e regresso da força (Cruz, 2013). O CPAE procura atuar em três áreas específicas: dotar os militares de ferramentas que lhes permitam lidar com o stresse; identificar as motivações de participação nestas operações e perceber o grau de satisfação dos militares no decorrer da operação. Este acompanhamento também é efetuado pelo Centro de Psicologia da Força Aérea (CPSIFA), mas tendo como área de atuação preferencial a gestão do stresse (Loureiro, 2008, p. 37).

---

<sup>20</sup> Informações recolhidas, sobre a forma de questionário ou inquérito junto dos seguidores, pares e superiores hierárquicos.



### **c. Indicadores de Eficácia em Ambiente Operacional**

Para que a liderança de um comandante em AO possa ser eficaz, ele necessita de definir e implementar, desde o início, um sistema de avaliação eficaz e determinar qual a finalidade desse sistema, aquilo que se pretende alcançar em cada momento, quais os padrões de desempenho dos seus homens, dos recursos e da sua própria liderança (Loureiro, 2008, p. 135).

Nesse sentido, ele deverá estabelecer um conjunto de indicadores de desempenho que lhe permitam validar se a sua unidade está a atingir os objetivos que foram estabelecidos, assim como, o seu contributo para esse resultado. Uma vez que o nosso trabalho se foca no contributo do líder para este resultado, vimos necessidade de reconhecer um conjunto de indicadores que permitam apontar quais as características, apetências ou traços que o líder deverá possuir para liderar eficazmente em AO.

Assim, de acordo com a análise efetuada e as entrevistas realizadas, elencamos um conjunto de indicadores de eficácia que mais se adequam ao desempenho eficaz do líder em AO, que apresentamos de seguida:



- Ser um indivíduo com caráter;
  - Possuir autocontrolo e autodomínio;
  - Ser detentor de inteligência emocional (empatia);
  - Ser um indivíduo sensato (bom senso) e ponderado;
  - Possuir competência técnico-profissional;
  - Possuir organização e planeamento;
  - Possuir autoconfiança, coragem, entusiasmo e motivação;
  - Ser um indivíduo prudente, audaz e assertivo;
  - Ser um indivíduo disciplinado e disciplinador;
  - Ser um indivíduo com carisma;
  - Possuir um elevado sentido do dever e liderar pelo exemplo;
  - Ser um indivíduo resiliente;
  - Ser um indivíduo honesto, íntegro e humilde;
  - Mostrar uma presença constante;
  - Demonstrar empenho e dedicação;
  - Possuir um comportamento pouco convencional\*;
  - Possuir capacidades retóricas e poder de influência;
  - Possuir visão e maturidade;
  - Possuir fortes convicções.
- \* Em determinadas situações e sem degenerar em irreverência, insubordinação ou em procedimento similar praticado pelos subordinados.

Figura nº 1 – Indicadores de Eficácia em Ambiente Operacional

Fonte: (Autor, 2013)

Os indicadores apresentados são baseados nas experiências vividas por cada um dos entrevistados e, quando devidamente verificados no líder operacional, traduzem uma aproximação à liderança eficaz. De referir, que estes indicadores foram também determinados tendo por base a identificação por parte dos diversos comandantes de situações críticas vivenciadas nos dois TO e, que se constituíram como situações em que a sua liderança foi determinante<sup>21</sup> para a resolução de determinadas situações com as quais tiveram que se confrontar (cf. exemplo 1 a 13, Anexo G).

<sup>21</sup> Tendo por base a identificação de situações críticas (positivas ou negativas) que tenham envolvido uma posição de liderança.



Por último, julgamos ser pertinente referir que a liderança é vista por alguns dos comandantes entrevistados como um processo contínuo de interação de grupo que resulta dos laços que são criados permanentemente no dia-a-dia e no qual vão sendo evidenciados os indicadores por nós acima referidos. A liderança é aqui entendida como sendo mais importante pelo conjunto temporal das ações de liderança do que por uma ação isolada (cf. exemplo 14, Anexo G). Todas as ações vão concorrendo para realçar estes indicadores que o líder eficaz deve possuir.

Pese embora nos tenhamos debruçado sobre os indicadores de eficácia que o líder operacional deve revelar no desempenho da sua atividade em AO, existem outros indicadores que permitem ao líder confrontar-se com a realidade do seu comando. De entre eles, destacamos os indicadores externos à organização, cujos resultados das avaliações são conduzidos por entidades nacionais ou internacionais, os indicadores operacionais<sup>22</sup>, decorrentes da atividade operacional propriamente dita e os indicadores de relacionamento interpessoal, decorrentes do relacionamento entre o líder e os subordinados (Loureiro, 2008, p. 14).

#### **d. Síntese Conclusiva**

Ao longo do presente capítulo verificamos que durante os vários cursos de formação e qualificação os comandantes recebem formação específica de liderança e de desenvolvimento do processo de competências aos vários níveis.

A preparação de forças para atuar em AO envolve o treino de tarefas específicas, áreas críticas e a realização de palestras nas mais diversas áreas, mas dessa preparação não fazem parte programas ou módulos específicos de liderança que preparem os comandantes militares para atuar em AO. Esta preparação de liderança é efetuada pelo desenvolvimento contínuo, pelo treino, pela aprendizagem a partir dos seus pares, pelo exercício de funções e pela experiência nas mais diversas situações.

Existem determinados aspetos que o líder operacional deve entender e desenvolver no sentido de garantir que a sua atuação é eficaz e contribuir dessa forma para uma melhoria do desempenho do grupo e eficácia da organização.

---

<sup>22</sup> Como o cumprimento da missão, o nível de prontidão da unidade, o estado de prontidão da unidade no final da operação, o número de baixas durante a operação, o cumprimento do planeamento, o nível de proficiência da unidade (tabelas de tiro, provas físicas), etc. (DA, 2006, pp. 9-6).



Para tal, à Instituição Militar cabe garantir que os seus líderes estão em condições de desempenhar missões em AO e ao líder, definir padrões de desempenho para uma liderança eficaz.

Com base no conhecimento científico e empírico recolhido, decorrente da experiência dos líderes que executaram missões em AO, identificamos um conjunto de 31 indicadores de eficácia que têm efeitos positivos na atuação do líder em AO: caráter, autocontrolo, autodomínio, inteligência emocional, sensatez, ponderação, competência técnico-profissional, organização e planeamento, autoconfiança, coragem, entusiasmo, motivação, prudência, audácia, assertividade, disciplina, carisma, sentido do dever, liderar pelo exemplo, resiliência, honestidade, integridade, humildade, presença constante, empenho e dedicação, comportamento pouco convencional, capacidade retórica, poder de influência, visão, maturidade e fortes convicções.

Julgamos assim, neste capítulo, ter confirmado a Hipótese: **“Podemos identificar alguns indicadores de eficácia em ambiente operacional que têm efeitos positivos na ação do líder militar, como a inteligência emocional, a organização e planeamento, a autoconfiança, a coragem e o empenho e dedicação, entre outros.”**; o que nos permitiu responder à seguinte questão derivada: **“Quais os indicadores que permitem medir a eficácia da liderança em ambiente operacional?”**.



### **3. Competências do Líder Operacional**

Após o levantamento de um conjunto de indicadores de eficácia que mais se adequam ao desempenho eficaz do líder em AO, importa agora elencar quais os pontos fortes e fracos e os mecanismos e processos facilitadores da liderança operacional.

#### **a. Pontos Fortes e Fracos da Liderança Operacional**

O sucesso de um líder depende também dos pontos fortes e fracos da sua liderança. Através de uma autoapreciação honesta, um líder tem a possibilidade de detetar os seus pontos fortes e fracos e, assim, determinar as suas capacidades e limitações. Só assim ele poderá desenvolver ações específicas com vista a reforçar os pontos fortes e aperfeiçoar ou corrigir os pontos fracos (Vieira, 2002, p. 43). Contudo, em AO estes fatores não se relacionam exclusivamente com a atuação do líder, mas com um conjunto de fatores que podem afetar positivamente ou negativamente a sua eficácia.

Na análise que efetuamos, solicitámos aos comandantes operacionais que, com base na sua experiência em AO, nos transmitissem a sua visão relativamente ao que entendiam serem os pontos fortes e fracos da liderança operacional.

Debruçando-nos, primeiramente, nos pontos fortes, verificamos que os aspetos mais salientados se referem com a liderança pelo exemplo, no possuir das competências técnico profissionais e a formação adequada para o exercício da função, no demonstrar uma presença constante em todos os momentos e na relação de confiança que deverá existir entre o líder e os seus subordinados (cf. exemplo 1, Anexo H).

São ainda referidos outros pontos considerados importantes como a inteligência emocional do líder, o relacionamento e a defesa dos seus subordinados, o julgar e decidir eficazmente e com ética, a admiração pelos seus homens e ainda, o envolvimento e satisfação pessoal na missão (cf. exemplo 2, Anexo H). Um líder não pode praticar a inteligência emocional se ele não é auto consciente e não praticar a autorregulamentação (Doty & Fenlason, 2013, p. 59).

As TIC são também vistas como um elemento facilitador da liderança operacional, no entanto, consideramos que só o serão, efetivamente, quando o comandante domine o conhecimento e as capacidades desses equipamentos e desde que eles não contribuam para o afastamento ou interferência entre os níveis de comando (cf. exemplo 3, Anexo H).

Apenas um dos entrevistados considerou como negativa a tentativa de desenvolver processos ou métodos específicos para tornar qualquer pessoa num líder (cf. exemplo 4, Anexo H).



Da análise efetuada, destacaríamos pela importância que achamos que possui, o autoconhecimento, que permite que o líder reconheça os seus pontos fortes e fracos numa série de ambientes e progressivamente corrija estas deficiências (DA, 2012b, pp. 7-7).

No que se refere aos pontos fracos, encontramos referências ao facto de as unidades operacionais não permanecerem constituídas a tempo inteiro, à limitação de recursos, à incapacidade de adaptação a situações complexas, à pouca (e muitas vezes curta) experiência no comando de homens e à perceção de “descontinuidade” no enraizamento dos valores do soldado atual (cf. exemplo 5, Anexo H).

A falta de liderança pelo exemplo, a falta de aptidão para lidar com situações adversas, a tendência de intromissão na ação de comando dos comandantes subordinados, a tibieza, a indecisão e a falta de abertura multicultural são também considerados como vulnerabilidades da ação de comando (cf. exemplo 6, Anexo H).

Uma definição das relações de comando que não seja clara em AO pode ainda constituir-se como um fator que poderá levantar problemas e diminuir a eficácia da ação de comando do líder militar (cf. exemplo 7, Anexo H).

#### **b. Mecanismos e Processos facilitadores da Liderança Operacional**

A liderança operacional, quando conduzida aos mais baixos escalões, pode tornar-se mais assertiva e eficaz se o líder fizer uso de um conjunto de mecanismos e processos que o podem ajudar a cumprir melhor os seus objetivos. Estes processos e mecanismos, mesmo quando não conduzidos diretamente pelo próprio líder, beneficiam direta ou indiretamente o exercício da sua liderança.

Um dos processos facilitadores da liderança operacional apresentados prende-se com a constituição efetiva no tempo das unidades operacionais e a permanência dos seus militares (cf. exemplo 1, Anexo I). Este facto não é, de todo, estranho, dado que não existe na grande maior parte das nossas unidades operacionais<sup>23</sup> uma permanência efetiva de militares por razões que se prendem com a descontinuidade da ação de comando e com o facto de os militares se encontrarem nas fileiras por um período de tempo limitado.

O comandar pelo exemplo e o treino em conjunto são também referidos como mecanismos facilitadores da liderança operacional (cf. exemplo 2, Anexo I). Verificamos

---

<sup>23</sup> Principalmente ao nível do Exército, que é o Ramo que tem contribuído com um número maior de unidades constituídas para os TO do KOS e AFG.



que muitas das vezes as unidades são constituídas, em grande parte, apenas para o desempenho da missão e dispõem de um período de aprontamento e treino muito curto.

A definição clara e coerente das tarefas e missões, o grau de confiança existente, o respeito e a consideração pelos homens, o seu conhecimento, o comandar pelo exemplo e a presença são apontados como facilitadores da liderança operacional (cf. exemplo 3, Anexo I).

É importante que o líder garanta a liberdade e ação dos seus escalões subordinados e que garanta o cumprimento de um ritmo operacional que permita a flexibilidade e adaptabilidade operacional aos seus homens e à sua unidade (cf. exemplo 4, Anexo I).

O uso conveniente das TIC, o garante de uma iniciativa disciplinada entre os seus subordinados e a unidade de comando e clareza da cadeia de comando são também referenciados como determinantes e facilitadores da ação do líder operacional (cf. exemplo 5, Anexo I).

Outro dos processos por nós evidenciado nas respostas dos entrevistados prende-se com a responsabilização – *accountability*<sup>24</sup> - que deve ser atribuída aos seus subordinados (cf. exemplo 6, Anexo I). Esta responsabilização irá obviamente obrigá-los a um *feedback* das suas ações, mecanismo determinante para que se possam detetar e corrigir erros futuros e dessa forma melhorar todo o processo. O líder tem aqui um papel importante que é o de aconselhar e orientar os subordinados para melhorar o desempenho e desenvolver o seu potencial (cf. exemplo 7, Anexo I) e, assim identificar pontos fortes e fracos e criar planos de ação - *counseling*<sup>25</sup> (DA, 2012b, pp. 7-10).

Existem um conjunto de fatores que robustecem os atos decisórios de um líder. As suas decisões devem ter um critério e uma lógica aplicada de forma coerente e devem ser explicadas aos homens, obtendo dessa forma a sua confiança (cf. exemplo 8, Anexo I).

Foi referido por um dos entrevistados que este processo deve caber ao líder, montando ele próprio os seus mecanismos e estruturas e desenvolvê-las de forma a facilitar o seu processo de liderança (cf. exemplo 9, Anexo I).

Um dos intervenientes alertou ainda para o perigo do excesso de métodos que poderão iludir e provocar desajustes na eficácia da liderança, diminuindo desta forma o rendimento operacional (cf. exemplo 10, Anexo I).

---

<sup>24</sup> Obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou aos seus representados.

<sup>25</sup> Aconselha-se a visualização do Anexo A – Corpo de Conceitos.



Da nossa análise julgamos pertinente referir uma ferramenta que nem sempre é utilizada convenientemente. É o processo de *After Action Review* (AAR) que deve ser implementado no dia-a-dia para ajudar as unidades e os indivíduos a identificar os seus pontos fortes e fracos e a desenvolverem-se. Aquilo que verificamos é que este processo de *feedback* apenas ocorre em circunstâncias formais (aconselhamento formal, inquéritos e exercícios, entre outras.) (DA, 2012b, pp. 7-7).

O líder é também responsável pelo desenvolvimento dos seus homens, e ao conhecê-los e empregá-los de acordo com as suas capacidades ele estará a favorecer a sua liderança e a desenvolvê-los.

### **c. Competências Nucleares da Liderança Operacional**

O exercício da liderança em AO exige que o líder seja detentor de um conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos que o levem a ter um desempenho superior. Ele é o espelho da sua unidade e é nele que os seus homens se reveem, em tudo aquilo que fizerem de bom ou de mau.

Assim, este exercício requer que os líderes possuam um conjunto de competências que lhes permitam tomar as decisões acertadas no momento oportuno e desenvolver um plano de ação que permita aperfeiçoar a sua capacidade de liderança (Vieira, 2002, p. 89).

A formação do líder deve privilegiar as componentes do "ser, saber e fazer", sendo o "ser" materializado pelas atitudes e atributos (área comportamental ou interpessoal), o "saber" pelos conhecimentos (área científica ou concetual) e o "fazer" pelas aptidões (área militar ou técnica) (Shambach, 2004, p. 55).

Segundo Rego e Cunha (2004, p. 36), o conceito de competência é entendido como um processo de aprendizagem permanente, onde o indivíduo necessita de alterar as suas competências perante a exigência de novos requisitos da função, de solicitações do ambiente externo, das mudanças tecnológicas, entre outras.

Em contexto organizacional, as competências são designadas como um conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização (Rouco, 2012, p. 81).

De acordo com os vários modelos de liderança das FFAA de outros países, a lista de competências que o líder militar deve possuir não é uniforme, não existindo consenso entre a própria comunidade científica pelo facto de o termo resultar de muitas



interpretações (Rouco, 2012, p. 56). Embora a literatura e as investigações permitam identificar um diretório<sup>26</sup> elevado de traços e competências para a eficácia dos líderes militares, não existe um conjunto de características universais aplicáveis aos mais diversos contextos. Existem fatores situacionais que são imprevisíveis. Os líderes eficazes numa determinada situação podem não sê-lo noutra (Rego & Cunha, 2004, p. 190).

Segundo Vieira (2002, p. 89), as competências “proporcionam um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança aos estabelecerem categorias gerais de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder”. O novo modelo de liderança do *United States Army* (DA, 2012b, pp. 1-5) requer uma liderança baseada em valores, um caráter impecável e competência profissional. Este modelo informa os líderes das capacidades duradouras necessárias, independentemente do nível de liderança, missão ou tarefa. O modelo é constituído por duas componentes. A primeira diz respeito aos atributos<sup>27</sup> sobre o que o líder deve “ser” e é composta por três categorias de atributos: o caráter, a presença e as capacidades intelectuais. A segunda diz respeito às competências nucleares sobre o que o líder deve “fazer”, sendo a primeira liderar os outros, a segunda desenvolver o ambiente, a eles próprios e aos seus elementos, e a terceira, orientar para a obtenção de resultados organizacionais (DA, 2012b, pp. 1-4-1-5).

Estas competências nucleares são desenvolvidas a partir de uma combinação equilibrada de escolaridade institucional, autodesenvolvimento, treino realista e experiência profissional (DA, 2012b, pp. 1-6).

Pese embora as competências referidas serem importantes para a ação do líder operacional, o nosso trabalho debruça-se sobre as competências nucleares consideradas essenciais à atuação do líder operacional aos mais baixos escalões da hierarquia militar e, que foram inferidas da experiência operacional dos comandantes entrevistados. Para o efeito e utilizando um modelo de liderança em contexto militar, vamos considerar como principal referência para o nosso trabalho o modelo das Forças Armadas Canadianas.

De acordo com o *National Defence of Canada* (ND-Canada) (2005, p. 19), não existe uma lista definitiva de qualidades essenciais do líder, nem qualquer garantia de que a posse de toda ou parte dos atributos identificados resultará numa liderança eficaz. No entanto, as capacidades de liderança eficaz podem ser desenvolvidas através da aquisição e desenvolvimento de competências em cinco dimensões:

---

<sup>26</sup> Conjunto de competências associadas à liderança.

<sup>27</sup> Os atributos descrevem como um indivíduo se comporta e aprende num determinado ambiente.



- **Conhecimentos e habilidades** – é obrigatório um nível elevado de proficiência em habilidades técnicas e táticas aos líderes diretos. Aos líderes dos níveis operacionais e estratégicos é exigido um conhecimento e competências mais elevados em matéria de sistemas estratégicos e funcionamento institucional.
- **Aptidões cognitivas** – o raciocínio analítico e o pensamento criativo são habilidades essenciais para todos os líderes. A habilidade para lidar com conceitos abstratos e ideias, um íntegro raciocínio moral e a capacidade de julgamento profissional assumem maior importância aos níveis superiores da liderança.
- **Capacidades sociais** – em todos os níveis de liderança, a habilidade para as relações interpessoais (comunicação, persuasão, gestão de conflitos, etc.) são fatores críticos para trabalhar com outros.
- **Traços de personalidade** – os líderes eficazes são íntegros nas suas decisões e ações. Estes demonstram uma série de características pessoais que se relacionam com a adaptabilidade, a abertura à experiência, a flexibilidade de pensamento e comportamento e a autoconfiança.
- **Motivação e valores profissionais** – o profissionalismo reflete um forte compromisso com a responsabilidade social da profissão, uma alta valorização da competência profissional e habilidades militares e uma identificação pessoal com os valores e virtudes da Instituição (National Defence-Canada, 2005, p. 19).

Deste modo, e tendo por base as competências nucleares identificadas pelos entrevistados, analisamos e agrupamos essas mesmas competências de acordo com as cinco dimensões propostas:



Dimensões	Competências
Conhecimentos e Habilidades	Competência técnico-profissional Experiência profissional Conhecimento da realidade local do TO (ameaça, técnicas táticas e procedimentos, unidades multinacionais) Planeamento e organização
Aptidões Cognitivas	Capacidade de julgamento (equidade) Capacidade de resolução de problemas Pensamento criativo Capacidade de decisão Conhecimento da cultura militar
Capacidade Social (relações interpessoais)	Abertura e adaptabilidade à multiculturalidade Poder de influência Convicções (comunicação assertiva) Poder de comunicação Inteligência emocional Empatia Flexibilidade e adaptabilidade
Traços de Personalidade (Líder Militar)	Confiança Bom senso Coragem física e moral Empenhamento e dedicação Comportamento pouco convencional Capacidades intelectuais (conhecimento acima da média) Iniciativa Carisma Autoconfiança Autocontrolo Presença constante Coerência Frontalidade Honestidade Integridade Humildade Lealdade Otimismo e entusiasmo Bom humor
Motivação e Valores Profissionais	Envolvimento no projeto Satisfação pessoal Liderar pelo exemplo Conhecimento dos seus homens Fomentar o espírito de corpo Visão Fomentar a cultura organizacional da sua Unidade/Instituição Camaradagem Rusticidade física Responsabilidade por aqueles que estão sob o seu comando Promover o desenvolvimento dos seus homens

Figura nº 2 - Competências Nucleares da Liderança Operacional

Fonte: Adaptado de ND-Canada (2005, p. 19)



#### **d. Modelo de Competências do Líder Operacional**

A representação gráfica do modelo<sup>28</sup> que nos propomos desenvolver neste trabalho ilustra a relação entre as diferentes variáveis que no nosso entender e, de acordo com os testemunhos dos comandantes entrevistados, melhor contribui para a eficácia no desempenho do líder operacional. Este modelo é composto por quatro variáveis principais, três delas dependentes, as competências<sup>29</sup>, as variáveis individuais/grupo e os resultados e uma independente, o AO.

Partimos do pressuposto de que a variável AO, caracterizada por nós no capítulo 1, não depende das outras três variáveis, logo é independente. Ele constitui um facto existente, é o resultado de uma sucessão e interação de fatores situacionais, elementos humanos e não-humanos inerentes ao AO que têm o potencial de afetar e influenciar as restantes variáveis (comportamento do líder, o comportamento individual/grupo ou os resultados), como iremos ver. O propósito deste modelo é enunciar as relações existentes entre as diversas variáveis:

- Como é que as competências do líder operacional e os fatores situacionais do AO tornam possível a influência do líder;
- Como é que a influência do líder afeta as capacidades, o comportamento e o desempenho dos indivíduos/grupo;
- Como é que a influência do líder afeta as capacidades e desempenho do próprio AO, do sistema e da própria Instituição como um todo;
- Por fim, como é que as capacidades, o comportamento e o desempenho dos indivíduos/grupo e do próprio AO geram resultados.

---

<sup>28</sup> Que assenta nas competências do líder operacional que entendemos relevantes para um desempenho eficaz e que incluímos no nosso modelo de competências do líder operacional (com base nas entrevistas efetuadas).

<sup>29</sup> Conhecimentos, comportamentos, aptidões e atitudes associados à liderança.

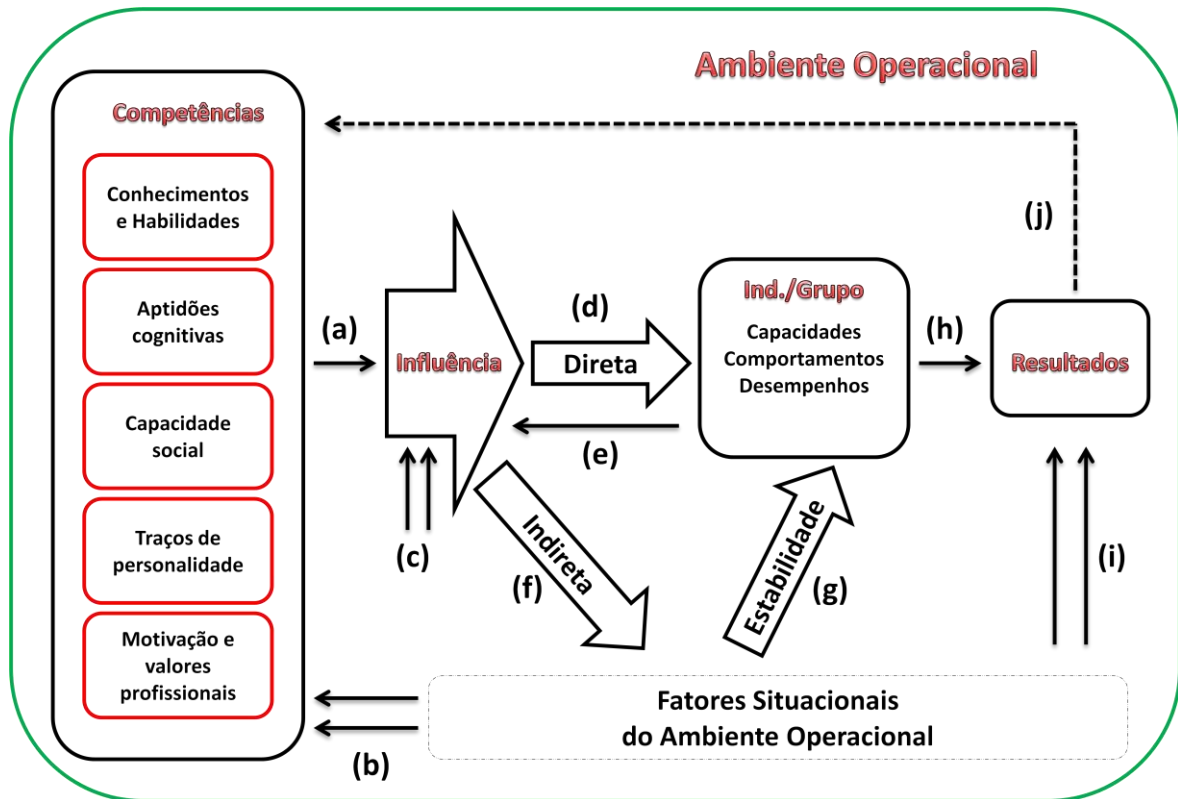


Figura nº 3 – Modelo de Competências do Líder Operacional

Fonte: Adaptado de ND-Canada (2005, p. 17)

De acordo com a relação (a) do modelo podemos verificar que as competências por nós identificadas nos cinco domínios são a base do poder pessoal de um líder no qual ele suporta a qualidade da sua análise, das decisões e dos planos quando tem que resolver problemas de nível tático ou operacional. O processo de influência, considerado como a essência da liderança, pode ser afetado pelas suas competências pessoais e profissionais. A competência técnica e tática de um líder, por exemplo, vai permitir ganhar a confiança dos subordinados e aumentar a capacidade do líder para obter o seu apoio voluntário.

Na relação (b), os fatores situacionais do AO também afetam as competências do líder, a sua capacidade de analisar e a formação de uma intenção. Damos como exemplo, a tomada de consciência de um líder acerca das suas responsabilidades, o pensamento, a imaginação e a tomada de decisão. As restrições e oportunidades do AO orientam e moldam o comportamento do líder. Estas restrições fazem-se sentir a todos os níveis e aplicam-se aos fatores tempo, recursos ou comportamento. Um exemplo típico de uma restrição de comportamento são as ROE aplicadas a uma missão específica. Da mesma forma, para um líder preparado e ciente situacionalmente, as oportunidades que surgem



podem resultar em mudanças de planos ou de direção no nível tático, operacional ou estratégico.

Na relação (c), verificamos que a influência de um líder pode ser potenciada ou diminuída pelos fatores situacionais do AO. Será mais fácil a um comandante comunicar a sua intenção e implementar o seu plano, por exemplo, se o ambiente vivenciado nessa Unidade for marcado pelo orgulho e profissionalismo.

Na relação (d), verifica-se que os resultados são alcançados através dos indivíduos/grupo, o que significa que a sua influência direta é aplicada para modificar as capacidades, comportamentos e o desempenho individual/grupo. Para além da influência que exercem sobre os subordinados, os líderes podem também influenciar as decisões e ações dos seus pares e superiores.

Da mesma forma, na relação (e), os indivíduos/grupo podem igualmente tentar pró-ativamente influenciar ou reativamente contra influenciar o líder, confirmando a liderança como um processo dinâmico e interativo.

Na relação (f), constatamos que a influência do líder pode ser exercida de forma indireta para moldar os fatores situacionais do AO. De acordo com o seu nível de autoridade e responsabilidade, o líder pode alterar ou influenciar um determinado procedimento operacional (e.g., uma inovação tática), a estrutura organizacional no TO (e.g., alterações à estrutura), a capacidade dos sistemas (e.g., novas tecnologias ou doutrina), as características da Instituição (e.g., a cultura organizacional) e as próprias condições do ambiente externo (e.g., atividades de relações públicas). Desta forma, os líderes procuram melhorar as condições do AO que garantam um desempenho eficaz e o alcançar dos resultados.

Na relação (g), através da influência indireta exercida pelo líder nas diferentes variáveis do AO, o líder melhora as capacidades e desempenhos dos indivíduos/grupo ao providenciar-lhes estabilidade.

Na relação (h) e (i) verificamos que os indivíduos/grupo e o AO contribuem em conjunto e de forma independente para os resultados do cumprimento da missão, do bem-estar e desenvolvimento dos seus membros, da integração interna do grupo e da adaptabilidade operacional, entre outros.

Por fim, através da relação (j), verificamos que os resultados alcançados se refletem sobre o líder, afetando o seu comportamento subsequente. Os resultados também influenciam o modo como a capacidade e eficácia de um líder são percecionadas pelos seus



subordinados, pares e superiores, e, dessa forma, aumentar ou diminuir a legitimidade de um líder e a sua capacidade para liderar.

#### e. Síntese Conclusiva

No presente capítulo analisamos os pontos fortes e fracos da liderança em AO que poderão contribuir para potenciar os fatores positivos decorrentes da sua execução e minimizar as vulnerabilidades verificadas, melhorando dessa forma o desempenho do líder operacional e, um conjunto de processos e mecanismos que beneficiam, direta ou indiretamente, o exercício da sua liderança no cumprimento dos objetivos que foram estabelecidos.

Sistematizámos ainda, a partir da informação analisada e tendo por base os indicadores de liderança anteriormente levantados, quais as competências de liderança que potenciam o desempenho do líder operacional, que segundo o nosso ponto de vista, mais contribuem para a eficácia da liderança.

Considerando a informação recolhida e a análise efetuada, identificamos um conjunto de competências nucleares que se agregam em cinco dimensões, a saber:

- **Conhecimentos e habilidades** - Competência técnico-profissional; experiência profissional; conhecimento da realidade local do TO; e planeamento e organização.
- **Aptidões cognitivas** – Capacidade de julgamento (equidade); capacidade de resolução de problemas; pensamento criativo; capacidade de decisão e conhecimento da cultura militar.
- **Capacidade social (relações interpessoais)** – Abertura e adaptabilidade à multiculturalidade; poder de influência; convicções (comunicação assertiva); poder de comunicação; inteligência emocional; empatia; flexibilidade e adaptabilidade.
- **Traços de personalidade (líder militar)** – Confiança; bom senso; coragem física e moral; empenhamento e dedicação; comportamento pouco convencional; capacidades intelectuais; iniciativa; carisma; autoconfiança; autocontrolo; presença constante; coerência; frontalidade; honestidade; integridade; humildade; lealdade; otimismo e entusiasmo e bom humor.
- **Motivação e valores profissionais** - Envolvimento no projeto; satisfação pessoal; liderar pelo exemplo; conhecimento dos seus homens; fomentar o



espírito de corpo; visão; fomentar a cultura organizacional da sua unidade/instituição; camaradagem; rusticidade física; responsabilidade por aqueles que estão sob o seu comando e promover o desenvolvimento dos seus homens.

Julgamos assim, neste capítulo, ter confirmado a Hipótese: **“Foi possível identificar as competências nucleares associadas à liderança operacional na conduta das modernas operações militares que concorrem para uma maior eficácia da liderança em ambiente operacional, como a competência técnico – profissional, a capacidade de decisão, o poder de comunicação, a confiança e o conhecimento, entre outras.”**; o que nos permitiu responder à seguinte questão derivada: **“Quais as competências nucleares da liderança em ambiente operacional?”**.



## **Conclusões e Recomendações**

### **Conclusões**

Ao longo do presente trabalho, procuramos focar-nos na identificação das competências nucleares dos líderes em AO, que permitam a máxima eficácia no exercício da sua liderança. O cenário de incerteza com que o líder operacional se confronta é caracterizado pela presença de uma série de fatores que o obrigam a desempenhar uma grande diversidade de papéis, a ter uma grande capacidade de autonomia e adaptação e a saber lidar com as contingências e as incertezas.

Esta resposta exige da parte dos líderes uma prontidão e disponibilidade constante, uma mente flexível e inovadora, uma vontade de aceitar o risco prudente, na adaptação ao ambiente que os rodeia e para o qual se preparam. Neste sentido, os líderes têm necessidade de dominar de forma adequada os processos de liderança e aplicá-los nas mais diversas situações operacionais.

O AO onde as modernas operações militares se desenrolam, nomeadamente nos TO do KOS e do AFG é complexo, volátil, incerto, ambíguo e apresenta fatores de instabilidade traduzidos em novos riscos e potenciais ameaças. Foi por nós levantado um conjunto de fatores situacionais próprios que caracterizam este AO e que influenciam e condicionam a atuação do líder militar. Dada a natureza imprevisível do AO, o objeto do planeamento não é eliminar a incerteza, mas criar um enquadramento para a ação nessa incerteza. Com base na análise efetuada, identificamos um conjunto de dimensões mais significativas que mostraram representar as experiências de comando evidenciadas. Só com um correto entendimento da situação, o líder poderá definir claramente a sua visão e intenção no cumprimento das missões que lhe forem atribuídas. É fundamental que o líder seja intuitivo e reconheça os padrões de mudança, que resolva os problemas com os quais se vê confrontado por meio do pensamento crítico e enquadramento.

Verificamos que a filosofia do comando-missão, enquanto corrente de pensamento, se pode constituir numa resposta à liderança futura em exigentes AO, a par do uso conveniente das TIC. A filosofia do comando-missão conduz a uma confiança mútua e a uma compreensão partilhada. Ao desenvolverem-se e atuarem segundo esta filosofia os comandantes estão a preparar líderes confiantes, criativos, inovadores, que exploram as oportunidades do CB e capazes de atuar em situações de incerteza e complexidade, que lhes permite aprendizagem e adaptação à mutabilidade do AO. Os valores partilhados nas



decisões, o comportamento, o incentivo à criatividade, o pensamento crítico e a confiança são outros dos aspetos presentes nesta filosofia.

Confirmamos a importância do papel do líder como gestor do stress operacional. Os líderes devem tomar medidas preventivas que minimizem os efeitos negativos do stress. O stress pode ser benéfico para a conduta das operações, quando bem gerido, de forma equilibrada e, garantindo que o nível de exigência feito aos subordinados é igual à capacidade que eles têm de suportar. Em determinadas circunstâncias induzir o stress pode ser necessário como forma de potenciar desempenhos superiores. O líder deve liderar sempre pelo exemplo e constituir-se ele próprio como um fator eliminador de stress. A competência profissional de um líder é dos fatores principais de liderança que os subordinados reconhecem como diminuidor do stress em AO.

Atendendo à análise das percepções dos entrevistados e das tendências da conflitualidade futura, concluímos que o AO complexo e difuso continuará a representar, no futuro, um desafio à atuação do líder militar e ao seu desempenho eficaz. A liderança operacional é marcada por uma série de desafios e tendências futuras, por nós identificadas, que afetam as operações e o próprio processo de liderança e estabelecem as linhas orientadoras das futuras operações em AO.

Outro aspeto fundamental prende-se com a formação do líder para atuar em AO, que deve constituir um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento das competências dos militares. Verificamos que a formação específica de liderança e de desenvolvimento do processo de competências aos vários níveis é ministrada ao longo dos vários cursos de formação e qualificação. No entanto, não fazem parte da preparação de forças e dos seus comandantes, para atuar em AO, qualquer programa ou módulo específico de liderança, sendo essa preparação efetuada através do desenvolvimento contínuo, do treino, da aprendizagem a partir dos seus pares, do exercício de funções e da experiência anterior nas mais diversas situações.

Esta nossa análise versou aspetos essenciais que o líder operacional deve atender e ser detentor no sentido de garantir a eficácia na sua atuação e dessa forma contribuir para a eficácia do grupo. Uma liderança eficaz envolve a capacidade do líder para ganhar a confiança e o apoio dos seus seguidores e a capacidade de os direcionar para um objetivo. A liderança eficaz e eficiente do comandante é determinante. Constatamos que é fundamental, que para conseguir exercer uma liderança eficiente e o respeito e a admiração



por parte dos homens, o líder operacional possui um conhecimento profundo sobre si próprio e daquilo que consegue fazer aos vários níveis.

Com base no conhecimento científico e empírico recolhido, decorrente da experiência dos líderes que executaram missões em AO, identificamos um conjunto de indicadores de eficácia que têm efeitos positivos na atuação do líder em AO e que mais se adequam ao seu desempenho eficaz.

Apuramos ainda, que existem pontos fortes e fracos da liderança em AO, relacionados com a atuação do líder e com um conjunto de fatores que podem afetar positivamente ou negativamente a sua eficácia, que podem contribuir para potenciar os fatores positivos decorrentes da sua execução e minimizar as vulnerabilidades, melhorando o desempenho do líder operacional. Da mesma forma, identificamos um conjunto de processos e mecanismos que se utilizados, beneficiam direta ou indiretamente o exercício da sua liderança.

O exercício da liderança exige que o líder seja detentor de conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos que o levem a ter um desempenho superior em AO. Esta análise permitiu-nos identificar um perfil de competências nucleares que o líder operacional deve evidenciar no exercício da sua liderança em AO, desenvolvidas através da aquisição e desenvolvimento de competências em cinco dimensões, para que o seu desempenho seja eficaz.

Assim, entendemos que o modelo de competências da liderança que as FFAA devem adotar para responder aos desafios de futuro, deve ser um modelo composto pelas competências por nós elencadas, pelas variáveis individuais/grupo, pelos resultados e pelo próprio AO. Neste modelo, as competências do líder operacional e os fatores situacionais tornam possível que o líder, através da sua influência afete as capacidades, o comportamento e o desempenho dos indivíduos/grupo, do AO e reúne condições para que o exercício da liderança em AO seja eficaz.

Julgamos assim, ao longo desta análise, ter respondido à QC, que relembramos:  
**Qual o modelo de competências da liderança a adotar em ambiente operacional?**

Este modelo por nós apresentado permite-nos garantir a constituição de líderes operacionais com a necessária capacidade de adaptação para atuar em AO e alcançar resultados. Os líderes militares continuarão a ser desafiados por uma série de fatores para os quais terão que estar preparados. Em qualquer processo de desenvolvimento de líderes implementado existirá sempre o caos como imperativo. Só assim ele conseguirá sair da sua



zona de conforto, adaptar-se e influenciar os homens que comanda. De uma coisa parece não haver dúvidas, o homem continuará a ser a peça nuclear e decisiva de qualquer contexto operacional.

### **Recomendações**

Após uma análise mais cuidada, consideramos que existem determinadas medidas que, em conjunto e implementadas de forma integrada, devem ser equacionadas com vista a criar condições para que os líderes operacionais tenham um desempenho mais assertivo em AO. As medidas que recomendamos são as seguintes:

- Desenvolvimento de uma doutrina de liderança conjunta que oriente a formação contínua dos líderes para atuar em AO, baseada nas experiências e lições identificadas decorrentes da vasta experiência em FND;
- Criação de um curso/módulo de formação de liderança específico para comandantes durante a fase de preparação das FND, utilizando os resultados dos estudos elaborados pelo CPAE e CPSIFA, ao nível do desempenho de unidades e de FND, para melhorar continuamente esses módulos de formação;
- Integração nos programas curriculares dos módulos de liderança de uma componente de desenvolvimento e compreensão da dimensão humana e de desenvolvimento da inteligência emocional para os líderes;
- Desenvolver um sistema de avaliação individual de atuação dos líderes operacionais (que inclua a perceção dos seus homens), que lhes permita ter *feedback* do seu desempenho e que permitia melhorias e ajustamentos futuros nos programas curriculares dos módulos de liderança;
- Implementação de um sistema de gestão de desempenho (capacidades de liderança) através da criação de equipas de acompanhamento e avaliação do CPAE e através da implementação de matrizes de avaliação de competências do líder operacional;
- Implementar procedimentos de *coaching*, aconselhamento e de mentoriação ao nível da liderança direta, no sentido de dinamizar a formação contínua dos líderes subordinados;
- Seleção criteriosa dos militares que exercem funções de comando, ao nível dos escalões onde é operada a liderança direta, que atente aos traços de liderança e à experiência e permanência operacional que devem possuir - colocar o “homem certo no lugar certo”;
- Execução de treinos o mais próximo possível do real, que permitam exercitar adequadamente a adaptabilidade às contingências e complexidade do AO;



- Desenvolvimento de mecanismos e estratégias de promoção do desenvolvimento do espírito de corpo e da camaradagem, de reforço dos valores morais e da cultura organizacional.

Por último, consideramos ainda ser oportuno sugerir, que na continuação deste trabalho, seja efetuado um estudo no sentido de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho dos líderes militares em AO, ao nível da liderança direta.



## **Bibliografia**

- Banazol, J., 2012. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. SHIP* [Entrevista] (17 01 2012).
- Bardin, L., 2004. *Análise de Conteúdo*. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Edições 70.
- Barracho, C., 2012. *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa : Escolar Editora.
- Barreira, H., 2011. *A Liderança em Ambiente de Stress. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2010/2011*, Pedrouços: IESM.
- Bartolomeu, J., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. IESM* [Entrevista] (24 01 2013).
- Bilhim, J., 2004. *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Universidade técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, J. V., 2011. *A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/2011*, Pedrouços: IESM.
- Borges, V., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. IESM* [Entrevista] (25 01 2013).
- Bradshaw, D. M., 1995. *EBSCO. Military Review, Vol. 75, Issue 4, pp. 20-23. Combat Stress Casualties: A Commander's Influence*. [Online] Available at: <http://search.ebscohost.com/> [Acedido em 22 01 2013].
- Britt, T., 2004. *EBSCO. How Leaders Can Influence the Impact that Stressors Have on Soldiers*. [Online] Available at: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=3edc0cc2-3134-4682af9a-e2abfb92e2b3%40sessionmgr4&hid=107> [Acedido em 22 01 2012].
- Camilo, R., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. EPI* [Entrevista] (23 01 2013).
- Cancelinha, A., 2013. *Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. CFT* [Entrevista] (15 01 2013).
- Carozza, J., 2004. *Defense Technical Information Center. The Unspoken Consequence of Communications Technology: Enhanced Micromanagement by Risk-Averse Commanders*. Newport, USA: Naval War College. [Online] Available at: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a422827.pdf> [Acedido em 21 01 2013].
- Cavaco, M., 2008. *A Cultura e a Liderança. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2007/2008*, Pedrouços: IESM.



CDEF, 2005. The Framework of Operations. *Doctrine - General Military Review. Special Issue. Doctrine Center for Force Employment. Armée de Terre*, pp. 22-25.

Centenico, A., 2011. *O Problema do Kosovo. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2010/11*. Pedrouços: IESM.

CFT, 2012a. *Diretiva N.º 07/CFT/12, Aprontamento da FND/KFOR para a KTM da Operação da NATO no Kosovo - 2º Semestre de 2012*, Oeiras: Comando das Forças Terrestres.

CFT, 2012b. *Diretiva N.º 18/CFT/12, 5º Contingente Nacional para a ISAF - 2º Semestre de 2012*, Oeiras: Comando das Forças Terrestres.

Chester, I. B., 1985. *The functions of the executive*. Cambridge: Havard University.

CID, 2007. *PDE 5-00 Planeamento Tático e Tomada de Decisão*. Lisboa: Exército Português. Comando da Instrução e Doutrina.

Collet, 2009. The Platoon commander's ordeals. *Fantassins. Le Magazine D'Information de L'Infanterie, nº28. Armée de Terre*.

Correia, A., 2011. Stresse Académico, Estratégias de Coping e Suporte Social em Estudantes do Ensino Universitário. *Revista de Psicologia Militar, N.º 20*, pp. 83-107.

Cruz, F., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. CPAE [Entrevista] (24 01 2013)*.

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

DA, 2011a. *FM 3-00 Operations C-1*. Washington: Headquarters. Department of the Army.

DA, 2011b. *FM 7-0 Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations*. Washington: Headquarters. Department of the Army.

DA, 2012a. *ADP 6-22 Army Leadership*. Washington: Headquarters. Department of the Army.

DA, 2012b. *ADRP 6-22 Army Leadership*. Washington: Headquarters. Department of the Army.

DoD, 2011. *Joint Publication 3-00 Operations*. Washington: Department of Defense.

Doty, J. & Fenlason, J., 2013. Narcissism and Toxic Leaders. *Military Review*, Jan-Feb , pp. 55-60.

Doty, J. & Fenlason, J. E., 2012. Real Lessons Learn for Leaders after Years of War. *MILITARY REVIEW*, March-April, pp. 81-89.



EMGFA, 2013. *EMGFA*. [Online] Available at: <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/missoes> [Acedido em 10 02 2013].

EP, 2005. *Regulamento de Campanha Operações*. Lisboa: Exército Português.

EP, 2009. *PDE 2-00 Informações, Contra-Inteligência e Segurança*. Lisboa: Exército Português.

EP, 2012a. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.

EP, 2012b. *Exército Português*. [Online] Available at: <http://www.exercito.pt> [Acedido em 11 01 2013].

EPI, 2011. Jornadas de Infantaria 2011 - O Combate e as Operações Futuras nos baixos escalões táticos de Infantaria. *Azimute N.º 191*, Ago, pp. 38-45.

ETP, 2012. Conflitos Subversivos. A Importância da Cultura. *Boina Verde. Revista de Informação das Tropas Paraquedistas. N.º 234*, pp. 14-17.

Ferrajão, P., 2010. A Experiência em Missões Internacionais de Paz: Estudo do Funcionamento Mental e Coesão Grupal nos Militares da GNR. *Revista de Psicologia Militar, N.º 19*, pp. 181-199.

Ferrão, M., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes* [Entrevista] (15 01 2013).

Ferrão, M., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. IESM* [Entrevista] (15 01 2013).

Fonseca, P., 2011. O Comando em Terra. *Cadernos Navais N.º 37*, Abr-Jun, pp. 59-68.

Gerras, S. & Clark, M., 2011. *United States Army War College. Effective Team Leadership: A Competitive Advantage*. [Online] Available at: <http://www.carlisle.army.mil/USAWC/DCLM/Effective%20Team%20Leadership.pdf> [Acedido em 21 02 2013].

Gonçalves, M., Moura, B. & Macedo, H., 2010. *Traços de Liderança Transformacional na Chefia das FFAA nos últimos 20 Anos. Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG 2009/2010*, Pedrouços: IESM.

Guillot, M., 2004. *Air Space Power Journal. Liderança estratégica, 1.º trim.* [Online] Available at: <http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1tri04/guillot.html> [Acedido em 22 02 2013].

Hamilton, K. J., 2010. *Canadian Army. Unit Cohesion*. [Online] Available at: [http://www.armyforces.gc.ca/caj/documents/vol\\_12/iss\\_3/CAJ\\_Vol12.3\\_06\\_e.pdf](http://www.armyforces.gc.ca/caj/documents/vol_12/iss_3/CAJ_Vol12.3_06_e.pdf) [Acedido em 22 01 2013].



Hansen, D. K., 2004. *Defense Technical Information Center. Naval War College. Can Decentralized Command and Control Doctrine Complement Network-Centric? Thesis. Newport.* [Online] Available at: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a422815.pdf> [Acedido em 18 01 2013].

Jesuíno, J. C., 1987. *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Logan, B., 2003. *Technical Reference Model for Network Centric Operations . Crosstalk - the Journal of Defense Software Engineering.* pp. 21-25. [Online] Available at: <http://cross5talk2.squarespace.com/storage/issue-archives/2003/200308/200308-Logan.pdf> [Acedido em 09 02 2013].

Lopes, P., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado pelo Maj Inf Hugo Fernandes. IESM* [Entrevista] (25 01 2013).

Loureiro, J., 2008. *A Eficácia da Liderança nas Operações Conjuntas. Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM). Boletim N.º 5, 11, pp. 121-153.*

Lousada, A. & Escorrega, L., 2010. *Da Importância do Instrumento Militar na Actual Tipologia de Conflitos. Revista Militar N.º 11, 11, pp. 1199-1216.*

Luis, A. M., 2005. *A Liderança - que relação de poder.* Évora: Universidade de Évora.

Mataloto, J., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. IESM* [Entrevista] (14 01 2013).

MDN, 1999. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (D.L. 236/99 de 25 de junho).* Lisboa: Diário da República.

Mesmay, M., 2011. *Battle hardening in the Infantry today. Armée de Terre. Fantassins. Le Magazine D'Information de L'Infanterie, nº 26, 09, pp. 18-21.*

Moore, J. C., 2009. *Defense Technical Information Center (DTIC). Embedded Training Teams Developing Afghans.* [Online] Available at: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA508033> [Acedido em 10 01 2013].

Morais, L., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. EME* [Entrevista] (16 01 2013).

Nash, C., 2008. *Afghan Lessons Learned, Afghanistan:* s.n.

National Defence of Canada, 2005. *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine.* Canada: Canadian Defence Academy: Kingston.

Oliveira, J. A., 2011. *Resolução de Conflitos. O Papel do Instrumento Militar no Actual Contexto Estratégico. O exemplo do Kosovo.* Lisboa: Esfera do Caos.



Pereira, J., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. CTC [Entrevista] (29 01 2013).*

Pinheiro, Á. d. S., 2010. O Conflito de 4ª Geração e as Forças de Operações Especiais do Brasil. *Mama Sumae. Revista da Associação de Comandos N.º 71*, Jan/Jul, pp. 66-70.

Pinto, R. S., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. CTC [Entrevista] (30 01 2013).*

Prickett, S. T., 2003. *Defence Technical Information Center. Developing Operational Leaders for the 21st Century.* [Online] Available at: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA415572> [Acedido em 21 01 2013].

Quivy, R. & Camenhoudt, L. V., 2003. *Manual de investigação em ciências sociais.* 3.ª ed. Lisboa: Gradiva.

Ramalho, P., 2011. *Exército Português. Uma visão-Um rumo-Um futuro*, Lisboa: Estado-Maior do Exército.

Rego, A. & Cunha, M., 2004. *A Essência da Liderança - Mudança, Resultados, Integridade.* 2 ed. Lisboa: RH.

Ribeiro, M., 2006. *Liderança estratégica e eficácia organizacional: O caso do Exército Português. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2005/2006*, Pedrouços: IESM.

Robbins, S. P., 1999. *Comportament Organizacional.* 8 ed. Rio de Janeiro: Afiliada.

Rouco, J. C. D., 2012. *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Tese de Doutoramento em Gestão*, Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

Rouco, J. C. D., Coelho, M. & Rosinha, A., 2012. Ciclos do Gestor e do Líder para Desempenhos Superiores. *Proelium – Revista Científica da Academia Militar, Série VII, N.º 1*, pp. 27-48.

Ruivo, M., 2013. *Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. CTC [Entrevista] (28 01 2013).*

Sá, J. M., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. IESM [Entrevista] (24 01 2013).*

SecInfo/ CSMIE, 2012a. *Estágio de Informação e Segurança ao AGR I/KTM/KFOR 12*, Santa Margarida: s.n.

SecInfo/CSMIE, 2012b. *Estágio de Informação e Segurança ao 4º CN 12*, Tancos: s.n.

Selye, H., 1959. *Stress a tensão da vida.* 2 ed. São Paulo: Ibrasa.

Serra, A. V., 2002. *O Stress na vida de todos os dias.* Coimbra: G.C. Gráfica de Coimbra.



Shambach, S., 2004. *Strategic Leadership Primer, 2nd Ed., Carlisle Barracks, Department of Command, Leadership, and Management, USA Army War College*. [Online] Available at: <http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/slp2ndEd.pdf> [Acedido em 10 01 2013].

Shamir, E., 2011. *Transforming Command, The pursuit of Mission Command in the U.S., British and Israeli Armies Stanford: Stanford Press..* Stanford: Stanford Press.

Silva, M. & Nogueira, J., 2008. A Auto-Eficácia: Implicações em Contexto Militar. O sucesso pratica-se. *Revista de Psicologia Militar N.º 17 2007/2008*, pp. 11-25.

Silva, N. P. d., 2011. O Novo Ambiente Operacional. Breve Caracterização dos Conflitos no Iraque e no Afeganistão. *Segurança e Defesa*, 01-03, pp. 76-88.

Silva, O. R., 2013a. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes* [Entrevista] (11 02 2013a).

Silva, P., 2013b. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes* [Entrevista] (05 02 2013b).

Smith, R., 2007. *A Utilidade da Força. A Arte da Guerra no Mundo Moderno*. Lisboa: Edições 70.

Soares, P., 2013. *A Liderança Operacional. Competências Nucleares. Entrevistado por Maj Inf Hugo Fernandes. CTC* [Entrevista] (01 02 2013).

Tavares, A., 2009. *Operacionalização do Conceito das OMLT no seio das FFAA. Enquadramento e âmbito face ao CEM/MIFA. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2008-2009*, Pedrouços: IESM.

Teixeira, S., 1998. *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGraw Hill.

Thomas, T., 2007. Diário de combate da liderança: Uma abordagem prática para o auto-desenvolvimento de um líder in. *Military Review - Edição Brasileira*, Jan-Fev, pp. 50-55.

TRADOC, 2009a. *Army Training and Doctrine Command. Operational Environment 2009-2025 v.6*. [Online] Available at: <http://www.tradoc.army.mil/> [Acedido em 18 01 2013].

TRADOC, 2009b. *US Training and Doctrine Command. TRADOC Pam 525-3-0 The Army Capstone Concept Operational Adaptability—Operating Under Conditions of Uncertainty and Complexity in an Era of Persistent Conflict 2016-2028*. [Online] Available at: <http://www.tradoc.army.mil/> [Acedido em 19 01 2013].

TRADOC, 2012. *US Training and Doctrine Command. TRADOC Pam 525-3-0 The U.S. Army Capstone Concept*. [Online] Available at: <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-3-0.doc> [Acedido em 22 01 2013].



Ulmer, W., Shale, M., Bullis, C. & DiClemente, J. O., 2004. *Defense Technical Information Center. Leadership Lessons at Division Command Level*. [Online] Available at: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a435928.pdf> [Acedido em 10 01 2013].

Vieira, B., 2002. *Manual de Liderança Militar*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

Vieira, B., 2006a. Liderança Estratégica. *Boletim do IAEM, n.º 1*, julho, pp. 62-82.

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

Vieira, C. & Vieira, R., 2001. *Promover o Pensamento Crítico dos Alunos – Propostas Concretas para a Sala de Aula*. Porto: Porto Editora.

Wentz, L., 2002. *Lessons from Kosovo: The KFOR Experience*. Washington: CCRP Publication Series.



## **Anexo A – Corpo de Conceitos**

### **Adaptabilidade Operacional**

Capacidade para moldar as condições e responder com eficácia (com oportunidade e flexibilidade) a alterações do ambiente operacional (EP, 2012a, pp. B-1).

### **Arte do Comando**

É o exercício criativo e competente da autoridade exercida através do processo de decisão e da liderança (EP, 2012a, pp. 2-26).

### **Autoridade**

Quando um indivíduo ou grupo de indivíduos reconhece noutro a capacidade de receber ordens, seja elas provenientes de valores, ou porque o seu conteúdo é legítimo (Luis, 2005, p. 158).

### **Chefia**

Arte de influenciar e dirigir os subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte dos mesmos, a confiança, o respeito, a cooperação leal e a obediência (Vieira, 2002, p. 13).

### **Coaching**

A orientação do desenvolvimento de outra pessoa em habilidades novas ou existentes durante a prática dessas habilidades. O *coaching* refere-se à função de ajudar alguém através de um conjunto de tarefas ou com qualidades gerais. O *coach* ajuda a compreender o nível de desempenho atual do indivíduo e orienta-o a alcançar o próximo nível de conhecimento e habilidade. É uma técnica de desenvolvimento utilizada para uma habilidade, tarefa ou comportamento específico (DA, 2012b, pp. 7-10).

### **Comando**

Autoridade investida num indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares, sendo acompanhada da respetiva responsabilidade, a qual não pode ser delegada (EP, 2012a, pp. B-7).

### **Comando-Missão**

Conduta das operações através da execução descentralizada baseada em ordens tipo-missão. As ordens tipo-missão são orientadas para a finalidade da operação em vez do detalhe das tarefas. Os elementos do comando-missão são: intenção do comandante; iniciativa; ordens tipo-missão que incluem um conceito de operação e o mínimo necessário de medidas de comando e controlo e atribuição de recursos adequados (EP, 2012a, pp. 2-17).

### **Competências**

É o conhecimento e habilidades técnicas e interpessoais profissionais (Robbins, 1999, p. 185). Proporcionam um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança ao estabelecerem categorias gerais de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder (Vieira, 2002, p. 89). Grupos de comportamentos relacionados com o líder que levam a um desempenho eficaz, comum em toda a organização e em consonância com a missão e os valores da organização. O que os líderes devem fazer para influenciar o sucesso individual e organizacional (DA, 2006, pp. G-2).



### ***Coping***

Estratégias utilizadas pelo indivíduo para lidar com as situações de ameaça, dano e desafio e ultrapassar o conflito de forma a adaptar-se à nova situação. As respostas às situações indutoras de stresse dependem essencialmente das experiências passadas do indivíduo em situações idênticas e das suas próprias capacidades e recursos disponíveis, ou seja são influenciados pelas características de personalidade e por fatores situacionais (Pereira, 1992, cit. por Correia, 2011, p. 85).

### ***Counseling***

O *counseling* é o processo usado pelos líderes para orientar os subordinados a melhorar o desempenho e desenvolver o seu potencial. Os subordinados são participantes ativos no processo de aconselhamento. Durante o aconselhamento, os líderes subordinados ajudam a identificar os pontos fortes e fracos e a criar planos de ação (DA, 2012b, pp. 7-10).

### ***Eficácia***

É a medida normativa do alcance dos resultados globais da organização (Bilhim, 2004, p. 395) e diz respeito ao grau em que a organização realiza os seus objetivos. É a medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objetivos propostos (Teixeira, 1998, p. 7). É a realização dos objetivos reconhecidos de esforço cooperativo. O grau de realização indica o grau de eficácia (Chester, 1985, p. 55).

### ***Eficiência***

É a medida normativa da utilização dos recursos (Bilhim, 2004, p. 395). É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a quantidade e a qualidade de *outputs* produzidos (Teixeira, 1998, p. 7).

### ***Liderança Direta***

É a liderança cara a cara, aquela que ocorre nas unidades mais pequenas de uma organização e que é realizada por líderes em posições de primeira linha (DA, 2006, pp. G-2). É a liderança de primeira linha praticada nos mais baixos escalões, onde o relacionamento entre o líder e os seguidores é intenso e constante, sendo necessário um grande conhecimento mútuo entre o líder e os subordinados (Vieira, 2006a, p. 67).

### ***Mentorship***

É a relação voluntária de desenvolvimento que existe entre uma pessoa de maior experiência e uma de menor experiência e que é caracterizada pela confiança e respeito mútuos (DA, 2012b, pp. 7-11).

### ***Network-Centric Warfare***

Traduz a superioridade de informação em poder de combate de forma eficaz por entidades do conhecimento que ligam com o espaço de batalha (Logan, 2003, p. 21).

### ***Stresse***

O stresse é a resposta não específica do organismo a uma demanda (*Distressors* positivos, negativos e neutros) que lhe é exigida (Selye, 1959). Experiência que resulta quando nos apercebemos da existência de um desequilíbrio entre uma solicitação percebida e a nossa aptidão para satisfazer aquela solicitação (Prince cit. por Vieira, 2002, p. 79).



## **Anexo B – Influência do Ambiente Operacional na ação do Líder Militar**

### **Exemplo 1**

“No AFG, o principal fator é a ameaça, pois a principal preocupação de um comandante (líder) é conseguir prever e antecipar qualquer ação ou intenção da ameaça” (Cancelinha, 2013).

### **Exemplo 2**

“...o TO obriga a que estejamos constantemente em operações e o comandante tem necessidade de manter em todo o momento uma preocupação constante com as condições de vida dos seus homens e liderar pelo exemplo. Este esforço em fazer sentir permanentemente isto aos homens traz uma dificuldade acrescida à ação da liderança” (Ruivo, 2013).

### **Exemplo 3**

“...o líder deverá analisar/preparar-se/adaptar-se ao ambiente onde vai atuar. No AFG, ao meu nível, foquei essa análise nas variáveis de missão. Destas, destaco no planeamento das operações efetuadas, as variáveis de missão, o inimigo e as considerações de âmbito civil. O inimigo pela sua forma de atuação e dificuldade de identificação e as considerações de âmbito civil pelas diferenças culturais e pelo necessário *cultural awareness* que os militares da força devem possuir” (Pereira, 2013).

“...Considero que as principais condições, circunstâncias e fatores do ambiente operacional que mais influenciam as decisões do líder são: as condições meteorológicas, a ameaça e grau de perigosidade da missão, os grandes períodos de permanência nos mesmos locais, a disponibilidade permanente 24 sobre 24 horas, os poucos períodos de descanso e as ROE limitativas” (Borges, 2013).

### **Exemplo 4**

“A principal influência do atual ambiente operacional diz respeito ao permanente escrutínio a que as forças militares estão sujeitas no decorrer das operações e que pode ter repercussões imediatas no cumprimento da missão e a nível estratégico no próprio país” (Mataloto, 2013).

### **Exemplo 5**

“O multinacional ajuda por um lado, pois tira-nos a sensação de isolamento e fomenta a partilha de conhecimentos e capacidades, mas por outro, obriga a cuidados, pois as nossas ações podem tomar dimensões maiores que o próprio ato em si” (Pinto, 2013).

“...sem comprometer a missão, o ambiente operacional tem uma forte influência na ação do líder militar, como aconteceu aquando da operação de captura de Osama Bin Laden - *Neptune Spear* - em maio de 2011, que levou ao elevar do estado de segurança em todas as unidades militares do AFG (onde se incluía o 3.º CN), restringindo os deslocamentos para fora das bases militares e limitando o cumprimento das tarefas, obrigando o comandante a tomar determinados procedimentos com vista ao continuar do cumprimento da missão de assessoria às forças afegãs” (Lopes, 2013).

### **Exemplo 6**

“A alteração ou o atual ambiente operacional não influencia de forma diferente a ação de liderança relativamente ao anterior ambiente operacional...estes fatores não implicam alteração na forma de liderar” (Morais, 2013).

“Não é o ambiente operacional que influencia os líderes militares. Quanto mais adverso for o ambiente operacional mais depressa o líder aparente cai. O que manifesta o líder é sim, a ocasião. E é aí que o líder, que sempre foi, assume a situação, enquanto o líder aparente não consegue liderar e cai” (Soares, 2013).



## **Anexo C – Comando-Missão**

### **Exemplo 1**

“Considero as ordens tipo missão, um instrumento importante nos TO atuais, onde os conflitos tendem a ser assimétricos num pano de fundo subversivo... e a grande maioria das tarefas são executadas aos mais baixos escalões, existindo assim a necessidade de delegar autoridade e responsabilidade de agir aos escalões subordinados” (Pereira, 2013).

### **Exemplo 2**

“O tempo é um recurso escasso. No TO do AFG a vantagem está do lado de quem tem a iniciativa, bem como é desejável que se aproveitem todas as oportunidades... a execução descentralizada responsabiliza os subordinados a decidir... Eles têm que estar preparados e treinados para isso e as ordens tipo missão podem constituir-se como uma das ferramentas ao dispor dos comandantes” (Cancelinha, 2013).

### **Exemplo 3**

“...As ordens tipo missão permitem uma maior liberdade aos comandantes e uma maior rapidez na condução da ação. Muitas das operações a executar nos atuais TO são efetuadas aos mais baixos escalões e os comandantes subordinados têm que estar preparados para atuar e decidir longe das suas unidades de origem” (Bartolomeu, 2013).

### **Exemplo 4**

“É necessário que a todos os escalões o comandante incentive a partilha de responsabilidades e, possa assim, criar líderes subordinados com capacidade de ação independente e que sejam confiantes e estejam preparados para decidir e liderar em qualquer tipo de situação e de incerteza, motivando e influenciando os seus homens a cumprir a missão” (Pinto, 2013).

### **Exemplo 5**

“A filosofia do comando-missão ajuda os comandantes a combater a incerteza, reduzindo a quantidade de certeza necessária para agir e obriga a que os líderes subordinados estejam preparados para assumir a responsabilidade, obrigando a uma confiança mútua e a uma compreensão partilhada dentro da sua unidade” (Sá, 2013).

“A missão e o conceito de operação do comandante devem ser transmitidos de forma clara e precisa para que não haja dúvidas quanto ao seu entendimento... Este estilo de liderança é em parte fruto da experiência contínua do comandante ao longo da sua carreira e por norma, ele tenta implementá-lo e transmiti-lo junto dos seus homens” (Banazol, 2012).

### **Exemplo 6**

“O processo de planeamento deve ser visto a dois níveis distintos, sendo que no primeiro o comandante deve ser mais diretivo e assumir o comando, ao passo que no outro nível, os comandantes subordinados estão mais treinados nas contingências, já no decorrer da ação e têm a liberdade de ação para decidir nessas situações” (Ruivo, 2013).

### **Exemplo 7**

“Esta filosofia obriga a um profundo conhecimento geral do ambiente onde nos encontramos, dos elementos da equipa e modo de atuação da força. Só com líderes bem preparados e treinados (boa formação), disciplina, forças constituídas e habituadas a trabalhar em conjunto se podem atingir elevados padrões de desempenho” (Mataloto, 2013).

### **Exemplo 8**

“Não podemos implementar dentro de uma determinada força a filosofia do comando-missão se os líderes subordinados não se demonstrarem capazes de liderar um grupo e de o influenciar no seu máximo desempenho. Quem não se revelar como um verdadeiro líder e demonstrar ser detentor das capacidades necessárias para liderar, não pode ter a oportunidade de tomar decisões em situações adversas e de incerteza” (Soares, 2013).



## **Anexo D – O papel do Líder como gestor do Stresse Operacional**

### **Exemplo 1**

“O stresse, se devidamente controlado é positivo, pois “aguça” os sentidos e torna o líder militar mais atento ao ambiente operacional que o envolve. Se não for devidamente controlado, naturalmente é prejudicial, pois nos atuais TO, uma atitude ou um ato irrefletido de um soldado pode ter implicações aos mais altos escalões” (Pereira, 2013).

### **Exemplo 2**

“...se for um stress que potencia as questões relativas ao cumprimento de todos os requisitos de segurança, garantindo com isso um estado de alerta mais apurado, então ele é benéfico e, conduzirá a um melhor desempenho (Mataloto, 2013).

### **Exemplo 3**

“No início da preparação da força devemos implementar um bom modelo de gestão do stresse, induzindo esse mesmo stresse no decorrer da fase de preparação, através da ação de comando e com a preocupação de preparar a força. No decorrer da operação, em função do evoluir da situação devemos ir aliviando ou não esse mesmo stresse” (Ferrão, 2013).

### **Exemplo 4**

“...o líder deve preparar-se psicologicamente para potenciais situações de stresse, resultantes da sua experiência de treino ou de outros...e prever a sua atuação. Desta forma criará um conjunto de respostas antecipadas (Mataloto, 2013).

### **Exemplo 5**

“Diminuindo a incerteza através da transparência na relação com os subordinados; garantindo tempo e informação para a preparação para a tarefa; pelo reforço positivo do bom desempenho; Escutando e apoiando em termos pessoais, melhorando o ambiente das relações humanas” (Silva, 2013b).

### **Exemplo 6**

“O recurso ao *coaching* para os líderes poderá ajudar a ultrapassar melhor as situações de stress” (Cancelinha, 2013).

“Por outro lado, o líder deverá expor aos seus subordinados os seus receios e, se necessário, falar com os seus pares em quem terá apoio” (Mataloto, 2013).

### **Exemplo 7**

“Um líder experiente apercebe-se perfeitamente quando os seus subordinados estão em stresse, pela atitude, pelo comportamento, estado de espírito e pela resposta que dão quando solicitados. O treino realista aumenta a confiança” (Cancelinha, 2013).

### **Exemplo 8**

“É perfeitamente possível, acompanhando as situações mais complicadas, estando presente e, efetuando esse acompanhamento através do próprio capelão e do CPAE, através dos seus psicólogos que efetuam a avaliação da força” (Lopes, 2013).

### **Exemplo 9**

“O comandante tem a arte e o engenho de gerir os níveis de stresse da sua tropa. Ele tem que ter a capacidade de gerir os níveis de stresse dos seus homens e ver de que forma é que a sua ação de comando é indutora, ou não, de stresse” (Ferrão, 2013).

### **Exemplo 10**

“Um comandante pode diminuir os efeitos do stresse em operações através do impacto da liderança que exerce e da influência na sua unidade através dos seus traços pessoais” (Pereira, 2013).

### **Exemplo 11**

“Como gestor do stresse em ambiente operacional o líder deve ser assertivo e interventivo e passar uma imagem de calma e ponderação” (Borges, 2013).



## **Anexo E – Desafios e tendências futuras da Liderança Operacional**

### **Exemplo 1**

“Os desafios estão diretamente ligados à atuação a ameaça. Obrigando a dispor de tropa bem treinada, bem equipada e com possibilidade de se adaptar a diferentes situações. Pretende-se dos líderes flexibilidade e capacidade de improviso” (Cancelinha, 2013).

“Os desafios que se colocam poderão resultar da dificuldade em identificar o adversário ou a ameaça, a par da profusão de informação e de meios de comunicação que essa mesma ameaça poderá utilizar” (Mataloto, 2013).

### **Exemplo 2**

“...um dos fatores que nos nossos dias tem que ser acautelado e bem gerido é a informação. A velocidade da informação, a dificuldade (ou impossibilidade) de a controlar por completo e as repercussões que ela pode provocar na força deve merecer de qualquer líder um cuidado especial” (Morais, 2013).

### **Exemplo 3**

“Os grandes desafios prendem-se com uma liderança com uma forte unidade de comando e uma execução cada vez mais descentralizada ao nível dos comandantes intermédios, a mediatização por parte dos órgãos de comunicação social...” (Pereira, 2013).

### **Exemplo 4**

“A evolução tecnológica dos equipamentos militares e a mentalidade dos atuais soldados (reflexo da sociedade civil) serão os grande desafios para os comandantes quando em ambiente operacional” (Camilo, 2013).

### **Exemplo 5**

“O grande desafio é o comandante ser capaz de acompanhar uma operação em direto e ao mesmo tempo conseguir dar liberdade de atuação a quem está a executar essa operação, sem interferir, apenas que a sua ação venha a influenciar positivamente a mesma. A presença do comandante pode ser uma grande ajuda, mas ao mesmo tempo um grande entrave ao nosso próprio comando” (Pinto, 2013).

### **Exemplo 6**

“O líder tem que cada vez mais conseguir manter o equilíbrio entre o empenhamento operacional, o treino operacional e o tempo do homem, sem colocar em causa a preparação e a prontidão da força. Ele tem que arranjar espaço para encontrar tempo, sem afetar a disciplina, o exemplo, a imagem, etc.” (Ferrão, 2013).

### **Exemplo 7**

“...considero que a presença da população civil e de outros atores não militares vão constituir um fator de decisão a ter cada vez mais em conta. Parafraseando Rupper Smith, é a “guerra no seio da população”” (Camilo, 2013).

### **Exemplo 8**

“O grande desafio da liderança é o interior de cada um de nós e termos de desenvolvimento pessoal. Não é o ambiente operacional que influencia. O líder tem que olhar para si e desenvolver-se internamente, ver-se livre de constrangimentos mentais” (Ruivo, 2013).



## **Anexo F – O Estado da Arte**

### **Exemplo 1**

“Além da formação na Academia Militar, fui comandante de pelotão de instrução e operacional, em Portugal e nos TO da Bósnia e do KOS, fiz o Curso de Promoção a Capitão, comandeí companhias de instrução e operacionais (das *Nato Response Force* e no KOS). Antecipadamente a cada uma das missões foi também efetuada uma preparação com a duração de seis meses” (Bartolomeu, 2013).

“Ao nível institucional, considero que o Tirocínio para Oficial de Infantaria, o Curso de Comandos e o Curso de Ranger foram as principais fontes de preparação na arte da liderança. O desempenho de funções foi também essencial, uma vez que comandeí em todos os escalões de comando. Nada melhor do que aprender com a experiência. Só assim se ganha a maturidade necessária” (Camilo, 2013).

“A melhor preparação de liderança que se pode ter é a própria experiência da liderança e ir aprendendo com as situações vividas. A melhor preparação para um comandante de companhia operacional é ter sido também ele comandante de pelotão e assim sucessivamente até ao comando de um batalhão” (Borges, 2013).

“A melhor preparação e treino que se pode efetuar para comandar em ambiente operacional decorre da experiência profissional acumulada e da competência” (Ruivo, 2013).

### **Exemplo 2**

“No que à liderança diz respeito, existiu toda a preparação normal no Exército Português, o que permitiu conhecer a força e estreitar laços e conhecimentos militares. Individualmente, procurei estudar o TO e compreender a situação e o que conduziu ao conflito, para assim poder preparar os meus subordinados. A formação em gestão do stresse alertou os comandantes para aspetos e sinais de stresse a que deveriam estar atentos e foi muito importante” (Mataloto, 2013).

“Uma boa capacidade de liderança dispensa uma formação específica na área da liderança aquando da preparação para ambientes operacionais. É importante que os militares sejam bem preparados para poderem facilitar o processo de liderança do comandante. A formação em liderança é a carreira e a experiência acumulada dos comandantes” (Lopes, 2013).

### **Exemplo 3**

“As ações de formação a fomentar devem ser teóricas q.b., muito práticas e ministradas por pessoas com experiência de comando de homens, líderes com provas dadas e que estejam ou tenham estado em funções operacionais” (Pinto, 2013).

### **Exemplo 4**

“Considero que seria de todo vantajoso a realização de um questionário /estudo por parte do CPAE, após a missão no TO (sem colocar em causa a liderança dos comandantes), para perceber quais os acontecimentos críticos mais marcantes da ação de comando daquele comandante, quais as características que sobressaíram da sua liderança e que levaram a que pudesse ter sido ou não considerada eficaz” (Soares, 2013).



## **Anexo G – Indicadores de Eficácia em Ambiente Operacional**

### **Situações críticas de Liderança Positiva (que correram melhor)**

#### **Exemplo 1**

“Considero como tendo sido mais determinantes na minha liderança a execução das *Cross Boundary Operations* (CBO) efetuadas no KOS em 2005, em que liderei a minha companhia pela presença constante, pelo exemplo, com empenho e dedicação, sabendo que os meus homens demonstravam completa confiança no comandante” (Borges, 2013).

#### **Exemplo 2**

“A condução de operações reais no TO do KOS na qual se observaram resultados práticos como a maior captura de armamento naquele TO. O comandante tinha que em todo o momento manter um autocontrolo e autodomínio elevados, demonstrar competência técnico-profissional e um elevado sentido do dever” (Bartolomeu, 2013).

#### **Exemplo 3**

“A situação onde senti que a minha liderança foi mais determinante foi durante a operação de remoção de um *roadblock* em Rudare Sul, no norte do KOS, em que à força foi dada a missão de isolar o *roadblock* e permitir um ambiente permissivo para que os meios de engenharia cumprissem a sua missão. A operação envolveu unidades de oito nações e eu tive que coordenar e controlar todas as ações. Havia muita informação e contrainformação no TO. Tive que demonstrar organização e planeamento a nível multinacional, competência, empenho, dedicação e confiança. E liderar pelo exemplo. A situação determinou o tipo de liderança a adotar” (Sá, 2013).

#### **Exemplo 4**

“A situação mais crítica foi no decorrer de uma manifestação no KOS, que resultou em troca de fogo real. Senti que a manutenção do meu estado de espírito com alguma frieza, ponderação, autocontrolo e autodomínio e a confiança nos meus homens, permitiu que eles não dispersassem entre a multidão e se tornassem alvos individuais e vulneráveis. Naquele momento senti, que mesmo tendo um militar ferido, não devia reagir com instinto mas de acordo com a razão para garantir o controlo e a coesão da força” (Mataloto, 2013).

#### **Exemplo 5**

“Foi numa situação de emboscada, durante o movimento de Kandahar para Kabul, em 082200Jun08. Tive a possibilidade de me proteger e responder ao fogo, esclareci a situação com os meus comandantes subordinados e seguimos uma modalidade de ação. Acabámos por ter dois feridos ligeiros e duas viaturas danificadas. O autocontrolo, a confiança, a audácia e a coragem são fundamentais numa situação deste tipo” (Cancelinha, 2013).

#### **Exemplo 6**

“Foi uma situação de cariz multinacional, no interior do Campo *Slim Lines*, no KOS, onde o confronto entre militares de dois contingentes levou a que um soldado inglês agredisse um capitão português. Nessa situação tive que ter poder de influência na minha tropa, determinação, sensatez e a presença necessária para que o incidente não degenerasse em mais confrontos. Falei com os meus homens e eles sentiram que o comandante ia resolver o assunto e assim foi. Ganhei naquele momento e, uma vez mais, o respeito dos meus homens” (Ferrão, 2013).

#### **Exemplo 7**

“A situação mais eficaz talvez tenha sido quando tive que transmitir a informação de que a força iria ter que ficar mais três meses no TO para além dos seis previstos. Havia muita contrainformação no TN e inclusive o boato de que existiriam militares que se iam – “revoltar”. Falei com a força e expliquei-lhes a situação e com a confiança da tropa não houve problema nenhum. Com serenidade e bom senso tudo se resolveu” (Banazol, 2012).



### **Situações críticas de liderança negativa (que correram menos bem)**

#### **Exemplo 8**

“A falta de capacidade de comando e liderança de um dos meus comandantes de pelotão, o que implicava uma atenção redobrada à situação e levava a que tivesse uma ação mais disciplinada e prudente quando o empenhava” (Bartolomeu, 2013).

#### **Exemplo 9**

“A implantação tardia do plano de moral e bem-estar por imperativos operacionais. Levou a que o comandante tivesse que falar com os homens e a tomar uma atitude. A missão vem primeiro. Tive que utilizar o meu poder de influência e sabia que ia ter o apoio e confiança dos meus homens” (Sá, 2013).

#### **Exemplo 10**

“O facto de não ter conseguido o empenhamento suficiente do meu sargento de pelotão, acabando por ter que passar parte das suas responsabilidades e tarefas para um outro graduado. Essa situação podia ter comprometido a missão e a segurança dos restantes elementos” (Mataloto, 2013).

#### **Exemplo 11**

“Foi a situação de um sargento que aquando do embarque veio ter comigo a solicitar que não pretendia ir à missão por questões pessoais e nesse momento senti que era tarde demais e ele seguiu com a força. Já no TO do AFG os problemas do militar agravaram-se e ele teve que ser evacuado ao fim de três semanas. Se a situação tivesse sido depreendida antecipadamente podia ter-se evitado esta situação” (Pinto, 2013).

#### **Exemplo 12**

“Foi no decorrer de uma operação no sul do AFG, pois não consegui dar aos meus militares as condições de vida que lhes tinha inadvertidamente prometido e tive de ajustar as tarefas pois, além de tarefas de cariz operacional, foi necessário desenvolver tarefas de construção e fortificação de uma posição avançada” (Cancelinha, 2013).

#### **Exemplo 13**

“A situação que correu menos bem diz respeito ao primeiro dia em que o nosso contingente chegou ao KOS, estando aí no TO militares do contingente anterior. A postura e a atitude dos militares que iam ser rendidos não foi a mais correta. No entanto, eu não podia usar da minha autoridade formal uma vez que eles tinham o seu próprio comandante no TO” (Ferrão, 2013).

#### **Exemplo 14**

“Não considero ter havido uma situação mais ou menos eficaz porque entendo que o processo da liderança é um processo de interação de grupo contínuo. A confiança é criada no dia-a-dia e é aí que se consegue evidenciar qualquer uma das características que o líder deve ter. Todas as ações que vão sendo realizadas concorrem para realçar essas características. O processo de desenvolvimento da liderança é muito útil, mas a capacidade de influenciar as características, apetências ou traços de um líder é extremamente reduzida” (Soares, 2013).

“Não visualizo que haja situações mais ou menos eficazes. O comandante dá a todas as situações a mesma preocupação. A ação de comando é mais uma ação de continuidade. A liderança é mais importante no conjunto das ações diárias que numa ação concreta, que pode todavia ser determinante, mas tem pouco valor, vale por isso” (Ruivo, 2013).



## **Anexo H – Pontos Fortes e Fracos da Liderança Operacional**

### **Pontos Fortes**

#### **Exemplo 1**

“Considero como pontos fortes da liderança operacional o facto de o líder liderar sempre pelo exemplo em todas as situações, possuir as competências técnico-profissionais à altura da função que exerce, dispor de uma boa condição física, possuir integridade, ser comunicativo e colaborar em todo o momento com os seus colaboradores” (Pereira, 2013).  
“Os pontos fortes da liderança operacional prendem-se com a presença que o comandante deve manter em todos os momentos...nas competências técnico-profissionais que deve possuir e na serenidade que deve manter em todos os momentos” (Ferrão, 2013).

#### **Exemplo 2**

“Como pontos fortes destacaria os conhecimentos técnico-táticos, a experiência profissional, a confiança e a inteligência emocional” (Lopes, 2013).  
“Os pontos fortes da liderança operacional são o comandar pelo exemplo, a defesa dos subordinados em todas as situações, os conhecimentos detalhados dos seus homens, o conhecimento do AO, o treinar com a força, a justiça na aplicação das penas e recompensas e o acompanhar das missões com os seus subordinados” (Camilo, 2013).

#### **Exemplo 3**

“Como pontos fortes considero que poderá apontar-se o conhecimento à disposição dos comandantes, a profissionalização dos subordinados e as TIC” (Mataloto, 2013).  
“Como pontos fortes a existência de TIC que facilitem a comunicação entre todos, facilitando o comando” (Pinto, 2013).

#### **Exemplo 4**

“Porventura a tentativa de desenvolver processos ou métodos específicos para tornar qualquer pessoa num líder (não considero que tal seja possível) possam tornar-se num aspeto negativo uma vez que leva a que o comandante deixe de agir como tal e passe a seguir um guião deixando assim de ser líder, ou comandante” (Silva, 2013a).

### **Pontos Fracos**

#### **Exemplo 5**

“Considero como principais pontos fracos da liderança o facto de as unidades operacionais não se encontrarem permanentemente constituídas e, muitas das vezes apenas se concentrarem para a missão e a cada vez maior limitação de recursos que obriga os comandantes a uma adaptabilidade cada vez maior que muitas vezes não é compatível com a missão a desempenhar” (Banazol, 2012).  
“Um dos pontos fracos prende-se com a descontinuidade que por vezes existe na experiência profissional de determinados comandantes que comandam subunidades e unidades operacionais por curtos períodos de tempo...” (Pinto, 2013).

#### **Exemplo 6**

“Não cumprir os pontos fortes referidos, contudo, reforço que o mais negativo e que acontece frequentemente nos vários escalões é, a falta de liderança pelo exemplo, em especial na liderança direta” (Camilo, 2013).  
“Como ponto fraco destacaria o facto de os comandantes superiores quererem comandar diretamente as subunidades dos comandantes subordinados” (Borges, 2013).

#### **Exemplo 7**

“Um dos pontos fracos que destacaria prende-se com a minha experiência como comandante do contingente nacional no AFG e que teve a ver com a “não muito clara” definição das relações de comando existente entre as subunidades que integravam o contingente...” (Lopes, 2013).



## **Anexo I – Mecanismos e Processos facilitadores da Liderança Operacional**

### **Exemplo 1**

“Como processos facilitadores da liderança operacional gostaria de destacar o facto da importância de existirem em permanência unidades operacionais constituídas que garantam uma certa continuidade dos militares. A experiência profissional, as experiências vividas e a utilização das ferramentas disponíveis são também fundamentais” (Banazol, 2012).

### **Exemplo 2**

“Como já referi, o comandar pelo exemplo é o principal mecanismo. Só fazendo mais que aquilo que os nossos soldados fazem, correndo os mesmos riscos, treinar como eles, ter as mesmas condições e saber incentivá-los nos momentos difíceis se consegue. Parece simples, mas é de facto muito exigente, muito trabalhoso e exige muita disciplina individual” (Camilo, 2013).

### **Exemplo 3**

“...evidenciava o facto de os líderes saberem ouvir os seus subordinados, respeitá-los, conhecê-los em toda a sua plenitude, nas suas potencialidades e vulnerabilidades e, como essencial dar o exemplo (Cancelinha, 2013).

### **Exemplo 4**

“Um aspeto que considero fundamental é o cumprimento de um ritmo operacional que garanta uma adaptação necessária. A organização e definição clara das tarefas e missões é o segundo aspeto. Garantir a liberdade de ação dos seus subordinados e permitir a iniciativa. É ainda fundamental que ele conheça os subordinados e acompanhe em permanência as operações” (Mataloto, 2013).

### **Exemplo 5**

“...destacava a unidade de comando e a clareza da cadeia de comando, uma iniciativa responsável, a estabilidade da estrutura, o treino, a clareza na definição dos objetivos, o uso das ferramentas tecnológicas e a responsabilização das ações dos homens” (Pereira, 2013).

### **Exemplo 6**

“...a comunicação, confiança e a responsabilização dos homens (*accountability*)” (Morais, 2013).

### **Exemplo 7**

“...os comportamentos observando a integridade moral e a transparência, o saber delegar e desenvolver os seus subordinados e o escutar” (Silva, 2013a).

### **Exemplo 8**

“A decisão do líder deve ter um critério e uma lógica e esse critério deve ser aplicado de forma coerente. Ele deve informar os homens, explicar a sua decisão e fundamentá-la, como forma de fortalecer os seus atos decisórios. Só assim os homens ganham confiança e nas decisões seguintes eles vão acreditar que o líder toma uma decisão e ela é fundamentada. Tudo isto ajuda no processo de liderança e é importante e vital para os homens” (Ruivo, 2013).

### **Exemplo 9**

“É o líder que tem que montar os seus mecanismos e estratégias. O comandante deve elencar as características que considera ter menos desenvolvidas e desenvolvê-las, fazer uma análise e ele próprio criar as suas estratégias” (Soares, 2013).

### **Exemplo 10**

“Considero que o comandante deve ser ele próprio e manter-se fiel aos seus princípios. Se souber explicá-los adequadamente aos seus subordinados. Qualquer método que apoie o exercício do comando é útil. Em excesso podem iludir e provocar danos graves na unidade e reduzir o seu rendimento operacional. Não são mecanismos e estratégias que tornam maus líderes em bons” (Silva, 2013a).



Apêndice 1 – Matriz de Validação

<b>QUESTÃO CENTRAL</b>	<b>QUESTÕES DERIVADAS</b>	<b>HIPÓTESES</b>	<b>VALIDAÇÃO DE HIPÓTESES</b>	<b>RESPOSTA À QUESTÃO CENTRAL</b>
<i>Qual o modelo de competências da liderança a adotar em ambiente operacional?</i>	<i>Quais os desafios e tendências futuras da liderança em ambiente operacional?</i>	<i>Podemos identificar alguns desafios e tendências futuras da liderança em ambiente operacional, como a complexidade do próprio ambiente operacional, a ameaça difusa, a gestão da informação e a tecnologia, entre outros.</i>	Validada (Síntese Conclusiva, pp. 20 e 21)	<i>O modelo de competências da liderança que as FFAA devem adotar para responder aos desafios de futuro, deve ser um modelo composto pelas competências por nós elencadas, pelas variáveis individuais/grupo, pelos resultados e pelo próprio AO. Neste modelo, as competências do líder operacional e os fatores situacionais tornam possível que o líder, através da sua influência afete as capacidades, o comportamento e o desempenho dos indivíduos/grupo, do AO e reúne condições para que o exercício da liderança em AO seja eficaz.</i>
	<i>Quais os indicadores que permitem medir a eficácia da liderança em ambiente operacional?</i>	<i>Podemos identificar alguns indicadores de eficácia em ambiente operacional que têm efeitos positivos na ação do líder militar, como a inteligência emocional, a organização e planejamento, a autoconfiança, a coragem e o empenho e dedicação, entre outros.</i>	Validada (Síntese Conclusiva, pp. 30 e 31)	
	<i>Quais as competências nucleares da liderança em ambiente operacional?</i>	<i>Foi possível identificar as competências nucleares associadas à liderança operacional na conduta das modernas operações militares que concorrem para uma maior eficácia da liderança em ambiente operacional, como a competência técnico – profissional, a capacidade de decisão, o poder de comunicação, a confiança e o conhecimento, entre outras.</i>	Validada (Síntese Conclusiva, pp. 42 e 43)	