



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO DE INFANTARIA

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

CARACTERIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO NUM BATALHÃO DE INFANTARIA NAS OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ

Autor: Aspirante Aluno José Manuel Gonçalves Martins

Orientador: Major INF Paulo Quinta

Amadora, Agosto de 2009



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO DE INFANTARIA

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

CARACTERIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO NUM BATALHÃO DE INFANTARIA NAS OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ

Autor: Aspirante Aluno José Manuel Gonçalves Martins

Orientador: Major INF Paulo Quinta

Amadora, Agosto de 2009

NOTA INTRODUTÓRIA

Esta investigação iniciou-se em 2008 quando foi feita a proposta dos temas de investigação, no entanto foi durante o período de 10 semanas dedicados à realização que este foi literalmente desencadeado. O tema escolhido “Caracterização da Tomada de Decisão num Batalhão de Infantaria em Operações de Apoio À Paz”, todavia, para além do parco tempo disponível para a realização do trabalho e do limitativo número de páginas imposto, este foi em parte desvirtuado pela própria cronologia que o abarca, no caso concreto pelas datas recomendadas para a realização do Trabalho de Investigação Aplicada pelo curso de Infantaria. O enquadramento temporal a que fomos sujeitos, comprometeu em grande medida, o desenvolvimento das necessárias entrevistas para o normal desenrolar do trabalho, com vista a atingir o objectivo proposto inicialmente como temática a estudar. Já que grande parte dos entrevistados nesta altura está a gozar o seu período de férias, sendo que uns estão incontactáveis, e outros quando enviam os dados, já não existe capacidade de os contemplarmos nas conclusões (pela entrega ser no dia 18 de Agosto). Perante as incontornáveis limitações, fomos obrigados a redefinir a abrangência do estudo a apenas um Teatro de Operações, e o escolhido foi o Afeganistão devido às suas inerentes características particulares que proporciona, nomeadamente a necessidade imperiosa de a miúde tomar decisões não-programadas (no qual se enquadra a temática a estudar), visto que as planeadas são mais fáceis de tomar e não envolvem grandes preocupações nem dificuldades. Seguindo este quadro conceptual, a força portuguesa que foi escolhida para a investigação foi os Comandos, apesar de a força dos Pára-quedistas também realizar missões no Afeganistão, mas realiza menos missões que a outra força.

As referidas limitações impuseram a alteração do tema do trabalho, sendo desenvolvida uma abordagem mediante a designação de um estudo exploratório sob o tema – Caracterização da tomada de decisão nas Forças Nacionais Destacadas (FND) – estudo de caso: Comandos.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que sempre me apoiaram e acreditaram em mim, a toda a minha família e amigos, e em especial ao meu pai, à minha mãe, ao meu irmão e à minha namorada pela compreensão e pela motivação constante em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Venho desta forma agradecer a todas as pessoas que me auxiliaram, directa ou indirectamente, na elaboração deste Trabalho de Investigação Aplicada (TIA). O contributo destas pessoas foi fundamental, auxiliando-me nos momentos de maiores dificuldades e incentivando-me sempre com novas ideias para ultrapassar as fases mais difíceis. Quero deixar aqui o meu reconhecimento pessoal, em especial:

- Ao Tenente-Coronel de Infantaria Bartolomeu, do Centro de Tropas Comandos (CTC), pelo auxílio e disponibilidade prestada quer para a realização da entrevista quer como ajuda para contactar outros oficiais dentro do CTC;
- Ao Tenente-Coronel de Infantaria Soares, do CTC, pela sua disponibilidade e contributos prestados na entrevista;
- Ao Tenente-Coronel de Infantaria Cipriano, da Academia Militar (AM), pela preocupação constante com que foi acompanhando a realização de todos os trabalhos do curso incentivando sempre ao trabalho evitando o desleixo;
- Ao Major de Infantaria Quinta, da AM, e meu orientador, pelo seu total empenhamento, preciosa orientação, constante disponibilidade e simpatia manifestada ao longo de toda a execução do TIA e que em muito contribuíram para o produto final;
- Ao Major de Infantaria Cancelinha, do CTC, pela sua disponibilidade, pelas informações prestadas e pelos contributos prestados na entrevista;
- Ao Major de Infantaria Maia, do CTC, pela sua disponibilidade, pelos documentos fornecidos e pelos contributos prestados na entrevista;
- Ao Capitão de Infantaria Chin, do CTC, pela sua disponibilidade, pelos documentos fornecidos e pelos contributos prestados na entrevista;
- Ao Capitão de Infantaria Fernandes, do CTC, pela sua disponibilidade e pelos contributos prestados na entrevista;
- Ao Capitão de Infantaria Eusébio, do CTC, pela sua disponibilidade e pelos contributos prestados na entrevista;
- Ao Tenente de Infantaria Coutinho, do CTC, pela sua disponibilidade e pelos contributos prestados na entrevista;
- Ao Tenente de Infantaria Luís, do CTC, pela sua disponibilidade e pelos contributos prestados na entrevista;
- Ao Tenente de Infantaria Silva, do CTC, pela sua disponibilidade e pelos contributos prestados na entrevista;
- A toda a minha família pelo incentivo constante, apoio imenso e motivação, que me deram ao longo do tempo, na realização deste TIA;

- Á minha namorada por todo o apoio e carinho, pela motivação e auxílio nas fases difíceis e pela forma como ela influenciou a minha maneira de estar na vida;
- A todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram com sugestões, opiniões e incentivos no sentido de realizar, melhorar e concluir o presente TIA.

ÍNDICE GERAL

NOTA INTRODUTÓRIA	I
DEDICATÓRIA.....	II
AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE GERAL.....	V
INDICE DE FIGURAS	VII
INDICE DE QUADROS	VIII
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	IX
RESUMO	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUÇÃO	1
1 – REVISÃO DE LITERATURA	5
1.1 – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA LIDERANÇA	5
1.2 – COMANDANTE <i>VERSUS</i> LÍDER	6
1.3 – TIPOLOGIA DAS TEORIAS DA LIDERANÇA.....	7
1.3.1 – Teoria dos Traços.....	7
1.3.2 – Teorias Comportamentais.....	8
1.3.3 – Teorias Situacionais	9
1.3.4 – Liderança Carismática	10
1.3.5 – Liderança transaccional VS Liderança transformacional.....	11
1.4 – TRAÇOS DA LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR	13
1.5 – PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR	14
1.6 – ESTILOS DE LIDERANÇA	15
1.7 – FACTORES DE LIDERANÇA.....	17
1.8 – A TOMADA DE DECISÃO.....	19
1.8.1 – Conceito – Tomada de Decisão.....	19
1.8.2 – A tomada de decisão ética.....	20
1.8.3 – Modelos de tomada decisão	21
1.8.3.1 – Nível individual do processo de tomada de decisão	21
1.8.3.2 – Nível grupal do processo de tomada de decisão	24
1.8.3.3 – Nível Organizacional do processo de tomada de decisão.....	26
1.8.3.4 – Modelos de Tomada de Decisão Militar	31
1.9 – “COMANDOS”	34
2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	36
2.1 – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	36
2.2 – MODELO DE ANÁLISE	36

2.3 – OBJECTO TEÓRICO DE ESTUDO	37
2.4 – OBJECTO EMPÍRICO DE PESQUISA.....	37
2.5 – PRESSUPOSTOS DE PARTIDA.....	37
2.6 – HIPÓTESES DO TRABALHO.....	38
2.7 – OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS NAS ENTREVISTAS	38
2.8 – INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	39
2.9 – RECOLHA DE DADOS.....	39
2.10 – TÉCNICAS DE ANÁLISE UTILIZADAS	40
2.11 – LIMITAÇÕES	40
3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	41
3.1 – ANÁLISE DA ENTREVISTA - DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	41
CONCLUSÕES	47
SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	50
BIBLIOGRAFIA.....	52
APÊNDICES.....	55
ANEXOS	122

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: QUATRO MODELOS DE DECISÃO ORGANIZACIONAL.....	126
FIGURA 2: DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	128
FIGURA 3: LOOP OODA	129
FIGURA 4: ORGANIGRAMA DO CENTRO DE TROPAS COMANDOS.....	130

INDICE DE QUADROS

QUADRO 1: DIFERENÇAS ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA AS TAREFAS E A ORIENTAÇÃO PARA AS PESSOAS.....	123
QUADRO 2: DIFERENÇAS ENTRE LÍDERES CARISMÁTICOS NEGATIVOS E POSITIVOS.....	124
QUADRO 3: TAXONOMIA DE ESTILOS DE PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO.....	125
QUADRO 4: AS METÁFORAS ORGANIZACIONAIS E OS MODELOS DE DECISÃO ORGANIZACIONAL.....	127

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

A

AM Academia Militar

B

BCmds Batalhão de Comandos

C

Cap. Capitão

CTC Centro de Tropas Comandos

E

EM Estado-Maior

EPA Eliminação por Aspectos

EPC Escala de Preferência do Colaborador

EUA Estados Unidos da América

G

Gen. General

I

IAI Independência de Alternativas Irrelevantes

IED Improvised Explosive Device (Dispositivos Explosivos Improvisados)

IPB *Intelligence Preparation of the Battlefield* (Estudo do Espaço de Batalha pelas Informações)

ISAF *International Security Assistance Force* (Força Internacional de Segurança e Assistência)

M

Maj. Major

MV Maximização de Valor

M/A Modalidade de acção

N

NEO Operações de Evacuação de Não-Combatentes

NF	Nossas Forças
P	
PCT	Procedimentos de Comando de Tropas
PDM	Processo de Decisão Militar
pp.	página à página
Q	
QG	Quartel-General
QP	Quadros Permanentes
QRF	<i>Quick Reaction Force</i>
S	
SRR	<i>Security Sector Reform</i>
T	
TCor.	Tenente-Coronel
Ten.	Tenente
Trad.	Tradução
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TO	Teatro de Operações
U	
UEC	Unidade Escalão Companhia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

Durante as missões em Teatros de Operações estrangeiros que Portugal participa, muitas vezes surgem situações que não estavam planeadas e que os comandantes são obrigados a decidir num curto espaço de tempo. O presente trabalho de investigação aplicada, seguidamente apresentado e subordinado ao tema “Caracterização da tomada de decisão das forças nacionais destacadas: estudo de caso Comandos” incide na forma como os comandantes dos vários escalões pensam e organizam as suas ideias antes de tomar uma decisão inopinada. Através desta pesquisa procurou-se verificar se existem semelhanças no processo de tomada de decisão aos vários escalões de comando, principalmente quanto ao estilo de liderança e aos modelos de tomada de decisão que cada comandante adopta neste tipo de situações.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em publicações que abordavam o tema deste trabalho, e de seguida foi feita uma pesquisa de campo de natureza qualitativa, onde foram aplicadas entrevistas a oficiais que participaram na missão no Afeganistão, com o intuito de se analisar os modelos de tomada de decisão que estes perfilhavam antes de tomar decisões não-programadas.

Deste estudo concluiu-se que os processos de tomada de decisão não-programada aos vários escalões é diferenciada pois a importância das decisões que estão albergadas a cada escalão é diferente e consoante aumenta o escalão mais difíceis são as decisões que têm de ser tomadas o que implica um maior planeamento e essas decisões reportam uma maior influência a toda a força. Dentro do mesmo escalão os modelos de tomada de decisão são muito semelhantes demonstrando que o tempo disponível e o tipo de decisões que são características dos vários escalões têm uma grande preponderância.

Palavras-chave: Tomada de decisão, Escalões de comando, decisões não-programadas, modelos de tomada de decisão, comandantes.

ABSTRACT

During the missions in foreign Theater of Operations in which Portugal participates, often situations arise that were not planned and that the commanders are required to decide within a short period of time. This applied research study, follow presented and subsume to the theme "Characterization of the decision making of FND: a case study Commands" focuses on how the commanders of various echelons think and organize their ideas before making a unpredictably decision. Through this research sought to verify whether there are similarities in the decision making process to various echelons of command, especially as the style of leadership and decision-making models that each commander takes in such situations.

Initially was carried out a literature research in publications that addressed the theme of this work, and then was made a field research of a qualitative nature, where interviews were applied to officers who participated in the mission in Afghanistan, in order to analyze the models of decision-making that they select before taking non-programmed decisions.

This study concluded that the non-programmed decision-making process to different levels is different because the importance of the decisions that are restrained at each echelon is different and as the echelon increases most difficult is to take decisions that must be taken, that requires a greater planning and that decisions relate more influence to the entire force. Within the same echelon the decision-making models are very similar showing that the time available and the type of decisions that are characteristic of the various echelons have a great preponderance.

Keywords: Decision making, echelon of command, non-programmed decisions, models of decision-making, command.

INTRODUÇÃO

Na actualidade, a liderança consubstancia-se como elemento fulcral para a condução das organizações, impulsionando-as rumo ao sucesso e à competitividade imposta pela globalização (CHIAVENATO, 2004). A liderança é “um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo” (SYROIT, 1996: 238). Segundo Lussier e Achua, “liderar a mudança é uma das mais importantes e difíceis tarefas da liderança. Para alguns teóricos aí reside a essência da liderança, sendo tudo o resto secundário” (CUNHA & REGO, 2007: 27). Quem tem de liderar a mudança são os líderes e “se as pessoas consideram que o líder é capaz de mudar o rumo dos acontecimentos, e é plausível que lhe concedam uma margem de manobra para agir – que não concederiam se o considerassem incapaz” (...) “contribuindo para que ele consiga fazer aquilo que se esperava que conseguisse” (CUNHA & REGO, 2007: 42).

Neste quadro conceptual, “os líderes interessam-se pelo futuro e os gestores pelo presente; os líderes respiram a mudança e os gestores preferem a estabilidade; os líderes pensam no longo prazo e os gestores actuam no curto prazo; os líderes são cativados por uma visão e os gestores (preocupados com regras e regulamentos) preferem a execução; os líderes tratam do “porquê” e os gestores do “como”; os líderes confiam na intuição e os gestores apreciam a lógica” (CUNHA & REGO, 2007: 176). Esta postura diferenciadora reconhece-se no contexto militar entre o comportamento do líder eficaz e o comportamento do apelidado comandante, designações estas que se edificam mediante a liderança construída na sua relação directa com as forças que lhe reconhecem a autoridade investida, ou mais do que isso. Neste contexto, a liderança é essencial para que as missões sejam cumpridas eficazmente, e nos teatros de operações (TO) que Portugal participa, sendo esta muitas vezes confrontada com inúmeras situações inopinadas, as quais vamos designar ora avante como tomadas de decisões não-programadas, em que os líderes/comandantes tem de decidir rapidamente, sendo necessário que a sua força execute aquilo que ele pretende de forma a que os objectivos sejam cumpridos. Este desiderato é contudo extremamente difícil de alcançar, por se constituírem como situações inesperadas e se desenrolarem em locais onde o *stress* é elevado. Neste campo situacional, só uma liderança esclarecida, com base na lealdade, confiança, integridade e cumplicidade é que o comandante consegue com que a força lhe obedeça de forma inequívoca sem nunca duvidar da sua decisão existindo bons laços entre eles, “o superior, nas suas relações com os inferiores, procurará ser para eles o exemplo e guia, estabelecendo a estima recíproca... Tem ainda o dever de curar dos interesses dos subordinados, respeitar a sua dignidade...” (LEITÃO & ROSINHA, 2007: 36).

A função de Comando¹ está intrínseca nas Forças Armadas e em todas as organizações munidas de uma estrutura hierarquizada, e conjugada com o carisma pessoal, a ciência, a arte e a técnica do comando, é que permitirá um bom desempenho do comandante, todavia, esta situação estará sempre condicionada pela compreensão mútua entre os comandantes e os subordinados. “O Comando e a Chefia são legitimados através da nomeação e da autoridade delegada pelo comandante do Exército e, a liderança é aceite pelos seguidores que se disponibilizam voluntariamente a seguir o líder” (LEITÃO & ROSINHA, 2007: 38).

Neste “novo” processo organizacional de globalização, quer em termos civis quer em termos militares, a tomada de decisão surge como essencial a qualquer chefia ou direcção e ninguém consegue ser um líder se não tomar decisões quando estas são necessárias. Como refere o “ditado militar” mais vale uma má decisão do que uma indecisão, já que esta (decisão, ou a sua inexistência) levará a que os homens que são seus subordinados percam a confiança e o respeito que têm por ele e também uma má decisão ou indecisão poderá levar a graves perdas quer de homens quer no desenrolar da missão. Em contexto operacional, um comandante militar está constantemente a tomar decisões e a dar ordens, sejam em exercícios ou em operações, sendo que, quanto maior for a patente, maior apoio terá para a sua tomada de decisão, mas a responsabilidade será sempre dele e é ele que terá de decidir. A tomada de decisão, vislumbra-se assim como difícil por muitas razões, incluindo a falta de informação ou a discrepância entre o que apetece decidir e o que se deve decidir, sendo que as decisões mais delicadas são aquelas que envolvem elementos de racionalidade, emoções intensas, recordações anteriores e um contexto complexo e eventualmente confuso.

Partindo deste quadro, no âmbito do Tirocínio para Oficial de Infantaria foi desenvolvido o tema – Caracterização da tomada de decisão nas Forças Nacionais Destacadas (FND) – estudo de caso: Comandos. A escolha por esta temática prende-se com a necessidade de verificar a forma como os comandantes dos vários escalões tomam as suas decisões não-programadas (imprevistas), de forma a caracterizar as suas condutas, bem como, a tipificar os fenómenos que as desencadeiam. Neste quadro conceptual, onde a incerteza se impõe gerando graus de ameaça e risco que são constantemente elevados foi escolhido por inerência o TO do Afeganistão, e o contacto com os oficiais que participaram nessas FND's. No caso concreto, os oficiais que desempenharam as funções de Comandantes de Pelotão/Grupo, Companhia e de Batalhão, são dos Quadros Permanentes (QP) do Exército, tendo frequentado por inerência a Academia Militar (AM), que ao longo do tempo se tem consubstanciado como uma escola de formação de líderes, sendo-lhes fornecido uma miríade de ferramentas, que na actualidade se verificam como essenciais para a assumpção esclarecida das suas várias funções organizacionais. Acresce a esta formação de base –

¹ A função de Comando é a “autoridade conferida pelas leis e regulamentos a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada” (LEITÃO & ROSINHA, 2007: 35).

Oficiais de Infantaria no caso em apreço, terem todos o curso de Comandos. Neste quadro de referência, assumiu-se a seguinte questão de partida: aferir se existem diferenças significativas nos escalões de comando, da força, de companhia e de pelotão, em decisões não-programadas durante a missão no Afeganistão. Esta abordagem, tem assim como finalidade, estudar se os estilos de liderança são semelhantes durante a tomada de decisão, verificar se o comando aos diferentes escalões implica modelos de tomada de decisão diferenciados e o se dentro do mesmo escalão estes modelos se caracterizam de forma semelhante, baseando-se esta pesquisa no cruzamento das informações de todos os comandantes inquiridos.

Com o intuito de aferir as questões levantadas, foi inicialmente desencadeada uma revisão bibliográfica sobre o tema em questão de forma a dirimir os principais conceitos a ela associados. Esta abordagem inicial, permitiu traçar as linhas orientadoras para a realização das entrevistas aos oficiais que desempenharam funções mediante o enquadramento anteriormente delineado, tendo-se recorrido ao método de análise qualitativa, mediante a técnica de análise de conteúdo das referidas entrevistas, tendo sido conduzidas no sentido de se encontrarem as respostas às problemáticas levantadas. Esta postura, constitui-se ainda como uma mais-valia ao contribuir com diversos ensinamentos que não vêm escritos nos livros e que ajudaram na melhoria deste trabalho.

A pertinência deste trabalho, edifica-se de imediato pela escassez de abordagens à cerca desta problemática, que embora se reconheça tenha se constituído como uma inegável limitação inicial, veio contudo e ao mesmo tempo, a corporizar-se numa motivação intrínseca acrescida. Porque, apesar de ser um assunto pouco referenciado em abordagens organizacionais, principalmente ao nível militar, esta apresenta-se cada vez mais crucial no advento do novo milénio, em que as constantes mudanças tecnológicas, impõem novas soluções, na qual se edifica a importância da compreensão da tomada de decisão não-programada, à qual se acresce os elevados índices de *stress* a que os indivíduos estão sujeitos.

A investigação foi dividida em quatro partes fundamentais: a revisão de literatura, a metodologia de investigação, a apresentação e discussão de resultados e por fim as conclusões. A primeira parte, relativa à revisão de literatura, procura fazer o enquadramento do contexto da liderança e da tomada de decisão. Para o efeito, consultámos obras e documentos de vários autores nacionais e internacionais, que já desenvolveram o tema em estudo. Na segunda parte, a metodologia de investigação, apresentamos os objectivos e finalidades deste estudo, assim como os pressupostos de partida e as hipóteses a serem testadas, caracterizando-se ainda os instrumentos utilizados e a indicação de todos os procedimentos adoptados para a recolha dos dados, e no final as limitações. Na terceira parte, apresentamos os dados referentes à aplicação das entrevistas, e à sua análise e discussão, viabilizando a interpretação dos mesmos à luz das hipóteses inicialmente

delineadas, e estudando-se a sua corroboração ou não face aos dados aferidos. No final apresentamos as conclusões derivadas da nossa investigação, no sentido de dar resposta à questão central por nós levantada, bem como às questões derivadas. São ainda apresentadas algumas propostas e sugestões para investigações futuras.

1 – REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura é uma das partes mais importantes de um projecto de pesquisa que se refere à fundamentação teórica que cada um adopta para abordar o tema e o problema de pesquisa, resultando de um processo de levantamento e análise daquilo que já foi publicado sobre o tema escolhido (MENEZES & SILVA, 2001).

Antes de iniciarmos a análise da problemática em questão, torna-se necessário, esclarecer os conceitos que vão ser abordados ao longo do trabalho. Em primeiro lugar, em termos gerais, é feita uma abordagem ao conceito de liderança, como as diversas definições propostas por vários autores, as diversas teorias que existem, quais os traços e princípios de liderança, os estilos de liderança civis e os que mais se reflectem no nível militar, os factores de liderança que existem e a importância destes para os líderes. Numa segunda fase centramo-nos nos modelos de tomada de decisão, dentro destes demos mais relevância às decisões não programadas, dado que, são decisões inopinadas que surgem sem que o decisor já tenha tido planeado algo sobre essas decisões, e que exigem por parte do líder uma maior preocupação e afinco, porque não são decisões de rotina e que envolvem a criação de novas ideias e soluções para resolver o problema que surgiu de repente. Os conceitos abordados nesta fase foram a tomada de decisão, bem como, os vários modelos de tomada de decisão mais desenvolvidos.

Esta abordagem conceptual tem como objectivo se constituir como fio condutor para o desenvolvimento deste estudo de caso que se enquadra mediante uma abordagem exploratória.

1.1 – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA LIDERANÇA

A liderança é um conceito que tem sido muito explorado na actualidade, existindo um vasto estudo e diversas abordagens. Conceptualmente, como refere Yukl e Bass, “o termo liderança significa diferentes coisas para diferentes pessoas. São muitas as definições – quase tantas como as pessoas que se dedicaram ao tema” (REGO, 1998: 23). Segundo Chelladurai (1999) os diferentes conceitos de liderança incluem todos, a ideia que esta é um processo do comportamento, cuja natureza é interpessoal e que se destina a influenciar actividades de um indivíduo através dos objectivos organizacionais. Para Jago, a liderança “consiste no uso da influência não-coersiva para dirigir e coordenar as actividades dos membros de um grupo organizado, visando o alcance dos objectivos do grupo” (REGO, 1998: 23). Por outro lado, Hersey e Blanchard referem-se ao termo liderança, como sendo, “o processo de influenciar actividades de um indivíduo ou grupo, no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação” (1988: 86). Adoptando a mesma perspectiva Cunha e Rego assumem o termo liderança como a “capacidade de

suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos (...) o consentimento da influência exercitada pelo líder (...) a influência feita de aceitação voluntária” (2005: 184).

Em termos militares, também existem vários autores que definiram o conceito de liderança, sendo este, mais evidente no nível militar do que no civil. Segundo o “FM 6-22 – *Army Leadership*” do exército dos Estados Unidos da América (EUA), refere que liderança é “influenciar pessoas pela atribuição de um objectivo, de uma direcção e de motivação, actuando para o cumprimento da missão e para o aperfeiçoamento da organização” (2006: 1-2). Em Portugal, a liderança está definida no *Manual de Liderança Militar da Academia Militar* 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 finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (VIEIRA, 2002: 7).

Como se verifica nas diversas abordagens a maior parte dos autores que estudaram o conceito de liderança, descrevem-no de acordo com a influência² e o alcançar os objectivos propostos, no entanto Yukl defende que “ a liderança é levada a cabo por uma pessoa específica que, no grupo, exerce o papel de líder. Esse papel inclui responsabilidades e funções que não podem ser partilhadas pelos restantes membros (os seguidores ou liderados), sob pena de se prejudicar a eficácia do grupo” (REGO, 1998: 25) enquanto outros autores preferem estudar a liderança como um processo em vez de optarem por estudar o líder como um indivíduo, defendendo que dentro do grupo qualquer indivíduo poderia ser o líder em certos momentos dependendo da situação, o que provoca que não exista distinção clara entre quem é líder e quem é liderado/seguidor (REGO, 1998).

1.2 – COMANDANTE VERSUS LÍDER

Em todas as sociedades organizadas existe um comandante/chefe que é o responsável pela organização. A sua chefia está patente através da função de comando que exerce, sendo que, nas Forças Armadas esta função sobressai, devido a ser uma instituição fortemente hierarquizada e onde o conceito de autoridade se exerce na sua plenitude. A palavra comando, segundo o Dicionário de Língua Portuguesa, significa, acto de comandar; direcção e governo de uma força de exército ou da armada. O Grande dicionário da Língua Portuguesa (1951) define comando como “acção de comandar ou acção que um comandante exerce sobre as suas tropas ou militares que lhe estão subordinados”. No âmbito da instituição militar, o vocábulo comando, traduz-se como a “autoridade conferida pelas leis e regulamentos a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada” (VIEIRA, 2002: 5).

² Influenciar – exercer influência em; levar a agir de determinada maneira; dominar; afectar; mudar; alterar (rumo dos acontecimentos); (De influência+-ar)

A função de comando exerce-se em conformidade com as leis, regulamentos e legislações, civis e militares, dentro do serviço ou por imperativo nacional, já o líder exerce a sua influência sobre os seus subordinados, sem que para isso necessite de um regulamento que lhe conceda esse direito. A autoridade que é conferida aos comandantes provém das leis e regulamentos, mas não só. Se a autoridade que um comandante possui, tem origem num conjunto de qualidades naturais do próprio e lhe confere impor a sua vontade aos seus subordinados, sem estes sentirem-se obrigados a executar, o comandante torna-se um líder. No entanto, ter estas qualidades intrínsecas no carácter do líder, não é suficiente para que este saiba comandar, em organizações complexas é essencial “juntar ao carisma pessoal, a ciência, a arte e a técnica do comando, as quais serão adquiridas ao longo do tempo” (LEITÃO & ROSINHA, 2007: 37).

1.3 – TIPOLOGIA DAS TEORIAS DA LIDERANÇA

Desde a conceptualização inicial da liderança, várias abordagens teóricas tentaram descrever teorias em redor deste conceito. A Teoria dos traços de personalidade foi a primeira a ser enunciada, baseando-se no facto de entender que os líderes possuíam traços que os fazia sobressair dentro da multidão, e só quem tivesse determinados traços como: inteligência, assertividade, coragem, astúcia... é que poderia se tornar num líder.

1.3.1 – Teoria dos Traços

Desde o princípio do século XX até ao início da 2ª Guerra Mundial os estudos sobre a liderança tiveram sempre associados às qualidades que os líderes possuíam e que lhes permitia sobressair e os distinguir dos subordinados. O pensamento que dominava nessa época era de que algumas pessoas (os líderes) possuíam traços de personalidade que as tornava mais aptas para estarem a ocupar as posições de liderança (Rego, 1998: 58). Só quem tivesse múltiplas características físicas e psicológicas com um grande desempenho dessas mesmas características é que poderia ser considerado um líder potencial. Esta abordagem menosprezava a formação dos líderes e evidenciando exclusivamente a selecção. A formação de líderes era um processo escasso, e só era realizado a pessoas que já possuíssem as qualidades necessárias para ser líder.

Segundo Rego, “os tipos de traços mais citados como conducentes ao sucesso foram: a inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, estabilidade emocional, energia, intuição, penetrante e a capacidade de persuasão” (1998: 58).

A conceptualização desenvolvida pela abordagem dos traços foi posta em causa por Stogdill (1948) que depois de ter analisado vários estudos *“concluiu que os indivíduos não se tornam líderes devido à posse de uma determinada combinação de traços. Um líder com certos traços poderia ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra; além disso, dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem sucedidos na mesma situação”* (REGO, 1998: 58).

Influenciou a que muitos investigadores deixassem de abordar este assunto, no entanto, em 1974, Stogdill após mais um estudo sobre esta temática concluiu que “*um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia*” (...) “*a importância relativa dos diferentes traços depende das situações*” ((CUNHA M. , REGO, CUNHA, & CARDOSO, 2003: 185). Outros autores sobre este tema tiveram as mesmas conclusões evidenciando que “a existência destes traços não garante só por si o sucesso da liderança” (VIEIRA, 2002: 45), e segundo Rosado certos traços aumentam a probabilidade de ser líder mas não garantem a sua eficácia (2005).

O reconhecimento destas insuficiências explicativas, permitiram a emergência das teorias comportamentais, sendo de realçar os dois principais estudos efectuados sobre este tipo de teorias: os estudos realizados na Universidade de Michigan e os estudos efectuados na Universidade de Ohio.

1.3.2 – Teorias Comportamentais

Os estudos de Michigan revelaram que existiam “três tipos de comportamentos que conduziam a uma liderança eficaz: orientada para as tarefas, orientada para as pessoas e a liderança participativa” (REGO, 1998: 113). A liderança orientada para as tarefas estava patenteada nos resultados do trabalho, enquanto que, a liderança orientada para as pessoas procurava com que existisse um bom relacionamento entre os subordinados, preocupando-se os líderes com o bem-estar destes, colocando-os a desempenhar funções diferentes e delegando-lhes tarefas, evitando assim dar bastantes ordens (ver Anexo A).

Os estudos de Ohio padronizavam duas categorias de comportamentos: a consideração e a estruturação. Estas duas categorias acabaram por ser bastante parecidas com os tipos de liderança orientado para as pessoas e para as tarefas, respectivamente.

O líder tem de ter consideração pelos subordinados, promovendo um relacionamento de confiança mútua, respeito pelas suas ideias e preocupação com a sua comodidade, ou seja, está mais centrado na comodidade dos subordinados para que estes tenham um melhor rendimento.

O líder através da estruturação prende definir qual o seu trabalho e o dos subordinados, de modo a atingir os objectivos propostos. Preocupa-se mais com o alcançar os requisitos e com a agenda de trabalho.

Alguns teóricos, como Likert (1967), Argyris (1964), McGregor (1960), defendiam que os líderes eficazes eram os que utilizavam os procedimentos de decisão participativa, enquanto outros, como Blake & Mouton (1964), advogavam que os líderes eficazes eram os que orientavam a sua liderança para as tarefas e para as pessoas.

1.3.3 – Teorias Situacionais

As teorias situacionais de liderança convergem as anteriores abordagens dos traços e dos comportamentos em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados. Vem relacionar a situação com o líder, os liderados, a tarefa, a situação e os objectivos. Este tipo de teorias vem relacionar as características pessoais dos líderes com as situações. Os principais estudos desenvolvidos por esta abordagem foram os trabalhos de Fiedler, House, Hersey e Blanchard.

Fiedler, na sua teoria da contingência em liderança, pretendia ajustar o estilo de liderança de acordo com a situação que fosse mais provável ter êxito. Para tal, utilizou um questionário, denominado escala de preferência do colaborador (EPC), para descobrir qual era o estilo de liderança de uma pessoa. No entanto é de salientar, que “para Fiedler, estilo de liderança refere-se às necessidades e motivos do líder e não propriamente a comportamentos explícitos” (JESUÍNO, 1987: 76). Assim, nesta perspectiva designou três variáveis: a relação entre o líder e os seus subordinados, para saber até que ponto estes o apoiavam; a estrutura da tarefa, ou, seja, saber se os subordinados tinham percebido quais eram os objectivos e procedimentos que estes teriam de adoptar para realizarem a tarefa; o poder da posição do líder, saber se este era imparcial e competente para as tarefas que tinha de executar (CHIAVENATO, 2004: 358).

A teoria situacional de Hersey e Blanchard ao início consistia “em estabelecer uma correspondência entre a actuação do líder e a maturidade dos colaboradores” (JESUÍNO, 1987: 111), mais tarde, foi compilada uma nova versão deste modelo e baseava-se “em saber como os líderes devem adoptar diferentes estilos para diferentes situações de mudança” (CUNHA & REGO, 2007: 200). Este modelo reúne duas variáveis: a primeira variável engloba o comportamento do líder em relação aos comportamentos de tarefa (clarificação do trabalho dos seguidores, preocupação com planos e prazos) e em relação aos comportamentos de relacionamento (preocupação com o bem-estar dos subordinados). A segunda variável reporta-se à maturidade que os subordinados possuem. Neste caso a maturidade refere-se à habilidade, ao treino, à segurança, ao conhecimento, à experiência, à confiança, à capacidade e motivação que os subordinados possuem para desempenhar as suas tarefas. A maturidade divide-se em dois tipos: no cargo, que faz referência aos aspectos de desempenho do seu trabalho como o conhecimento, a experiência e a competência para executar as funções; e a nível psicológico, como auto-confiança, empenhamento e motivação para executar a função. Hersey e Blanchard padronizaram quatro estilos de liderança em conformidade com os quatro níveis de maturidade que teriam os subordinados. No estilo S1, o líder tem de dar ordens claras e concisas, mostrar confiança na execução da tarefa, definir as tarefas dos subordinados. Este estilo adopta-se devido à baixa maturidade dos subordinados (não querem assumir responsabilidades), ou quando é necessário gerir uma mudança em situações de crise. Para o estilo S2, o líder

direcciona os subordinados na execução da tarefa persuadindo-os e convencendo-os das vantagens que trará a mudança. Tem de ser convincente e adequar a maneira de falar às características dos subordinados. Os subordinados apesar de terem pouca ou moderada maturidade, querem assumir as responsabilidades e participar na execução da tarefa e assim empenham-se e demonstram entusiasmo. Já no estilo S3, o líder ao adoptar este estilo deve-se à falta de vontade dos subordinados assumirem as responsabilidades, apesar de estes terem capacidades de as assumirem. É necessário apoiar os subordinados, aumentando assim a sua motivação, canalizando os seus conhecimentos e ideias, de forma a participarem na tomada de decisão. Utilizando o estilo S4, o líder, delega nos seus subordinados as tarefas que têm de ser feitas, pois estes, sabem como fazê-las, tem responsabilidade para tal, estão motivados e querem assumir tais tarefas. O líder tem explicar e clarificar quais as metas a atingir e mostrar-se disponível para prestar o seu apoio, quando os subordinados o solicitarem, mas sem intervir bastante na sua execução. Utilizando este modelo, o líder tem de desenvolver a sua capacidade de analisar correctamente a situação e assim escolher qual o estilo de liderança que mais se coaduna para uma liderança eficaz. Como os subordinados tem um papel fundamental dentro deste modelo, o líder tem de estar atento às mudanças de maturidade por parte destes.

1.3.4 – Liderança Carismática

Ao longo da história sempre houve indivíduos que se salientaram de entre os outros, devido à sua forte personalidade e aos traços que os caracterizavam. Dentro desses traços, o carisma era um dos que se destacava. O carisma é considerado por muitas pessoas o “ingrediente secreto da boa liderança” (CUNHA & REGO, 2007: 220), e alguns traços dos líderes vêm reforçar esse carisma, tal como, a auto-confiança, as fortes convicções, a capacidade de falar e a estabilidade. O carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina” (CUNHA & REGO, 2007: 221), ou “processo interactivo entre líderes e seguidores” (REGO, 1998: 364). Segundo Chiavenato “a liderança carismática está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo e extraordinário efeito sobre os seguidores” (2004: 360). O líder carismático influencia de tal forma os seus seguidores que estes confiam plenamente nele, adoptam as suas crenças, sentem afeição e vontade de lhe obedecer, identificam-se com ele e incluem-se na organização de que o líder faz parte adoptando a mesma missão e contribuem para o sucesso dessa mesma missão.

A primeira teoria sobre a liderança carismática foi proposta por House, em 1977, no entanto muitas outras se seguiram sobre este tema, de forma a complementar a teoria inicial. As primeiras abordagens sobre este tema centravam-se no líder, a liderança carismática era o resultado da influência deste sobre as atitudes e os comportamentos dos seus seguidores. Klein e House (1995) consideravam que o carisma resultava da conjugação de três elementos: uma faísca (o líder com as suas qualidades carismáticas); a matéria inflamável

(os seguidores que estão abertos e susceptíveis ao carisma); o oxigénio (o ambiente carismático, caracterizado pela percepção de crise e pela decepção com a situação vigente). Era através da combustão destes três elementos que se atingia a liderança carismática.

O facto de os líderes carismáticos produzirem resultados positivos, não impede que estes não sejam distinguidos em líderes carismáticos positivos e líderes carismáticos negativos (ver Anexo B). Apesar de esta distinção não ser clara, pois depende sempre do critério que está a ser utilizado, Musser, “sugeriu que os líderes positivos são os que se orientam primordialmente para as necessidades dos seguidores e da organização, enquanto que os negativos são os que se preocupam, sobretudo, com as suas próprias necessidades” (REGO, 1998: 387).

Os líderes negativos procuram dominar e cativar os seguidores, aproveitando-se deles para alcançar os seus objectivos pessoais. Centralizam as decisões mais importantes, manipulam os seus seguidores através de recompensas e punições, e limitam a circulação de informações de forma a protegerem a sua imagem.

Os líderes positivos orientam o esforço dos seus seguidores em prol da organização, delegam a autoridade e partilham a informação tendo sempre em vista o atingir dos objectivos da organização.

Esta teoria alberga quatro aspectos: os traços do líder, os comportamentos do líder, as situações facilitadoras e os efeitos sobre os seguidores. Os traços do líder predominantes são a forte motivação para o poder, a elevada auto-confiança e a forte convicção na moralidade das suas crenças. O líder através dos seus comportamentos, demonstra aos seus seguidores de que é competente, revela-lhes uma visão atractiva do futuro, inspira e motiva o empenhamento dos seus subordinados atribuindo mais significado ao trabalho por estes realizado, fazendo com que estes queiram alcançar a missão e se esforcem, expressa-lhes confiança e torna-se um exemplo que os seguidores desejam imitar. As situações facilitadoras remetem para a possibilidade de o líder ao definir os papéis para os seguidores, estes sejam atraentes, e assim mantêm os seguidores motivados para o alcançar dos objectivos.

1.3.5 – Liderança transaccional VS Liderança transformacional

A liderança transformacional e a liderança transaccional são das teorias mais estudadas na actualidade, e a sua origem deve-se à necessidade das organizações terem de se adaptar de forma rápida às mudanças. Bass considerava estes “dois tipos de liderança como processos distintos, embora complementares. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos em diferentes momentos ou situações, mas também admite (e até preconiza) o seu uso simultâneo/complementar” (CUNHA & REGO, 2007: 234). Refere ainda, que estes dois tipos de liderança podem ser eficazes no entanto em situações distintas, “o transformacional

em períodos de fundação organizacional e de mudança, e o transaccional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis” (CUNHA & REGO, 2007: 235).

Todas as organizações precisam de pessoas que se empenhem no seu trabalho, que sejam inovadoras e que se esforcem para atingir, cada vez mais, novos patamares. No entanto, determinados acontecimentos como despedimentos tendem a afectar os trabalhadores e a diminuir a sua motivação e empenho na realização das tarefas.

Dado este ambiente insatisfatório, a liderança transformacional surge de forma a combater, a travar e a modificar este tipo de pensamento por parte dos trabalhadores. Sendo assim, a liderança transformacional é o “processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses (designadamente os materiais) em prol dos objectivos da organização” (CUNHA & REGO, 2007: 234). Segundo esta mesma perspectiva, Muchinsky, definiu liderança transformacional como “uma concepção de que a liderança é o processo de inspirar um grupo a lutar pelos objectivos e obter resultados” (2004: 421). Os líderes ao utilizarem este tipo de liderança tentam influenciar os seus subordinados a ultrapassar as suas próprias expectativas, e assim de um modo conjunto, conseguem transformar a organização.

Para Bass (1998), “os líderes transformam os seguidores tornando-os mais conscientes da importância e do valor dos resultados da tarefa, activando as suas necessidades de ordem superior (no sentido Maslow) e induzindo-os a transcender o auto-interesse pelo bem da organização” (MUCHINSKY, 2004: 421). Neste tipo de liderança, o seguidor passa a ter como alvo os objectivos da organização em detrimento dos seus objectivos pessoais.

A liderança transaccional pressupõe uma interacção entre o líder e os seus seguidores, de modo a que o líder reconheça as necessidades e desejos dos seus seguidores para assim poder orientá-los e demonstrar o modo como podem atingir a sua satisfação e realização. Pode também ser caracterizada pelo reforço, como o elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso a acções disciplinares, sendo uma forma do líder cativar a obediência e o empenho dos seguidores. Neste tipo de liderança o líder controla e manipula os seus seguidores, tratando-os como meros instrumentos que o líder utiliza para alcançar os seus objectivos, obtendo uma relação de interesse mútuo, porque o líder deseja atingir os seus objectivos e os seguidores obter as recompensas ou evitar as punições.

Na liderança transformacional o líder pretende obter boas relações com os seus subordinados baseada em confiança e justiça, motivando-os a estes terem mais eficácia, autonomia e determinação provocando nos seguidores um desejo de imitar os comportamentos do líder de forma a agradá-lo, ou a interpretar uma ordem/pedido como a forma correcta de fazer estando de acordo com as suas crenças, valores e atitudes, levando-os a relacionamentos de trabalho mais do que o esperado no início. Enquanto que a liderança transformacional está baseada em mudar os valores, as crenças e as

necessidades dos seguidores, a liderança transnacional envolve uma relação de intercâmbio entre os líderes e os seguidores.

O líder transformacional tem inerente a si as seguintes características: o carisma, em que o líder induz nos seus seguidores fortes emoções de confiança, lealdade e respeito nele por parte dos seus seguidores; a inspiração, demonstrando o seu reconhecimento pelo esforço dos seus seguidores transmitindo-lhes elevadas expectativas; a estimulação mental que proporciona aos seguidores desenvolverem as suas capacidades críticas, de imaginação e de criatividade para conseguirem resolver os problemas; a consideração do indivíduo em que o líder preocupa-se em desenvolver o potencial dos seus seguidores, treinando-os, apoiando-os e delegando-lhes responsabilidades (CHIAVENATO, 2004).

O líder transaccional possui as seguintes características: recompensas contingentes, em que o líder explica aos seus seguidores o que devem fazer para serem recompensados, sendo assim uma maneira de reconhecer o seu esforço; administração por exceção activa, o líder procura e identifica possíveis erros e adopta acções correctivas caso os seguidores não alcancem os padroes estabelecidos; administração por exceção passiva, o líder só actua quando surgem os problemas e os padroes não são alcançados, adoptando acções correctivas; liderança *laissez-faire* (não-liderança), o líder não influencia os seus subordinados, evitando tomar decisões e não ter responsabilidades.

Através de um estudo realizado a oficiais do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), O'Keefe, "mostrou que os que evidenciavam maior liderança transformacional são aqueles que estão mais satisfeitos consigo próprios e se vêem como mais eficazes relativamente aos que usam um estilo transaccional" (LEITÃO & ROSINHA, 2007: 66). Alguns autores como Yamarino & Bass demonstraram que a liderança transformacional tem um impacto positivo dentro do meio militar, apesar de a liderança transaccional ser vista tradicionalmente como mais ajustada para este meio devido às regras, regulamentos e procedimentos que são a base de muitos comportamentos na instituição militar (LEITÃO & ROSINHA, 2007).

Estas abordagens teóricas, nomeadamente a dos traços permitiu a edificação de um conjunto de traços fundamentais em termos militares.

1.4 – TRAÇOS DA LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR

Segundo Yukl os traços que teriam mais importância para a eficácia dos líderes são a energia e capacidade para tolerar o *stress*, a auto-confiança, um elevado *locus* de controlo interno, a maturidade emocional, a integridade e a combinação de elevada motivação para o poder social com moderada necessidade de êxito e baixa afiliação (REGO, 1998).

O General Belchior Vieira, no seu livro *Liderança Militar*, que é actualmente o *Manual de Liderança Militar da Academia Militar*, apresenta os traços de liderança existentes. Estando estes traços directamente relacionados com o processo de tomada de decisão torna-se

fundamental abordá-los neste trabalho. Os traços Identificados pelo General Belchior Vieira que eram comuns à maior parte dos líderes são: a apresentação (aparência), a coragem, a capacidade de decisão, a confiança (segurança), a capacidade de resistência, o entusiasmo, a iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tacto e a generosidade. Os traços, que importa salientar para a tomada de decisão são: Apresentação (aparência), a feição como um líder se apresenta, o aspecto quer do seu uniforme como equipamento sempre de forma exemplar, o porte aprumado, o comportamento que têm com os seus homens utilizando uma linguagem cuidada e nunca irreverente ou obscena, a conduta com que manifesta a sua confiança nas suas tropas apesar de saber das dificuldades, a dignidade através do controlo das suas próprias acções sem nunca perder as estribeiras; a capacidade de decisão que é fruto da prática e experiência que o líder vai acumulando este tem que tomar decisões prontamente, e de as difundir de forma clara, precisa e concisa. Tem de ter a noção que muitas das boas ideias para a solução dos problemas têm a sua origem nos subordinados, logo torna-se necessário ouvir as suas opiniões sempre que seja possível e apropriado de forma a analisar as suas opiniões, avaliando-as e optar pela mais correcta ou aproveitar e complementar tais ideias para chegar à melhor solução; a confiança (segurança), é um sentimento que terá de existir entre o líder e os seus subordinados e vice-versa para que se possam atingir os melhores níveis de execução; o entusiasmo devendo o líder ser optimista e alegre de forma a motivar os seus subordinados na execução das tarefas. Uma forma de os motivar é através da explicação oportuna do “porquê” das suas decisões e acções, originando com que estes percebam e acreditem que a missão será cumprida o que impulsiona um maior empenhamento e mais eficaz; a iniciativa e a capacidade de improvisar. Quando surge uma situação inesperada e é preciso agir de imediato, o líder tem de ser capaz de tomar uma decisão sem ter de esperar por uma ordem que poderá não chegar em tempo oportuno; a integridade num líder é fundamental, tem de ser honesto, ter sentido do dever e reger-se pelos princípios morais, de forma a poder tomar decisões correctas e verdadeiras; discernimento, é a aptidão para apreciar e avaliar os factos e as possíveis soluções tentando antecipar as situações e assim não ter de tomar decisões irreflectidas.

1.5 – PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR

Os princípios da liderança são elementos fulcrais para a liderança de um líder eficaz pois são excelentes linhas de orientação universais e auxiliam na orientação da aplicação dos traços da liderança acima referidos. Estes princípios possibilitam ao líder, independentemente do escalão em que se situem, conduzir um plano de acção para melhorar a sua capacidade de liderança, e ignorar qualquer princípio pode conduzir a uma má liderança. Os princípios abaixo indicados são os que assumem maior relevo com a tomada de decisão e que afectam a decisão do líder.

Os princípios da liderança que estão directamente relacionados com a tomada de decisão são: procurar a responsabilidade e assumir a responsabilidade pelas suas acções: “a responsabilidade é demonstrada pela capacidade de decisão em tempos de crise – não hesitando em tomar decisões ou agir.” (VIEIRA, 2002: 39). O sucesso ou insucesso da missão pertence ao líder, e este tem de ser capaz de admitir os seus erros mas sem nunca recuar perante os obstáculos lutando por aquilo que acredita ser o mais correcto; tomar decisões correctas e oportunas: “as boas decisões tomadas no momento oportuno são preferíveis a melhores decisões tomadas tarde demais” (VIEIRA, 2002: 40).

1.6 – ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança variam consoante a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação, o que obriga a que o líder tenha de utilizar diferentes estilos de liderança de forma a adequar a sua liderança conforme a situação em questão. Segundo Vieira “o estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interacção directa do líder com os seus subordinados” (2002, p. 85).

Existem vários autores que realizaram diversas teorias dos estilos de liderança, sendo a primeira teoria baseada em dois estilos, a Teoria X e a Teoria Y. Esta teoria foi apresentada por Doug McGregor e referia-se a dois conjuntos de pressupostos que costumamos ter em relação às pessoas (1960). As pessoas que pertencessem à Teoria X consideravam as outras como preguiçosas, pouco inteligentes e irresponsáveis, enquanto que as pessoas que pertencessem à Teoria Y já consideravam as outras pessoas como responsáveis, motivadas, criativas e com vontade de conduzirem a sua vida pessoal e particular. Chris Argyris desenvolveu esta teoria tendo adoptado os nomes de Padrão A e de Padrão B, mas com uma análise da definição destes dois Padrões (estilos) chegamos à conclusão “que Argys podia tê-los designado por autocráticos (ou autoritários) e democráticos (ou participativos)” (BOTHWELL, 1991: 298). Apesar de estes estilos diferenciarem bastante o líder que optava por utilizar o estilo autoritário, e o líder que optava por utilizar o estilo democrático, esta teoria não ponderava que um líder utiliza-se diferentes estilos e que fosse flexível ao ponto de em certas situações adoptar o estilo autoritário, noutras o democrático, e ainda fazer uma combinação destes dois estilos em determinadas situações. Kurt Lewin, Ronald Lippett e Ralph K. White nos estudos que efectuaram sobre a liderança designaram três estilos de liderança. O estilo autoritário, o estilo democrático e o estilo *laissez-faire*. O estilo autoritário é directo, impessoal e sem relação entre o líder e os seus seguidores. É o líder que determina quais são as directrizes e que impõe as ordens. No estilo democrático já existe cooperação e participação na tomada de decisões por parte dos seguidores provocando um bom clima dentro do grupo e a realização de tarefas com melhor qualidade. O estilo *laissez-faire* o líder dá total autonomia aos seus seguidores para tomarem as suas decisões quer individuais quer colectivas.

Os líderes sempre tiveram grandes dificuldades em saber se envolviam ou não os seus colaboradores na implementação de mudanças, pois existem muitas vantagens e desvantagens para este tipo de situação, mas alguns estudos fomentam que a inclusão ou não dos colaboradores pode ser positiva ou negativa dependendo das situações. Segundo Casse, existem três tipos de situações de mudança: a situação antecipativa em que o líder tem tempo para planejar, pensar, e executar o seu plano; as situações reactivas em que o líder têm pouco tempo o que obriga a que o líder tome uma decisão rápida; nas situações de crise o líder tem de reagir logo porque senão a organização poderá passar por sérias dificuldades (CUNHA & REGO, 2007).

Deste modo, o líder tem de utilizar diferentes estilos de acordo com as diversas situações: o estilo directivo deve ser usado em situações de crise, em que o líder tem de ser claro e conciso, ter confiança nos seus seguidores e apoiar-se neles, procurando ter sucesso o mais rápido possível e assim demonstrar que a mudança era apropriada; o estilo persuasivo pode ser utilizado em situações de crise ou situações reactivas, em que o líder tem de convencer os seus colaboradores das vantagens que trará a mudança e fazendo-os participar nessa implementação para que estes se empenhem, colaborem e apoiem a mudança; o estilo participativo é indicado para situações antecipativas, devendo o líder apelar à criatividade e à inovação dos colaboradores para resolverem o problema delegando-lhes responsabilidades e autoridade e assim atingirem os objectivos da mudança; o estilo delegativo também deve ser utilizado em situações antecipativas, em que o líder clarifica os colaboradores sobre as suas expectativas delegando-lhes tarefas para executarem mas estando sempre pronto a apoiá-los caso estes o solicitem, deixando assim os seus colaboradores fazer as coisas à maneira deles sendo eles responsáveis pelo trabalho.

No meio militar os estilos que se aplicam mais são três: o estilo directivo, o estilo participativo e o estilo por delegação. No estilo directivo o líder dá as ordens aos seus subordinados, explica como quer que estes executem as tarefas, qual o local e quando tem de executar as ordens sem que os seu subordinados imitam a sua opinião sobre o assunto. Durante o cumprimento das tarefas por parte dos subordinados o líder supervisiona e assim assegura-se que as tarefas são cumpridas pelos subordinados. Este estilo aplica-se a tarefas que tenham de ser consumadas com tempo disponível reduzido, quando só líder tem o conhecimento do que é preciso, de como se deve executar, e os subordinados não têm a experiência ou competência para a execução das tarefas. No estilo participativo o líder aconselha-se com os seus subordinados para a tomada de decisão, escuta o que eles propõem que se execute e de como deve ser feito e no final ele pondera todas as opções e sozinho toma a decisão. Para o líder utilizar este estilo os seus subordinados têm de se competentes e saberem exactamente quais são os objectivos e metas pretendidos pelo líder. O líder ao optar por uma sugestão de um subordinado não significa que ele seja mau

líder mas sim, que, existe grande confiança entre eles, e também porque a responsabilidade do cumprimento da missão é só do líder.

No estilo por delegação o líder delega num subordinado ou a um grupo de subordinados a resolução dos problemas e a tomada de decisão. Os subordinados têm de ser experientes, competentes e saberem qual é o resultado final pretendido pelo líder. O líder continua a ser o responsável, perante o seu superior, das tarefas que lhe foram incumbidas, e os subordinados são responsáveis por alcançar os resultados pretendidos pelo líder. Este estilo de liderança aplica-se a algumas situações, mas para ter sucesso o líder tem de primeiro preparar e treinar os seus subordinados.

Para determinar qual o estilo de liderança a adoptar pelo líder numa situação, o líder tem avaliar cuidadosamente as situações e conhecer os seus subordinados. A competência e a motivação dos subordinados, os subordinados já terem realizado a tarefa anteriormente e o sucesso que tiveram na realização da mesma, a necessidade que eles tenham de supervisão, direcção e apoio por parte do líder para realizarem a missão, são tudo factores importantes que apoiam o líder a decidir qual o estilo mais adequado a situação que se apresenta.

O líder tem de ser sempre flexível quanto ao estilo de liderança a adoptar, pois este poderá ter de ser alterado conforme a situação, não existe um estilo que seja melhor do que os outros porque um estilo que resulte numa determinada situação poderá conduzir ao insucesso numa outra ocasião (VIEIRA, 2002: 87).

1.7 – FACTORES DE LIDERANÇA

Os factores de liderança são importantes para o líder poder decidir qual o melhor estilo de liderança a adoptar, pois estes influenciam sempre o acto da liderança. Existem quatro factores de liderança, que são: o liderado, o líder, a situação e a comunicação.

Os liderados (seguidores) são um factor de liderança muito importante, na medida em que, sem seguidores não havia líderes. Segundo Sandford, em 1980, “*o seguidor existe sempre que há liderança. É ele que a aceita ou rejeita. É ele que reage relutante ou entusiasticamente, obediente ou criativamente... Traz consigo os seus hábitos, atitudes, preferências e necessidades psicológicas mais profundas*” (REGO, 1998: 421). Em todos os estilos de liderança estes estão presentes, quer como executantes, quer como participantes, quer como responsáveis pela tomada de decisão. O líder deve tentar conhecer pessoalmente os seus subordinados, fazendo uma avaliação dos seus pontos fortes, das suas fraquezas, das suas necessidades, dos seus interesses e da ambição de cada um deles de forma a ter informações suficientes que lhe permitam orientar o seu estilo de liderança tendo em conta os seus seguidores. O conhecimento mútuo, o respeito e a confiança são elementos fulcrais na relação líder-liderados. Segundo Gaston Courtois “ o

conhecimento dos homens que tem que dirigir é para o líder tão necessário como o conhecimento da missão para a qual lhe compete orientá-los” (VIEIRA, 2002: 26).

O próprio líder é um factor de liderança, pois sem ele não existiria liderança. Este tem de ter total consciência das suas capacidades e limitações para poder produzir uma liderança eficaz.

Os líderes são pessoas de muita acção, não se limitam a ter grandes sonhos, eles obtêm os seus resultados e cativam os seus seguidores a seguirem-nos através dos resultados produzidos. Segundo Bothwell “para se ser um verdadeiro líder é preciso ter uma visão e agir de modo a concretizar essa visão” (1991: 192).

A situação é outro factor de liderança. Devido à imensa diversidade de situações que o líder poderá ter de enfrentar, este terá sempre de analisar cuidadosamente cada uma das situações e tirar as lições aprendidas de cada uma delas de modo a serem uma base de orientação para a resolução de situações parecidas, no entanto à que ter em atenção que “todas as situações são diferentes e as acções de liderança que tiveram sucesso numa determinada situação podem não resultar numa outra situação” (VIEIRA, 2002: 26).

Os recursos disponíveis, o nível de aptidão, motivação e empenhamento dos subordinados vão determinar a maneira de agir do líder, obrigando a que este tenha de supervisionar e dirigir a acção dos seus subordinados, ou, por outro lado, delegar num subordinado ou grupo de subordinados a resolução do problema e a tomada de decisão tendo sempre em atenção o tempo disponível para a concluir a missão.

A comunicação está intrínseca a qualquer estilo de liderança. “A comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e partilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento” (CHIAVENATO, 2004: 303). Tem de existir obrigatoriamente comunicação entre o líder e os liderados, podendo ser esta comunicação através de expressão oral, escrita, gestual ou uma mistura de estas modalidades, mas para esta ser efectiva os subordinados tem de perceber exactamente o que o líder lhes está a transmitir, e o líder por sua vez, tem de entender o que os subordinados lhes comunicam. Um líder que saiba comunicar com os seus subordinados reforça a sua relação com estes e consegue que estes obtenham um maior rendimento na execução das tarefas.

O líder tem de ter a percepção de adequar a sua forma de comunicar consoante as situações, dizendo aquilo que tem de ser dito na altura certa e na forma mais adequada pois torna-se totalmente diferente dizer as mesmas coisas em locais distintos à mesma pessoa, e/ou dizer uma coisa a uma pessoa mas em ambientes diferentes.

1.8 – A TOMADA DE DECISÃO

1.8.1 – Conceito – Tomada de Decisão

A tomada de decisão é uma actividade que está em contínuo uso por parte dos gestores e dos comandantes no caso militar. Antes de se optar por alguma decisão é necessário existir um planeamento, uma organização, direcção e controlo, sendo a fase do planeamento a mais importante, pois os erros que se cometerem nesta fase vão influenciar a decisão final. O gestor é que tem a função de decidir, e só depois de se tomar uma decisão é que se poderá agir. Sendo assim, decidir é, optar por uma determinada modalidade ou estratégia de acção, que conduza ao objectivo desejado. Pode ser também utilizado como o acto de solucionar problemas visto que o significado da palavra decisão é acção de determinar, de deliberar, ou dar solução, após debate ou análise prévia.

As decisões mais fáceis de alcançar são as de rotina, repetitivas, e bem definidas, estando os comandantes habituados a tomar este tipo de decisões, existindo já um procedimento padronizado, e são denominadas de administrativas ou programadas. São situações em que os comportamentos estão especificados, tal como os níveis de desempenho e já existe uma informação de qualidade sobre essa situação o que permite uma relativa certeza de que a alternativa escolhida terá sucesso. As decisões mais complicadas são as decisões não programadas, porque não são decisões de rotina ou que se tenha de decidir sobre essa situação várias vezes, que ocorrem quando uma organização não previu um determinado problema e não sabe exactamente como reagir a ele, e por isso torna-se necessário, realizar primeiro um estudo para obter informações importantes para depois as analisar e criar possíveis soluções para no final se decidir qual a melhor opção a aprovar. Este tipo de decisões têm de se adoptar quando surge uma situação inesperada em que existe pouca informação e incerteza quanto à alternativa a utilizar pois é uma situação nova, e envolve novas alternativas que nunca foram utilizadas, logo não se têm certeza de qual será a melhor alternativa.

A tomada de decisão é sempre afectada pelas informações que já dispomos e pelo tempo que temos para tomar a decisão, logo é necessário encontrar um equilíbrio entre estes pressupostos para se tomar a decisão. Nem sempre esperar que se tenha mais informações para se tomar uma decisão é o processo mais correcto porque esta falta de uma decisão poderá se traduzir numa incompetência do decisor pois demonstra falta de confiança e ausência de liderança, logo mais vale um plano incompleto mas bem executado do que esperar por novas informações para se realizar um plano perfeito, sendo de relembrar também que não existem planos infalíveis. Para dificultar ainda mais a tomada de decisão normalmente nunca existe só uma opção válida, e porque há objectivos a concretizar, riscos e incertezas nos resultados, uma ampla informação que pode ser valorizada de maneira diferente, a responsabilidade da decisão e o interesse de várias entidades, são todos factores que influenciam e complicam o decisor a tomar a sua decisão.

Um líder antes de tomar uma decisão segue um procedimento para que este lhe facilite na análise das informações, dos factores que poderão interferir e das possibilidades que existem, isto tudo de uma maneira lógica, para que no final se escolha a decisão mais correcta. Têm sido na área das ciências militares que mais se tem investigado e aperfeiçoado um método que permita conduzir a uma decisão, isto porque, uma operação militar, em campanha ou em exercício, é uma tarefa bastante complexa que envolve muita organização, controlo, rigor, flexibilidade, disciplina e meios materiais e pessoais, e uma má decisão vai afectar o cumprimento de toda a missão, pois implica a utilização de meios para um fim que não contribuí para o cumprimento da missão.

1.8.2 – A tomada de decisão ética

Ayres e Clement definiram que a “ética, num contexto organizacional, compreende um quadro de padrões de comportamento, expresso em normas, princípios, orientações de procedimento ou regras de comportamento, definindo o que é apropriado (certo) ou inapropriado (errado). Fundamentados num sistema de valores e princípios morais, estes padrões são comumente compreendidos e geralmente aceites pelos membros do grupo como linhas de orientações legítimas e adequadas para dirigir a conduta pessoal e profissional num quadro organizacional” (VIEIRA, 2002: 19). Segundo Petrick Quinn, a ética é “o estudo da auto-consciência, do julgamento, do carácter e da conduta individual e colectiva” (...) “é o estudo filosófico da natureza e a justificação dos princípios, das decisões e dos problemas éticos” (WINSTANLEY & WOODALL, 2000).

Os factores que influenciam a formação de uma ética organizacional são: um quadro de valores e princípios morais que provêm da sociedade contemporânea e das suas necessidades, valores e normas; a integração das influências que são inerentes às funções de uma organização específica; e os critérios de decisão ética (LEITÃO & ROSINHA, 2007). Existem três critérios de decisão ética: o critério utilitário, define um conceito ético em que os comportamentos morais produzem um bem maior para um número maior, ou seja, o mais importante é fazer uma escolha que beneficie a maioria das pessoas, no entanto isto pode gerar problemas porque neste tipo de abordagem às vezes só são consideradas as pessoas afectadas directamente e acabam por desconsiderar as pessoas afectadas indirectamente; o critério dos direitos descreve o conceito ético em que as acções morais são aquelas que melhor mantêm os direitos das pessoas afectadas por elas, ou seja, este tipo de abordagem vai considerar vários tipos de direitos e torna-se a abordagem mais sensata no entanto não é das mais aplicadas actualmente; o critério da justiça interpreta o conceito ético como as decisões morais que precisam ser baseadas nos padrões de equidade, justiça e imparcialidade, isto é, este critério é bastante parecido com o anteriormente referido, porque tende a ser aplicado de acordo com um regulamento interno de uma empresa/organização o que pode ser considerado bastante útil caso esse regulamento tenha sido redigido correctamente e assim contribuir para um bem comum.

Todos os líderes têm uma responsabilidade ética e devem desenvolver e manter os padrões éticos, pois estes constituem “a chave da dimensão da liderança militar, dado que aos oficiais das Forças Armadas (FA), são atribuídas responsabilidades éticas de extrema gravidade inerentes à acção moral em circunstâncias susceptíveis de implicar o sacrifício da vida” (VIEIRA, 2002: 20).

1.8.3 – Modelos de tomada decisão

Para Browne e Griffin “a tomada de decisão tem vindo a ser reconhecida como um dos elementos-chave da gestão e da liderança” (LEITÃO & ROSINHA, 2007: 71). Outros autores como Carrol e Johnson afirmavam que “a tomada de decisão foi concebido como um processo [sequencial] em que uma pessoa, um grupo ou organização, identifica uma escolha ou realiza um julgamento, obtém e avalia a informação acerca das alternativas, e escolhe uma das alternativas” (1990: 19).

Todas as organizações têm de estar constantemente a tomar decisões tendo provocado o aparecimento de vários modelos. A maior parte dessas decisões são sobre acontecimentos que estão constantemente a acontecer, logo não são novidade e tornam-se fáceis de resolver porque não suscitam ambiguidade ou dificuldade de escolha entre as opções, sendo designadas de decisões programadas. No entanto, também surgem situações inopinadas que provocam grandes problemas para a organização, porque são situações novas em que a organização não estava preparada para enfrentar, logo não tem a certeza como agir e qual a melhor decisão a tomar, sendo estas decisões denominadas de decisões não programadas.

Os modelos de tomada de decisão foram criados com o intuito de melhorar as capacidades dos decisores quando surgem situações que não são de rotina para as organizações. É de referir ainda, que estes modelos estão agrupados em níveis, e assim, estão podem estar classificados no nível individual, no nível grupal e no nível organizacional como veremos mais à frente.

Antes de começarmos a ver os modelos de tomada de decisão torna-se importante fazer uma pequena abordagem à diferença existente entre os processos de decisão racional e os processos de decisão intuitiva (ver Apêndice A).

1.8.3.1 – Nível individual do processo de tomada de decisão

O estudo da decisão organizacional ao nível individual tem como objectivo conceber ao decisor os conhecimentos necessários para que este melhore a sua qualidade nas decisões que toma. As principais causas de deficiência na decisão, a nível individual, são: as causas provenientes da própria natureza humana, em que ocorrem erros sistemáticos no processamento de informação, acrescentando ainda o ser humano ter limitações ao nível cognitivo; as causas oriundas das próprias características do processo de tomada de

decisão. Os modelos que vamos analisar dentro deste nível são os modelos racionais e os modelos comportamentais.

A. Modelo racional

Os modelos racionais classificam a busca de informação, como parte fulcral para o processo de tomada de decisão. Estabelecem que é necessário primeiro pensar e só depois fazer, que o decisor procura alcançar um determinado objectivo mas sendo conhecedor de todas as alternativas possíveis da acção e possuidor de toda a informação necessária que lhe permite saber de antemão quais as consequências da sua decisão.

O modelo clássico é constituído por seis fases: a identificação do problema que provoca com que a organização, e principalmente os decisores, tentem perceber onde existem problemas, ou onde estes possam vir a existir. Após esta identificação o decisor, vai fazer a definição dos objectivos que ambiciona obter, ou seja, qual o estado pretendido pela sua organização. Para atingir estes objectivos, o decisor tem de enunciar o maior número possível de alternativas que lhe possibilite chegar ao estado final desejado. O decisor deve ter bastante criatividade e imaginação ao criar as alternativas, para que estas sejam diversificadas e lhe proporcione um maior leque de hipóteses na escolha da sua decisão. Com base nas hipóteses levantadas pelo decisor, este deve recolher a informação fundamental para conseguir fazer a avaliação das alternativas, uma por uma, e assim ter a percepção dos resultados que poderá obter em cada uma das suposições, e saber se é uma alternativa plausível ou não. Também permite ao decisor classificar as suas alternativas através da comparação entre elas e ordená-las conforme a que poderá trazer mais vantagens até à que trás menos vantagens ou que não conseguirão atingir os objectivos propostos. Fim deste passo, à que escolher a melhor alternativa que poderá ser uma escolha fácil porque houve uma que se destacou das outras, ou existirem duas ou mais que estejam muito próximas, o que pode ter sido provocado pela má escolha dos critérios utilizados ou quando foram levantadas essas hipóteses elas sejam muito parecidas.

A implementação da decisão não é considerada uma fase do processo de tomada de decisão, no entanto devido a sua importância porque “uma boa decisão mal implementada, pode ter piores consequências que uma má decisão bem implementada” (ABREU, CAETANO, FERREIRA, & NEVES, 1999: 216).

Este modelo só tem vantagens quando aplicado em situações em que existe só um líder, quando o decisor tem apenas um único objectivo que pode ser quantificado, quando existe um número limitado de soluções possíveis e todas elas são conhecidas pelo decisor, e quando a melhor alternativa pode ser calculada (ABREU, et. all, 1996: 216).

Várias críticas foram tecidas aos pressupostos básicos do modelo racional o que veio pôr em causa a validade deste modelo. As principais reprimendas referem-se aos pressupostos do modelo. Os pressupostos deste modelo eram: o decisor tem como objectivo maximizar racionalmente as suas escolhas, mas o que acontece na realidade é que a determinação da

escolha tem mais a ver com a intuição e a subjectividade do decisor do que com critérios racionais; os objectivos já estão definidos à partida, mas este pressuposto só é válido e poderá ser utilizado para decisões programadas porque para decisões não programadas, isto não é correcto, já que os problemas que provocam este tipo de decisões surgem devido a não existir uma solução pensada para esse tipo de situação; o facto de todas as alternativas serem consideradas pelo decisor também se torna impossível de realizar, porque não é verosímil que uma organização consiga identificar e avaliar todas as alternativas visto que o tempo necessário para tal iria impedir que a decisão fosse tomada em tempo oportuno; o decisor ter em sua posse toda a informação necessária para poder decidir racionalmente, não se torna credível na medida em que a obtenção de toda essa informação provocaria elevados custos e a forma como o decisor avalia a informação que possui também é um factor importante para a tomada de decisão.

B. Modelos Comportamentais

Herbert Simon, em 1957, foi o primeiro autor a contestar a hipótese da racionalidade absoluta tendo em conta que, nenhum ser humano é capaz de formular todas as hipóteses possíveis para uma determinada acção e avaliá-las com o rigor que lhe permita conhecer as consequências de todas as alternativas.

Sendo assim, Simon, propôs um modelo comportamental que se baseava na observação dos comportamentos no processo de tomada de decisão, em que é seleccionada a primeira alternativa que satisfaça os requisitos impostos pelo decisor, ou seja, este modelo não pretende atingir a maximização dos seus critérios, uma decisão óptima, mas sim, uma alternativa que seja suficientemente satisfatória.

Um decisor que adopte este modelo tem de ter consciência que tem a sua racionalidade limitada e que não será capaz de tomar decisões óptimas, portanto, tem de se preocupar antes com a racionalidade do processo e não com a racionalidade da decisão. Segundo Feldman e Arnold, é preciso “evitar cair em excessivas criações de cenários alternativos e recolha obsessiva de informação, mas sim desenhar processos de tomada de decisão que potenciem as suas aptidões, criatividade e intuição prática na exploração de um conjunto limitado de alternativas viáveis” (ABREU, et. all, 1996: 218).

Simon no seu processo definiu cinco fases: a definição do problema, a avaliação de alternativas de solução, as consequências e probabilidades de cada alternativa, a escolha da alternativa, e a decisão. Este modelo deve a sua racionalidade, devido ao facto, de ser iniciado tendo em conta determinados objectivos que são desencadeados pelos comportamentos, sendo estes comportamentos racionais. Mas como estes objectivos são específicos de cada indivíduo e resultantes da situação actual, cada uma das fases torna-se específica, e nenhum indivíduo consegue conhecer todas as alternativas e consequências tornando a racionalidade deste processo de decisão limitada.

Estas limitações centravam-se nas características pessoais dos decisores e nos limites à racionalidade dentro do contexto organizacional. Os indivíduos tem limites no processamento de informação, as experiências passadas e os critérios de satisfação são alguns dos limites dos decisores, enquanto que os limites das organizações são a standardização, as rotinas e as regras da própria organização, o tipo de supervisão e o forma como as organizações modelam os indivíduos.

Tanto os indivíduos como as organizações têm objectivos que pretendem atingir, e para Simon, a organização tem de “distribuir incentivos para obter uma contribuição ajustada por parte dos seus participantes” (CHAMBELL & CURRAL, 1995: 118).

Este modelo trouxe vantagens quanto à relação entre o funcionamento organizacional e o comportamento dos indivíduos, quanto à dependência entre a organização e os indivíduos conseguirem atingir os seus objectivos e a integração dos limites dos indivíduos e das organizações quanto ao processo de tomada de decisão.

As críticas a este modelo aplicam-se ao considerar como determinante o comportamento dos indivíduos para o funcionamento da organização e não considerar também as características da estrutura da organização e o meio circundante, o conciliar os objectivos da organização com o dos indivíduos nunca será possível, porque existem diferenças quanto ao poder de cada indivíduo dentro da organização, e a motivação dos indivíduos não é o único factor a ter em conta para o comportamento dos indivíduos, o poder que este possui dentro da empresa entre outras variáveis também são factores de grande importância para o comportamento humano.

Este modelo propunha que “ será o modo em que se efectua a decisão que determina a qualidade e a eficácia da tomada de decisão” (ABREU, et. all, 1996: 219).

1.8.3.2 – Nível grupal do processo de tomada de decisão

Dentro deste nível, o grau de complexidade do processo de tomada de decisão é muito maior, porque o grupo consegue sempre ter mais ideias e propor mais alternativas sobre o mesmo problema. Já o ditado português dizia “duas cabeças pensam melhor que uma”. O maior leque de alternativas deve-se às diferenças individuais que existem em todas as pessoas, porque cada pessoa teve experiências diferentes, tem a sua própria maneira de ver o mundo, viveu em ambientes diferentes e foi educada de maneira diferente. Os interesses individuais de cada pessoa também são um factor relevante para a existência de diversificadas alternativas, o que vai implicar que estas formem grupos dentro do grupo, e/ou tentem que a sua alternativa proposta seja aceite por desfrutarem de um maior poder dentro da organização baseado na sua autoridade formal, nas suas competências técnicas e na facilidade que têm em obter informações e assim conseguirem influenciar e modificar as opiniões e os comportamentos do grupo.

A tomada de decisões em grupo tem aumentado devido ao maior nível cultural e educacional que os trabalhadores apresentam, fazendo com que estes sintam cada vez

mais a necessidade de terem responsabilidades e autonomia e assim pressionar os decisores para que estes também possam participar na tomada de decisões. O modelo que teve maior ênfase neste nível de tomada de decisão foi o modelo contingencial de Vroom e Yetton do qual abordaremos de seguida.

A. Modelo Contingencial de Vroom e Yetton

O modelo Contingencial de Vroom e Yetton aplica-se só a situações de liderança que impliquem a escolha da participação dos subordinados no processo de tomada de decisão. Apesar de a participação dos subordinados poder aumentar a produtividade do grupo em algumas situações, também pode ter o efeito contrário em outras situações e diminuir a produtividade. Devido a estas situações estes autores tentaram identificar quais eram as características situacionais que provocavam a eficácia ou ineficácia da participação dos subordinados. “Este modelo define uma taxonomia de comportamentos de participação, sendo esta definida como o grau em que o indivíduo pode exercer influência na decisão que executa” (ABREU, et. al, 1999: 223). São propostos cinco graus de participação para a resolução de problemas individuais ou colectivos (ver Anexo C).

No primeiro nível, A – I, A de autocrático, o decisor toma a decisão sozinho com base na informação que possui naquele momento. No nível A – II, o decisor decide sozinho mas antes recebe as informações que precisa dos seus subordinados, sem pedir conselhos ou opiniões, para tomar uma decisão. No nível C – I, C de consultivo, o decisor partilha a informação individualmente com cada um dos seus subordinados pedindo-lhes sugestões para a resolução do problema mas no final é ele quem decide. No nível C – II sucede-se o mesmo que no anterior mas a consulta em vez de ser realizada individualmente é feita em grupo. Nos níveis G – I e G – II, G de grupo, o decisor e os subordinados reúnem-se todos e a decisão é tomada através de um consenso de todo o grupo. No nível D – I, D de delegar, o decisor atribui a responsabilidade da decisão a um dos seus subordinados.

O decisor antes de escolher qual o estilo a utilizar tem de realizar um diagnóstico da situação para escolher qual o melhor estilo a adoptar, ou seja, depende sempre das características da situação. Para decisores treinados em identificar e diagnosticar os problemas quanto ao nível de participação dos subordinados, este modelo melhora a eficácia da tomada de decisão. Outra vantagem deste modelo é o de considerar que as variáveis contingências críticas para a escolha de um determinado estilo de participação são a natureza do problema e o contexto em que ocorre, ou seja, são as características do problema que determinam a escolha do estilo de decisão adequado. Vroom e Yetton forneceram ainda um conjunto de questões para definir os critérios que devem determinar a escolha de um dos cinco estilos de participação em que o decisor através de respostas de sim/não vai chegar a um determinado problema-tipo e a partir daí o decisor escolhe de entre os estilos adequados possíveis aquele que considera ser o mais indicado tendo sempre em conta dois critérios: o tempo disponível para tomar uma decisão (ganho de curto prazo), e a

necessidade de desenvolvimento dos subordinados ou do grupo (ganho de médio e longo prazo) (ABREU, et. all, 1999).

As principais críticas a este modelo são o facto de considerar “apenas as características do problema sem ter em conta o contexto da decisão, a natureza da tarefa e a existência de estilos próprios relativamente estáveis no comportamento do decisor” e segundo Ancona “neste processo, o grupo define o problema, e de forma sistemática identifica um conjunto de alternativas possíveis que selecciona de acordo com critérios relevantes para a sua resolução, implementando de seguida a solução adoptada” (ABREU, et. all, 1999: 227) e na realidade os grupos não agem desta forma racional quando tomam decisões porque podem surgir fenómenos como a polarização, os enviesamentos de decisão e o *groupthink*³ que afectam a decisão.

1.8.3.3 – Nível Organizacional do processo de tomada de decisão

Dentro deste nível não tem sido muitos autores a estudarem o processo de tomada de decisão, excepção feita aos trabalhos de alguns autores como Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976). Segundo o trabalho realizado por estes autores, os modelos de decisão individual não são os mais ajustados para a compreensão da decisão a este nível. Koopman e Pool (1990) foram dois autores que efectuaram um estudo sobre a tomada de decisão ao nível organizacional, propondo que o processo de tomada de decisão numa organização era o produto de uma determinada escolha que variava consoante quatro dimensões: o grau de centralização, o grau de formalização, o grau de informação e o grau de confrontação. No grau de centralização o decisor tem a opção de inserir a participação de outros indivíduos ou grupos no processo, solicitando apenas algumas informações ou estes participarem na tomada de decisão. O grau de formalização serve para determinar se o processo de decisão já está previamente definido ou não, principalmente em relação às fases do processo. O grau de informação refere-se ao número de soluções consideradas, se foi recolhida bastante informação sobre o assunto e se a solução seleccionada é possível de pôr em prática. O grau de confrontação faz referência ao conflito presente na decisão. Existem dois factores de contingência que interferem na escolha quanto ao modo de decidir dentro destas quatro dimensões: o tipo de problema e o contexto da decisão. O tipo de problema interfere devido ao seu grau de complexidade e importância política, e o contexto da decisão corresponde às características pessoais do decisor ou decisores, às características da própria organização e às características ambientais.

Koopman e Pool construíram quatro modelos básicos baseados na combinação os diferentes graus de centralização, formalização, informação e confrontação. Esses modelos

³ “O *groupthink* pode ser, simplesmente, considerado como a tendência dos membros do grupo para não exporem o desacordo que, na realidade, os separa. Como resultado de várias influências, as pessoas anveredam por um processo de auto-censura – fazendo convergir a decisão grupal para um ponto (aparentemente) consensual com o qual, não concordam” (CUNHA, M. , et. all, 2004: 289).

são: o modelo neo-racional, o modelo burocrático, o modelo de arena e o modelo de fim aberto.

A. Modelo neo-racional

Este modelo “é característico em organizações com uma grande concentração de poder em torno da gestão de topo, com uma estrutura autocrática, em que o ambiente externo é dinâmico e instável” (ABREU, et. all, 1996: 234). É considerado um modelo racional porque as decisões tomadas têm como objectivo principal maximizar os ganhos da gestão de topo, sendo estas decisões muitas vezes tomadas com base na intuição, ou de forma rápida, sem que se proceda à análise de outras alternativas. São decisões com elevada centralização e baixa formalização e confrontação (KOOPMAN & POOL, 1990).

O processo de decisão neste modelo começa primeiro com a escolha de uma determinada solução, e depois é que vai formular o problema e a procura de informação que corrobore a solução adoptada. Segundo Janis e Mann (1997), “as decisões que são percebidas como ameaçadoras para o decisor tendem a ser solucionadas pelo caminho que oferece menos resistência e atrito organizacional” (ABREU, et.all, 1996: 234).

B. Modelo burocrático

O modelo burocrático é comum em organizações do tipo máquinas burocráticas e onde existe uma clara definição os papéis dos trabalhadores. A decisão obedece a regras e procedimentos formais que podem ser impostos pela própria organização ou pelo exterior através da legislação. O processo de decisão neste modelo caracteriza-se por alta formalização de procedimentos de controlo e de planeamento, por elevada circulação de informação e por uma centralização também elevada. As decisões apesar de serem conscientes, demoram a ser tomadas, devido à grande formalização existente na organização, e ao conjunto de regras e procedimentos que tem de obedecer.

Alguns autores, como Mintzberg, corroboraram este modelo, propondo três fases de decisão: a fase de diagnóstico que envolve o reconhecimento do problema e o diagnóstico; a fase de desenvolvimento onde são propostas várias soluções; a fase de selecção que é quando se escolhe qual a solução pretendida e se obtêm a devida autorização. “Isenberg (1986) evidencia que as fases de diagnóstico, desenvolvimento e selecção não são sequenciais, mas muitas vezes concorrentes” (ABREU, et.all, 1996: 235). Outros autores consideram que a fase de implementação também deve fazer parte do processo de decisão, visto que, é a partir desta fase que se efectuam os regressos às fases anteriores. Este modelo tem mais eficácia em ambientes estáveis do que em ambientes instáveis e dinâmicos.

C. Modelo de arena

Este modelo é característico de organizações do tipo burocracia profissional e a cultura assenta na pessoa e nas suas competências individuais. As decisões são de baixa centralização, devido à grande disparidade de poder dentro da organização o que provoca que se formem grupos de interesses mútuos para obterem vantagens no processo de decisão, baixa formalização e de elevada confrontação. No processo de decisão é quase sempre adoptado a negociação para seleccionar a solução de um problema, o que implica que, quem tiver mais informações tem vantagem sobre os outros e um maior controlo no processo de decisão.

D. Modelo de fim aberto

O modelo de fim aberto é caracterizado em organizações com uma estrutura do tipo adocrático, e o decisor necessita de se adoptar constantemente às novas exigências e possibilidades que vão surgindo com o momento, tendo um desenvolvimento passo-a-passo. As decisões são de baixa centralização e baixa formalização, mas de elevada confrontação e informação. Neste modelo a identificação de um problema gera alternativas para a solução, no entanto estas soluções podem já estar previamente definidas antes do problema, ou o problema ter de esperar que se encontre uma solução que seja conveniente para a sua resolução (ver Anexo D).

Segundo Koopman e Pool, estes quatro modelos podem ser vistos como metáforas (1990) (ver Anexo E). Nesta perspectiva, já anteriormente Gareth Morgan tinha utilizado o conceito de metáfora (imagem figurativa), de forma a interpretar o comportamento das organizações. Considerava que a realidade organizacional poderia ser muitas coisas ao mesmo tempo e não uma única coisa concreta que pudesse ser definida e assim permitia a adopção de diversas perspectivas sobre o mesmo acontecimento sendo mais fácil identificar as vantagens e desvantagens de cada abordagem. Morgan defendia que uma organização poderia ser vista como uma máquina, como um organismo vivo, como um sistema político, ou como uma cultura. Koopman e Pool defendiam que a decisão organizacional poderia ser vista através dos quatro modelos propostos por eles: o modelo neo-racional, o modelo burocrático, o modelo de arena e o modelo de fim aberto.

E. Modelo de Maximização de Valor

Este modelo tem como objectivo principal escolher a opção que tem mais valor. Segundo Tversky e Simonson, “o modelo de Maximização de Valor (MV) pressupõe que um decisor, face a uma situação de escolha, tem em conta toda a informação que considera relevante para a tomada de decisão, atribui a cada opção uma utilidade ou valor subjectivo, seleccionando a opção com o valor mais elevado”, (CARRILHO, ROSA & SCHOLTEN, 2006: 181).

Como as pessoas muitas vezes tem dúvidas na atribuição de um valor subjectivo às alternativas e à própria escolha da opção elevada, chegando mesmo a fazerem escolhas

diferentes em situações objectivamente idênticas, no modelo de Maximização de Valor é tido em conta essa mesma incerteza, ou seja, é reconhecido o conflito na tomada de decisão. Este modelo insere o princípio da Independência de Alternativas Irrelevantes (IAI), ou seja, não existe comparação com as outras opções e a escolha da opção de elevado valor também não tem relacionamento com essas opções. Este estudo está intimamente ligado com os critérios de regularidade e proporcionalidade. *“A regularidade diz que a probabilidade de escolher qualquer opção não pode aumentar com o aumento do conjunto de escolha. A probabilidade diz que a popularidade relativa de duas opções quaisquer não se altera com alterações do conjunto de escolha”* (CARRILHO, ROSA & SCHOLTEN, 2004: 181).

Este modelo preferência a escolha da opção com mais valor, sem fazer a comparação com outras possíveis escolhas. Por exemplo, se considerarmos a escolha entre dois locais em cidades diferentes, a probabilidade de cada local é igual, é de 50%, no entanto se acrescentarmos mais um local possível nestas duas cidades a probabilidade mantém-se 50% o que prova que o critério de proporcionalidade falha o que provoca que as estatísticas sejam sempre iguais por mais opções próximas que se considerem a cada um dos locais, sendo designado esta lacuna por efeitos de substituição.

F. Modelo de Eliminação Por Aspectos

O modelo de Eliminação Por Aspectos (EPA) foi desenvolvido por Tversky em 1972, para descrever os efeitos de substituição presentes no modelo anterior. A cada alternativa é retirada um conjunto de aspectos referentes a essa mesma alternativa, esses aspectos podem ser específicos dessa alternativa, ou podem existir outras alternativas que também possuam esses mesmos aspectos. Em cada uma das fases deste processo é considerado o aspecto a que foi atribuído maior valor, e é verificado a existência deste aspecto em todas as alternativas, caso uma ou mais alternativas não tenham este aspecto presente, são automaticamente eliminadas, e repete-se esta fase do processo quantas vezes sejam necessárias até que no final só reste uma alternativa que é a que possui os aspectos com mais valor considerados pelo decisor.

Apesar deste modelo, tal como o modelo de MV, também considerar a existência do conflito, principalmente na escolha entre os aspectos, o que provoca o aumento da imprevisibilidade da escolha. O modelo de EPA não segue o princípio da IAI, porque considera os efeitos de substituição, o que vai ter implicações na probabilidade de escolha de uma opção ao diminuir a probabilidade da escolha que está mais próxima, ou seja, quando entra mais uma alternativa para o conjunto de duas opções, a opção que está situada mais próxima da nova alternativa fica desfavorecida. Os efeitos de substituição dentro deste modelo são hierarquizados e assim “os enviesamentos contra opções mais próximas inferiores são mais fortes do que os enviesamentos contra opções mais próximas superiores” (SCHOLTEN, 2002).

G. Modelo Contextual Por Componentes

O modelo Contextual Por Componentes (CPC) foi desenvolvido por dois autores, Tversky e Simonson, em 1973, que tinham como propósito criar um modelo que explicasse os vários efeitos de contexto. Segundo esta perspectiva, este modelo referia que “o processo de decisão consiste no “torneio” entre as opções do conjunto de escolha, em que é atribuído um valor a cada uma das opções sob consideração” (CARRILHO, ROSA & SCHOLTEN, 2006: 185).

Enquanto que o modelo MV só considerava a similaridade preferencial entre as opções como determinante para as probabilidades de escolha, o modelo CPC trouxe uma nova perspectiva ao incluir também a similaridade percentual. Este modelo, tal como os dois anteriores, reconhece o conflito como fonte de imprevisibilidade.

Com a elaboração do princípio de aversão por parte de Tversky e Kahneman (1991), que afirmava que as perdas tinham mais impacto negativo do que os ganhos equivalentes impacto positivo. Simonson e Tversky aplicaram este princípio às vantagens e desvantagens das opções, considerando que se as desvantagens fossem mais graves do que as vantagens equivalentes, a opção correcta deveria ser a opção intermédia, porque era a que tinha menores desvantagens em relação às outras opções, sendo designado este princípio por efeito de compromisso (SIMONSON & TVERSKY, 1992). A escolha da opção intermédia devia-se ao facto de esta ter menores desvantagens do que a opção extrema, opção com mais vantagens. Scholten definiu este padrão como efeitos positivos de similaridade positivos ou efeitos de separação (2002).

H. Modelo *Decision Can*

O modelo *Decision Can* é baseado numa base de dados de casos de decisão, em que estes casos servem de apoio à tomada de decisão de outros casos. Esta base de dados possui os processos de decisão utilizados por decisores experientes e que pode ser aproveitada, quando consultada, para procurar casos já resolvidos com características idênticas e assim saber qual foi a estratégia adoptada e quais os resultados desses processos, melhorando a qualidade de informação disponível e ser uma base de apoio para a resolução do problema em questão. Este modelo permite ainda que os utilizadores acrescentem novos processos de decisão por eles resolvidos, inserindo as suas próprias experiências e métodos.

Este modelo procurou dar resposta aos processos de decisão em grupo organizando este processo em quatro passos. O primeiro passo é a caracterização da tarefa, ou seja, para se atingir um objectivo fundamental acontece só uma tarefa. Existem quatro tipos de tarefas: geração de ideias ou planos, escolha lógica ou preferida, negociação de critérios ou interesses, e execução. Este modelo de tarefas foi definido por MacGrath, em 1991.

O segundo passo é a definições das zonas, que é a decomposição da tarefa numa sequência lógica em quatro processos intermédios denominados por zonas. São

consideradas quatro zonas: a zona divergente, a zona de clarificação, a zona convergente e a zona de fecho (ver Anexo F).

O terceiro passo é a selecção de estratégias que são os objectivos parciais que têm de ser atingidos em cada zona. Na zona divergente existem três objectivos parciais: explorar o contexto do problema; procurar soluções alternativas para o problema; discutir temas difíceis. A zona de clarificação tem apenas como objectivo parcial a criação de um contexto partilhado por todos os intervenientes no processo de tomada de decisão. A zona convergente tem três objectivos parciais em que só se utiliza o reforçar de boas ideias quando o caso em questão é simples, ou em casos mais complexos também é utilizado a exploração de princípios ou uma recontextualização criativa. A zona de fecho envolve dois objectivos parciais, podendo estes ser empregados em simultâneo ou não. Essas duas estratégias são a votação e as regras de decisão em comum. Na votação o grupo vota mas não decide, porque foi delegada essa autoridade, ou o grupo tem a autoridade de decidir e é da sua votação que resulta a decisão. Se existir uma unanimidade comum dentro do grupo a decisão é tomada automaticamente sem ser necessário existir uma votação.

O quarto passo é a definição das actividades, ou seja, o modo como as estratégias anteriores definidas podem ser executadas. Cada uma das estratégias vai ser realizada através de uma actividade de grupo.

1.8.3.4 – Modelos de Tomada de Decisão Militar

A. Loop OODA

Este modelo de tomada de decisão foi criado pelo Coronel John Boyd fazendo parte da sua Teoria da Transição Rápida para o Conflito Assimétrico. É composto por quatro passos: a observação que se baseava em reunir e obter informações do meio envolvente; a orientação que permitia criar um modelo mental das condições envolventes à decisão para delimitar a área de tomada de decisão; a decisão onde era escolhida a solução que era mais adequada; a acção resumia-se em colocar em prática a decisão tomada;

Com este processo, o Coronel John Boyd, tinha como objectivo operar num curto espaço de tempo e passar para o próximo passo mais rápido que o seu oponente. “O combate ou qualquer situação competitiva é uma competição pelo tempo que envolve círculos de Observação – Orientação – Decisão - Acção. Segundo Peters e Smith “a parte com o Loop OODA mais pequeno triunfará ” (LEITÃO & ROSINHA, 2007: 73). Neste processo o líder que realizar todas as fases deste modelo mais rápido que o seu oponente tem mais probabilidades de ser o vencedor, e não basta realizar uma fase mais rápido que o seu oponente e depois demorar mais tempo nas outras porque aí pode ser alcançado e mesmo ultrapassado porque no conjunto das fases demorou mais tempo a completar o processo (ver Anexo G).

A informação é dos factores mais importantes para este processo, porque vai ser a qualidade e a rapidez da obtenção das informações, que permitirá, demorar menos tempo na Observação, e ganhar a confiança necessária para tomar a decisão e agir rapidamente. Cada passo corresponde a um sub-processo que é completado com maior ou menor rapidez dependendo da qualidade e importância que se pretende dar a esse sub-processo.

B. Procedimento de Comando de Tropas

Ao escalão companhia e pelotão o método utilizado para, a partir de um problema ou missão atribuída pelo escalão superior, se encontrar uma solução, denomina-se por procedimentos de comando de tropas (PCT). O PCT é definido como um processo dinâmico usado pelos comandantes dos baixos escalões, para analisar a missão, desenvolver um plano e preparar a unidade ou força para uma operação. O PCT é constituído por 8 passos: receber a missão, difundir uma ordem preparatória, elaborar um plano provisório, iniciar movimentos, conduzir reconhecimentos, completar o plano, difundir a ordem de operações, supervisionar e refinar. Na recepção da missão os comandantes avaliam o tempo disponível para planejar, preparar e executar a missão e elaboram a fita do tempo. No passo elaborar um plano provisório o comandante tenta arranjar uma boa solução para o problema táctico que lhe foi colocado. Os comandantes a difundir uma ordem preparatória tem como objectivo permitir que os seus subordinados comecem também a planejar (planeamento paralelo) e a realizar algumas tarefas, e assim vão ganhando tempo. Nos passos iniciar movimentos e efectuar reconhecimentos o comandante pretende que a força se aproxime do objectivo e através do reconhecimento confirmar ou alterar o seu plano provisório. Na fase de completar o plano o comandante já sabe como vai colocar e organizar a sua força, para depois quando difundir o plano os comandantes subordinados saberem como ele quer que a missão se desenrole. Por fim o comandante supervisiona as tarefas dos seus subordinados e faz algumas correcções. Estes passos não têm de ser seguidos podendo alguns passos ser realizados ao mesmo tempo, em que “do passo 3 até ao 8 podem não seguir uma sequência rígida e serem realizados em simultâneo” (FM 7-7, 1985). Os PCT são uma sequência de acções que permitem ao comandante usar o tempo disponível de forma mais eficiente e eficaz (FM 3-21. 11, 2003)

C. Processo de Decisão Militar

Anteriormente foi abordado o modelo que normalmente os Comandantes de Companhia e de Pelotão utilizam para tomar decisões, e agora será abordado o processo de decisão militar (PDM), que é o modelo que, usualmente, empregam os Comandantes de Batalhão. Segundo o Manual do Processo de Decisão Militar (2006) “o processo de decisão militar é o processo mais adequado em escalões com Estado-Maior (EM), porque permite uma sequência lógica de decisões e de interações entre o comandante e o EM. O PDM facilita ao comandante e ao EM avaliar a situação táctica e a tomar decisões. Este processo normalmente não é utilizado nos baixos escalões (Companhia e inferiores), pois os

comandantes não dispõem de EM, e optam por utilizar o procedimento de comando de tropas”. Neste processo o comandante e o seu EM trabalham em equipa efectuando discussões em grupo de forma a escolherem a modalidade de acção (M/A) mais correcta, sendo que, estas decisões têm sempre por base os factores de decisão: a missão, o inimigo, o terreno, os meios, o tempo disponível e as considerações de âmbito civil.

As vantagens de utilizar este processo são: analisar e comparar múltiplas M/A do inimigo e das nossas forças (NF), na tentativa de seleccionar a mais vantajosa; permitir a completa integração, coordenação e sincronização de uma operação minimizando o risco de não avaliar qualquer aspecto crítico; resultar num Plano/Ordem de Operações detalhado, no entanto, tem a desvantagem de ser um processo demorado, especialmente quando é executado na sua forma completa.

O PDM é constituído por 7 fases, em que cada fase tem início no resultado da fase precedente e resulta num conjunto de orientações para as fases seguintes. As fases do PDM são: recepção da missão, análise da missão, formulação de M/A, análise das M/A, comparação das M/A, aprovação da M/A e difusão de Planos e Ordens de Operações. Na recepção da missão o comandante e o EM efectuem uma rápida avaliação inicial em que é determinado o tempo disponível para a execução da missão, o tempo de planeamento, a fita do tempo, os produtos do IPB disponíveis, os estudos do EM já elaborados e em actualização e a experiência do EM. A análise da missão é uma fase crucial do PDM, que tem como objectivo principal a definição do problema táctico. Na formulação de M/A são apresentadas as possíveis soluções para a situação táctica. Na análise das M/A são elaboradas as vantagens e desvantagens de cada M/A tornando-se assim uma base para que o comandante possa decidir. Na comparação das M/A o EM avalia cada uma das M/A em cada um dos factores, sublinhando as vantagens e desvantagens e assim identifica aquela que tem maior probabilidade de sucesso face às M/A do inimigo, utilizando normalmente a matriz de decisão para efectuar estas comparações. Na aprovação da M/A o EM apresenta a M/A que julga ser a melhor solução e o comandante depois de ouvir as propostas do EM escolhe a que ele considera ter mais vantagens e toma a decisão, ou então introduz algumas alterações ou pede uma nova análise das M/A. Na difusão da Ordem de Operações é transmitido aos comandantes inferiores o conceito de operação⁴.

⁴ “O conceito de operação é a expressão clara e concisa de Onde, Quando e Como, pretende o comandante concentrar o potencial de combate para cumprir a missão, de acordo com a intenção do comandante do escalão superior e expressa a sua organização do espaço de batalha (por finalidades ou tempo e espaço)” (EME, 2006)

1.9 – “COMANDOS”

Os Comandos foram criados no Exército português como forças especiais de contra guerrilha, no combate contra os apelidados - “Turras”, que eram tratados como terroristas. Esta criação deveu-se à necessidade do Exército dispor de unidades especialmente adaptadas ao tipo de guerra que, em 1961, começou em Angola e que depois se estendeu à Guiné e a Moçambique. Foi em Zemba, a 25 de Junho de 1962, no norte de Angola, que foram constituídos os primeiros seis grupos de combate provenientes de voluntários dos Batalhões de Caçadores. Depois de serem ministrados os cursos de Comandos em vários locais como, Zemba (Angola), Quibala (Angola), Namaacha (Moçambique), Brá (Guiné), Luanda (Angola), Lamego, Montepuez (Moçambique), Amadora, Carregueira e Mafra, e durante alguns anos ter sido mesmo extinto o Regimento de Comandos, de 1993 a 2002, foi novamente reactivado uma unidade de Comandos, de escalão Batalhão a 2 Companhias sedeadas na Serra da Carregueira, sendo criado o Centro de tropas Comandos (CTC) em 1 de Julho de 2006, com a missão de aprontar um batalhão de Comandos e ministrar cursos e estágios na área formativa “Comando.

As forças Comandos constituem unidades ligeiras e são forças vocacionadas para se constituírem como unidades de intervenção em qualquer Teatro de Operações (TO), particularmente em situações de elevado risco e/ou que exijam grande capacidade de sacrifício. Algumas das possibilidades do Batalhão de Comandos (BCmds) (ver Anexo H) são: constituir unidades de intervenção imediata em qualquer TO; participar em Operações de Manutenção de Paz, nomeadamente em TO de elevada exigência, em Operações de Imposição de Paz, devendo esta tipologia de operações ser considerada de emprego prioritário no contexto das OAP; participar em Operações de Evacuação de Não-Combatentes (NEO) especialmente em ambiente incerto e hostil em que o BCmds se assume como unidade de actuação particularmente adequada; participar com as suas Companhias nas: Operações de Resposta a Crises, com prioridade para as operações de imposição de paz e na evacuação de cidadãos nacionais a viver fora do território nacional, em ambiente incerto e hostil, e nas operações de combate ao terrorismo.

Na directiva Nº 170/CEME/07 ficou estabelecido que Portugal iria participar na ISAF (*International Security Assistance Force*), com uma unidade de escalão companhia (UEC) de Atiradores com a missão de *Quick Reaction Force Company* (QRF) do COMISAF (Kabul Region). Algumas das capacidades que a QRF tinha que possuir eram: efectuar operações e tarefas adicionais incluindo o apoio a eventos e actividades do *Security Sector Reform* (SRR), designadamente, patrulhas, apoiar eventos principais do governo, vigilância e reconhecimento das áreas urbanas e rurais da região de Kabul, auto sustentável por 72

horas, capacidade para executar NEO (Operações de Evacuação de Não-Combatentes)⁵, entre outras.

Devido às capacidades e missões que a força dos Comandos possui, foi o que permitiu ser a unidade portuguesa escolhida para integrar a QRF pois era a unidade que melhor desempenhava as missões que a QRF tinha de executar naquele TO. Através da comparação entre as capacidades que possui o BCmds e as capacidades que tinha de possuir a QRF concluímos que a força dos Comandos se adapta perfeitamente às exigências impostas.

⁵ NEO – “Operações conduzidas para rebocar (num lugar seguro) não-combatentes ameaçados num país estrangeiro” (EME, 2005)

2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Tendo sido definido no capítulo anterior o enquadramento teórico que define o campo de análise a ser estudado, com este capítulo pretendemos definir como se implementa esse estudo.

2.1 – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

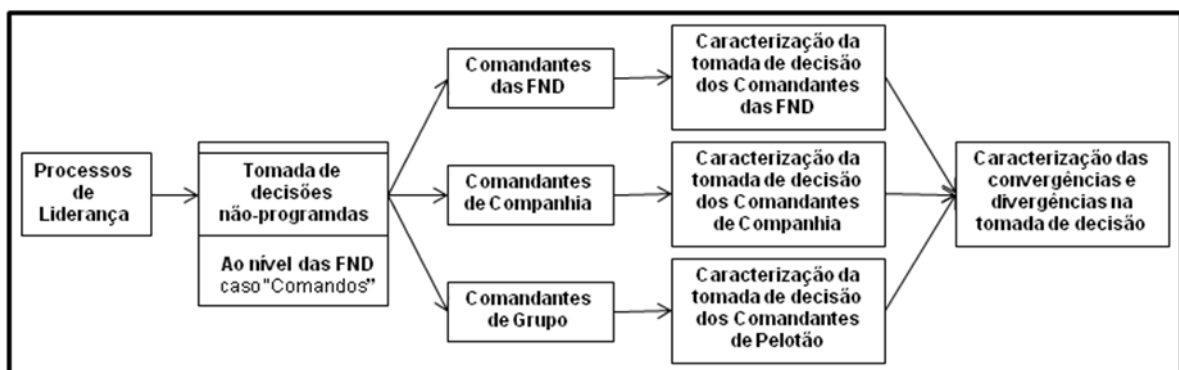
Nas investigações da realidade social actual, são requeridas estratégias metodológicas que permitem definir os instrumentos de trabalho mais adequados ao desenvolvimento desta pesquisa. Neste quadro conceptual a metodologia utilizada para a abordagem do tema baseou-se: primeiramente, numa pesquisa bibliográfica, através de uma análise documental em livros e revistas nacionais e internacionais, que abordam a temática da liderança e da importância da tomada de decisão, proporcionando assim as bases que permitiram enunciar o problema. Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas⁶, que permitiram “uma maior eficácia na descoberta de informações sobre temas complexos e carregados de emoções” (...) “uma maior validade dos dados” (FORTIN, 2003: 249). Sendo de referir ainda que “a entrevista é o instrumento privilegiado nos estudos exploratório-descritivos em que o investigador utiliza uma abordagem qualitativa” (FORTIN, 2003: 263).

2.2 – MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise constitui-se na prática num esquema analítico que possibilita orientar a investigação. A formação na AM é direccionada para a formação de Comandantes militares ensinando-lhes a pensar de uma forma ética mesmo quando estão sobre pressão, e assim tomar decisões em curtos espaços de tempo.

Para atingir o objectivo do trabalho, perspectivou-se o seguinte esquema de análise: aferir qual o modelo de tomada de decisão utilizado pelos Comandantes de Batalhão, de Companhia e de Pelotão quando estão inseridos nas FND, para decisões não-programadas.

Quadro 3 – Modelo de Análise



⁶ Erlandson refere que a “entrevista semi-estruturada é guiada por um conjunto de perguntas e questões básicas a explorar, mas em que nem a redacção exacta nem a ordem das perguntas está pré-determinada”, in (MOREIRA, 2007: 66)

2.3 – OBJECTO TEÓRICO DE ESTUDO

O objecto de estudo deste trabalho centra-se na análise dos modelos de tomada de decisão adoptados pelos Comandantes de Batalhão, de Companhia e de Grupo/Pelotão, nas FND, em decisões não-programadas. A revisão de literatura, permitiu sistematizar quais os modelos de tomada de decisão que os diversos autores percebem e quais os factores que estes dão mais relevância. Neste contexto, destacavam-se os traços, os princípios, os estilos e os factores de liderança, e dentro da tomada de decisão os vários modelos que foram propostos por vários autores que cada líder utilizava ou devia utilizar.

Esta abordagem pretende investigar de que forma a tomada de decisão diversifica consoante os vários níveis hierárquicos e quais os factores que cada comandante dá mais importância para a sua tomada de decisão analisando os modelos que cada um adopta, permitindo assim fazer a sua caracterização funcional (posto).

2.4 – OBJECTO EMPÍRICO DE PESQUISA

Perante, o objecto de estudo, a população alvo foi seleccionada tendo em conta ser Oficial de Infantaria dos Quadros Permanentes do Exército, ter averbado o curso de “Comandos” e ter participado na missão do Exército Português no Afeganistão. A escolha da missão ser no Afeganistão deve-se à maior probabilidade de contacto com os opositores que estes oficiais tiveram, e ao maior número de decisões não-programadas que tinham que resolver devido a ser um teatro onde a ameaça era elevada e o tempo para dar solução aos problemas que surgiam era curto. Assim, o universo a inquirir foi constituído por dois Tenentes-Coronéis, três Majores, quatro Capitães e três Tenentes.

2.5 – PRESSUPOSTOS DE PARTIDA

Admite-se para o presente trabalho de investigação os seguintes pressupostos de partida:

- Pressupõe-se que as missões dos Comandos nas FND são as que estão mais sujeitas a acções não-programadas;
- Pressupõe-se que todos os intervenientes vivenciaram cenários de guerra semelhantes, estando estes em acções efectivas de comando;
- Pressupõe-se que a caracterização da tomada de decisão é a obtenção de um conjunto de características que permitem descrever as acções desenvolvidas no terreno na sua acção de comando, ou seja, conceptualmente quais os aspectos/características em que se edificam os seus comportamentos;
- Pressupõe-se que as perguntas sejam dirigidas de forma diferente consoante os postos;

- Pressupõe-se que os exemplos e as respostas dos entrevistados reportem-se exclusivamente à sua experiência comportamental no teatro de operações do Afeganistão;

2.6 – HIPÓTESES DO TRABALHO

A hipótese é uma afirmação que se perspectiva de forma a verificar a validade da resposta existente para um dado problema, ou seja, “são suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa” (MENEZES & SILVA, 2001: 82). As hipóteses de trabalho constituem-se assim, como “respostas provisórias e relativamente sumárias que guiarão o trabalho de recolha e análise de dados e terão, por sua vez, de ser testadas, corrigidas e aprofundadas” (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992: 111).

As hipóteses são provisórias porque poderão vir a ser comprovadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa efectuada e para o mesmo problema poderão ser levantadas várias hipóteses que são possíveis soluções para a sua resolução. Sendo assim, durante o processo de pesquisa procuram-se evidências que comprovem, sustentem ou refutem as afirmações feitas nas hipóteses.

As hipóteses que orientam a investigação, têm por base aferir se existem diferenças significativas nos escalões de comando da força, de companhia e de pelotão, em decisões não-programadas durante a missão no Afeganistão.

Face ao problema colocado, foram levantadas as seguintes hipóteses:

H1. Testa-se se a uniformização da formação, como oficial de Infantaria Comando, permite desencadear estilos de liderança semelhantes na sua tomada de decisão;

H2. Testa-se se o comando aos diferentes escalões implica modelos de tomada de decisão diferenciados;

H3. Na sequência da hipótese anterior, testa-se também se ao nível do mesmo escalão, os modelos de tomada de decisão se caracterizam de forma semelhante;

2.7 – OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS NAS ENTREVISTAS

Com base no modelo de análise desenvolvido a operacionalização de conceitos surge como fio condutor entre o modelo realizado e as perguntas da entrevista. Os conceitos que foram abordados emergiram devido à sua relevância diferenciadora que foi identificada na revisão de literatura. Sendo assim, os conceitos operacionalizados na investigação foram: a caracterização do fenómeno (tomada de decisões não-programadas), o conceito da tomada

de decisão, e os modelos da tomada de decisão (ver Anexo II - Operacionalização dos conceitos).

2.8 – INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Os instrumentos escolhidos para constituir a base de suporte para o desenvolvimento da presente investigação foram: a revisão de literatura, em que foi realizado uma análise documental sobre o tema, e a realização de entrevistas aos oficiais detentores das características inicialmente delineadas. A revisão de literatura constituiu-se assim, no ponto de partida para o desenvolvimento e aplicação de outro método de recolha de informação, a entrevista. A entrevista “é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem, fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (SELLTIZ, 1987).

No caso em concreto, a entrevista não estruturada do tipo focalizada, ocorreu através de uma conversação informal junto dos Comandantes da FND, Comandantes de Companhia, 2º Comandantes de Companhia e Comandantes de Grupo/Pelotão, tendo as entrevistas sido implementadas de forma não dirigida para que as respostas fossem livres e espontâneas, em vez de induzidas. Para este desiderato, utilizou-se um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa que possibilitaram encadear mas não restringir as possíveis respostas.

O guião da entrevista foi constituído por três partes distintas: a primeira parte é constituída por nove questões, a segunda parte é constituída pela enumeração dos critérios de decisão ética em que os elementos entrevistados escolhiam numa escala de 1 (muito importante) a 3 (pouco importante) os critérios que tinham mais influência na sua tomada de decisão, e a seguir tinham de colocar os factores que eram mais importantes para eles em cada uma das fases da tomada de decisão (Preparação, Decisão, Acção), na terceira parte os entrevistados eram confrontados com alguns modelos de tomada de decisão e era pedido para que eles elaborassem o seu próprio modelo de tomada de decisão em decisões não-programadas fazendo referência as fases dos seus modelos.

2.9 – RECOLHA DE DADOS

Para o desenvolvimento deste estudo, numa primeira abordagem foi realizado um contacto informal de forma a fazer um levantamento de todos os possíveis oficiais a inquirir e assim verificar a disponibilidade e a confirmação de que os oficiais perfaziam as características necessárias para o presente estudo. Foram realizadas também, duas entrevistas exploratórias que permitiram aferir melhor a entrevista. Após esta abordagem inicial, as entrevistas foram aplicadas de forma presencial, com o objectivo de uniformizar e guiar os entrevistados para o tema em questão. Não foi imposto nenhum tempo limite para a

entrevista, sendo ainda solicitado para que as respostas fossem sinceras e concretas, sendo assegurado às suas respostas a máxima confidencialidade, já que os seus conteúdos apenas serão vertidos em termos gerais.

2.10 – TÉCNICAS DE ANÁLISE UTILIZADAS

A amostra seleccionada para este trabalho de pesquisa tem por base uma amostra não-probabilística, em que “a selecção dos elementos não depende da probabilidade mas de causas relacionadas com as características do investigador (ou de quem elabora a amostra)” (MOREIRA, 2007: 121). Dentro deste tipo de amostras foi utilizada a amostra por conveniência que é um processo amostral que não garante que a amostra seja representativa, o que implica que os resultados só se apliquem a ela própria, no entanto, pode ser utilizada com êxito em situações nas quais seja mais importante captar ideias gerais, identificar aspectos críticos do que propriamente a objectividade científica (COUTINHO, 2005). Embora sabendo que este tipo de amostra tem vários inconvenientes fomos forçados a aplicar na mesma porque era a única alternativa que nos restava devido aos impostos a que fomos submetidos.

A técnica utilizada para a análise das entrevistas foi a análise de conteúdo que é “considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2005: 15). A análise de conteúdo pode ser ainda descrita como uma “pesquisa para a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto nos depoimentos dos entrevistados” (BARDIN, 1988: 226) que tem sido muito utilizada actualmente para estudar e analisar material qualitativo, procurando-se uma melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, aprofundar suas características gramaticais, ideológicas entre outras, e ainda extrair os seus aspectos mais relevantes. Dentro da análise de conteúdo foi utilizada uma análise léxica que tem como material de análise as próprias unidades de vocabulário, as palavras portadoras de sentido: substantivos, adjectivos, verbos, etc., relacionados ao objecto de pesquisa (BARDIN, 1988).

2.11 – LIMITAÇÕES

Teve como principais barreiras o limite de tempo para a sua realização, a escassa bibliografia em torno da temática desenvolvida, o número reduzido de oficiais dos QP em posições de comando de forças que tenham participado numa missão no Afeganistão, o facto de a altura escolhida para a realização deste trabalho grande parte dos oficiais se encontrar de férias, ou mesmo fora do país o que impossibilitou com que algumas das entrevistas não pudessem ser realizadas devido à impossibilidade de conseguir contactar esses oficiais.

3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a descrição da abordagem metodológica utilizada para a realização desta investigação, nomeadamente o modelo de análise, bem como, a operacionalização de conceitos que contribuíram para a edificação da entrevista, e a sua implementação e análise, neste capítulo são apresentados os resultados da investigação levada a cabo. Como foi descrito na parte metodológica anteriormente referida, o racional que esteve como base da análise de conteúdo realizada às entrevistas efectuadas foi o seguinte: numa primeira fase, caracterizar o fenómeno (tomada de decisões não-programadas) em termos de Comandantes de Batalhão, de Companhia e de Pelotão, de seguida os conceitos agregados da tomada de decisão nestes níveis e por último os modelos implementados aos três níveis. Após a realização desta abordagem sistematizada por postos foi desencadeada uma caracterização de âmbito geral em que esta teve como objectivo aferir se independentemente dos postos existem características e linhas de pensamento coincidentes, permitindo da mesma forma identificar possíveis divergências.

3.1 – ANÁLISE DA ENTREVISTA - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Começando a análise da primeira parte da entrevista, que engloba as questões de 1 a 9, em relação à questão 1. Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas? Todos os Comandantes de Grupo responderam que este tipo de decisões acontecia todos os dias, e mais ainda quando realizavam as missões de patrulhamento porque aumentava os riscos e o surgimento de novas situações. Por sua vez, os Comandantes de Companhia e segundos comandantes responderam que estas decisões aconteciam quase todos os dias principalmente devido à ameaça existente no Afeganistão. Já os Comandantes da força, tal como os Comandantes de Grupo, afirmaram que estas decisões apareciam diariamente. Este tipo de resposta é compreensível devido ao teatro da missão, o Afeganistão, porque a ameaça é constante e torna-se impossível prever tudo o que irá acontecer no momento a seguir.

Na questão 2. Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão? Os Comandantes de Grupo referiram a alteração dos itinerários e os problemas gerados pela população, tendo ainda acrescentado o surgimento de novas tarefas durante a missão que estavam a executar, problemas com as viaturas e os problemas de nível pessoal dos seus homens. Os comandantes de Companhia e segundos comandantes citaram os problemas criados pela população, pelas outras forças, os IED's⁷, a falta de descanso, etc. Os comandantes da força mencionaram que os principais

⁷ IED – “É um dispositivo caseiro que é projectado para causar a morte ou lesão, usando explosivos, isoladamente ou em combinação com produtos químicos, tóxicos, toxinas biológicas, ou material radiológico” <http://www.globalsecurity.org/military/intro/ied.htm>

problemas eram originados pela população e pelo relacionamento com as outras forças. Em todos os níveis foram referidos os problemas provocados pela população que apesar de esta não ser totalmente hostil era capaz de criar problemas complicados que exigiam o funcionamento da força.

No que toca à questão 3. Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado? As respostas dos Comandantes de Grupo foram consensuais respondendo que a tomada de decisão tinha de ser imediata e que o tempo era sempre muito curto. Já os Comandantes de Companhia e os segundos comandantes ressaltaram que variava com a situação mas que mesmo assim normalmente era sempre muito curto o tempo para decidir. Em consenso com os Comandantes de Companhia e segundos comandantes, os Comandantes da força responderam que o tempo para a tomada de decisão variava com a situação. Com estas respostas apercebemo-nos que os Comandantes de Grupo são os que tomam mais decisões inopinadas e também são os que estão mais sujeitos a situações inopinadas, em relação aos outros comandantes, que apesar de não estarem tão sujeitos a este tipo de decisões também as têm de tomar.

Quando confrontados com a questão 4. Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou a superiores, ou a inferiores hierárquicos? Os Comandantes de Grupo, em unanimidade, afirmaram que quando consultavam alguém para tomar decisões escolhiam os seus inferiores hierárquicos, nomeadamente o Sargento de Grupo e os Sargentos de Equipa. Os Comandantes de Companhia e segundos Comandantes, tal como os Comandantes de Grupo quando queriam consultar alguém escolhiam os seus inferiores hierárquicos, só que neste caso eram os Comandantes de Grupo que eles consultavam devido a serem estes se encontravam mais perto da situação e que tinham uma melhor percepção do que estava a acontecer. Por sua vez, os Comandantes da força preferiam tomar as decisões sozinhos, apesar de todos os dias fazerem reuniões com o seu *staff* para estarem bem informados das situações que tinham sucedido, e para saber certas opiniões dos seus subordinados. Consultavam ainda os seus superiores hierárquicos, mas era só em situações especiais. Sempre que os comandantes tinham tempo optavam por consultar os seus inferiores hierárquicos, excepto os Comandantes da força que normalmente tomavam as decisões sozinhos pois eram decisões mais críticas e que se iam reflectir perante toda a força.

De forma a explicarem a sua opção na questão 4, foi colocada a questão 5. Se afirmativo consulta, o porquê de os consultar? Os Comandantes de Grupo indicaram a experiência dos seus subordinados, como o principal motivo para consultarem os seus inferiores hierárquicos. Os Comandantes de Companhia e segundos comandantes evidenciaram o

mesmo motivo, a experiência dos seus subordinados, como a causa dessa consulta. Os Comandantes da força responderam que quando consultavam os seus superiores hierárquicos devia-se a estes necessitarem da autorização destes para executarem ou darem certas ordens aos seus homens, ou então, para que os superiores hierárquicos os apoiassem em certas decisões que estes tinham tomado e assim conseguirem impor a sua vontade perante as outras forças. Os subordinados eram consultados devido a já terem realizado uma missão naquele teatro o que era sempre uma mais-valia para os comandantes pois os seus subordinados já conheciam o terreno e poderiam fornecer informações preciosas.

Relativamente à questão 6. No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão? Os factores que influenciavam mais os Comandantes de Grupo e que foram referidos por todos eles, eram o cumprimento da missão e a segurança da força, outros factores como os factores de decisão e o tempo disponível também foram mencionados por alguns Comandantes de Grupo, e o bom senso e a preparação foram relatados por apenas um Comandante de Grupo. Todos os Comandantes de Companhia e segundos Comandantes indicaram a segurança da força como o factor que mais os influenciava antes de tomarem decisões, no entanto também mencionaram outros factores como o risco, a experiência, o bom senso, o cumprimento da missão, as informações, a comunicação, o treino da tropa, os meios e a imaginação. Os Comandantes da força referiram que a segurança da força e o cumprimento da missão eram os factores que estavam sempre presentes antes de tomarem decisões. Com esta questão é notória a preocupação de todos os comandantes pela segurança da força e pelo cumprimento da missão o que vem de encontro a um padrão da liderança militar - «missão primeiro, pessoas sempre».

Em oposição à questão 6 foi realizada a questão 7. E quais os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão? Nesta questão 50% dos Comandantes de Grupo responderam o tempo contudo mediante uma interpretação em que o tempo não seria crucial para o cumprimento da missão, caso contrário consideravam não existir factores menos importantes e os outros Comandantes de Grupo disseram que todos os factores eram importantes e que não existiam factores que não os influenciasses na sua tomada de decisão. Em relação aos Comandantes de Companhia e segundos comandantes, dois responderam que não existiam factores menos influenciadores, enquanto só um comandante respondeu que os meios eram um factor que não o influenciava muito antes de tomar uma decisão, porque só contava com os meios que lhe estavam disponíveis. Para os Comandantes da força dependia da situação, afirmando que a importância dos factores variava com a situação. Como o teatro era o Afeganistão, é compreensível que quase todos

os comandantes afirmem que não existia factores menos importantes, pois o risco de alguma situação correr mal era elevado e qualquer falha poderia causar baixas na força e isso nenhum comandante deseja e daí o facto de todos os comandantes tentarem estar atentos a todos os factores para minimizar esse risco.

Relativamente à questão 8. Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão? Todos os Comandantes de Grupo afirmaram que quem decidia era sempre eles, no entanto, se houvesse tempo que poderiam ouvir as opiniões dos seus Sargentos. Os Comandantes de Companhia e segundos comandantes partilhavam a mesma resposta dos Comandantes de Grupo, eles tomavam as decisões sozinhos. Tal como os Comandantes anteriores, os Comandantes da força responderam que tomavam as decisões sozinhos. Um dos traços da liderança é a capacidade de decidir e um dos princípios é tomar decisões correctas e oportunas e os comandantes nunca se podem esquecer disto, são os comandantes que têm a responsabilidade de decidir e neste caso, devido ao teatro e ao pouco tempo disponível, é necessário tomar uma decisão mais imediata o que provoca a que os comandantes nestas situações utilizem um estilo de liderança mais directivo.

Na questão 9. Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma? Só um Comandante de Grupo que afirmou ter cometido erros em certas situações e que se deveram à falta de tempo para rever certas situações, em relação aos outros Comandantes de Grupo a resposta foi sempre a mesma, não foram cometidos erros. A resposta dos Comandantes de Companhia e segundos comandantes tiveram um leque mais diversificado afirmando que os erros que ocorreram em certas situações tivessem sido provocados pela ansiedade, o stress e a falta de meios, e só um segundo comandante referiu que não tinham existido erros. Partilhando desta última resposta, os Comandantes da força também relataram que não tinha sido cometido qualquer erro durante a missão, porque os objectivos tinham sido cumpridos e não tinha existido baixas na força. Apesar de quase todos os comandantes não assumirem que cometeram erros, o que é uma resposta politicamente correcta e é normal nos seres humanos que, normalmente, não assumem os seus erros. Acreditamos que tenham existido erros durante a missão, mas devido à formulação da pergunta, os erros não foram assumidos, e se a pergunta fosse feita de outra forma talvez tivesse chegado a outros dados e a resultados mais abrangentes, portanto acreditamos mais que no nível superior talvez tivessem existido menos erros, pois esses erros tinham mais visibilidade para a força do que os erros dos inferiores que poderiam não causar tantos problemas ou ter tanta influência.

Passando agora à análise da segunda parte da entrevista em que era necessário ordenar os critérios de decisão ética, três Comandantes de Grupo responderam que o critério mais importante era a Justiça, tendo só um respondido, os Direitos. Os Comandantes de Companhia e segundo comandantes classificaram de diferente forma o critério de decisão ética que era o mais importante para eles, os três critérios foram escolhidos, o Utilitarismo, os Direitos e a Justiça. Os Comandantes da força, tal como os Comandantes de Grupo, colocaram a Justiça como o critério mais importante.

Em relação às três fases da tomada de decisão, a preparação, a decisão e a acção foram escolhidos diversos factores em cada uma das fases. Na preparação, os Comandantes de Grupo escolheram factores diferentes a que davam importância nesta fase, foram referidos os seguintes factores: os factores de decisão, o tempo, o cumprir a missão, os meios humanos e materiais, o risco da missão, o terreno, o planeamento, a informação e o treino. Por sua vez, todos os Comandantes de Companhia e segundos comandantes citaram os meios como um dos factores importantes nesta fase, outros factores citados mais que uma vez por eles foram o terreno e as informações, tendo sido ainda relatados os seguintes factores: o risco e a ameaça, as condições meteorológicas, o tempo disponível, as relações humanas, a capacidade do IN e o treino da força. A segurança da força foi o factor mencionado por todos os Comandantes da força, tendo ainda sido referidos os seguintes factores: o rigor, o cumprimento da missão, a identificação do problema e a recolha de dados.

Na fase da decisão, o cumprimento da missão foi o factor mais mencionado pelos Comandantes de Grupo, referindo ainda outros factores como a máxima protecção da força, o terreno, a experiência, a sensibilidade, a resolução de problemas e a eficácia. A segurança da força foi o factor mais revelado pelos Comandantes de Companhia e segundos comandantes, enquanto os factores, cumprimento da missão, a relação “Custo Vs Benefício”, a autoridade, a liderança, a simplicidade, o bom senso e a confiança só foram aludidos uma vez. Todos os Comandantes da força também escolheram a segurança da força como um dos factores importantes nesta fase tendo sido ainda referido as informações como outro factor importante.

Na última fase, a acção, a supervisão e o cumprimento da missão foram relatados por quase todos os Comandantes de Grupo como dos factores mais importantes nesta fase, enquanto os outros factores como a segurança da força, o inimigo, os planos de contingência, as situações inopinadas e a indefinição da ameaça foram só referidos uma vez. Quase todos os Comandantes de Companhia e segundos comandantes referiram o cumprimento da

missão e a segurança da força como os factores mais importantes nesta fase não deixando de mencionar outros factores importantes como a missão, as situações inopinadas, a alteração de itinerários, o terreno, a liderança e a experiência.

Na terceira parte da entrevista era pedido aos comandantes para descreverem o seu modelo de tomada de decisão para decisões não-programadas e as fases dos modelos que foram mais citadas pelos Comandantes de Grupo foram: identificar o problema, definir/analisar a missão, escolher uma M/A, implementar a decisão e supervisionar. Em relação aos Comandantes de Companhia e segundos comandantes as fases que mais foram citadas são: a identificação do problema, a criação de M/A, a implementação da decisão e supervisionar, mas também foi referida outra fase, a recolha da informação. Por sua vez, as fases enunciadas pelos Comandantes da Força foram: receber a missão, analisar a missão, formular M/A, comparar as M/A, escolher a M/A e implementar a decisão, foram ainda referidas as fases de comparação das M/A. Os modelos de tomada de decisão apesar de serem parecidos dentro do mesmo nível, a diferença entre os modelos dos baixos escalões em comparação com os Comandantes da força é bem implícito, devido à maior responsabilidade das decisões que tinham de ser tomadas e que requeriam um planeamento com maiores cuidados.

CONCLUSÕES

A análise dos dados mediante a perspectiva inicial da abordagem por postos, permitiu-nos traçar um conjunto de conclusões particulares, e com estas aferir as principais linhas de orientação em termos gerais (conduta transversal). Estas apreciações irão ser descritas de acordo com as hipóteses inicialmente formuladas, o que na prática fundamenta a aferição à questão inicialmente levantada – verificar se existem diferenças significativas nos escalões de comando da força: Batalhão, de Companhia e de Pelotão/Grupo, em decisões não-programadas durante a missão no Afeganistão. Face a este enquadramento, consideramos que a resposta a esta questão é positiva, apesar de existirem semelhanças em certos pontos da tomada de decisão, o aumento gradativo da responsabilidade ao nível da decisão, incute dissemelhantes abordagens resolutivas acentuando-se assim, as diferenças explicativas. Sistematizando as principais constatações deste estudo com base nas hipóteses apresentadas, os dados consubstanciam as seguintes conclusões:

Tomando como ponto de partida a uniformização da formação (como oficial de Infantaria Comando), testou-se se os comandantes desencadeavam estilos de liderança semelhantes na tomada de decisão (Hipótese 1). Da análise efectuada à procura de ajuda ou conselhos de outras pessoas por parte dos comandantes antes de tomarem decisões e a forma que estes optavam quando tinham de tomar uma decisão, verifica-se que todos os comandantes, neste tipo de decisões, tomavam as decisões sozinhos sem consultar ninguém. Neste caso, todos os comandantes utilizavam um estilo mais directivo quando surgiam decisões inopinadas. Este facto deve-se, por vezes, à falta de tempo que tinham para tomar este tipo de decisões, mas devia-se principalmente a serem eles os comandantes e por isso a responsabilidade era deles. Verifica-se que todos os comandantes, e tal como lhes foi ensinado na AM, são eles que tem a melhor capacidade de decidir (traço da liderança) e de tomar decisões correctas e oportunas (princípio da liderança) porque conseguiram cumprir as missões que lhes foram dadas e zelar pela segurança da sua força.

Num teatro como o Afeganistão como referiram todos os entrevistados, existem diariamente uma miríade de problemas que requerem decisões não-programadas, e o tempo para dar resposta a estas situações nunca era muito por isso só através de grande disciplina da força e com uma grande capacidade de liderança por parte dos comandantes de forma a dar ordens claras e concisas para que a força agisse da maneira que ele achasse a mais acertada no momento é que os objectivos poderiam ser alcançados, pois uma indecisão é pior que uma má decisão. Com base na experiência das missões das FND o factor tempo é crucial para que as pessoas adoptem certos tipos de abordagens porque não há tempo para pensar e tem que se decidir na altura.

Em relação à hipótese 2, em que foi testado se o comando aos diferentes escalões implicava modelos de tomada de decisão diferenciados, os resultados obtidos permitem afirmar que os comandantes utilizavam diferentes modelos de tomada de decisão para decisões não-programadas. Os comandantes de Grupo, de Companhia e segundos comandantes de Companhia utilizavam modelos mais simples e com menos fases do que os Comandantes da força. Enquanto os Comandantes de Grupo normalmente utilizavam as seguintes fases no seu modelo: identificar o problema, definir/analisar a missão, escolher a M/A, implementar a decisão e supervisionar, e os Comandantes de Companhia e segundos comandantes citaram praticamente as mesmas fases: identificação do problema, criação de M/A, implementação da decisão e supervisionar, os Comandantes da força optavam por utilizar diversas fases no seu modelo de tomada de decisão: receber a missão, analisar a missão, formular M/A, comparar as M/A, escolher a M/A, implementar a decisão e supervisionar. Neste caso, os Comandantes de força utilizavam sete fases no seu modelo de tomada de decisão, e em comparação com os outros comandantes, estes só utilizavam cinco no máximo. Apesar de existir esta diferença significativa nos modelos de tomada de decisão é totalmente compreensível, porque as decisões que os Comandantes da força tomavam iam ter sempre mais visibilidade e iam afectar a força em maior escala do que as decisões tomadas pelos outros comandantes, e as decisões inopinadas que surgiam neste nível eram decisões muito complicadas e importantes que requeriam sempre bons planeamentos anteriores para ter bases suficientes para dar uma resposta a este tipo de situações, enquanto os outros comandantes apesar de também terem de tomar decisões complicadas não eram situações que afectassem demasiado a força e o cumprimento da missão, salvo raras excepções, o que provocava com que os modelos fossem com menos fases e muitas vezes só era equacionado uma opção. Os escalões mais baixos têm uma maior autonomia em tomar decisões não-programadas, prevalecendo nos escalões superiores um défice de autonomia, porque uma má decisão dos Comandantes da força vai afectar toda a força, carecendo de anuência do escalão superior para desencadear certas acções, em situações excepcionais.

No contexto de verificar se ao nível do mesmo escalão, os modelos de tomada de decisão se caracterizavam de forma semelhante (Hipótese 3), os resultados demonstram que isto é verdadeiro. Ao nível dos Comandantes de Grupo os modelos são praticamente todos iguais e referiram as seguintes fases: identificar o problema, definir/analisar a missão, escolher uma M/A, implementar a decisão e supervisionar, apesar de por vezes referirem-se a estas fases por outros nomes ou incluírem a recolha de informação como uma fase no seu modelo. Ao nível dos Comandantes de Companhia e segundos comandantes os modelos são muito idênticos e incluíam as seguintes fases: a identificação do problema, a criação de M/A, a implementação da decisão e supervisionar, mas também foi referida outra fase por

um dos comandantes de Companhia, a recolha da informação, tal como já tinha sido referida anteriormente por um dos Comandantes do Grupo, ou então o nome atribuído à fase foi diferente do que está aqui descrito mas o seu significado é igual. Ao nível dos Comandantes da força o modelo também é muito semelhante, onde se verificam as fases: receber a missão, analisar a missão, formular M/A, comparar as M/A, escolher a M/A, implementar a decisão e supervisionar, e tal como dito anteriormente, o nome da fase escolhido pode não ser igual ao que está escrito mas o significado dessa fase é igual. A semelhança dos modelos de tomada de decisão dentro do mesmo escalão deve-se ao tipo de decisões que são características nesses níveis e ao tipo de problemas que surgem e que requerem uma resolução por parte dos comandantes nesse nível. Como os problemas que surgem dentro do mesmo escalão são os mesmos, verificou-se que os modelos adoptados para dar uma resposta a esses problemas são semelhantes.

Perante este quadro geral, apresentam-se de forma sistematizada as principais conclusões desta investigação: as decisões não-programadas surgiam todos os dias aos vários escalões da força, pois no TO do Afeganistão o ambiente ainda é muito instável e torna-se impossível prever todas as situações, apesar de o planeamento por parte de todos os Comandantes ser o mais minucioso possível devido à ameaça corrente neste TO. Vários tipos de problemas inopinados surgiam durante a missão, sendo o mais característico a todos os escalões da força, os problemas relacionados e/ou provocados pela população, porque poderiam existir ataques suicidas, ou colocarem IED's, ou dificultar a passagem da força, etc, e essas adversidades exigiam sempre um bom planeamento por parte dos comandantes para estarem sempre aptos a reagir a qualquer situação, nomeadamente situações que não estivessem planeadas, porque o tempo de resposta que tinham para esse tipo de decisões era muito curto ou mesmo imediato, o que obrigava os comandantes a tomar decisões não-programadas rapidamente e a fazer uma análise quase instantânea da circunstância sucedida.

Mediante estes resultados, identificaram-se um conjunto de características associadas a cada escalão da força. Aos Comandantes de Pelotão/Grupo, os problemas inopinados que surgiam eram quase todos referentes a decisões não-programadas que tinham de tomar durante a missão que estavam a executar, e devido a estas decisões exigirem uma resposta imediata, os modelos de tomada de decisão para este tipo de decisões abarcava menos fases, em relação aos comandantes da força, para permitir uma resposta instantânea e o mais correcta possível, preferindo tomar uma decisão menos pensada mas no momento oportuno, do que demorar mais tempo para planear melhor e assim dar uma resposta mais elaborada mas o tempo ideal para decidir já tinha sido transposto.

Relativamente aos Comandantes de Companhia e segundos comandantes, o processo de tomada de decisão tem algumas parecenças aos dos Comandantes de Pelotão/Grupo, pois interagem bastante com estes e em determinadas missões, participavam na sua execução, provocando modelos de tomada de decisão similares, apesar de o tempo para dar resposta a problemas imprevistos que surgiam neste nível, variava consoante as situações mas nunca era muito, implicando um bom planeamento para as missões e assim dar uma resposta o mais correcta possível a esses problemas, tendo por base o cumprimento da missão e a segurança da força.

Em relação aos Comandantes da força, os modelos de tomada de decisão eram mais elaborados e exigiam uma grande quantidade de informação, que era, na maior parte das vezes, filtrada pelo EM do Comandante da força, apresentando-lhe a informação credível para que este decide-se qual a melhor opção. Devido a esta grande panóplia de informações, e à importância que têm as decisões dos comandantes da força, os modelos de tomada de decisão continham mais fases, em comparação com os modelos de tomada de decisão dos outros comandantes porque tinha de ser avaliada todas as informações e as várias soluções que eram possíveis e só no fim é que o comandante da força decidia, apesar de nem sempre se cumprirem todas as fases do modelo para decisões não-programadas, porque o tempo para dar resposta a este tipo de decisões variava com as situações.

Na globalidade os resultados obtidos demonstram que existem diferenças durante a tomada de decisão aos vários escalões da força, pois os problemas característicos de cada escalão são diferentes e a importância das decisões de cada escalão são diferentes, no entanto os objectivos de todos os comandantes era o mesmo, o cumprimento da missão e a segurança da força.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A investigação levada a cabo, com as várias contingências descritas sugere-nos as seguintes recomendações, para novas abordagens a desencadear em estudos posteriores mais profundos e complexos alicerçados em tempos de execução mais realistas para um trabalho desta envergadura. Neste sentido, ficam as recomendações: a pesquisa ser alargada a todas as forças que realizaram missões no estrangeiro e assim poder comparar os vários resultados entre os comandantes dos vários escalões dentro desse teatro e mesmo comparar os resultados obtidos entre teatros de operações diferentes, visto que, o nível de ameaça existente nos vários teatros de operações que Portugal participa é diferente o que possivelmente originaria diferentes percepções, para além de se perceberem teoricamente preparações diferenciadas nas respectivas forças envolvidas.

Outra sugestão deve-se ao facto de terem sido encontradas imensas dificuldades para a aplicação das entrevistas devido a grande parte dos oficiais se encontrarem de férias e/ou mesmo fora do país o que provocou com que algumas entrevistas não pudessem ser realizadas devido à impossibilidade de conseguir contactar esses oficiais, portanto sugere-se a alteração do período atribuído para a realização do TIA.

O número reduzido de oficiais de Infantaria Comandos dos Q P que tivessem participado na FND no Afeganistão, também se constituiu como uma limitação, por isso é sugerido que também se efectue um estudo que aborde os oficiais contratados e se realize uma comparação entre estes para saber até que ponto estes estão aptos para comandar forças em missões portuguesas no estrangeiro.

BIBLIOGRAFIA

1. FONTES PRIMÁRIAS

Regulamento da Academia Militar n.º 4255/1991, DR n.º 119/1991 – I série B, de 24 de Maio 1991.

2. LIVROS

ABREU, P., CAETANO, A., FERREIRA, J., & NEVES, J. (1999). *Psicossociologia das Organizações*. Amadora: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

ARGYRIS, C. (1971). *Management and Organizational Development: The Path from XA to YB*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

BARDIN, L. (1988). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70

BOTHWELL, L. (1991). *The Art of Leadership* (P. Viegas, Trad.) Lisboa: Editorial Presença. (Trabalho original publicado em 1983). (Escrita original em inglês)

CARRILHO, J., ROSA, I. & SCHOLTEN, M. (2006). As duas caras do Janus: O conflito como fonte de (im)previsibilidade na tomada de decisão, *in* *Análise Psicológica*, Volume 2, pp. 179-188.

CARROL, J., & JOHNSON, E. (1990). *Decision Research: A Field Guide*. Sage Publications, Newbury Park [Califórnia].

CHAMBEL, M., & CURRAL, L. (1998). *Psicossociologia das Organizações*. (2ª edição). Lisboa: Texto Editora.

CHIAVENATO, I. (2004). *Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

CUNHA, M., & REGO, A. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade*. (3ª edição). Lisboa: Editora RH, Lda.

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., & CARDOSO, C. (2003). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

FORTIN, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.

HERSEY, P., & BLANCHARD, K. (1988). *Management of Organizational Behavior - utilizing human resource* (5ª edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

JESUÍNO, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

KOOPMAN, P. L. & POOL, J. (1990). Decision Making in Organisations, *in* *Internacional Review of Industrial and Organisational Psychology*, Volume 5, pp. 101-148.

LEITÃO, D. M., & ROSINHA, A. P. (2007). *Ética e liderança - "Uma Visão Militar e Académica"* (1ª edição). Lisboa: Academia Militar.

MCGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

- MENEZES, E., & Silva, E. L.** (2001). *Metodologia da pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- MINTZBERG, H.** (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- MOREIRA, C.** (2007). *Teorias e Práticas da Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- MUCHINSKY, P.** (2004). *Psychology applied to work* (R. Bahr, Trad.). São Paulo: Thomson.
- QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L.** (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Trajectos* (5ª edição). Lisboa: Gradiva – Publicações, S.A.
- REGO, A.** (1998). *Liderança nas organizações - Teoria e Prática* (1ª edição). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- SARMENTO, M.** (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SCHOLTEN, M.** (2002). Conflict-Mediated Choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, pp. 683-718
- SELLTIZ, C. e.** (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder.
- SIMONSON, I., & TVERSKY, A.** (1992). Choice Based in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion. *Journal of Marketing Research*, 29, pp. 281-295
- VERGARA, S.C.** *Projectos e relatorios de pesquisa em Administração*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003
- VIEIRA, Gen. Belchior.** (2002). *Liderança Militar - Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- WINSTANLEY, Diana, & WOODALL, Jean.** (2000). *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. London: MacMillan Business Press

3. MANUAIS

- EME**, (2005). *Regulamento de Campanha de Operações*, Volume I. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- EME**, (2006). *Manual do Processo de Tomada de Decisão*. Lisboa: Estado Maior do Exército.

4. DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- AAVV, FM 6-22** (2006). *Army Leadership: Comptent, Confident, and Agile*. Headquarters, Department of the Army. Washington, DC.: Government Printing Office. Consultado em 8 de Julho de 2009, em <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf>

AAVV, FM 3-21.11 (2003) *The SBCT Infantry Rifle Company*. Headquarters, Department of the Army. Washington, DC.: Government Printing Office. Consultado em 23 de Junho de 2009, em

<https://rdl.train.army.mil/soldierPortal/atia/adlsc/view/public/9674-1/fm/3-21.11/toc.htm>

AAVV, FM 7-7 (1985). *The Mechanized Infantry Platoon and Squad (APC)*. Headquarters, Department of the Army. Washington, DC.: Government Printing Office. Consultado em 19 de Junho de 2009, em

<http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/7-7/index.html>

ANTUNES, P. & PINA GONÇALVES, N. (s.d.). “*Decision Can*”: uma biblioteca de casos para a toda de decisão. Consultado em 6 de Junho de 2009, em

www.di.fc.ul.pt/~paa/papers/coopmedia-00-casos.pdf

COUTINHO, Clara (2005). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: uma abordagem temática metodológica a publicações científicas (1985 – 2000)*. Monografias em Educação. Centro de Investigação em Educação. Universidade do Minho, Braga. Consultado em 3 de Agosto de 2009, em <http://claracoutinho.wikispaces.com>

ROSADO, A. (2005.). *Liderança: Comportamento Organizacional*. Consultado em 15 de Junho de 2009, em <http://sage.com>

<http://www.globalsecurity.org/military/intro/ied.htm>

5. OUTROS DOCUMENTOS

CEME. (2008). *Directiva Nº 170/CEME/07 Aprontamento de uma UEC de Atiradores para a Quick Reaction Force (QRF) do COMISAF (1º Semestre de 2008)*, de 13 de Julho de 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROCESSOS DE DECISÃO RACIONAL VERSUS PROCESSOS DE DECISÃO INTUITIVA	56
APÊNDICE B – OPERACIONALIZAÇÃO DE CONCEITOS	57
APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA.....	59
APÊNDICE D – ENTREVISTA 1	65
APÊNDICE E – ENTREVISTA 2.....	70
APÊNDICE F – ENTREVISTA 3.....	76
APÊNDICE G – ENTREVISTA 4	81
APÊNDICE H – ENTREVISTA 5	86
APÊNDICE I – ENTREVISTA 6	90
APÊNDICE J – ENTREVISTA 7	95
APÊNDICE K – ENTREVISTA 8	101
APÊNDICE L – ENTREVISTA 9.....	106
APÊNDICE M – ENTREVISTA 10.....	111
APÊNDICE N – RESUMO DAS RESPOSTAS DOS COMANDANTES DE PELOTÃO/GRUPO.....	116
APÊNDICE O – RESUMO DAS RESPOSTAS DOS COMANDANTES DE COMPANHIA E SEGUNDOS COMANDANTES DE COMPANHIA.....	118
APÊNDICE P – RESUMO DAS RESPOSTAS DOS COMANDANTES DA FORÇA	120

Apêndice A – Processos de decisão racional Versus Processos de decisão intuitiva

Os processos de decisão racional pretendem assegurar decisões coerentes, maximizando o valor económico das escolhas dentro de alguns constrangimentos. Os pressupostos nos modelos racionais são: o problema se claro e sem ambiguidades, os objectivos estão bem definidos, são conhecidas todas as alternativas, as prioridades estão clarificadas e a escolha final tem como objectivo a maximização económica. Quando a racionalidade é limitada existe disponibilidade e processamento individual da informação e a escolha visa uma solução satisfatória e não óptima.

Os processos de decisão intuitiva são processos subconscientes em que se tomam as decisões com base na experiência e juízos de valor que o decisor possui. São considerados os sentimentos, as emoções, o conhecimento, as experiências anteriores, s valores e os princípios éticos e culturais do decisor.

Quando o modo de pensar do decisor for racional, o estilo na tomada de decisão por parte do decisor pode variar entre directivo caso a solução tenha de ser tomada em curto espaço de tempo e existe pouca tolerância à ambiguidade; ou analítico existindo grande tolerância à ambiguidade e é um estilo mais adaptável.

Quando o modo de pensar do decisor for intuitivo, este pode optar por dois estilos, o conceptual, em que as decisões podem ser tomadas a longo prazo implicando soluções criativas, e existe grande tolerância à ambiguidade; ou o estilo comportamental, em que existe aversão ao conflito, há a necessidade de ser aceite pelos outros e pouca tolerância à ambiguidade.

Apêndice B – Operacionalização de Conceitos

Dimensões	Conceitos	Variáveis	Indicadores	
Caracterizar a Tomada de decisão nas FND: estudo de caso “Comandos”	Caracterização do fenómeno	Frequência	1ª Parte, 1ª Questão	
		Tipos de Problemas	1ª Parte 2ª Questão	
		Tempo	1ª Parte 3ª Questão	
	Conceito de Tomada de Decisão	Factores	1ª Parte 6ª, 7ª Questão	
		Fases	2ª Parte	
		Erros	1ª Parte 8ª Questão	
		Critérios de decisão ética	2ª Parte	
		Estilos de liderança	Estilo directivo	1ª Parte 4, 5ª, 8ª Questão
			Estilo Participativo	
	Estilo por delegação			
	Modelos de Tomada de Decisão*	Nível individual do processo de tomada de decisão	3ª Parte	
		Nível grupal do processo de tomada de decisão		
Nível organizacional do processo de tomada de decisão				

Conceito	Variáveis	Sub-variáveis	Indicadores
Modelos de Tomada de Decisão*	Nível individual do processo de tomada de decisão	Modelo Racional	3ª Parte
		Modelo Comportamental	
	Nível grupal do processo de tomada de decisão	Modelo Contingencial de Vroom e Yetton	
	Nível organizacional do processo de tomada de decisão	Modelo neo-racional	
		Modelo burocrático	
		Modelo de arena	
		Modelo de fim aberto	
		Modelo de Maximização de Valor	
		Modelo Contextual Por Componentes	
		Modelo Decision Can	
Loop OADA			
Processo de Tomada de Decisão Militar			

Apêndice C – Guião da Entrevista



ACADEMIA MILITAR

-ENTREVISTA -

Esta entrevista é direccionada para o desenvolvimento do estudo que tem como tema “A caracterização da tomada de decisão nas Forças Nacionais Destacadas (FND) – estudo de caso “Comandos”.

Este documento está dividido em duas (2) partes.

Este documento é **Confidencial**.

Informação Geral

Nome: _____ Local da Missão: _____

Posto desempenhado na FND:

Período em que decorreu a missão

No âmbito das FND, o desempenho organizacional está sujeito muitas vezes à necessidade de tomar decisões não programadas, nos vários escalões de comando. Este desiderato vem colocar um acréscimo de dificuldades na acção de liderança a desencadear, devido a resultarem de situações que não estavam previstas acontecer.

Tendo por base este tipo de decisões, esta entrevista visa determinar qual o modelo de tomada de decisão que os comandantes adoptam quando surgem decisões não programadas.

1ª PARTE

De seguida serão apresentadas algumas questões, parte integrante da entrevista, que tem como objectivo uma resposta completa e sincera. Desta forma o estudo terá alguma fiabilidade e credibilidade. **Obrigado!**

Pergunta 1. Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas? (nenhuma frequência, pouca frequência, alguma frequência, muita frequência, bastante frequência)

Pergunta 2 – Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou a superiores, ou a inferiores hierárquicos?

Pergunta 5 – Se afirmativo, o porquê de os consultar?

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Pergunta 7 – E quais eram os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	

3ª PARTE

Estes são alguns exemplos de modelos de tomada de decisão que existem. Pretendia que me indicasse qual era o seu modelo e quais fases constituintes quando tinha de tomar uma decisão não programada.

1º Modelo	2º Modelo
Identificação do problema	Identificar o problema
Definição de objectivos	Definir os objectivos
Criação de soluções e de alternativas	Definir os critérios e ponderações
Recolha de informação	Desenvolver alternativas
Avaliação das alternativas	Escolha das alternativas
Escolha da melhor alternativa	Implementar a alternativa
Implementação da decisão	Avaliar a eficácia da solução

3º Modelo	4º Modelo
Receber a missão	Receber a missão
Analisar a missão	Difundir a Ordem Preparatória
Formulação das M/A	Elaborar um Plano Provisório
Análise das M/A	Iniciar movimentos
Comparação das M/A	Conduzir reconhecimentos
Aprovação das M/A	Completar o Plano
Difusão da OOp	Difundir a OOp
	Supervisionar e refinar

Modelo Utilizado

Apêndice D – Entrevista 1

Dados do entrevistado:

- **Nome:** Tenente Pedro Luís
- **Local da missão:** Afeganistão
- **Posto desempenhado na missão:** Comandante de Grupo
- **Período em que decorreu a missão:** de 15 de Fevereiro a 30 de Agosto de 2007
- **Data:** 15/07/09

Pergunta 1 – Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas?

Resposta: Todos os dias surgiam sempre situações que não estavam planeadas, logo tinha de tomar decisões não programadas diariamente.

Pergunta 2 – Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Resposta: Normalmente aconteciam problemas quando a patrulha planeava um itinerário e, de repente, chegava a um certo sitio e não dava para passar por diversos motivos e era necessário escolher outra alternativa de imediato porque as viaturas paradas eram um alvo fácil de abater. Outro tipo de problemas que surgiam durante a execução da patrulha era, no planeamento estarem previstas certo número de tarefas a realizar e depois no local era aumentado o número de tarefas devido à situação que surgia e que não estava prevista acontecer, ou tinha de seleccionar as tarefas devido ao tempo gasto na realização de algumas tarefas que demoravam mais do que o planeado e era preciso fazer cortes noutras tarefas menos importantes.

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Resposta: Imediato. Quando surgiam essas situações normalmente não tínhamos tempo de planear mas sim agir de imediato e depois, claro, informar o escalão superior do que se tinha passado e do que tinha feito. Por vezes, havia algum tempo disponível e aí informava

o escalão superior, com a proposta da minha M/A e só depois executava com o consentimento superior.

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou a superiores, ou a inferiores hierárquicos?

Resposta: Se houvesse tempo, era principalmente a inferiores hierárquicos, o meu Sargento de Pelotão e os Sargentos de Grupo. Mas também cheguei a pedir conselhos a superiores hierárquicos.

Pergunta 5 – Se afirmativo, o porquê de os consultar?

Resposta: Porque tinham mais experiência do que eu naquele TO, alguns dos meus Sargentos já tinham estado no Afeganistão, e também ao 2º Comandante da Companhia pela mesma razão. Era principalmente por esta razão.

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Resposta: Eu considero que era o cumprimento da missão e a segurança dos meus homens. Não valia a pena perder homens por uma situação que fosse menos crítica. Os factores de decisão também tinha sempre em atenção porque, tinha de cumprir a missão, tinha de estar atento ao inimigo porque no Afeganistão a ameaça é real, conservar os meios materiais e salvaguardar os meios humanos, ter sempre em atenção ao terreno porque, por exemplo, existem muitas zonas minadas no Afeganistão que não estão assinaladas e tinha de andar só por estradas.

Pergunta 7 – E quais eram os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Resposta: Curiosamente era o tempo. Preferia perder mais um bocado de tempo mas cumprir a missão, perder tempo mas não deixar uma má impressão para as populações, por exemplo, perder mais um bocado de tempo a distribuir os cadernos e os lápis e assim ganhar a confiança da população.

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Resposta: Em grupo não. A maior parte das vezes que tinha de tomar uma decisão era isolado.

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

Resposta: A falta de tempo para rever situações que não eram treinadas há bastante tempo, originou que tivessem sido cometidos alguns erros mas são muito raros os erros que existirão durante a missão. Estou-me a lembrar agora de uma decisão que eu tomei que foi um erro que poderia ter sido grave, foi durante uma patrulha, eu mandei as viaturas avançar por dentro de uma aldeia mas a rua era muito estreita e sensivelmente a meio da aldeia as viaturas já não conseguiam avançar. Nesse momento estávamos muito expostos e tive de tomar a decisão de mandar recuar as viaturas e estas passarem por fora da aldeia e a patrulha ter de ser realizada a pé.

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	3
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	1
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	2

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	Procurar cumprir a missão
		Meios humanos e materiais
		Tempo
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	Procurar cumprir a missão
		Terreno
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	Cumprimento da missão
		Segurança dos homens
		Inimigo
		Supervisão

3ª PARTE

Modelo Utilizado
Identificar o problema
Definir os objectivos
Escolha da alternativa (raramente à duas alternativas)
Implementar a alternativa
Avaliar a eficácia da solução

Apêndice E – Entrevista 2

Dados do entrevistado:

- **Nome:** Tenente Silva
- **Local da missão:** Afeganistão
- **Posto desempenhado na missão:** Comandante de Pelotão/Grupo
- **Período em que decorreu a missão:** de 15 de Fevereiro a 30 de Agosto de 2006
- **Data:** 14/07/09

Pergunta 1 – Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas?

Resposta: Era todos os dias. Tínhamos sempre que saíamos para uma missão, sempre que saíamos do campo *Warehouse*, tínhamos de tomar decisões umas planeadas pela missão que nos estava atribuída, outras nem por isso, eram inopinadas sempre que a posição era nova e o teatro era novo. Novo para mim, eu como Comandante de Grupo lá pela primeira vez, havia situações para as quais eu não estava bem preparado e tinha de decidir na altura. Havia muitas situações inopinadas que obrigavam eu a decidir diariamente. Uma decisão eram mais fáceis, em que tinha mais tempo para as preparar, enquanto outras, não tinha tanto tempo, o que obrigava a ter de tomar decisões inopinadas. Isto acontecia todos os dias, por exemplo, quem ia sair comigo, pois estávamos em QRF e de dois em dois dias tínhamos que sair para fora do campo e apareciam sempre situações em que tinha de decidir.

Pergunta 2 - Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Resposta: Nomeadamente, às vezes, nós tínhamos informação dos itinerários que nós íamos utilizar em que por exemplo, na ida estava tudo bem e na volta, por exemplo, havia uma situação em que já havia uma confusão naquele itinerário e já não poderíamos utilizar, porque poderia haver um IED, então tínhamos de utilizar alternativas e tinha de decidir por onde é que ia, por mais longe ou por mais perto, atendendo aos factores de decisão e tinha de alterar o planeado. Outras vezes, era por contingência da missão, por exemplo, eu ia fazer uma Force Protection ao Quartel-General (QG) em que a missão era transportar para lá uma entidade, e consoante essa entidade tinha de gerir os riscos para decidir, caso aparecesse um aglomerado de pessoas à frente, se eu mandava afastar, ou mandava

apontar a arma, ou se optava por outro itinerário. Eram sempre decisões que tinham de ser tomadas no momento.

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Resposta: Era instantâneo. Praticamente não tinha tempo e as situações obrigavam a que tomasse uma decisão no momento, e também para salvaguardar a minha força para não permanecer estática durante um certo tempo.

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou dos superiores, ou dos inferiores hierárquicos?

Resposta: Tentava sempre pedir uma M/A com quem lidava directamente. Por exemplo, eu nunca ia na primeira viatura e se acontecia alguma coisa, ou aparecesse alguma coisa estranha, poderia ser um IED, o Sargento que ia nessa viatura ia-me informar, e tendo em conta os olhos dele porque é ele que está a ver, eu pedia qual era a proposta dele e depois fazia a minha avaliação e propunha para o escalão superior aquilo que eu iria fazer, se fosse uma coisa que não interferisse muito com o planeamento superior, eu decidia na altura, executava, e depois transmitia para cima aquilo que eu tinha feito de novo. Se fosse uma coisa que interferisse com o planeamento superior eu propunha a maneira de fazer e depois esperava que me dessem a autorização para executar.

Pergunta 5 – Se afirmativo consulta, o porquê de os consultar?

Resposta: Eu tinha de os consultar, porque em situações em que fossem eles (Sargentos) a estarem colocados mais perto do acontecimento, eles é que eram os meus olhos, e através do relato da situação e da proposta deles eu tomava a decisão. A experiência que eles tinham também era um factor que eu tinha em conta e que fazia com que eu também me apoiasse neles para tomar uma decisão visto que eles eram eficientes e eficazes.

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Resposta: Tentava me basear sempre nos factores de decisão, missão, inimigo, terreno, meios, tempo disponível, e lá muito importante, as considerações de âmbito civil. Mas sobretudo, tendo em conta o TO, a protecção da força, colocando sempre em menor risco possível o meu Grupo, os meus subordinados, o meu pessoal. Todas as decisões que eu

tomava eram com o risco mínimo para a minha força. Cumpria a missão mas, de forma, a que a probabilidade de ter uma baixa era mínima.

Pergunta 7 – E quais os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Resposta: No Afeganistão todos os factores são sempre muito importantes, a missão tem de ser cumprida, o terreno é complicado tendo em conta a ameaça, que é sobretudo engenhos explosivos artesanais, IED's, os meios eram escassos e só podíamos contar com aquilo que tínhamos para cumprir a missão. Só o tempo, é que às vezes não era tão importante tendo em conta a missão, porque preferia fazer as tarefas com mais segurança quando o tempo era gerido por nós, ou seja, se não fosse uma missão com tempo para cumprir. Tinha também a possibilidade de iniciar a missão um bocado mais cedo o que permitia gerir melhor o tempo e como certas missões não tinham um tempo estipulado permitia fazer as acções com mais tempo e mais segurança.

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Resposta: A decisão era sempre minha. Mas num TO como o Afeganistão, é importante saber a opinião dos subordinados, nomeadamente dos Sargentos, que são 7 num Grupo de Comandos, para eles participarem na decisão, mas a tomada de decisão é sempre minha, mas com a concordância deles ou não, caso eu pensasse que eles estavam errados. No Afeganistão era importante ter a opinião e saber qual a intenção dos teus subordinados para que se a coisa correr bem, eles sentirem-se bem ao saber que a opinião deles também contribuiu para o sucesso da missão, mas mais importante que isso, caso corresse mal, eles não poderem apontar o dedo ao Comandante, porque ele tinha decidido sozinho e não tinha prestado atenção ao que os subordinados tinham dito. Eles assim sentiam que faziam parte do planeamento, apesar de não decidirem, e contribuía de alguma forma para o planeamento de uma situação em que eles vão estar presentes.

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

Resposta: Penso que durante a missão não existiram erros porque o mais importante era a segurança dos meus homens e isso foi conseguido. Apesar de algumas vezes termos de cortar o descanso da tropa o que provocava um certo mal-estar, mas isso tinha forçosamente de acontecer, porque não tínhamos mais pessoal e tínhamos de cumprir a missão.

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	2
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	3
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	1

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	Factores de decisão
		Risco da missão
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	Cumprimento da missão
		Máxima protecção da força
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	Planos de contingência
		Situações inopinadas
		Indefinição da ameaça

3ª PARTE

Modelo Utilizado
Identificar o problema
Definição da missão
Criar M/A
Escolher a M/A
Implementação da decisão
Supervisionar

Apêndice F – Entrevista 3

Dados do entrevistado:

- **Nome:** Tenente Coutinho
- **Local da missão:** Afeganistão
- **Posto desempenhado na missão:** Comandante de Pelotão/Grupo
- **Período em que decorreu a missão:** de 15 de Fevereiro a 30 de Agosto de 2008
- **Data:** 14/07/09

Pergunta 1 – Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas?

Resposta: Todos os dias, havia decisões que tinha de tomar quer a nível dos homens quer a nível de uma tarefa táctica que esteja a comandar, como sair numa patrulha e acontecia uma situação inopinada e obrigava a alterar o planeamento e a tomar uma decisão. Comandante de Grupo obriga a que se tomem varias decisões, quer planeadas quer inopinadas.

Pergunta 2 - Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Resposta: Aconteceram diversos problemas. A nível pessoal dos homens que provocava com que tivesse de decidir se os levava nessa patrulha ou não, a motivação dos homens, a distribuição de tarefas pelos homens, a população, problemas em certos itinerários, situações em patrulhamento, etc.

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Resposta: O tempo era curto. As situações inopinadas normalmente exigiam uma resposta imediata e eu tinha de decidir. Raras foram as situações inopinadas em que tinha tempo para pensar melhor no assunto.

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou dos superiores, ou dos inferiores hierárquicos?

Resposta: Se tivesse tempo gostava de ouvir as opiniões dos meus Sargentos. Primeiro expunha a minha ideia e depois ouvia a opiniões deles, a seguir reflectia sobre o assunto ou até mesmo na hora dizia como queria que fosse feito, umas vezes acrescentando alterações à minha ideia inicial, outras não, porque queria que a tarefa fosse efectuada daquela maneira e era como eu dizia que a tarefa era executada.

Pergunta 5 – Se afirmativo consulta, o porquê de os consultar?

Resposta: Eu consultava-os porque queria saber aquilo que eles pensavam. É muito importante ser claro para os homens e não restringir informações importantes para eles para não criar um mau ambiente. A experiência dos meus subordinados também era um motivo que me levava a consultá-los porque muitos deles já tinham realizado uma missão no Afeganistão.

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Resposta: O tempo e o bom senso. Caso tivesse tempo conseguia analisar melhor a situação, caso não tivesse uma coisa que poderia colmatar esse factor era o treino da força e o planeamento da acção. A preparação é sempre muito importante e ajuda na tomada de decisão em situações inopinadas. O cumprir a missão e a segurança da força, também nunca poderiam ser descurados porque nos estávamos no Afeganistão com uma missão que tinha de ser cumprida e a segurança dos homens era essencial quer para o cumprimento da missão quer para cumprir um dos meus objectivos que me tinha imposto.

Pergunta 7 – E quais os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Resposta: Todos os factores eram importantes. Num teatro como o Afeganistão todos os factores eram importantes e apesar de em determinadas situações não serem muito importantes, noutras decisões esses factores já eram os mais importantes, por isso dependia sempre da situação, mas descurar algum factor poderia ser fatal logo isso era uma coisa que não poderia acontecer nunca.

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Resposta: Dependia da situação. Se tivesse algum tempo tentava ouvir opiniões do meu Sargento de Grupo e Comandantes de equipa, mas quem decidia era eu, caso não tivesse tempo e tivesse que tomar uma decisão naquele momento decidia sozinho e era praticamente sempre isso que se passava. Como as decisões eram sempre tomadas por mim e os meus homens cumpriam-nas como eu tinha determinado levava a que não houvesse confusões nem desordens e assim todos estavam a trabalhar da mesma forma para o mesmo objectivo.

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

Resposta: Todas as situações decorreram da melhor forma porque os objectivos foram cumpridos e sem baixas. Se voltasse a ter de tomar as mesmas decisões nas mesmas situações tomava e sem me arrepender porque na altura foi o que me pareceu ser a melhor maneira de realizar e como as missões foram cumpridas essas foram as melhores decisões.

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	3
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	2
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	1

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	Factores de decisão
		Planeamento
		Informação
		Treino
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	Cumprimento da missão
		Máxima protecção da força
		Resolução do problema
		Eficácia
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	Supervisionar
		Cumprimento da missão

3ª PARTE

Modelo Utilizado
Identificar o problema
Recolha da informação
Analisar a missão
Implementação da decisão
Supervisionar

Apêndice G – Entrevista 4

Dados do entrevistado:

- **Nome:** Capitão Eusébio
- **Local da missão:** Afeganistão
- **Posto desempenhado na missão:** Comandante de Grupo/Pelotão
- **Período em que decorreu a missão:** de 15 de Fevereiro a 30 de Agosto de 2007
- **Data:** 16/07/09

Pergunta 1 – Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas?

Resposta: Praticamente sempre que íamos para uma missão, todos os dias acontecia qualquer coisa que não estava programada. É quase impossível prever todo o tipo de situações que possam surgir, tentávamos planejar sempre o melhor possível mas as surpresas surgiam sempre e também devido ao tipo de situação existente no Afeganistão.

Pergunta 2 - Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Resposta: Surgiam problemas dos mais diversos tipos, desde um problema numa viatura, o falar com a população, entre outros problemas. Surgiam bastantes situações diversas.

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Resposta: O tempo disponível era sempre muito curto. Quando se está a comandar tem sempre que se tomar decisões e neste tipo de decisões era necessário dar uma resposta quase instantânea.

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou dos superiores, ou dos inferiores hierárquicos?

Resposta: Informava sempre a cadeia de comando, para saberem o que estava a acontecer. Para tomar uma decisão, tentava consultar sempre os inferiores hierárquicos, neste caso, os sargentos. Se tiver que tomar decisões em fracções de segundo, isso não há tempo e tinha que tomar a decisão na hora, mas se tivesse algum tempo tentava consultar sempre os sargentos, sargento de grupo e comandantes de equipa, que são nossos auxiliares.

Pergunta 5 – Se afirmativo consulta, o porquê de os consultar?

Resposta: No início tentava consulta-los devido a eles terem mais experiência e já terem efectuado uma missão lá no Afeganistão, mas com o passar do tempo também eu adquiria experiência e podia mais facilmente tomar as decisões sem os consultar. No entanto seguia o princípio que duas ou mais cabeças pensam melhor que uma, pois nós poderíamos estar a visualizar o problema de uma maneira e outra pessoa ver de outra maneira, por isso era sempre bom ouvir, porque assim poderia ter mais a certeza que não estava a esquecer de nenhum pormenor. Isto não quer dizer que a decisão era tomada pelos sargentos, era sempre por mim, mas era sempre bom ouvir outras opiniões.

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Resposta: Antes de tomar uma decisão tinha em atenção ao tempo disponível, a segurança dos homens que era dos factores mais importantes, e o cumprimento da missão.

Pergunta 7 – E quais os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Resposta: Quando tomava uma decisão tinha sempre em conta os factores de decisão e não era possível descurar algum, por isso, todos os factores eram importantes e que não existiam factores que tivessem menos influência, porque no Afeganistão, um erro poderia causar a morte de um ou vários militares, logo tínhamos de ter sempre em atenção todos os factores.

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Resposta: Quando se está num teatro estrangeiro, convém nós consultarmos sempre as outras partes. Estamos todos juntos 24 horas e é apropriado saber qual a opinião dos outros. No entanto, há situações em que temos de decidir na hora e aí decido sem consultar. Se tivesse tempo, consultava o meu Sargento de Grupo e depois os comandantes de equipa, logo normalmente consultava os meus inferiores hierárquicos.

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

Resposta: Eu preferia decidir mal do que não decidir, foi isso que nos ensinaram. Só o facto de ter trazido os meus homens todos e ter cumprido todas as missões que me foram entregues faz com que todas as decisões que eu tenha tomado tivessem sido boas decisões. Uma má decisão num teatro como o Afeganistão, pode significar termos algumas baixas, e como cumpro os objectivos que me estavam impostos que eram cumprir as missões atribuídas e trazer para casa todos os meus homens, significa que todas as decisões foram bem tomadas e que não existiram erros.

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	2
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	3
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	1

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	Tempo disponível
		Terreno
		Meios
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	Experiência
		Sensibilidade
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	Cumprimento da missão

3ª PARTE

Modelo Utilizado
Analisar o problema
Expor o problema à cadeia de comando
Ouvir opiniões (se houvesse tempo)
Tomar a decisão
Passar à acção
Supervisionar

Apêndice H – Entrevista 5

Dados do entrevistado:

- **Nome:** Capitão Lee Chin
- **Local da missão:** Afeganistão
- **Posto desempenhado na missão:** 2º Comandante de Companhia
- **Período em que decorreu a missão:** de 15 de Fevereiro a 30 de Agosto de 2007
- **Data:** 14/07/09

Pergunta 1 – Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas?

Resposta: Com alguma frequência.

Pergunta 2 - Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Resposta: Os problemas relacionados com a população, devido à diferença cultural. Por exemplo, situações que implicavam mulheres nativas, e tinha de decidir se era efectuada ou não, a revista. Problemas de relacionamento com forças estrangeiras, o que implicava por vezes alterações de última hora, devido à falta de coordenação.

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Resposta: Variava sempre com a situação, por vezes tinha algum tempo, outras vezes não e era necessário tomar a decisão no momento.

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou dos superiores, ou dos inferiores hierárquicos?

Resposta: Quando havia tempo, sim tentava saber qual era a opinião principalmente dos meus inferiores hierárquicos.

Pergunta 5 – Se afirmativo consulta, o porquê de os consultar?

Resposta: Quando os consultava, pretendia principalmente ter uma opinião fundamentada e fazer algum ajuste que fosse necessário.

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Resposta: Depende da situação, se houver tiros, se vale a pena o risco e claro, a segurança da força. A integridade da força era sempre um dos factores que tinha mais peso e que nunca poderia ser esquecido em momento algum.

Pergunta 7 – E quais os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Resposta: Tudo conta, no Afeganistão, devido à ameaça existente era necessário ter em atenção a todos os factores, tinha de desconfiar de tudo, dos carros, dos buracos, das condições meteorológicas, etc.

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Resposta: Quase sempre decidia sozinho. Eram decisões que estavam no meu nível e então era eu que dava a resposta a essas decisões e fui sempre bem sucedido.

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

Resposta: Penso que durante a missão não tomei nenhuma decisão que me arrependesse ou que mudaria alguma coisa. O mais importante era vir a companhia inteira e foi isso que aconteceu, logo para mim não existiram erros.

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	1
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	3
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	2

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	Risco/ameaça
		Terreno
		Condições meteorológicas
		Tempo disponível
		Meios e apoios
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	Missão (cumprimento)
		Integridade física
		“Custo Vs Benefício”
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	Missão
		Situações inopinadas
		Alterações climáticas
		Terreno

3ª PARTE

Modelo Utilizado
Identificar o problema
Confirmação da missão
Recolha de informação
Criação de soluções e de alternativas
Implementação da decisão
Supervisionar

Apêndice I – Entrevista 6

Dados do entrevistado:

- **Nome:** Capitão Fernandes
- **Local da missão:** Afeganistão
- **Posto desempenhado na missão:** 2º Comandante de Companhia
- **Período em que decorreu a missão:** de 15 de Fevereiro a 30 de Agosto de 2008
- **Data:** 14/07/09

Pergunta 1 – Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas?

Resposta: Tinha que tomar decisões não programadas praticamente todos os dias. Apesar de saber o que íamos encontrar e o que tinha de fazer, mas isso é o que vem escrito, pois na realidade, sempre que saíamos do *Camp Warehouse* para fazer uma acção deparávamos sempre com algumas dificuldades que obrigava a tomar decisões e a agir, tendo como base sempre a protecção da força. Surgiam sempre decisões que não estava à espera, que não estavam planeadas, que não vêm nos livros.

Pergunta 2 - Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Resposta: Nós tínhamos conhecimento todos os dias das situações que havia, dos incidentes que tinham acontecido e um registo dos últimos acontecimentos. As patrulhas antes de saírem tinham a noção do que tinha acontecido, qual é que era para esse dia os carros mais suspeitos, as zonas que eram mais complicadas, e assim havia uma série de informações, mas mesmo assim tínhamos de cumprir a missão, tal como, ir ao aeroporto, efectuar uma patrulha em determinado sitio, o que obrigava a tomar a decisão se íamos se não íamos, o que era complicado, porque era necessário gerir os meios que tínhamos e que não eram muitos, lidar com o stress dos homens e o próprio descanso. Por exemplo, quando estávamos a fazer uma patrulha, o Comandante da patrulha tinha de decidir muitas coisas e pensar sempre no que poderia acontecer como, não deixar entrar carros no meio da patrulha, ter atenção quando alguém se aproximava porque poderia ser um atentado suicida e todos os dias estas situações entre outras, levavam a que fossem tomadas decisões no momento.

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Resposta: Nunca era muito tempo. Apesar do planeamento realizado anteriormente e do briefing à patrulha toda, do que cada um tinha de fazer caso acontecessem certas situações, apareciam sempre novas situações inesperadas e que levava a que se tomassem decisões.

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou dos superiores, ou dos inferiores hierárquicos?

Resposta: Eu quando fui já tinha militares que já tinham estado no Afeganistão, os próprios soldados e sargentos que já tinham muita experiência, e isso implicava com que eu tivesse sempre em conta as opiniões de toda a gente mas quem decidia era sempre o Comandante.

Pergunta 5 – Se afirmativo consulta, o porquê de os consultar?

Resposta: Apoiava-me mais nos sargentos porque tinham mais experiência, como te tinha dito, alguns já tinham feito uma missão no Afeganistão, mas também me apoiava nos superiores claro, não só pela sua experiência como também pelos conhecimentos que têm e que adquiriram durante a sua vida militar.

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Resposta: A primeira coisa que pensava sempre era o bom senso, porque era muito importante naquele cenário. Bastava um homem ter uma acção isolada como dar um disparo fortuito ou ter uma acção mais brusca com uma pessoa ou mulher, um simples incidente poderia logo gerar um foco de violência por isso o bom senso era extremamente importante. Outro factor que era importante, sem dúvidas, a protecção da força. Aquilo que nos foi inculcado pelos superiores e mesmo por outras forças era não ter pressa de chegar a um sítio, apesar de existir sempre aquela ansiedade e vontade de nos dirigirmos o mais rápido possível às situações para as resolver, para ajudar e assim cumprir a missão, mas era necessário fazer as coisas bem e ter sempre em atenção a protecção da força. A ideia era proteger sempre ao máximo a força para que não existissem baixas, o que não era fácil porque também tínhamos que cumprir a missão, mas conseguimos esse objectivo. A experiência também era um factor marcante, o próprio relacionamento com os homens e o à vontade que cada um tinha devido ao treino efectuado anteriormente dava confiança para acreditar naquilo que quer conseguir e depois acaba mesmo por conseguir.

Pergunta 7 – E quais os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Resposta: Isso é uma pergunta difícil porque todos os factores são extremamente importantes naquele teatro. Todos os factores eram muito importantes e que não descurava nenhum ou pelo menos tentava para que isso nunca acontecesse.

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Resposta: Quando é no terreno, a decisão tem de ser no momento, e aí é sempre o comandante que toma a decisão. Em decisões inopinadas era sempre eu que decidia. Mesmo para não haver confusões e assim toda a gente estar a fazer o que eu pretendo e para ter o controlo da situação.

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

Resposta: As situações desenvolveram-se sempre da melhor forma mas quando havia uma situação e em que era necessário agir existia sempre uma grande ansiedade em ir logo para o local para resolver a situação, e isso não era a melhor decisão porque era necessário primeiro obter mais informações e delinear um plano para que quando chegássemos ao local conseguíssemos cumprir da melhor maneira a situação e aí era a cadeia de comando que tinha o bom senso de mandar esperar para esclarecer melhor a situação e com mais calma, e que era o mais correcto a fazer.

Quando fomos para o sul, em Kandahar, aí estávamos com algum receio no início, porque estava lá um bastião talibã e pensávamos que ia correr mal devido a não dispormos de muita informação. Os ingleses que lá estavam não nos forneceram muita informação o que provocou alguma instabilidade e foi necessário acalmar os homens. Depois no local como as coisas correram bem, esse stress e receio inicial acabou por desaparecer mas sempre com o objectivo de cumprir a missão e não descurar a segurança e a protecção da força.

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	3
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	2
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	1

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	Planeamento
		Meios
		Informação
		Treino
		Relações Humanas
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	Autoridade
		Liderança
		Simplicidade
		Bom senso
		Confiança
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	Liderança
		Experiência
		Protecção da Força
		Cumprimento da missão

3ª PARTE

Modelo Utilizado
Identificar o problema
Pensar na M/A
Agir
Supervisionar

Apêndice J – Entrevista 7

Dados do entrevistado:

- **Nome:** Major Cancelinha
- **Local da missão:** Afeganistão
- **Posto desempenhado na missão:** Comandante de Companhia
- **Período em que decorreu a missão:** de 15 de Fevereiro a 30 de Agosto de 2008
- **Data:** 14/07/09

Pergunta 1 – Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas?

Resposta: No Afeganistão era quase diariamente. Existiam tarefas que estavam programadas de acordo com o que estava previamente definido mas depois apareciam sempre novas tarefas em que era necessário decidir e que não estavam planeadas, isto devido também ao nível de ameaça que existia e existe no Afeganistão, como éramos a força de reserva e de intervenção tínhamos muitas vezes de dar resposta a situações que se deparavam no momento e para as quais não tínhamos planeado. O facto de muitas vezes as informações vindas de Portugal demorarem a chegar também provocava com que essas decisões não programadas acontecessem. Qualquer entidade que chegasse, nós tínhamos como função de segurança e protecção, tínhamos de os ir buscar ao Aeroporto e levá-los ao local que eles pretendessem. O facto de alguma entidade querer ir ao banco, obrigava a uma missão táctica, que era garantir uma *force protection*, e isso eram situações que apareciam de um dia para o outro, e era necessário planear o deslocamento e outras tarefas e devido ao tempo que não era muito não era fácil planear todas as situações e isso criava por vezes a existência de algumas situações inopinadas em que eram necessário tomar decisões inopinadas. Existia sempre um grupo em QRF sempre pronto a intervir, um grupo em patrulha e um grupo em descanso/treino que tinha instrução, treino físico. O grupo que estava em patrulha estava pronto a realizar alguma missão que estava planeada, enquanto este grupo estava a executar, o grupo que estava em QRF estava nos tacos⁸ pronto a apoiá-lo durante o deslocamento, ou seja, quando tínhamos alguma força no

⁸ Tacos – estado de prontidão em que as armas estavam nas viaturas prontas, material individual disponível e pronto a envergar incluindo a arma individual e o colete balístico, a mochila só ia dependendo da missão

terreno tínhamos 5 minutos para estar prontos a arrancar, quando estávamos só a apoiar a ISAF, tínhamos 15 para actuar.

Pergunta 2 - Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Resposta: Os problemas dirigiam-se mais para o esclarecimento da situação, o que tinha acontecido, como tinha acontecido, questões de coordenação com as unidades que íamos apoiar. O facto de a população, apesar de não ser hostil, olhava para nós com um ar de desconfiança e era necessário ganhar a sua confiança. Houve também uma situação de um ataque à força com *rockets* e foi necessário tomar medidas para nos proteger e combater essa situação. Ataques a colunas civis que tivemos de intervir, avaria de viaturas, encontrar explosivos improvisados, os IED's, entre outros problemas.

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Resposta: Dependia das situações, mas como disse há bocado tínhamos pouco tempo para intervir, logo o tempo era muito curto.

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou dos superiores, ou dos inferiores hierárquicos?

Resposta: Basicamente, era sempre sozinho. Fazia a avaliação, a determinação da tarefa e a força ia actuar. Depois para tomar decisões subsequentes, reunia o meu grupo de crise, que era o meu 2º Comandante, que podia ter acompanhado a força e assim era os meus olhos na situação, tinha também o Comandante de grupo da QRF ou alguém do grupo de patrulha, o médico e o elemento de apoio aéreo. Mas as decisões eram sempre minhas, eles davam inputs para a execução e não para a decisão.

Pergunta 5 – Se afirmativo consulta, o porquê de os consultar?

Resposta: Apoiava-me no meu grupo de crise porque estes me forneciam sempre mais alguma informação sobre a situação e o facto de ouvir as opiniões deles permitia-me esclarecer melhor a situação. Consultava-os porque eram o grupo que eu tinha escolhido devido a estes serem eficientes e eficazes, já tinham experiência e era com quem eu tinha treinado

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Resposta: Os meus objectivos eram sempre os mesmos, zero baixas e máxima segurança da força. Esta era sempre a minha intenção para todas as decisões que eu tomasse. Os meus comandantes em todas as acções que tomassem tinham de ter presente acima de tudo, a segurança da força e durante as acções manter sempre a integridade da força. A informação, as comunicações, o treino da tropa, os meios e a imaginação para uma acção subsequente eram dos factores que eu também dava bastante importância.

Pergunta 7 – E quais os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Resposta: Eram os meios, porque os meios que tinha, viaturas, armamento e homens eram os únicos meios com que eu podia contar. Apesar de tentar planejar os meios aéreos quando intervia, isso raramente acontecia porque os meios aéreos só interviam quando era declarado tropa em contacto.

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Resposta: As decisões, eram sempre eu que as tomava, porque de acordo com o nível de ameaça, a responsabilidade caía sempre sobre o comandante que era eu. Claro que depois não deixava de reportar as informações para o meu comandante mas as decisões táticas eram sempre eu que decidia. Um exemplo que aconteceu no Afeganistão, foi quando a minha viatura foi atingida por dois *rockets*, e apesar num primeiro instinto ter saído da viatura e disparado gastando todo o carregador, ou seja, um instinto de sobrevivência, depois de trocar de carregador coloquei-me no meu lugar de comandante de companhia, e aí tive de decidir sozinho tentando saber o que se estava a passar à frente e à retaguarda, e enquanto comunicava a tentar saber o que se passava já me estavam a perguntar qual seria a M/A e nesse momento tive de dar a M/A sem ter feito nenhum planeamento, sem saber tudo o que se passava à frente e na retaguarda. Felizmente foi um episódio que correu bem e que não houve baixas.

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

Resposta: A falta de meios como aparelhos de visão nocturna, a dotação de munições por homem, que ao início era de 100 mas aumentamos para 200, porque as munições eram muito escassas e numa situação de combate como tivemos quando fomos emboscados apercebemo-nos desse erro e tivemos que o corrigir. O ter tomado a decisão de prosseguir o deslocamento para Kabul, quando tinha algumas viaturas que não estavam na perfeição e que depois acabamos por ser emboscados, se calhar também não foi uma boa decisão mas acabou por correr tudo bem graças ao treino da força, e regressamos sem baixas que era o mais importante.

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	2
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	1
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	3

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	Capacidade do Inimigo
		Meios
		Informação
		Treino
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	Máxima segurança da força
		Nenhuma baixa
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	Cumprimento da missão
		Segurança da força

3ª PARTE

Modelo Utilizado
Receber a missão
Formular M/A
Difundir Ordem de Operações
Supervisionar

Apêndice K – Entrevista 8

Dados do entrevistado:

- **Nome:** Major Maia
- **Local da missão:** Afeganistão
- **Posto desempenhado na missão:** Comandante do Destacamento de Apoio
- **Período em que decorreu a missão:** de 15 de Fevereiro a 30 de Agosto de 2008
- **Data:** 20/07/09

Pergunta 1 – Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas?

Resposta: Tinha de tomar decisões num grau elevado, não era diário mas era quase. Houve três fases, a primeira em que a força estava estacionada em Kabul e as decisões inopinadas surgiam com alguma frequência, depois em Kandahar já surgiam mais decisões inopinadas, e na terceira fase foi quando surgiram um maior número de decisões inopinadas devido à natureza da missão nessa fase que era a retracção da força para Portugal. Nesta fase chegavam mesmo a surgir decisões inopinadas várias vezes ao dia.

Pergunta 2 - Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Resposta: Os problemas que eu tinha de resolver eram na sua maior parte de carácter logístico, mas surgiram alguns de segurança.

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Resposta: Eram sempre decisões que tinham de ser tomadas de imediato, pois não havia muito tempo para decidir e as situações a isso o obrigavam.

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou dos superiores, ou dos inferiores hierárquicos?

Resposta: Havia situações que me transcendiam e aí tinha de falar com os meus superiores, ou seja, situações que eu não podia resolver no momento tinha de consultar o escalão superior mas se fossem decisões que estivessem no meu patamar, era eu que tomava a decisão sozinho.

Pergunta 5 – Se afirmativo consulta, o porquê de os consultar?

Resposta: Principalmente porque precisava da autorização do escalão superior para tomar a decisão.

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Resposta: A segurança claro, devido aquele teatro ter aquelas especificidades. A segurança era o factor que eu dava mais importância e que nunca descurava.

Pergunta 7 – E quais os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Resposta: Era o tempo disponível, os meios disponíveis porque os meios orgânicos, tinha-os sempre disponíveis. A unidade lá estava isolada, só tinha a parte financeira autónoma. Por isso só utilizávamos os meios que estavam ao nosso alcance.

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Resposta: Em termos do apoio, cada um dos sub-módulos tinha um chefe que colocava o problema à minha pessoa e era eu que tomava as decisões, só decisões que careciam da autorização superior é que consultava os meus superiores. Normalmente era sempre eu que decidia e não tinha necessidade de consultar nem os superiores nem os inferiores.

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

Resposta: Não foram cometidos erros. Caso voltasse ao Afeganistão com as mesmas funções provavelmente fazia alguns melhoramentos devido à maior experiência e conhecimento do terreno, das pessoas e das organizações pois eram uma mais-valia para resolver certas situações.

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	3
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	2
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	1

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	Meios Humanos e Materiais
		Tempo disponível
		Terreno
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	Segurança da força
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	Cumprimento da missão
		Segurança da força
		Supervisão

3ª PARTE

Modelo Utilizado
Receber a missão
Analisar a missão
Formulação das M/A
Análise das M/A
Comparação das M/A
Aprovação das M/A
Difusão da Ordem de Operações
Supervisionar

Apêndice L – Entrevista 9

Dados do entrevistado:

- **Nome:** Tenente-Coronel Soares
- **Local da missão:** Afeganistão
- **Posto desempenhado na missão:** Comandante da FND
- **Período em que decorreu a missão:** de 15 de Fevereiro a 30 de Agosto de 2006
- **Data:** 16/07/09

Pergunta 1 – Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas?

Resposta: Era diário. Nas missões das FND, e especialmente em teatros como o Afeganistão, a frequência com que se tem de tomar decisões programadas é muito maior do que, por exemplo, na missão no Kosovo na actualidade. No Afeganistão é diário, porque as solicitações são diárias, sejam solicitações operacionais ou não, e uma simples reunião é uma missão operacional, porque implica a mobilização de uma força de protecção à entidade que se dirigir à reunião, implica a activação de uma QRF só vocacionada para esse movimento, implica um levantamento de ameaças recentes nos itinerários escolhidos, implica uma série de acções em que é necessário tomar decisões muito rapidamente. A força tem uma programação das missões que tem de fazer, no entanto a parte dos inopinados é tão grande ou maior do que as que estão planeadas. É necessário ainda referir que estas decisões nunca eram tomadas totalmente não sustentadas porque normalmente essas decisões levavam a que ocorressem erros, e porque eu estava sempre actualizado do que se tinha passado e por isso tinha sempre bases para poder decidir e quando não as tinha não tomava decisões.

Pergunta 2 - Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Resposta: Inúmeros problemas. A força tinha como missões o reforço de patrulhamento em áreas de *battlegroups*, que tinham áreas complicadas e por isso pediam a nossa intervenção, esclarecimento de situações em áreas dos *battlegroups*, criar núcleos de reserva, cada vez que houvesse indicações de ocorrências que provocavam agitação na população, ou seja, à mínima instabilidade nós éramos logo contactados, para esclarecer a

situação ou para estarmos de prevenção. As relações com as outras forças por vezes também não eram fáceis, porque alguns países que tem uma maior dimensão que Portugal não aceitavam muito bem o facto da força portuguesa ter uma projecção de QRF do Comandante da ISAF e a sobreporem-se às forças desses países.

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Resposta: Houve situações em que tive de tomar decisões importantíssimas numa questão de minutos e houve outras situações em que tive muito tempo para dar a resposta a essas situações. Dependia sempre da situação e não tinha nada padronizado sobre o tempo disponível para tomar a decisão.

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou dos superiores, ou dos inferiores hierárquicos?

Resposta: Ajuda superior não. Existem níveis de decisão, e todas as decisões que estavam no meu nível de decisão era eu que decidia e caso fosse necessário informava para cima. Consultava também os superiores quando eram assuntos que eu não conseguia resolver ao meu nível. Claro que também havia decisões em que ouvia primeiro as opiniões do meu *staff* mas depois quem tomava a decisão era sempre eu e a partir daí eles acatavam a decisão e trabalhavam em prol dessa decisão. Sempre que tomava a decisão já tinha os *inputs* do meu EM o que permitia com que não decidisse duma maneira e depois quando tivesse mais informações tivesse de tomar uma decisão diferente.

Pergunta 5 – Se afirmativo consulta, o porquê de os consultar?

Resposta: Todos os dias havia reuniões com o meu Estado-Maior em que era informado de todas as situações e isto permitia-me tomar decisões inopinadas quando elas surgissem devido ao conhecimento que tinha sido-me fornecido anteriormente. Podiam não ser assuntos que estavam planeados mas o conhecimento que tinha quer da força quer das situações que tinham existido permitia-me ter bases suficientes para tomar esse tipo de decisões. Consultava os superiores porque eram decisões que ultrapassavam o meu nível de decisão e para as quais eu não conseguia resolver.

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Resposta: O cumprimento da missão que é o principal, e a protecção da força. Isto eram os grandes desafios desta missão, conseguir cumprir a missão salvaguardando a integridade da força.

Pergunta 7 – E quais os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Resposta: Dependia sempre da situação, porque numa determinada situação havia factores que menos influenciavam a minha decisão mas noutra situação podiam já não ser esses os factores e serem outros completamente diferentes.

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Resposta: Era sempre que decidia. Claro que reunia todos os dias inputs do meu *staff* mas em termos de tomar decisões tinha de ser sempre eu a decidir.

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

Resposta: Como tive sucesso nas missões em que realizei, ninguém da minha força morreu e o facto de o Comandante da ISAF ter enviado uma carta oficial, e a força foi ainda referida por um General inglês como uma força modelo. Claro que os louros também se devem a ter uma boa equipa de apoio e que trabalhava bem.

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	3
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	2
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	1

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	Rigor
		Cumprimento da missão
		Segurança da força
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	Segurança da força
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	Cumprimento da missão
		Segurança da força
		Acompanhamento da acção

3ª PARTE

Modelo Utilizado
Receber a missão
Restabelecer a missão
Definir as M/A
Escolha da M/A
Ordem
Supervisionar

Apêndice M – Entrevista 10

Dados do entrevistado:

- **Nome:** Tenente-Coronel Bartolomeu
- **Local da missão:** Afeganistão
- **Posto desempenhado na missão:** Comandante da FND
- **Período em que decorreu a missão:** de 15 de Fevereiro a 30 de Agosto de 2008
- **Data:** 16/07/09

Pergunta 1 – Durante a missão que realizou, com que frequência teve de tomar decisões não programadas?

Resposta: Era diário. Em todas as missões das FND surgem decisões inopinadas, mas num teatro como o Afeganistão a probabilidade de surgirem situações desta natureza é muito elevada. A ameaça e a missão que tinha a força também contribuíam para que estas decisões emergissem e a força tinha de ser capaz de dar resposta a estas situações o que nem sempre era fácil e provocava sempre muitos problemas.

Pergunta 2 - Quais eram os tipos de problemas inopinados que normalmente surgiam durante a missão?

Resposta: Os problemas surgiam de variadíssimas formas, quer a nível operacional quer a nível de planeamento. A nível operacional eram relacionadas com a situação que emergia de repente, com a população, e a nível de planeamento com outras forças que pretendiam que as coisas fossem executadas da forma que eles queriam e também o facto de a força portuguesa estar a desempenhar um papel muito importante para o Comandante da ISAF.

Pergunta 3 – Qual era, em média, o tempo disponível que tinha para dar uma solução a um problema inopinado?

Resposta: Dependia sempre das situações, mas normalmente era muito curto o que obrigava a um grande planeamento e treino por parte da força de modo a estar sempre pronta a reagir e a fazer face aos problemas que fossem surgindo durante a missão. As decisões inopinadas surgem sempre com pouco tempo para a decisão.

Pergunta 4 – Antes de tomar qualquer decisão, procurava ajuda ou conselhos: dos pares, ou dos superiores, ou dos inferiores hierárquicos?

Resposta: Eu procurava sempre tomar as decisões que me competiam sozinho, mas como tinha todos os dias reuniões com o meu *staff*, em que ouvia as opiniões deles e também dava a conhecer as minhas opiniões e intenções, estava sempre bem informado sobre as situações que tinham acontecido. O meu *staff* sempre foi de uma grande ajuda no planeamento contribuindo assim para a minha tomada de decisão. Às vezes tinha de informar o escalão superior ou pedir autorização para determinada situação mas isso aconteceu raramente.

Pergunta 5 – Se afirmativo consulta, o porquê de os consultar?

Resposta: Consultava-os para obter mais informações sobre determinado assunto ou para ouvir opiniões de outras pessoas o que por vezes se tornava numa mais-valia para mim e era uma forma de os motivar, fazendo-os participar na tomada de decisão mas quem tomava sempre a decisão final era eu e a partir daí eles trabalhavam em prol da minha decisão. Em relação ao escalão superior devia-se a certas decisões estarem para além do meu nível de decisão ou então pretendia que me apoiasse numa determinada situação para que o desenrolar da operação fosse da maneira que eu queria que acontecesse.

Pergunta 6 – No seu ponto de vista, quais eram os factores que mais o influenciavam antes de tomar uma decisão?

Resposta: Para mim, os factores mais importantes eram a segurança da força e o cumprimento da missão. Toda a minha força sabia que era essa a minha intenção e que todas as tarefas e decisões que tomassem tinham de ter em mente estes dois factores, claro que também tinham de ter em atenção outros factores mas estes eram aqueles que tinham de estar sempre presentes fosse em que situação fosse.

Pergunta 7 – E quais os factores que menos o influenciavam na sua tomada de decisão?

Resposta: Não existiam factores que fossem menos importantes, porque era necessário dar atenção a todos os factores devido à ameaça existente no Afeganistão e também porque dependia sempre das situações que acontecessem e da forma como a força tinha de actuar.

Pergunta 8 – Quando tinha de tomar uma decisão, optava por ser só você a decidir, ou recolhia opiniões e só depois decidia, ou reunia um grupo de indivíduos e em grupo tomavam a decisão?

Resposta: Sou o Comandante da força, sou eu que tem de decidir. Os meus subordinados contribuíam com informações sobre as situações e faziam o relatório das situações mas quem tomava a decisão era sempre eu.

Pergunta 9 – Neste momento e tendo em conta a experiência acumulada, quais os principais erros que se verificaram nas situações que não se desenvolveram da melhor forma?

Resposta: A missão da força foi cumprida por isso não houve erros. Houve alguns procedimentos internos que foram precisos alterar mas ficou tudo resolvido e correu tudo da melhor maneira.

2ª PARTE

Nas tomadas de decisão existem critérios de decisão ética, ordene por ordem de importância (1- muito importante; 2- importante; 3- menos importante)

Critérios	Descrição	Classificação
Utilitarismo	A meta é fornecer o maior bem para o maior número	2
Direitos	Decisões compatíveis com liberdades e privilégios fundamentais	3
Justiça	Distribuição equivalente de benefícios e custos	1

A tomada de decisão em termos teóricos compreende três fases:

Fases	Descrição	Factores importantes
Preparação	Identificado o problema passa-se à pesquisa e recolha de dados considerando todos os factores influentes	Identificar o problema
		Recolha de dados
		Segurança da força
Decisão	Inclui o desenvolvimento de M/A, a sua análise e selecção daquela que melhor resolve o problema. Desenvolvidas as M/A, passa-se à apreciação de cada uma com o objectivo de determinar as vulnerabilidades e potencialidades	Segurança da força
		Informações
Acção	Após a decisão passamos à execução e vamos verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados	Cumprimento da missão
		Segurança da força
		Supervisionar

3ª PARTE

Modelo Utilizado
Receber a missão
Restabelecer a missão
Criar as M/A
Comparação das M/A
Escolha da M/A
Implementação da M/A
Supervisionar

Apêndice N – Resumo das respostas dos Comandantes de Pelotão/Grupo

		Ten. Luís	Ten. Silva	Ten. Coutinho	Cap. Eusébio
1ª Parte	1	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias
	2	Alterar itinerário; mais tarefas para realizar	Alterar itinerário	Nível pessoal; motivação; população; alterar itinerários	Viaturas; população
	3	Imediato	Instantâneo	Imediato	Instantâneo
	4	Inferiores	Inferiores	Inferiores	Inferiores
	5	Experiência	Experiência; Mais perto da situação; Eficazes e eficientes	Experiência; Saber o que pensam; Participarem	Experiência
	6	Cumprimento da missão; Segurança dos homens; Factores de decisão	Factores de decisão; Cumprir a missão; Segurança da força	Tempo; Bom senso; Preparação; Cumprir a missão; Segurança da força	Cumprimento da missão; Segurança dos homens; Tempo disponível
	7	Tempo	Tempo	Nenhum	Nenhum
	8	Isolado	Decisão minha; Participar os sargentos	Decisão minha; Ouvir opiniões	Decisão minha; Tentava consultar os sargentos
	9	Falta de treino nalgumas situações	Sem erros	Sem erros	Sem erros

		Ten. Luís	Ten. Silva	Ten. Coutinho	Cap. Eusébio
2ª Parte	Crítérios	Direitos; Justiça; Utilitarismo	Justiça; Utilitarismo; Direitos	Justiça; Direitos; Utilitarismo	Justiça; Utilitarismo; Direitos;
	Preparação	Cumprir a missão; Meios humanos e materiais; Tempo	Factores de decisão; Risco da missão	Factores de decisão; Planeamento; Informação; Treino	Tempo disponível; Terreno; Meios
	Decisão	Cumprir a missão; Terreno	Cumprimento da missão; Máxima protecção da força	Cumprimento da missão; Máxima protecção da força; Resolução de problemas; Eficácia	Experiência; Sensibilidade
	Acção	Meios humanos; Segurança da força; Inimigo; Supervisão	Planos de contingência; Situações inopinadas; Indefinição da ameaça	Cumprimento da missão; Supervisionar	Cumprimento da missão
3ª Parte	Modelos	Identificar o problema; Definir objectivos; Escolha da alternativa; Implementar a alternativa; Avaliar a eficácia da decisão	Identificar o problema; Definição da missão; Criar M/A; Escolher a M/A; Implementar a decisão	Identificar o problema; Recolha de informação; Analisar a missão; Implementação da decisão; Supervisionar	Avaliar o problema; Expor o problema a cadeia de comando; Ouvir opiniões; Tomar a decisão; Passar à acção

Apêndice O – Resumo das respostas dos Comandantes de Companhia e Segundos Comandantes de Companhia

		Cap. Chin	Cap. Fernandes	Maj. Cancelinha
1ª Parte	1	Alguma frequência	Todos os dias	Quase diariamente
	2	População; Forças estrangeiras	Stress dos homens; Descanso	Esclarecimento da situação; Coordenação; População; IED's
	3	Variava com a situação	Pouco tempo	Dependia da situação; Pouco tempo
	4	Inferiores	Inferiores; Superiores	Inferiores
	5	Fundamentar a opinião	Experiência; Conhecimentos	Experiência;
	6	Risco; Segurança da força	Experiência; Bom senso; Protecção da força; Cumprir a missão	Máxima protecção da força; Informação; Comunicações; Treino da tropa; Meios; Imaginação
	7	Nenhum	Nenhum	Meios
	8	Sozinho	Sozinho	Sozinho
	9	Sem erros	Ansiedade; Stress	Falta de meios; Dotação individual de munições

		Cap. Chin	Cap. Fernandes	Maj. Cancelinha
2ª Parte	Critérios	Utilitarismo; Justiça; Direitos	Justiça; Direitos; Utilitarismo	Direitos; Utilitarismo; Justiça
	Preparação	Risco/Ameaça; Terreno; Condições meteorológicas; Tempo disponível; Meios e apoios	Planeamento; Meios; Informação; Terreno; Relações humanas	Capacidade do inimigo; Meios; Informação; Treino
	Decisão	Cumprimento da missão; Integridade física; “Custo Vs Benefício”	Autoridade; Liderança; Simplicidade; Bom senso; Confiança	Máxima protecção da força;
	Acção	Missão; Situações inopinadas; Alterações climatéricas; Terreno	Liderança; Experiência; Protecção da força; Cumprimento da missão	Cumprimento da missão; Segurança da força
3ª Parte	Modelos	Identificar o problema; Confirmação da missão; Recolha de informação; Criação de soluções alternativas; Implementação da decisão	Identificar o problema; Pensar na M/A; Agir; Supervisionar	Receber a missão; Formular M/A; Difundir Ordem de Operações

Apêndice P – Resumo das respostas dos Comandantes da Força

		TCor. Soares	TCor. Bartolomeu
1ª Parte	1	Diário	Diário
	2	Relações com outras forças; Problemas com a população;	População; Planeamento com outras forças
	3	Dependia da situação	Dependia da situação
	4	Sozinho; Inferiores e superiores	Sozinho; Inferiores e superiores
	5	Ter informações; Autorização	Obter informações; Motivar subordinados; Apoio superior
	6	Cumprimento da missão; Protecção da força	Segurança da força; Cumprir a missão
	7	Dependia da situação	Dependia da situação
	8	Sozinho	Sozinho
	9	Sem erros	Ansiedade; Stress

		TCor. Soares	Tcor. Bartolomeu
2ª Parte	Critérios	Justiça; Direitos; Utilitarismo	Justiça; Utilitarismo; Direitos
	Preparação	Rigor; Cumprimento da missão; Segurança da força	Identificar o problema; Recolha de dados; Segurança da força
	Decisão	Segurança da força	Segurança da força; Informações
	Acção	Cumprimento da missão; Segurança da força; Acompanhamento da acção	Cumprimento da missão; Segurança da força; Supervisionar
3ª Parte	Modelos	Receber a missão; Restabelecer a missão; Definir as M/A; Escolher a M/A; Ordem; Supervisão	Receber a missão; Reflectir sobre a missão; Criação de M/A; Comparação de M/A; Escolha da M/A; Implementação da M/A

ANEXOS

ANEXO A – QUADRO DAS DIFERENÇAS ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA AS TAREFAS E A ORIENTAÇÃO PARA AS PESSOAS	123
ANEXO B – QUADRO DAS DIFERENÇAS ENTRE LÍDERES CARISMÁTICOS NEGATIVOS E POSITIVOS	124
ANEXO C – QUADRO DA TAXONOMIA DE ESTILOS DE PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO	125
ANEXO D – QUATRO MODELOS DE DECISÃO ORGANIZACIONAL PROPOSTOS POR KOOPMAN E POOL.....	126
ANEXO E – AS METÁFORAS ORGANIZACIONAIS E OS MODELOS DE DECISÃO ORGANIZACIONAL	127
ANEXO F – ZONAS DO MODELO <i>DECISION CAN</i>	128
ANEXO G – MODELO DE TOMADA DE DECISÃO MILITAR <i>LOOP OODA</i>	129
ANEXO H – ORGANIGRAMA DO CENTRO DE TROPAS COMANDOS	130

Anexo A – Quadro das diferenças entre a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas

Quadro 1: Diferenças entre a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas.

Liderança orientada para as tarefas	Liderança orientada para as pessoas
Comportamento orientado para a finalização do trabalho	Comportamento orientado para apoiar e ajudar as pessoas no trabalho
Planeia e estabelece como o trabalho será feito	Actua como apoio e retaguarda aos subordinados
Atribui responsabilidades pelas tarefas a cada indivíduo	Desenvolve relações sociais com os subordinados
Define claramente os padrões de trabalho	Respeita os sentimentos das pessoas
Procura completar o trabalho	É sensível quanto às necessidades individuais
Monitoriza os resultados de desempenho	Mostra confiança nos seguidores
Preocupa-se com o trabalho, com os métodos e processos, com as regras e regulamentos	Preocupa-se com as pessoas, seus sentimentos, aspirações, necessidades e emoções

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard, 1988.

Anexo B – Quadro das diferenças entre líderes carismáticos negativos e positivos

Quadro 2: Diferenças entre líderes carismáticos negativos e positivos.

Líderes carismáticos negativos	Líderes carismáticos positivos
Enfatizam a devoção dos seguidores neles próprios (mais do que em ideais)	Instilam a devoção dos seguidores a uma ideologia, mais do que a eles próprios
Enfatizam a identificação pessoal mais do que a internalização de valores	Enfatizam a internacionalização de valores mais do que a identificação pessoal
Utilizam os apelos ideológicos como meios de ganhar poder	Usam os apelos ideológicos para benefícios dos seguidores e da organização
Tomam decisões para se auto-glorificarem e manterem o poder	Tomam decisões para benefício dos seguidores e da organização
Exemplos: Idi Amin, Ceauscescu, Duvalier (Papa Doc), Hitler, Ferdinando Marcos, Mussolini	Exemplos: Churchil, De Gaulle Eisenhower, Ghandi, Luther King, Malcom X, Desmond Tutu

Fonte: (REGO, 1998: 387)

Anexo C – Quadro da taxonomia de estilos de participação na tomada de decisão

Quadro 3: Taxonomia de estilos de participação na tomada de decisão.

Taxonomia de estilos de participação na tomada de decisão	
Estilos de participação na tomada de decisão em problemas individuais	Estilos de participação na tomada de decisão em problemas de grupo
A – I O decisor decide sozinho	A – I O decisor decide sozinho
A – II O decisor pede informação ao subordinado, mas toma a decisão sozinho	A – II O decisor pede informação ao subordinado, mas toma a decisão sozinho. Os subordinados podem ser ou não informados de qual é o problema.
C – I O decisor partilha o problema com o subordinado e pede-lhe sugestões para a resolução do mesmo, embora a decisão final seja do decisor e pode não coincidir com as sugestões que foram dadas.	C – I O decisor partilha o problema com os subordinados e pede-lhes informação e avaliações. As reuniões são feitas com cada subordinado separadamente e não e grupo. O decisor toma a decisão.
G – I O decisor partilha o problema com o subordinado e juntos chegam a uma solução de consenso mútuo.	C – II O decisor e os subordinados reúnem-se em grupo para discutir o problema, mas é o decisor que toma a decisão.
D – I O decisor delega o problema ao subordinado, partilha com ele toda a informação que dispõem, mas deixa-lhe a responsabilidade para ele tomar a decisão.	G – II O decisor e os subordinados reúnem-se para discutir o problema, e é o grupo, como um todo, que toma a decisão.

Fonte: (ABREU, et. all, 1999: 223)

Anexo D – Quatro modelos de decisão organizacional propostos por Koopman e Pool

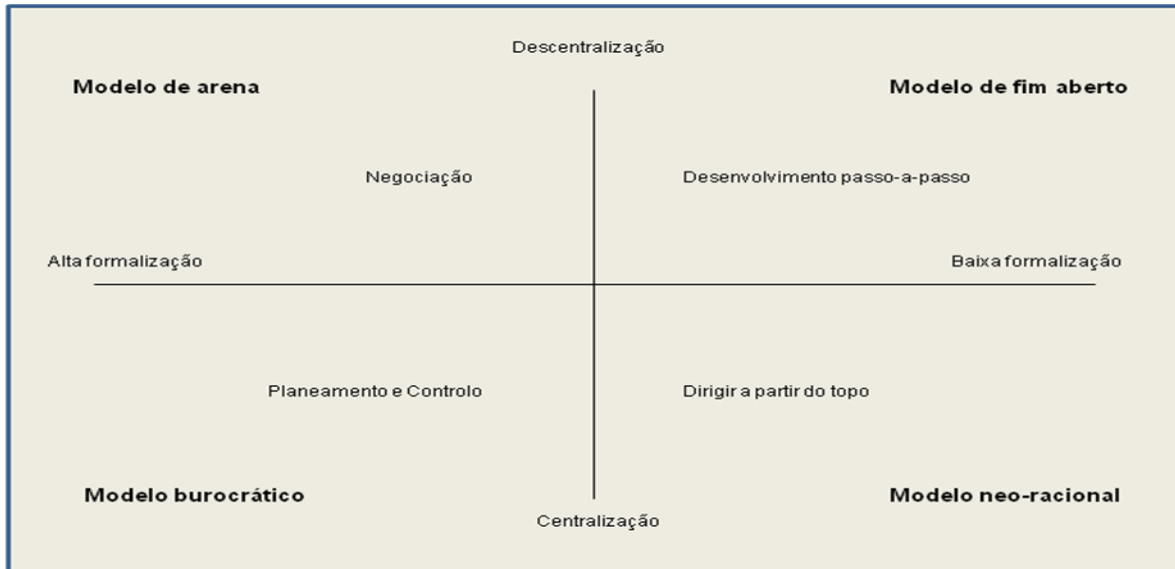


Figura 1: Quatro modelos de decisão organizacional

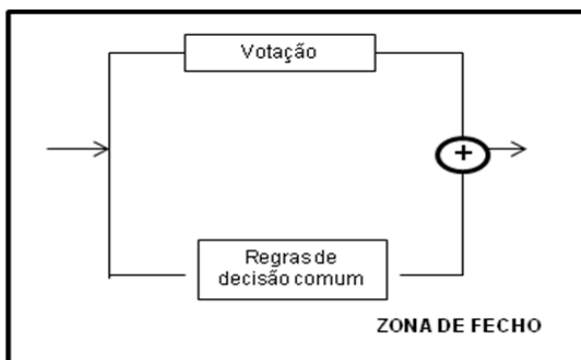
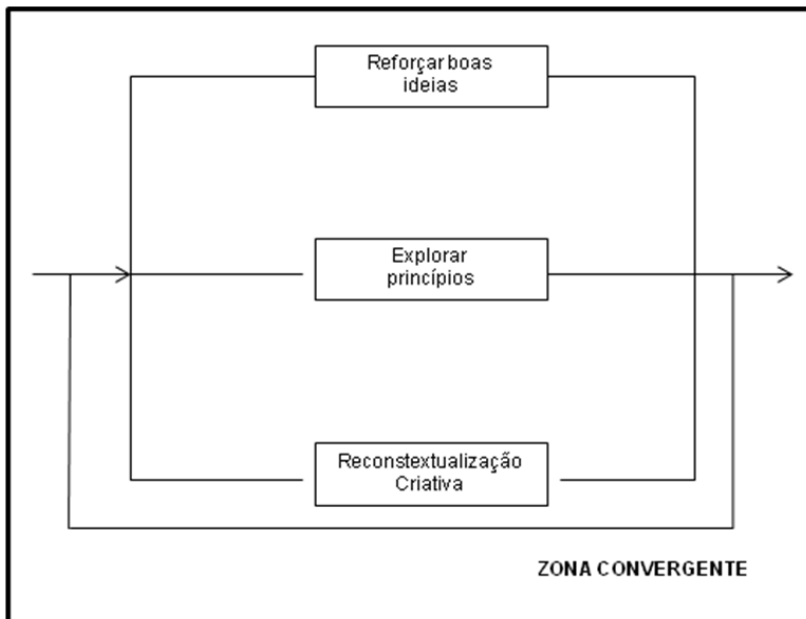
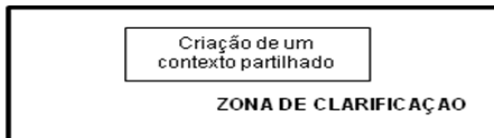
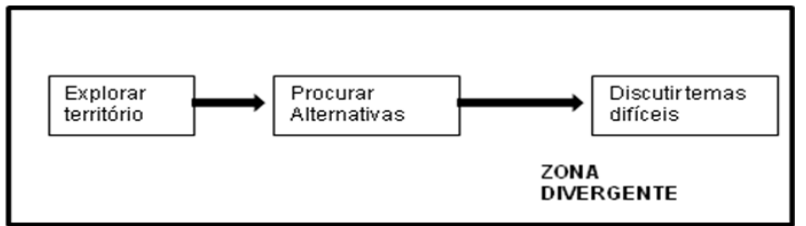
Fonte: (ABREU et. all, 1999: 236)

Anexo E – As metáforas organizacionais e os modelos de decisão organizacional

Quadro 4: As metáforas organizacionais e os modelos de decisão organizacional

As metáforas organizacionais e os modelos de decisão organizacional	
Conceito de Metáfora Organizacional (Morgan, 1986)	Conceito de Metáfora Decisional (Koopman e Pool, 1990)
Organização como máquina (ênfase na standardização de processos e no controlo)	Modelo burocrático
Organização como organismo vivo (ênfase na imprevisibilidade e na contingência)	Modelo de fim aberto
Organização como sistema político (ênfase na divergência de interesses e no poder)	Modelo de arena
Organização como cultura (ênfase na construção de realidades partilhadas e no simbólico)	Modelo neo-racional

Fonte: (ABREU, et. all, 1999: 236)

Anexo F – Zonas do Modelo *Decision Can***Figura 2: Definição de Estratégias****Fonte: (ANTUNES & PINA GONÇALVES)**

Anexo G – Modelo de tomada de decisão militar *Loop OODA*

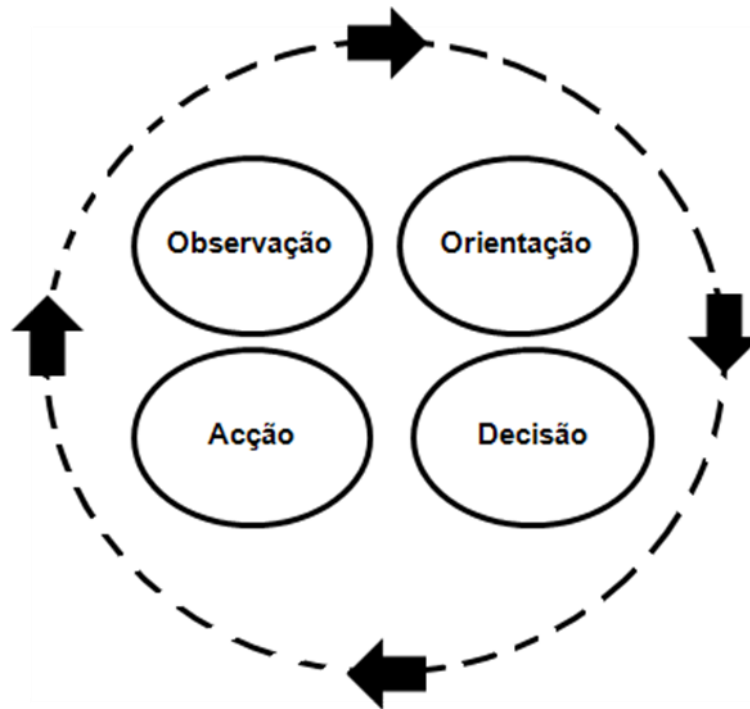


Figura 3: Loop OODA

Anexo H – Organigrama do Centro de Tropas Comandos

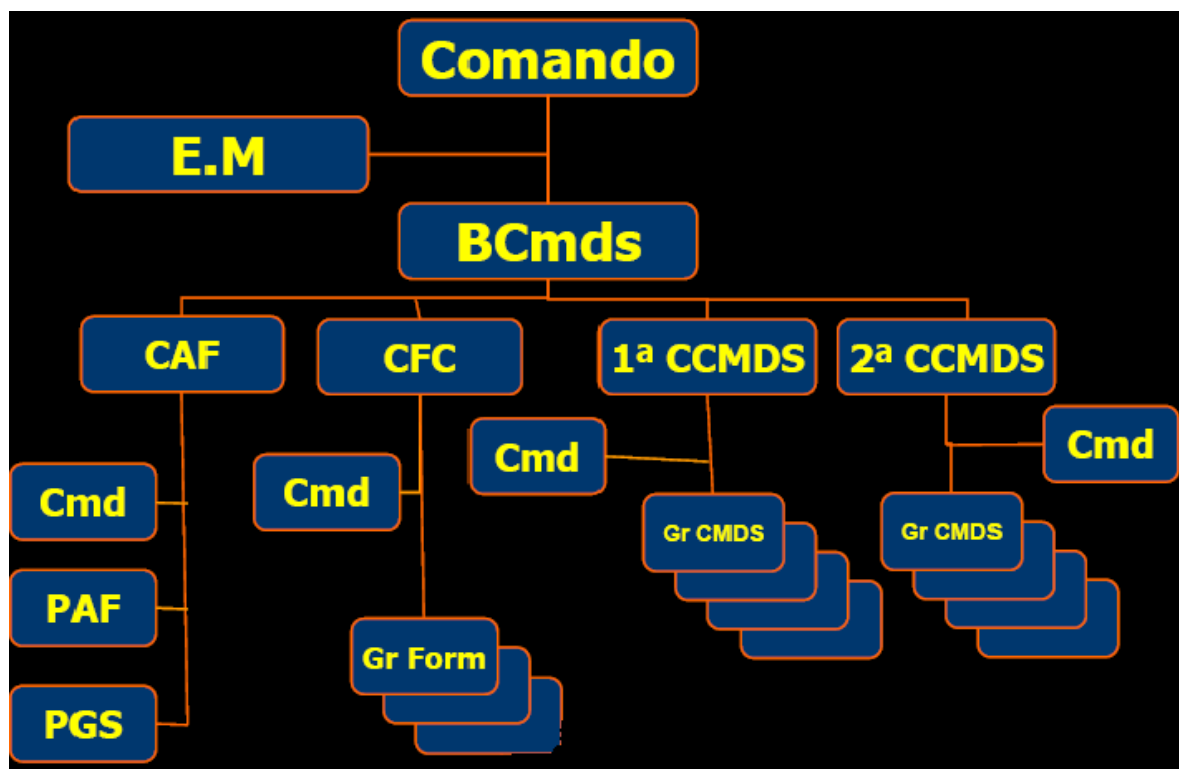


Figura 4: Organigrama do Centro de Tropas Comandos

Fonte: Q.O.P nº 34.0.09 do CTC, aprovado em 12Abr06