



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Mestrado em Ciências Militares – Especialidade de Cavalaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**CARACTERIZAÇÃO DO COMANDO E LIDERANÇA DO
MARECHAL ANTÓNIO DE SPÍNOLA**

**AUTOR: Aspirante a Oficial Aluno de Cavalaria Diogo Miguel Milhanas
Rato**

ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Lisboa, Setembro de 2011



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Mestrado em Ciências Militares – Especialidade de Cavalaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**CARACTERIZAÇÃO DO COMANDO E LIDERANÇA DO
MARECHAL ANTÓNIO DE SPÍNOLA**

**AUTOR: Aspirante a Oficial Aluno de Cavalaria Diogo Miguel Milhanas
Rato**

ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Lisboa, Setembro de 2011

DEDICATÓRIA

À minha namorada que me apoiou permanentemente com toda a força e motivação, sempre com máximo de si para o meu sucesso, o nosso sucesso! Obrigado por seres quem és e por fazeres parte de mim!

Aos meus pais que me souberam levar sempre pelos bons caminhos da vida e que tudo fizeram para conseguir atingir este grande objectivo: ser Oficial do Exército Português.

Aos meus Camaradas e Amigos do Curso Capitão André Furtado de Mendonça por todos os momentos que passamos juntos.

Ao meu Curso de Cavalaria por todos os momentos que partilhámos e iremos continuar a partilhar no futuro. Sem o esforço deles eu não estaria aqui.

Aos ex-combatentes, do Soldado ao General, que por terras de África defenderam a Pátria com todas as suas forças.

AGRADECIMENTOS

O Trabalho de Investigação Aplicada que aqui se apresenta é resultado de um forte empenho, dedicação e colaboração de uma vasta lista de pessoas. Deste modo não quero deixar de tornar público o meu profundo agradecimento e reconhecimento.

Ao Tenente-Coronel Infantaria José Rouco pela paciência e motivação que me deu em todos os instantes. Nos momentos certos indicou-me o caminho a seguir, orientando a realização desta Investigação.

Ao Tenente-Coronel Cavalaria Paulo Ramos e a todo o Gabinete de Cavalaria, nas pessoas do Tenente-Coronel Cavalaria Henrique Mateus e Major Cavalaria Carlos Gabriel, por toda a disponibilidade e partilha de experiência e conhecimento.

Ao Tenente-Coronel Cavalaria Miguel Freire pela colaboração e disponibilidade que sempre apresentou, com um forte espírito cavaleiro.

Ao Coronel Infantaria Eduardo Ferrão, Comandante do Corpo de Alunos da Academia Militar pelo apoio e presença sempre demonstrado.

A todos os que se disponibilizaram a partilhar as suas histórias e memórias com uma total disponibilidade.

Às Professoras Sofia Menezes e Anabela Bravo pela disponibilidade e paciência em aceder aos meus pedidos.

Ao Arquivo Geral do Exército, na pessoa do Major Artilharia M. Borges pela partilha de informação fundamental a esta investigação.

À Senhora Paula Franco da Biblioteca da Academia Militar que, mesmo com a sobrecarga de tarefas, sempre acedeu aos meus pedidos, colaborando, motivando e entregando toda a sua experiência com um único objectivo: possibilitar a realização de um melhor trabalho.

A todos aqueles que involuntariamente me esqueci de referir o meu agradecimento pelo apoio e motivação.

O meu muito obrigado a todos.

RESUMO

O Trabalho de Investigação Aplicada que se apresenta de seguida está subordinado ao tema: “Caracterização do Comando e Liderança do Marechal António de Spínola”, tendo como objectivo caracterizar António de Spínola quanto aos seus atributos e competências de liderança de acordo com alguns modelos de competências. António de Spínola foi um militar português que se destacou pelo seu comando no Grupo de Cavalaria 345 em Angola, como Governador e Comandante-Chefe na Guiné e na pós-revolução no 25 de Abril de 1974.

Este trabalho divide-se em duas partes fundamentais. Na primeira parte teórica aborda-se a vida civil e militar de António de Spínola e apresenta-se uma descrição de três modelos de competências de liderança. Na segunda parte da investigação é apresentado todo o trabalho de campo efectuado, bem como a análise e discussão dos resultados, terminando com as conclusões e recomendações.

A metodologia empregue na parte teórica baseia-se na análise documental executada e na parte prática pela aplicação e análise de entrevistas e inquéritos a militares e civis que contactaram com Spínola. Realizou-se também um inquérito a peritos na área da liderança e gestão de recursos humanos. A análise do conteúdo das entrevistas teve como base o cálculo de percentagens e do inquérito o rácio de validação de conteúdo para cada categoria levantada através das entrevistas.

Conclui-se com este estudo que António de Spínola foi um grande líder militar carismático que pôs em prática um estilo de liderança directivo. Nas suas comissões em África demonstrou elevadas capacidades de liderança, destacando-se a sua coragem, exigência, disciplina, determinação e versatilidade. Cultivou fortemente a sua imagem, sendo um verdadeiro exemplo para os seus subordinados. Militar com enorme capacidade de decisão, manteve-se fiel aos seus princípios, inovando na forma de abordar a guerra. Criou uma fortíssima relação com os seus soldados, escutando os seus problemas e preocupações. Em Portugal no pós-25 de Abril, não conseguiu pôr em prática as suas ideias nem entrar no jogo político. As suas decisões foram sempre consideradas polémicas pelos intervenientes políticos da época. Considerado por muitos um Patriota, Spínola foi um dos maiores líderes militares portugueses.

Palavras-Chave: ANTÓNIO DE SPÍNOLA, LIDERANÇA, CAVALARIA, GRUPO DE CAVALARIA 345, GOVERNADOR E COMANDANTE-CHEFE NA GUINÉ.

ABSTRACT

The work of applied investigation presented here has the theme of: “Characterization of Command and Leadership of Marshal António de Spínola”, aiming to characterize António de Spínola about their leadership skills and attributes according to some competency models.

António de Spínola was a Portuguese soldier that stood out for his command at the Cavalry Group 345 in Angola, as Governor and Command in Chief in Guinea and in post-revolution on April 25, 1974.

This work is divided into two fundamental parts. A first theoretical part which deals about civil and military life of António de Spínola, and where presents a description of three models of leadership skills. In the second part of the investigation is presented all the field work carried out, as well as analysis and discussion of results, ending with the conclusions and recommendations.

The used methodology in the theoretical part is based on documental analysis and for the practical, interviews and surveys to military and civilians who contacted with Spínola. There was also a survey to experts in about leadership and human resource management. The content analysis of interviews was based on calculation of percentages and the survey based on calculation of the content validity ratio for each category brought up.

In conclusion, António de Spínola was a great charismatic military leader, who always put in a directive leadership style. In his commissions in Africa demonstrated high leadership skills, especially his courage, demand, discipline, determination and versatility. His image was strongly cultivated, being a true example to their subordinates. Military with enormous capacity decision remained true to his principles, innovating in the way of approaching war. He created a very strong relationship with his soldiers, listening to their problems and concerns. In Portugal after the revolution of April 25, failed to implement their ideas or enter into the political game. Their decisions have always been considered controversial by the political actors of the time. Considered a Patriot, Spínola was one of the greatest military leaders in Portugal.

Key words: ANTÓNIO DE SPÍNOLA, LEADERSHIP, CAVALRY, CAVALRY GROUP 345, GOVERNOR AND COMMAND IN CHIEF IN GUINEA.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE QUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE TABELAS.....	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS	xvii
LISTA DE SIGLAS.....	xix
LISTA DE SÍMBOLOS	xxii
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO	1
1.3 LIMITAÇÃO DO ESTUDO	1
1.4 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	2
1.5 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	2
1.6 OBJECTIVOS.....	2
1.7 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	3
1.8 HIPÓTESES.....	3
1.8.1 HIPÓTESES TEÓRICAS.....	3
1.8.2 HIPÓTESES PRÁTICAS.....	3
1.9 METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO	4
1.10 SÍNTESE DE CAPÍTULOS	4
I PARTE – TEÓRICA.....	5
CAPÍTULO 2: ANTÓNIO SEBASTIÃO RIBEIRO DE SPÍNOLA	5
2.1 INTRODUÇÃO	5
2.2 VIDA CIVIL	5
2.3 VIDA MILITAR.....	8
2.3.1 ANGOLA E O GCAV 345	13

2.3.2	GUINÉ	15
2.3.3	O REGRESSO A PORTUGAL.....	17
2.3.4	O PRESIDENTE DA REPÚBLICA.....	17
2.4	CONCLUSÃO.....	19
CAPÍTULO 3: COMANDO E LIDERANÇA		21
3.1	INTRODUÇÃO	21
3.2	COMANDO E ARTE DE COMANDAR.....	21
3.3	LIDERANÇA	22
3.3.1	RELAÇÃO ENTRE COMANDO E LIDERANÇA	23
3.3.2	PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA.....	23
3.3.3	ESTILOS, TRAÇOS E COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER.....	24
3.3.3.1	Modelo do Gen Belchior Vieira	24
3.3.3.2	Modelo das Forças Armadas do EUA – FM 6-22	25
3.3.3.3	Modelo de Competências do CPAE.....	26
3.3.3.4	Competências de Líderes Internacionais	27
3.3.4	LIDERANÇA MILITAR.....	29
3.3.4.1	Influência do Contexto na Liderança.....	30
3.4	LIDERANÇA CARISMÁTICA.....	30
3.5	CONCLUSÃO.....	32
II PARTE – PRÁTICA.....		34
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....		34
4.1	INTRODUÇÃO	34
4.2	METODOLOGIA DO TRABALHO DE CAMPO.....	34
4.3	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS UTILIZADAS.....	34
4.3.1	ENTREVISTAS	35
4.3.1.1	Caracterização da Amostra A	35
4.3.2	INQUÉRITOS	35
4.3.2.1	Caracterização da Amostra B.....	36
4.4	MEIOS UTILIZADOS	36
4.5	CONCLUSÃO.....	36
CAPÍTULO 5: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		38
5.1	INTRODUÇÃO	38
5.2	ENTREVISTAS E INQUÉRITOS	38

5.2.1	AMOSTRA A – CARACTERIZAÇÃO	38
5.2.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	39
5.2.3	ANÁLISE DOS INQUÉRITOS	40
5.3	CONCLUSÃO	43
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E NOTAS FINAIS		45
6.1	INTRODUÇÃO	45
6.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	45
6.2.1	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES TEÓRICAS	45
6.2.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES PRÁTICAS	46
6.3	CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS	47
6.4	RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS	48
6.5	CONCLUSÕES	49
6.6	LIMITAÇÕES AO ESTUDO	50
6.7	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	50
FONTES E BIBLIOGRAFIA		52
ARQUIVOS		52
FONTES IMPRESSAS		52
TEXTOS E ENTREVISTAS DE ANTÓNIO DE SPÍNOLA		52
FONTES CONSULTADAS EM FORMATO ELECTRÓNICO		52
ENTREVISTAS		53
BIBLIOGRAFIA		54
APÊNDICES		57
APÊNDICE A: GUIÃO DA ENTREVISTA		58
APÊNDICE B: ENTREVISTA 1		59
APÊNDICE C: ENTREVISTA 2		67
APÊNDICE D: ENTREVISTA 3		75
APÊNDICE E: ENTREVISTA 4		79
APÊNDICE F: ENTREVISTA 5		86
APÊNDICE G: ENTREVISTA 6		92
APÊNDICE H: ENTREVISTA 7		99
APÊNDICE I: ENTREVISTA 8		103
APÊNDICE J: ENTREVISTA 9		107
APÊNDICE K: ENTREVISTA 10		111
APÊNDICE L: ENTREVISTA 11		115

APÊNDICE M: ENTREVISTA 12	119
APÊNDICE N: ENTREVISTA 13.....	124
APÊNDICE O: ENTREVISTA 14	128
APÊNDICE P: ENTREVISTA 15.....	132
APÊNDICE Q: DIMENSÕES DE ESTUDO E LISTA DE CATEGORIAS LEVANTADAS NA ANÁLISE DE CONTEUDO	136
APÊNDICE R: ANÁLISE DE CONTEUDO DAS ENTREVISTAS	138
APÊNDICE S: GUIÃO DO INQUÉRITO 1.....	166
APÊNDICE T: ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO 1	168
APÊNDICE U: GUIÃO DO INQUÉRITO 2.....	169
APÊNDICE V: ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO 2	170
APÊNDICE W: CONCLUSÕES HISTÓRICAS – SPÍNOLA: O HOMEM E O MILITAR	171
APÊNDICE X: REQUERIMENTO AO GEN CEME PARA CONSULTA DO PROCESSO INDIVIDUAL DO MARECHAL ANTÓNIO DE SPÍNOLA	174
ANEXOS	175
ANEXO Y: CRONOLOGIA DE SPÍNOLA.....	176
ANEXO Z: SPÍNOLA E A ESCOLA MILITAR.....	179
ANEXO AA: NOTA DE ASSENTO DO MARECHAL ANTÓNIO DE SPÍNOLA.....	183
ANEXO BB: CONDECORAÇÕES, LOUVORES E PUNIÇÕES	192
ANEXO CC: DISCURSO PROFERIDO NA AM PELO GEN ANTÓNIO DE SPÍNOLA	208
ANEXO DD: FOTOBIOGRAFIA.....	213
ANEXO EE: MODELO DE LIDERANÇA DO GEN BELCHIOR VIEIRA.....	230
ANEXO FF: MODELO DE LIDERANÇA – EUA FM 6-22	233
ANEXO GG: MODELO DE COMPETÊNCIAS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS ELABORADO PELO CPAE	235
ANEXO HH: AUTORIZAÇÃO PARA CONSULTA DO PROCESSO INDIVIDUAL DO MARECHAL ANTÓNIO SEBASTIÃO RIBEIRO DE SPÍNOLA.....	238

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Etapas da Metodologia utilizada no trabalho.....	4
Figura 3.1: Modelo de Requisitos de Liderança do FM 6-22.	26
Figura 3.2: Representação do Modelo de Competências proposto pelo CPAE.....	27
Figura Z.1: Registo Individual na EML (p. 1).	179
Figura Z.2: Registo Individual na EML (p. 2).	179
Figura Z.3: Capa e 1ª Página do Livro de Curso “Queima das Estrelas”.....	180
Figura Z.4: Caricatura de António de Spínola.	181
Figura Z.5: Pretensão do AspOf António de Spínola para sair da EML a cavalo.....	182
Figura BB.1: Registo de Punições do Aluno n.º 33 – António de Spínola no CM.	192
Figura BB.2: Louvor 14 de Julho de 1934 na EPC.....	193
Figura BB.3: Processo pelo crime de abuso de autoridade.....	194
Figura BB.4: Louvor 17 de Maio de 1952 no RC GNR.	194
Figura BB.5: Louvor a 3 de Agosto de 1953 no RC GNR.....	195
Figura BB.6: Louvor a 27 de Novembro de 1956 no RC GNR.	196
Figura BB.7: Louvor a 9 de Setembro de 1958 no RC GNR.	197
Figura BB.8: Louvor a 31 de Agosto de 1959 no RL2.	198
Figura BB.9: Condecoração e Louvor a 7 de Outubro de 1961 pelo Ministério do Exército.....	199
Figura BB.10: Condecoração e Louvor a 20 de Agosto de 1963 no RC3 (p. 1).....	200
Figura BB.11: Condecoração e Louvor a 20 de Agosto de 1963 no RC3 (p. 2).....	201
Figura BB.12: Louvor a 19 de Setembro de 1968 pelo Ministério do Interior.....	202
Figura BB.13: Condecoração a 8 de Maio de 1972 pelo MDN.	203
Figura BB.14: Louvor a 16 de Maio de 1972 pelo MDN.	204
Figura BB.15: Fim de Comissão na Guiné e Louvor a 1 de Setembro de 1973.....	205
Figura BB.16: Condecoração a 31 de Maio de 1973 pela Presidência da República.	206
Figura BB.17: Nomeação do Marechal António de Spínola para Chanceler das Antigas Ordens Militares, das Ordens Nacionais e das Ordens de Mérito Civil.....	207
Figura CC.1: Discurso na AM do Gen Spínola (Capa e p. 3).	208
Figura CC.2: Discurso na AM do Gen Spínola (pp. 4-5).....	209
Figura CC.3: Discurso na AM do Gen Spínola (pp. 6-7).....	210
Figura CC.4: Discurso na AM do Gen Spínola (pp. 8-9).....	211
Figura CC.5: Discurso na AM do Gen Spínola (pp. 10-11).....	212
Figura DD.1: António de Spínola com 3 anos de idade.....	213
Figura DD.2: António de Spínola no último ano no CM.	214
Figura DD.3: Spínola como Aluno na Escola Militar.	215

Figura DD.4: Casamento de António de Spínola com a Sra. Maria Helena.....	215
Figura DD.5: António de Spínola com o posto de Tenente na GNR.....	216
Figura DD.6: Spínola numa prova de obstáculos.	217
Figura DD.7: Spínola na GNR participando numa prova de obstáculos.	217
Figura DD.8: Spínola com um pé partido após queda a cavalo.....	218
Figura DD.9: Partida do GCav 345 sob o comando do TCor Spínola para Angola.....	219
Figura DD.10: Spínola falando com o ECav 295 pertencente ao seu GCav 345.....	220
Figura DD.11: António de Spínola no dia que recebe a Medalha do Valor Militar com Palma em Luanda.....	221
Figura DD.12: Spínola em operações com o seu GCav 345.	221
Figura DD.13: Alguns dos Oficiais mais próximos de Spínola.	222
Figura DD.14: Gen Spínola na Guiné durante a visita do Ministro do Ultramar.	222
Figura DD.15: O Gen Spínola na Guiné utilizando o helicóptero para se deslocar.....	223
Figura DD.16: Spínola em Operações na Guiné.	224
Figura DD.17: Spínola com Almeida Bruno na Guiné.	225
Figura DD.18: A pose do Governador e Comandante-Chefe da Guiné.	225
Figura DD.19: Spínola condecorado no CM pelo Almirante Américo Tomás.	226
Figura DD.20: Tomada de Posse do Gen Spínola como Presidente da República.	227
Figura DD.21: Entrega do Bastão de Marechal pelo Dr. Mário Soares, Presidente da República em 1991.	228
Figura DD.22: Spínola em momentos de lazer com a família e cavalos.....	229
Figura FF.1: US Army: The Soldier's Creed.....	233
Figura FF.2: Os Valores Militares do US Army.....	233

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Caracterização da Amostra A por Posto.	38
Gráfico 5.2: Relação temporal da amostra A com António de Spínola.	39

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1: Valores e Qualidades indicadas por Spínola como necessárias para o Oficial.	19
Quadro 3.1: Estilos de Liderança segundo Gen Vieira.....	25
Quadro 3.2 Características de líderes internacionais.....	27
Quadro 3.3: Diferenças entre o Líder não-carismático e Líder carismático.	31
Quadro 3.4: Análise dos três modelos apresentados relacionados com as dimensões de estudo.....	32
Quadro 4.1: Caracterização da Amostra A.....	35
Quadro 4.2: Caracterização da Amostra B.....	36
Quadro 5.1: Relação dos resultados do Inquérito 2 com as categorias validadas.....	42
Quadro 5.2: Comparação dos modelos de competências da revisão de literatura com as categorias validadas.	43
Quadro Q.1: Dimensões de estudo.....	136
Quadro Q.2: Descrição das categorias levantadas na análise de conteúdo.....	136
Quadro R.1: Análise de conteúdo da pergunta 1 do Guião da Entrevista.....	138
Quadro R.2: Análise de conteúdo da pergunta 2 do Guião da Entrevista.....	140
Quadro R.3: Análise de conteúdo da pergunta 3 do Guião da Entrevista.....	141
Quadro R.4: Análise de conteúdo da pergunta 4 do Guião da Entrevista.....	141
Quadro R.5: Análise de conteúdo da pergunta 5 do Guião da Entrevista.....	144
Quadro R.6: Análise de conteúdo da pergunta 6 do Guião da Entrevista.....	146
Quadro R.7: Análise de conteúdo da pergunta 7 do Guião da Entrevista.....	147
Quadro R.8: Análise de conteúdo da pergunta 8 do Guião da Entrevista.....	149
Quadro R.9: Análise de conteúdo da pergunta 9 do Guião da Entrevista.....	151
Quadro R.10: Análise de conteúdo da pergunta 10 do Guião da Entrevista.....	153
Quadro R.11: Análise de conteúdo da pergunta 11 do Guião da Entrevista.....	154
Quadro R.12: Análise de conteúdo da pergunta 12 do Guião da Entrevista.....	156
Quadro R.13: Análise de conteúdo da pergunta 13 do Guião da Entrevista.....	158
Quadro R.14: Análise de conteúdo da pergunta 14 do Guião da Entrevista.....	160
Quadro R.15: Análise de conteúdo da pergunta 15 do Guião da Entrevista.....	161
Quadro R.16: Análise de conteúdo da pergunta 16 do Guião da Entrevista.....	162
Quadro R.17: Análise de conteúdo da pergunta 17 do Guião da Entrevista.....	164
Quadro EE.1: Princípios da Liderança.....	230
Quadro EE.2: Competências de Liderança segundo Gen Vieira.....	231
Quadro EE.3: Traços do Líder segundo Gen Vieira.....	232
Quadro FF.1: Modelo de Liderança FM 6-22 e o Modelo de Goleman.....	234

Quadro GG.1: Modelo de Competências para o Exército Português proposto pelo CPAE. 235

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 5.1: Categorias com o valor mínimo de 70%.....	40
Tabela 5.2: Categorias com o valor mínimo de 0,49.	41
Tabela R.1: Análise estatística do conteúdo das entrevistas.....	165
Tabela T.1: Análise estatística do conteúdo do Inquérito 1.	168
Tabela V.1: Análise estatística do conteúdo do Inquérito 2.	170

LISTA DE ABREVIATURAS

Numéricos

1Sarg	Primeiro-Sargento		
		A	
Alf	Alferes		<i>Second-Lieutenant</i>
Art	Artilharia		<i>Artillery</i>
AspOf	Aspirante a Oficial		
		B	
Bat	Batalhão		<i>Battalion</i>
Brig	Brigadeiro		<i>Brigadier-General</i>
		C	
Cap	Capitão		<i>Captain</i>
CArt	Companhia de Artilharia		
Cav	Cavalaria		<i>Cavalry</i>
Cmdt	Comandante		
Cor	Coronel		<i>Colonel</i>
		D	
Dr.	Doutor		
		E	
ECav	Esquadrão de Cavalaria		
ed.	Edição		
ERec	Esquadrão de Reconhecimento		<i>Reconnaissance Squadron</i>
Exmo.	Excelentíssimo		
		F	
Furr	Furriel		
		G	
GCav	Grupo de Cavalaria		
Gen	General		<i>General</i>
		I	
Inf	Infantaria		<i>Infantry</i>

M

Maj	Major	
MGen	Major-General	<i>Major-General</i>
Mil	Miliciano	

N

n.º	Número	
-----	--------	--

P

p.	Página	
pp.	Páginas	

S

Sr	Senhor	
Sra	Senhora	

T

TCor	Tenente-Coronel	<i>Lieutenant-Colonel</i>
Ten	Tenente	<i>First-Lieutenant</i>
TGen	Tenente-General	<i>Lieutenant-General</i>

LISTA DE SIGLAS

A

AM Academia Militar *Military Academy*

C

CC Carro de Combate *Tank*

CEME Chefe do Estado-Maior do Exército *Army Chief of Staff*

CEMGFA Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas *Chief of General Staff Portuguese Armed Forces*

CM Colégio Militar

COP Comando Operacional

CPAE Centro de Psicologia Aplicada do Exército

CVR Rácio de Validação de Conteúdo *Content Validity Ratio*

E

E Entrevista

EM Estado-Maior *Staff*

EME Estado-Maior do Exército *Army Staff*

EML Escola Militar

EPC Escola Prática de Cavalaria

EUA Estados Unidos da América *United States of America*

F

FA Forças Armadas *Armed Forces*

FM *Field Manual*

G

GNR Guarda Nacional Republicana

H

HMP Hospital Militar Principal

HP Hipótese Prática

HT Hipótese Teórica

Lista de Siglas

I

IN Inimigo *Enemy*

J

JSN Junta de Salvação Nacional

M

MDN Ministério da Defesa Nacional

MFA Movimento das Forças
Armadas

N

NF Nossas Forças

O

OS Ordem de Serviço

OTAN Organização do Tratado do *North Atlantic Treaty*
Atlântico Norte *Organization*

P

PAIGC Partido Africano para a
Independência da Guiné e de
Cabo Verde

PR Presidente da República *President of the Republic*

Q

QG Quartel-General *Headquarters*

QP Quadros Permanentes

R

RC Regimento de Cavalaria *Cavalry Regiment*

RC4 Regimento de Cavalaria 4

RC7 Regimento de Cavalaria 7

RL2 Regimento de Lanceiros 2

RTP Rádio e Televisão de Portugal

S

SHP Sociedade Hípica Portuguesa

T

TIA Trabalho de Investigação
Aplicada

Lista de Siglas

TO Teatro de Operações
TPO Tirocínio para Oficial

U

UC Unidade Curricular
UPA União das Populações de
Angola

US *United States*

V

VCEMGFA Vice-Chefe do Estado Maior
General das Forças Armadas

LISTA DE SÍMBOLOS

Σ	Somatório	<i>Sum</i>
%	Percentagem	<i>Percentage</i>

“Mal vão os povos que não lembram os seus heróis, porque estando a caminho de esquecer a sua História, perderão em breve a sua identidade.”

Gen Martins Barrento

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

No âmbito das alterações curriculares dos cursos ministrados pela Academia Militar (AM), surge no Tirocínio para Oficial (TPO) a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), com vista à atribuição do Grau de Mestre em Ciências Militares na Especialidade de Cavalaria (Cav).

Neste primeiro capítulo iremos apresentar um breve enquadramento e justificação deste TIA, para além do objecto, objectivos e hipóteses de estudo. No final do mesmo descreve-se a metodologia utilizada e uma breve síntese dos capítulos deste trabalho.

1.2 ENQUADRAMENTO

O Tema deste trabalho é: “Caracterização do Comando e Liderança do Marechal António de Spínola”.

O estudo de militares que prestaram serviço no Exército Português e que demonstraram capacidades de liderança extraordinárias assume cada vez mais um papel importantíssimo para as novas gerações de Oficiais, que através do exemplo, melhoram e desenvolvem as suas capacidades de comando e liderança.

O Marechal António de Spínola foi um Oficial de Cav que desempenhou uma diversidade de funções, destacando-se o comando do Grupo de Cavalaria (GCav) 345 em Angola, Governador e Comandante-Chefe da Guiné e como Presidente da República (PR).

1.3 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho irá focar toda a vida de António de Spínola, dando-se mais destaque aos períodos de comando do GCav 345, de Governador e Comandante-Chefe da Guiné e enquanto PR. Assim, este estudo irá focar-se na caracterização de António de Spínola segundo as dimensões: Eu; Relação com os outros; Aptidões Técnicas; Reacções perante situações; Organizações.

A componente política não é considerada para o mesmo, isto é, as decisões e tomadas de posição de António de Spínola enquanto político não serão alvo de discussão e análise. Contudo não será possível separar a pessoa militar do político.

1.4 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A liderança é uma capacidade que os militares devem possuir, para que o desempenho nas suas funções ocorra de uma forma mais eficaz e proveitosa para a Instituição.

Em 2010 foram comemorados os 100 anos sobre o nascimento de António de Spínola. Esta individualidade carismática do século XX é identificada e caracterizada como uma referência de excelência em termos de liderança.

Torna-se importante para as futuras gerações de Oficiais dos Quadros Permanentes (QP) do Exército Português o estudo de militares que se destacaram durante a sua carreira. António de Spínola foi um desses, que por toda a sua história, merece um estudo mais aprofundado do pouco que é realizado nas Unidades Curriculares (UC) na AM.

1.5 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Este TIA tem como objecto a caracterização dos comportamentos de Comando e Liderança de António Sebastião Ribeiro de Spínola, Oficial do Exército Português que influenciou os destinos de Portugal. Tem como objectivo verificar, à luz das teorias de liderança e respectivos modelos de competências, quais as qualidades e capacidades de António de Spínola que o tornaram uma referência nacional e internacional como Comandante (Cmdt) militar e líder de uma forma geral.

Assim, temos como pergunta de partida a seguinte: Quais os atributos e qualidades de “Comando e Liderança” que distinguiram António de Spínola?

1.6 OBJECTIVOS

Perante o problema apresentado anteriormente, este estudo tem como objectivos estudar os seguintes aspectos:

- Caracterizar a vida de António de Spínola, desde o seu nascimento até à sua retirada da vida política e militar;
- Caracterizar António de Spínola quanto aos seus atributos e qualidades;
- Levantar as competências de Comando e Liderança de António de Spínola segundo os modelos de competências existentes na literatura;

1.7 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Além da Pergunta de Partida apresentada anteriormente, é necessário obter outras respostas que conduzam à solução do problema encontrado:

- Quais as aptidões que António de Spínola revelou na sua acção de comando?
- Em que contexto foram mais visíveis as competências de liderança de Spínola?
- Terá António de Spínola apresentado as mesmas características de liderança enquanto Militar e Presidente da Republica?
- Quais os traços e estilos de liderança que António de Spínola apresentou durante a sua vida?

1.8 HIPOTHESES

As hipóteses que se apresentam, têm como base as questões formuladas e já referidas anteriormente. Devido ao tipo de objecto e objectivos deste trabalho foram levantadas hipóteses teóricas e práticas.

As hipóteses teóricas (HT) estão relacionadas com aspectos relativos ao comando e liderança e as hipóteses práticas (HP) focam-se no objecto de estudo e a sua relação com a liderança.

1.8.1 HIPÓTESES TEÓRICAS

As hipóteses teóricas levantadas para este trabalho são as seguintes:

HT 1: O contexto onde a liderança é exercida condiciona a sua eficácia;

HT 2: A acção de comando de um militar distingue-se pelos seus atributos;

1.8.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

As hipóteses práticas levantadas para este trabalho são as seguintes:

HP 1: António de Spínola manteve as mesmas características de Liderança em todos os contextos;

HP 2: As competências de Liderança de Spínola foram sempre visíveis independentemente do contexto;

HP 3: António de Spínola distinguiu-se dos outros comandantes na sua acção de comando;

1.9 METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Este trabalho de investigação está assente na metodologia científica utilizada nas ciências sociais, orientado também pelas normas de redacção de trabalho escritos da AM e pelo Guia Prático sobre Metodologia Científica de Sarmento (2008).

Numa primeira fase foi realizada uma pesquisa documental e bibliográfica para caracterizar a vida de António de Spínola e encontrar os modelos de competências de liderança mais relevantes, a partir dos quais irão servir como suporte para caracterizar os comportamentos de Comando e Liderança de António de Spínola.

Numa segunda fase e a partir da análise crítica às diferentes teorias da liderança e respectivos modelos foi elaborada uma grelha com as seguintes dimensões: Eu; Relação com os outros; Aptidões técnicas; Reacções perante situações; Organizações.

Numa terceira fase foram efectuadas várias entrevistas a indivíduos que conviveram com António de Spínola e, a partir da análise de conteúdo das mesmas, foram levantadas várias categorias, confrontadas depois com a grelha elaborada na segunda fase. Na figura 1.1 esquematiza-se as várias etapas do processo de investigação utilizado na realização deste trabalho.



Figura 1.1: Etapas da Metodologia utilizada no trabalho.

1.10 SINTESE DE CAPÍTULOS

Este TIA é constituído por 6 capítulos, divididos em duas partes. A Parte Teórica contempla o Capítulo 2 e Capítulo 3, onde se apresenta a revisão de literatura efectuada, nomeadamente sobre a vida civil e militar de António Sebastião Ribeiro de Spínola e uma abordagem ao Comando e Liderança respectivamente. Na Parte Prática inclui-se o Capítulo 4, onde é abordada toda a metodologia utilizada nesta investigação seguindo-se o Capítulo 5, Análise e Discussão dos Resultados. Por fim, temos o Capítulo 6 onde apresentamos as conclusões e notas finais da investigação.

I PARTE – TEÓRICA

CAPÍTULO 2

ANTÓNIO SEBASTIÃO RIBEIRO DE SPÍNOLA

2.1 INTRODUÇÃO

Neste segundo capítulo iniciamos a primeira parte do referente, no qual é apresentado os acontecimentos mais importantes e marcantes da vida de António de Spínola. Ao longo do trabalho e sempre que possível separou-se a componente civil da militar, embora em certos momentos seja bastante difícil fazer a sua distinção.

A componente militar para este trabalho foi considerada, a partir do momento que António de Spínola ingressa nas Forças Armadas (FA).

2.2 VIDA CIVIL

A 11 de Abril de 1910 nasce António Sebastião Ribeiro de Spínola na freguesia de Santo André em Estremoz, não havendo muitas referências sobre a sua naturalidade e vida privada. Este é um dos dois filhos de António Sebastião de Spínola e de Maria Gabriela Alves Ribeiro de Spínola, uma família com origens na ilha da Madeira. Devido à actividade profissional do pai, como funcionário público, estes são obrigados a mudar, frequentemente, de local de residência tendo passado por Estremoz, Setúbal e Lisboa. A actividade do pai de Spínola iniciou-se como aspirante, tendo chegado a ocupar o cargo de inspector das finanças. Em 1928, durante a ditadura, Salazar convida-o para chefiar o seu Gabinete. Fiel ao regime existente, foi sempre um exemplo para um filho que o respeitava e admirava. Do pai, Spínola mantém a exigência, austeridade e grado pela disciplina (Rezola, 2002).

De acordo com Rodrigues (2010), a infância de António de teve todas as comodidades de uma família abastada. Porém, a família Spínola sofre um grande abalo. A mãe com apenas 32 anos acaba por falecer, possivelmente vítima de gripe pneumónica. No ano seguinte, Spínola inicia os seus estudos na ilha da Madeira. Portugal vê-se envolvido na I Grande Guerra e para

umentar a segurança e bem-estar dos filhos, o pai Spínola decide envia-los para casa dos avós paternos. Findo este período mais turbulento na Europa, em finais de 1918, os dois irmãos regressam a casa do pai, agora localizada na cidade de Sintra. Não foram momentos fáceis. As dificuldades de um pai sozinho cuidar de dois filhos ainda pequenos levaram-no a ter de procurar uma solução, tendo começado a procurar colégios internos. Por essa razão, António de Spínola recorda o seu pai como “muito organizado e duro”, entendendo ele que o Colégio Militar (CM) seria a melhor opção para educar e “disciplinar” os filhos (Rezola, 2002).

Não existindo uma tradição militar na família Spínola, o jovem inclina-se para o CM. Este estabelecimento de ensino gozava de uma enorme reputação, fama e prestígio, pelo que em 1920 com apenas 10 anos de idade, António de Spínola ingressava para o CM. Os primeiros tempos não foram fáceis, pois Spínola foi obrigado a repetir o primeiro ano devido a uma doença pulmonar que lhe aparecera. Após esta situação turbulenta, o jovem Spínola fez um percurso regular sem grande brilhantismo mas também sem grandes problemas. O único aspecto a mencionar é o seu comportamento. Segundo Rezola (2002), a jovem idade de Spínola originavam algumas atitudes de indisciplina, desafiando os seus superiores e ao mesmo tempo medindo os seus limites. Spínola recorda um desses momentos: “No dia da récita do 6º ano, realizada no teatro do quartel velho, o subdirector do colégio – Coronel (Cor) Octávio Frederico Dias – entrou de surpresa nos bastidores e apanhou-me a fumar, mandando-me recolher imediatamente ao colégio. Ordem que cumpri, dirigindo-me para a camarata da 6ª Companhia, onde daí a momentos tornei a ser surpreendido pelo mesmo Director, que entretanto resolvera mandar-me regressar ao teatro. Intenção que não chegou a concretizar porque me apanhou novamente a fumar”. Noutra ocasião foi dada a ordem para recolher ao CM por estar a usar na carcela do capote os sabres da Arma de Cav. Quando termina o curso no CM é referido na sua caderneta escolar que “Sabendo aceitar os conselhos, foi anulando os pequenos defeitos que lhe tinham sido notados, tornando-se um cadete altamente disciplinador; é um bom auxiliar na educação dos outros alunos da companhia. Desempenhou os serviços a seu cargo com dedicação e de maneira a só merecer elogios. Enérgico, brioso e professando um grande culto pelos princípios de boa camaradagem” (Rezola, 2002, p. 18).

A sua personalidade após a passagem pelo CM não foi a mesma. Como o próprio refere, esta é “uma escola ímpar de formação para a vida”, onde “no culto da pátria simbolizada na instituição militar, no culto do passado dos ex-alunos ilustres, no culto da sã camaradagem e no respeito pelas praxes e disciplina, me orgulho de ter temperado o meu carácter.” Spínola escolheria, mais tarde, o CM para receber a mais alta condecoração nacional: a Ordem Militar da Torre e Espada, do Valor, Lealdade e Mérito, no grau de Grande Oficial com Palma, imposta a 18 de Outubro de 1973. Deste modo justifica-se também o porquê de no dia 25 de Abril de 1974, após ter recebido o poder de Marcello Caetano tenha decidido fazer uma

paragem junto do CM, no trajecto entre o Quartel do Carmo e a Pontinha. Segundo ele, foi uma “saudação simbólica ao estabelecimento onde me orgulho de ter aprendido a amar a Pátria”.

Com apenas 18 anos de idade, decide seguir a vida militar, tendo sido colocado no Regimento de Cavalaria 4 (RC4) com o posto de 1º Sargento (1Sarg) Cadete. Dois anos passados e decide concorrer à Escola Militar (EML), actualmente AM (Rodrigues, 2010). Segundo Rezola (2002), durante o tempo que esteve na EML e já com o posto de Aspirante a Oficial (AspOf), casa-se com Maria Helena Monteiro de Barros a 18 de Agosto de 1932. A sua esposa era filha de um prestigiado e conceituado Oficial do Exército, o General (Gen) João de Azevedo Monteiro de Barros. Este tinha uma formidável folha de serviços, dos quais se destacam o desempenho nas trincheiras da Flandres. Conforme Rodrigues (2010), deste matrimónio não resultou nenhum filho, visto que Maria Helena sofria de uma doença cardíaca. Este casamento resultou numa maior aproximação com os militares fiéis ao regime existente e a Oliveira Salazar.

Após terminar o curso de Cav na EML e já nos anos 30, Spínola começa a interessar-se pelos concursos equestres. Para Spínola (1950, p. 182), a equitação era muito mais do que um simples instrumento, defendendo que “a função utilitária da equitação, isto é, o seu aspecto prático de aplicação militar tende a desaparecer, subsistindo apenas o *aspecto educativo*, no duplo sentido *moral* e *artístico*, circunstância que alterou sensivelmente as premissas do problema equestre português”. Considerado um exímio cavaleiro, participa em várias provas nacionais e internacionais colaborando também na organização de diversos eventos equestres. Para além disso era com frequência que se liam artigos sobre a temática na Revista da Cav (Rodrigues, 2010, p. 47).

Em 1955 encontra-se no auge da sua carreira equestre. Pouco tempo antes de 1955, altura em que se encontrava no auge da sua carreira equestre, este sofre uma grave queda a cavalo, da qual tinha indicação dos médicos para não montar a cavalo e para repousar. Contudo, Spínola continua a alimentar a sua paixão. Com uma escolha criteriosa das suas montadas acaba por vencer, montando *Achilles* no ano de 1954, cinco primeiros prémios: Taça de Honra das Pedras Salgadas, Grande Prémio e Taça de Honra das Caldas da Rainha, Taça de Honra de Cascais e de Elvas. Já em 1955, obteve vários grandes prémios e taças de honra, classificando-se bastante bem em provas realizadas em Madrid e Barcelona (Rezola, 2002). Para Rodrigues (2010, p. 47), António de Spínola é visto pelas revistas equestres como um “dos mais dedicados e entusiastas do hipismo”. Durante alguns anos integrou, também, a direcção da Federação Equestre Portuguesa e da Sociedade Hípica Portuguesa (SHP), cargos que manteve até à sua ida para Angola em 1961, embora em 1967 tenha sido novamente eleito presidente da Assembleia Geral da SHP.

Ainda no ano de 1955 e após o visto de António Champalimoud, Spínola entra para a Administração da Siderurgia Nacional na qual se manteve durante quase uma década, estando a seu cargo o pelouro do pessoal (Rezola, 2002, p. 34).

Durante os anos seguintes Spínola encontra-se em África, nas comissões que efectuou em Angola e na Guiné. Após ter ocupado o cargo de PR e de ter exilado, Spínola em 1976 volta para Portugal e a sua vida não volta a ser a mesma. Este quebra o silêncio com a publicação de mais um livro intitulado *Ao Serviço de Portugal*. Este novo livro, com discursos e intervenções públicas, no cargo de PR e no período de exílio correspondia a um “imperativo moral de quem não enjeita a responsabilidade de se ter identificado com os ideais eminentemente patrióticos de uma revolução que, por traição e fraqueza, acabou por levar o país à ruína.” (Spínola, 1976, pp. 9-10, citado por Rodrigues, 2010, p.639).

Numa entrevista ao jornal Expresso e já com 75 anos de idade, António de Spínola refere que para além de montar a cavalo todos os dias, aproveitava o restante tempo livre para escrever “apontamentos soltos que serão ordenados e publicados” após a sua morte. Nesse artigo expõe, “faço o que quero e levo uma vida tranquila.” (Spínola, 1985, s.p.). Spínola era frequentemente requisitado pelos meios de comunicação social, nomeadamente nos aniversários de acontecimentos políticos e militares.

Com o avançar da idade, foram surgindo os primeiros problemas de saúde. Em 1992 foi submetido a uma intervenção cirúrgica ao coração no Hospital de Coimbra. No final do ano de 1995 a saúde de António de Spínola volta a agravar-se, tendo sido internado no Hospital Militar Principal (HMP). A 13 de Agosto de 1996, com 86 anos de idade, acaba por falecer vítima de uma embolia pulmonar (Rodrigues, 2010, p. 652).

2.3 VIDA MILITAR

Tal como referido no início deste capítulo, a vida militar aqui apresentada tem como ponto de partida o momento em que o jovem António de Spínola ingressa nas FA. Após ter deixado o CM em 1928, Spínola instala-se em definitivo na capital. Após se ter matriculado na Escola Politécnica de Lisboa para completar os seus estudos preparatórios, é promovido com 18 anos de idade a 1Sarg Cadete e colocado no RC4 em Santarém (Rodrigues, 2010, p. 31). Anos mais tarde, Spínola recorda a “emoção” com que voltava à “casa-mãe” da Cav, Escola Prática de Cavalaria (EPC) em Santarém, onde foi “colocado como primeiro-sargento; e a minha inexperiência de então foi superada pelos velhos sargentos que me ajudaram nas artes de responder por um esquadrão. Guiado pelas suas mãos, aqui fiz a primeira guarda de polícia (...) foi nesta parada que recebi as primeiras lições” (Spínola, 1976, p. 133).

Em 1930, António de Spínola ingressa na EML, fazendo uma escolha importantíssima para o resto da sua vida: a Arma de Cav. Esta era encarada como uma elite na época. As provas de admissão não eram fáceis, embora Spínola não hesitasse e ultrapassasse todas as barreiras e dificuldades (Rezola, 2002, p. 18).

Tal como Spínola descreve em *Ao Serviço de Portugal* (1976, pp. 134-135), a Cav era:

“uma Arma que não pretende ser superior a qualquer outra, mas que se orgulha de ser como é; um Arma que sempre se caracterizou pelo desassombro e pela coragem física e moral; uma Arma cujos Oficiais tantas vezes têm sido apontados como irreverentes e irrequietos, confundindo-se personalidade e desassombro com irreverência”.

Toda a formação de Spínola ocorreu num contexto político bastante difícil. Oliveira Salazar tornava-se então a principal figura política nacional, primeiro como ministro das finanças e a partir de 1932 como Presidente do Conselho de Ministros (Rodrigues, 2010, p. 32). A família de Spínola sempre apoiou o regime existente, ligação que teve por base aspectos profissionais do pai de António de Spínola. Em 1931, o jovem Spínola teve a sua primeira grande manifestação de coragem (Rezola, 2002, p. 18). Ainda como aluno da EML, apresenta-se “voluntariamente” ao comandante da coluna do Governo junto do Jardim Zoológico, devido à revolta contra a ditadura existente (Rodrigues, 2010, p. 33).

No ano seguinte, as ligações de Spínola ao meio castrense fortaleceram-se então marcadas pelo casamento com a filha de um reconhecido oficial do Exército, o Gen João de Azevedo Monteiro de Bastos (Rezola, 2002).

Em Novembro de 1933, depois de concluir o curso de Cav, Spínola é promovido ao posto de Alferes (Alf) e colocado no Regimento de Cavalaria 7 (RC7) onde esteve até 1939. No ano lectivo 1933/1934 frequenta o TPO da Arma de Cav na EPC em Torres Novas. Durante a frequência do tirocínio, recebe o seu primeiro louvor onde se destaca o seu “entusiasmo” pela profissão militar. Terminada a última etapa de formação regressa ao RC7, onde recebe também vários louvores (Rodrigues, 2010).

A 1 de Dezembro de 1937 foi promovido ao posto de Tenente (Ten). O início de carreira foi bastante aliciante. Em Espanha emergia, na altura, uma sanguinária guerra civil e embora existisse um acordo multilateral de não intervenção, Salazar apoiou com os meios possíveis a causa franquista. Ao receber a arriscada missão de escoltar colunas militares de abastecimentos às tropas franquistas, Spínola aceita-a com agrado, dando sucessivas provas de determinação e sentido do dever (Rezola, 2002, p. 27).

Segundo Rodrigues (2010), o ano de 1939 foi bastante importante na vida de António de Spínola. Oliveira Salazar nesse mesmo ano nomeia o então Brigadeiro (Brig) Monteiro de Bastos para o cargo de Comandante-Geral da Guarda Nacional Republicana (GNR). A entrada do sogro de Spínola para a GNR foi fulcral para a sua carreira. É então escolhido

por ele para ser seu ajudante-de-campo, cargo de ocupa entre 1939 e 1943. Esta ligação com um militar que comanda um elevado número de militares, ajudou-o a compreender a verdadeira missão do *Chefe*, que o descreve num artigo publicado na *Revista da Cav*, sendo um dos seus fundadores:

“É a competência do chefe que cria a confiança dos subordinados, que o seguirão sempre, cegamente, para toda a parte, animados do mesmo espírito cavaleiro, prontos a dar a sua vida no cumprimento do seu dever, quando confiados no valor do seu chefe.”

Era obrigação do oficial de Cav obter essa confiança “instruindo e cuidando do soldado”, sendo “paternal e bom” quando este cumprisse e “castigando, sempre que seja necessário, com equidade e justiça” (Spínola, 1940, pp. 185-188).

No mesmo artigo, Spínola (1940, pp. 185-188) apresenta as virtudes da Arma de Cav. Intitulado de “O mordente de cavaleiro”, este surge como uma forma de incentivar nos oficiais da arma o “brio de Cavaleiros, bravos, decididos e sempre prontos para o imprevisto”, devendo todos os oficiais de Cav ser “completos como cavaleiros” unindo os seus “conhecimentos técnicos e táticos” com o verdadeiro “espírito cavaleiro”. Para além destes aspectos, deveriam ser capazes de “incutir às praças do seu pelotão ou do seu esquadrão as qualidades viris que são apanágio do cavaleiro”, referindo que o exemplo deveria surgir sempre do oficial, “sendo o primeiro no perigo, que deixa de ser perigo para o soldado que, confiadamente, siga o oficial”.

Spínola (1940, pp. 189-194) refere também outras qualidades como necessárias a um bom oficial. Em campanha deveria possuir “uma cultura, um desembaraço, uma intuição tal, que não tenha nunca a menor hesitação, a mínima indecisão”, pois um oficial “indeciso perde a confiança, passa a ter medo, e o medo é a morte do cavaleiro”. Na continuação deste artigo identificamos as linhas orientadoras da conduta que Spínola iria empregar durante toda a sua vida: “A maneira como soubermos encarar as agruras da guerra, a natural alegria com que aceitarmos os maiores sacrifícios que nos sejam impostos, a prontidão com que voarmos em socorro dos nossos camaradas num momento de desfalecimento seu, atravessando as forças que retiram desmoralizadas do campo da luta, com o sorriso nos lábios e a confiança na nossa actuação estampada no rosto, tudo isto restituirá o moral a essas forças e porá ordem na sua desmoralização”. Recorrendo ao “mordente do cavaleiro”, o oficial:

“reanimará o moral da tropa que retroceda, fá-la-á mesmo recuperar a confiança perdida”. A tropa “electrizada com a presença da cavalaria (...) começará por se deter”. “ (...) sugestionada pela bravura serena com que o cavaleiro marcha para o inimigo, a fim de se opor, pelo menos à sua progressão vitoriosa, essa tropa se retemperará depressa e obrará prodígios”.

Com o início da II Guerra Mundial, em 1939, Portugal manteve uma posição de neutralidade. Contudo, as ligações existentes com a Alemanha foram aumentando, o que numa acção de intercâmbio levou Spínola em 1941 a integrar uma missão de estudo do Exército Português.

Esta contemplava três visitas: à Escola de CC do Exército Alemão, à Escola de Equitação e à frente germano-russa em Leninegrado (Rezola, 2002). Esta viagem foi bastante importante para a sua formação, tal como refere numa entrevista ao semanário *Expresso*: “No plano militar, colhi ensinamentos que me foram úteis na guerra do ultramar. No plano político permitiram-me reflectir sobre o papel das grandes potências na condução dos negócios do mundo e sobre o papel reservado aos pequenos países quando queiram manter uma soberania visível” (Spínola, 1994, p. 26).

Após ter regressado a Portugal, Spínola frequenta o curso de Comandantes de Esquadrão na EPC, tendo obtido a classificação de “muito apto” com a referência a ser um oficial “enérgico, desembaraçado, sabedor e sensato, com uma cultura geral e militar fora do vulgar no seu posto actual” (Rodrigues, 2010). Em 1942, ano que frequenta o curso, publica um novo artigo na *Revista da Cav*, onde apresentava as qualidades que um comandante de esquadrão deveria apresentar. O primeiro aspecto que refere é a necessidade de “envergadura de um futuro chefe”. Esta apenas era alcançável com “qualidades natas” do comandante, mas principalmente com o “estudo” e análise “dos factos da história”. O segundo aspecto, é a influência do estudo da história no *espírito cavaleiro*. Através deste estudo, “a narrativa e crítica de factos passados relativos a rasgos de valor e outros que mostrem o papel desempenhado por elementos de Cav em incidentes de campanha” era uma importante acção motivadora, desde que enquadradas por “uma alma de chefe”. O terceiro aspecto, está relacionado com a constante motivação do soldado: “amor à sua arma”. Por último, Spínola refere que a componente física não deve ser descuidada, desde a ginástica a pé, a cavalo e próprio da Cav, a Equitação (Spínola, 1942, pp. 467-469).

Após a morte do sogro, Spínola é colocado no Regimento de Lanceiros 2 (RL2) como adjunto do comando. Em Março do 1944 é promovido ao posto de Capitão (Cap) e passa a assumir o cargo de Cmdt do 2º Esquadrão, que mantém até Outubro do mesmo ano. Depois desta primeira passagem pelo RL2, onde recebeu um louvor pela acção desenvolvida, Spínola regressa à GNR para comandar o 4º Esquadrão do RC na Ajuda (Rezola, 2002). A sua acção no 4º Esquadrão foi bastante forte, tendo a unidade atingido “o mais alto nível de instrução” (Morais, 2007, pp. 31-32). No entanto, a sua passagem pelo RC na Ajuda foi curta.

No início de 1945 é chamado pelo Ministério da Guerra e transferido para o EM do Comando Militar dos Açores. No final do mesmo ano regressa ao RC na Ajuda para comandar novamente o 4º Esquadrão. Pouco tempo depois de regressar é condecorado com a Medalha de Mérito Militar de 3ª Classe.

Em 1947, o Cap Spínola recebe uma missão de estudo junto da Guarda Civil Espanhola. Com esta, é agraciado com o Grau da Cruz de 1ª Classe da Ordem de Mérito Militar (Rodrigues, 2010, p. 43). Esta missão de estudo a Espanha ajudou Spínola a conhecer novas perspectivas relativamente às reformas a colocar em prática na reestruturação do RC na Ajuda (Rezola, 2002, p. 44).

Spínola com o seu empenho e dedicação torna-se, cada vez mais, uma referência na GNR. O Ten Xavier de Brito durante uma instrução, referindo-se ao oficial que estava a montar no picadeiro refere aos seus homens: “Rapazes, aquele é o Capitão António de Spínola, comandante de esquadrão; tem ar de poucos amigos, mas é o chefe que qualquer militar gostaria de ter.” (Rezola, 2001). Para a grande maioria, Spínola torna-se numa referência tal como o Major (Maj) Silva Marques (s.d.) refere numa revista:

“No quarto Esquadrão da GNR, na Ajuda, conheci o homem que havia de marcar toda a minha vida, pelo seu visual, pela sua conduta, e, acima de tudo, como a mim e aos meus camaradas dos cursos de hipismo, nos ensinou a vencer aquilo que é vulgarmente conhecido por medo.”

Em 1953, António de Spínola é convidado para a Comissão de Regulamentos da Arma de Cav, acumulando com as funções no RC na Ajuda. O seu interesse pelo assunto era evidenciado pelos vários artigos publicados na década de 40, na qual a sua colaboração terminou em 1960, tendo recebido vários louvores durante este período (Rodrigues, 2010, pp. 45-46).

Ainda para Rodrigues (2010), durante o mês de Fevereiro de 1955, Spínola deixa o comando do 4º Esquadrão e passa a ocupar o cargo de ajudante-de-campo do Comandante-Geral da GNR, Gen Afonso Botelho. No ano seguinte, é promovido ao posto de Maj, após ter frequentado o curso de Oficial Superior, tendo regressado ao RC na Ajuda como adjunto do comando. Após todo este período, recebe vários louvores e condecorações: Medalha de Assiduidade de Segurança Pública pelos dez anos de serviço na GNR (1957), Medalha de Mérito Militar de 2ª Classe (1958), louvores do comandante do Regimento e do Gen Comandante-Geral da GNR, entre outros.

Nos constantes artigos sobre a formação na Arma de Cav, Spínola refere que para além da componente técnica, a preparação moral torna-se cada vez mais importante na preparação do esquadrão para a guerra. Não basta “que o militar seja apetrechado com maior ou menos bagagem técnico-táctica para bem exercer a sua profissão (...). A formação espiritual do oficial, deve constituir a base de toda a preparação militar” (Spínola, 1956, p. 96).

O papel do chefe militar é o mais importante para Spínola (1951, pp. 405-408):

“O velho dogma militar “Ordens não se discutem – cumprem-se” tende a ser interpretado cada vez com menos rigidez. O chefe que hoje se limita a lançar mão de tal argumento já não convence ninguém”; “o chefe, além das indispensáveis qualidades de inteligência e das razões lógicas que lhe assistam, deverá ainda possuir a necessária preparação dialéctica, para saber destrinçar sofismas de razões plausíveis e conduzir os seus raciocínios com sequência e clareza”

Spínola procurava uma oportunidade para colocar em prática as suas ideias e provar as suas capacidades de liderança. Em 1961, já colocado no RL2 com o posto de TCor, inicia-se a guerra em Angola. Foi nesse mesmo ano que Spínola tomaria uma decisão que mudaria totalmente a sua vida e carreira militar. Com 51 anos de idade, já não teria de ser mobilizado para a guerra em Angola. Porém, não querendo ficar indiferente aos momentos vividos na colónia portuguesa, decide oferecer-se como voluntário para a guerra (Rodrigues, 2010, p. 57). Tal como afirmou mais tarde, “em termos militares (...) foi a partir de Dezembro de 1961 que me realizei profissionalmente, na guerra do Ultramar” (Rezola, 2002, p. 57).

2.3.1 ANGOLA E O GCav 345

O TCor Spínola recebe então o comando do Grupo de Cavalaria (GCav) 345 constituído por militares de várias unidades de Cav, com um total de 600 militares. Mobilizado pelo Regimento de Cavalaria 3 (RC3), o GCav 345 seguiu para Beja com o objectivo de finalizar a instrução. No dia 24 de Novembro de 1961, parte de Lisboa o navio *Angola* com todo o efectivo da unidade embarcado (Rodrigues, 2010, p. 59). Em Dezembro do mesmo ano, Spínola chega a Luanda e fica cerca de um mês no Quartel-General (QG) com os restantes oficiais do Grupo, recebendo informações sobre os locais onde os seus homens iriam actuar. Enquanto isso, os seus militares deslocaram-se até ao Campo de Instrução Militar de Grafanil para se enquadrarem com o novo tipo de guerra que iriam enfrentar. Após um mês de treinos e palestras, o GCav 345 parte para o norte de Angola para a zona de Bessa Monteiro. O Inimigo (IN) nesta zona encontrava-se bastante moralizado e com o domínio praticamente completo sobre a região. Com todo este cenário, terá cabido a Spínola uma árdua tarefa: a de limpar uma das áreas com forte acção do IN, onde a situação no Teatro de Operações (TO) onde actuava o GCav 345 não era fácil (Rezola, 2002, pp. 57-58).

Os ataques da União das Populações de Angola (UPA) aos militares portugueses eram frequentes e a população fornecia informação importante sobre a movimentação da nossa força (NF) aos combatentes angolanos. Para além disso, a falta de informação sobre o TO era um aspecto fulcral para o bom sucesso das operações, de tal forma que uma das primeiras acções do Grupo de Spínola foi de efectuar um estudo detalhado da zona de acção, quer geograficamente, quer sobre a população nativa. Após o início das operações do GCav 345, os primeiros resultados começaram a surgir. A população de Bessa Monteiro pôde regressar às suas casas, tendo passado a confiar nas NF (Rodrigues, 2010, pp. 60-61).

Foram muitas as acções levadas a cabo por Spínola e pelo seu GCav 345. Uma delas deu-se a 25 de Abril de 1962, uma das últimas emboscadas que resultou numa das mais graves e com maiores consequências para a unidade. Esta ocorreu quando a Companhia 253

estava a atravessar um rio em Quidilo. A moral dos militares desta unidade foi bastante afectada sendo a acção de Spínola importante. Após terem regressado ao quartel, Spínola encoraja os militares a continuar, afirmando: “A partir de hoje, quando saírem para o mato, eu é que vou à vossa frente”. Esta tomada de decisão moralizou os militares, que no dia seguinte, já sob o comando de Spínola, voltaram a passar no local onde sofreram a emboscada (Rodrigues, 2010, p. 66). Desde esse dia passou a acompanhar a grande maioria das operações efectuadas pelos seus homens, como recorda Correia (1999, p. 42), um dos seus militares:

“Ele próprio passou a comandar directamente as operações de maior relevância, mesmo até ao nível de pelotão, e foi nessas inúmeras situações que o vi arriscar a vida, sempre como espantoso líder militar e comandante de homens em campanha.”

No verão de 1962, mais precisamente em Junho, o Grupo de Spínola desloca-se para São Salvador, noroeste de Angola. O período passado nesta nova posição foi bastante duro. A época das chuvas fez-se sentir, dificultando as operações que decorriam em matas cerradas e em terrenos de capim alto. No momento de deixar a zona e rumar para sul, Spínola afirma que toda a zona de acção fora limpa e dominada. Em Maio do ano seguinte Spínola assume o comando da zona de intervenção onde até então tinha actuado. Toda a sua acção vale-lhe a Medalha de Prata de Valor Militar com Palma, que recebe numa cerimónia realizada em Luanda (Rezola, 2002, p. 59).

Os militares do GCav 345 encaravam o seu Cmdt com bastante respeito. Spínola com toda a sua acção de comando começou a criar uma imagem própria. A utilização de monóculo, luvas, na mão direita um pingalim, na mão esquerda a bússola não passa despercebido pelos seus militares. Para além disso, a sua participação nas operações como um soldado é um factor de motivação dos seus subordinados. A forma serena como caminhava nos deslocamentos e nos momentos de combate é admirada por todos (Rezola, 2002, pp. 58-60). A sua exigência como chefe também é recordada por quem serviu com Spínola, que constantemente os recordava: “se não tiverdes a força do leão, a agilidade do tigre e a vista da águia, afastai-vos porque não sois dignos de pertencer à tempestade da Cavalaria” (Spínola, 1963, p. 27). Os seus soldados eram tratados de forma “bem dura, muito militar e muito profissional”, embora “com uma componente humana muito marcante, e colocando os seus homens acima de tudo e de todos.” (Correia, 1999, p. 42) Spínola não tinha a “mínima hesitação em aplicar uma *charutada* a um graduado para dar razão a um soldado” (Carvalho, 1991, p. 42).

Em Outubro de 1963, é promovido ao posto de Cor. Esta promoção retirava-lhe a obrigação de comandar o GCav 345, mas Spínola pede para continuar até ao fim da comissão. Esta atitude faz aumentar o prestígio e o carisma do então Cor António de Spínola (Rezola, 2002, pp. 60-61).

Já no ano de 1964, durante o mês de Março chega a Lisboa terminada a comissão em Angola. Durante o período que permaneceu em terras africanas Spínola desperta para a política e verifica que a situação ultramarina não tem solução militar (Rezola, 2001, p. 216). A fama e prestígio atingidos em África deram um novo rumo à carreira militar de Spínola. É nomeado para a Direcção da Arma de Cav e como chefe do Serviço de Preboste. No mesmo ano, é condecorado com a Medalha comemorativa das campanhas de Angola e com a Medalha de ouro de comportamento exemplar. Durante cerca de um ano, entre Novembro de 1965 e Junho de 1966, frequentou o Curso de Altos Comandos, que termina com a classificação máxima. No final desse ano, foi promovido a Brig voltando novamente para a Direcção da Arma de Cav com o cargo de inspector. Os seus desempenhos valem-lhe mais um louvor pelo director da arma (Rezola, 2002, p. 69).

2.3.2 GUINÉ

No início de 1967, Spínola regressa às suas origens. É colocado novamente na GNR com o cargo de segundo-comandante daquela instituição. Contudo em Maio do ano seguinte, recebeu um convite importante de Oliveira Salazar, para Comandante-Chefe das FA Guineenses e Governador-Geral na Guiné. Recebendo-o com orgulho aceitou-o prontamente. Assim, pediu para ser recebido pelo Presidente do Conselho, o que aconteceu em Maio desse ano (Rodrigues, 2010, pp. 83-86).

Este momento da sua vida é dos mais importantes e dos que cria mais consenso em seu torno. Na Guiné, fortifica a imagem de herói criada em Angola, tendo-se transformado num político. A situação vivida naquela colónia portuguesa não era fácil. As tropas portuguesas perderam o controlo da situação para o Partido Africano para a Independência da Guiné e de Cabo Verde (PAIGC), liderado por Amílcar Cabral. Ao chegar à Guiné, Spínola verifica tudo isso. Decide seguir uma conduta com dois aspectos fundamentais: a reestruturação da intervenção militar e o início da aproximação às populações (Rezola, 2002).

Para além disso, efectua uma mudança bastante forte nos quadros militares. Para o novo governador e comandante-geral, só seria possível ganhar a iniciativa e inverter a situação existente se dispusesse dos oficiais que considerava adequados para o serviço. Outra das alterações, foi a relação entre oficiais e soldados. Não era usual os oficiais acompanharem a frente de combate, o que passou a ocorrer com a chegada de Spínola. (Rezola, 2002, pp. 73-75).

A acção de todos os oficiais era controlada. Como Antunes (1995, p. 384) refere:

“Logo nos primeiros tempos, num dos briefings à noite, em que se contavam as operações, estava um comandante a contar uma acção em que deviam ter chegado a um objectivo mas não chegaram. Spínola disse: “Mas, então, não foram ao objectivo!” Ele disse que não, porque o inimigo reagiu com muito fogo. Spínola reagiu: “Então com certeza que teve muitos mortos e

feridos?” Mas não tinha tido mortos nem feridos. “Então, concerteza que a lancha foi ao fundo?”, perguntou Spínola. Mas a lancha também não foi a fundo. Muito atrapalhado, o comandante observou que, se calhar, era melhor repetirem a operação. Spínola disse-lhe: “Não é secalhar, vão mesmo repeti-la, e amanhã, se não chamo uma tropa de Cavalaria para fazer a operação.” No dia seguinte, fizeram mesmo a operação. Quando chegaram ao objectivo, estava lá o general, a bater com a varinha na bota, com o capitão Almeida Bruno, à espera deles.”

A mudança de Salazar por Marcello Caetano traz a Spínola bastantes expectativas visto o novo Presidente do Conselho ter algumas ideias semelhantes ao do governador-geral. Spínola que luta contra a guerra subversiva refere que esta não se ganhava militarmente mas sim politicamente. Deste modo dedica-se às questões sociais e políticas. A aproximação às populações e o início de conversações com as guerrilhas eram dois aspectos fundamentais para a estratégia spinolista. A luta contra a subversão apoiava-se na propaganda efectuada. Os discursos de Spínola perante as populações eram elaborados com detalhe e publicados. Com esta acção Spínola passou a ser o político português mais conhecido no estrangeiro, tendo sido um dos dois portugueses a fazer capa da revista *Time* (Rezola, 2002).

Segundo Rezola (2002, pp. 75-77), apesar de ter aceite um segundo mandato do cargo que ocupava, Marcello Caetano começa a divergir das ideias e políticas de Spínola. Os anos em que assumiu este cargo foram fundamentais para a imagem de Spínola. Embora tenha surgido no período que esteve em Angola, o chefe militar competente atingiu um novo horizonte na Guiné. A estratégia spinolista começava precisamente na sua própria imagem e personalidade, o carisma do homem e o prestígio do chefe militar. A chegada de Spínola à Guiné ajudou a aumentar a moral das tropas e da população portuguesa. Segundo uma análise elaborada por um diplomata dos Estados Unidos da América (EUA), Spínola era um verdadeiro “homem militar”, que tinha o respeito dos seus subordinados através da sua imagem. Era determinado perante os seus objectivos e considerado destemido ao participar nas operações de combate. Esta imagem, uma personalidade bastante forte com uma maneira de ser que não agradava a todos é bastante polémica. Aqueles que trabalhavam directamente com Spínola e que aprenderam a admirá-lo, consideravam que as qualidades e virtudes do militar superavam os seus defeitos (Rodrigues, 2010).

Para Morais (2007, pp. 19-20), Spínola tinha uma “forte personalidade”, carisma, “determinação”, “coragem física e moral”, “convicção dos seus pontos de vista”, “acção” mas “perfeccionista”. Tudo isto se traduzia num “verdadeiro chefe”. Nos briefings realizados diariamente, o poder de análise e conhecimento de Spínola era notável, destacando-se também a sua impressionante capacidade de decisão. Contudo e segundo Rodrigues (2010, pp. 186-198), foi no mato que o carisma e personalidade mais se mostraram. Spínola era reconhecido por todos no seu estilo, bravura, dando o exemplo ao comandar directamente

no terreno. As palavras ditas aos seus soldados eram muito apreciadas, fortificando a relação existente.

2.3.3 O REGRESSO A PORTUGAL

O regresso a Portugal de Spínola no verão de 1973 representou o fim de uma política e de um rumo na Guiné. Spínola com a sua *liderança energética* tinha conseguido apaziguar as movimentações e acções do PAIGC (Cann, 1998, pp. 255-256). Assim, regressado à metrópole e com o aumentar da insatisfação relativamente ao regime, tornava-se necessário manter do lado dos governantes o velho guerreiro Spínola. A 18 de Outubro desse ano, recebe as insígnias de grande-oficial, com palma, da Ordem da Torre e Espada, numa possível tentativa de manter a confiança de Spínola no governo. As suas ligações com Marcello Caetano continuavam fortes, embora as suas opiniões sobre as questões ultramarinas se mantivessem divergentes. Spínola mantinha a opinião da solução política para a guerra, enquanto Caetano se mantém intransigente quanto a continuação dos combates. Sem colocação desde o seu regresso a Portugal, não se encontrava colocação possível para Spínola. Costa Gomes lança a ideia de criar um cargo novo, Vice-Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas (VCEMGFA). Spínola é então promovido a Gen e toma posse a 17 de Janeiro de 1974. No final do mês seguinte Spínola publica um dos seus livros mais polémicos de sempre. *Portugal e o Futuro*. Este apresentava as soluções defendidas pelo Gen para as questões ultramarinas, o qual ajudou e motivou o Movimento dos Capitães. As ligações entre ambos aumentaram com esta publicação. No início de Março a demissão de Spínola e Costa Gomes era iminente. A não presença destes dois oficiais gerais numa cerimónia de apoio ao regime foi o mote para que Caetano entrega-se ao agora denominado Movimento das Forças Armadas (MFA), Spínola e Costa Gomes (Rezola, 2002, pp. 101-115).

2.3.4 O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

A hora do ex VCEMGFA acabava por chegar. Spínola que se encontra na sua casa é mantido ao corrente de todas as acções do MFA. Na noite de 24 de Abril é informado pelo Maj Carlos de Moraes que a operação iria começar naquela noite. Mais tarde recebe alguma documentação sobre as operações previstas bem como os sinais combinados a transmitir via rádio. Para além disso a sua casa iria ser protegida por forças militares. A acção militar desenrolou-se como o previsto e todos os locais previamente definidos ocupados. Ao início da manhã do dia 25 de Abril, o Cap Salgueiro Maia com os seus militares, que tinham partido da EPC em Santarém, já se encontravam no Terreiro do Paço em Lisboa (Rodrigues, 2010, pp. 271-273).

Durante a tarde desse dia ocorreram várias negociações entre o MFA e Marcello Caetano. Este decide tomar uma decisão importantíssima, estando disposto a entregar o poder a um oficial de alta patente, aceitando que fosse o Gen Spínola. Após alguns contactos telefónicos entre Saraiva de Carvalho e Spínola, este tem autorização do MFA para se dirigir ao Quartel do Carmo onde se encontrava Caetano. A sós, com o ainda Presidente do Conselho, Spínola recebe deste o poder. Marcello Caetano e dois dos seus ministros são então transportados para o aeroporto na *Chaimite Bula*, para irem para a ilha da Madeira. Spínola dirige-se então para a Pontinha, onde se encontrava o Posto de Comando do MFA. Pelo meio faz uma breve paragem pelo CM, local onde diz ter aprendido a amar a Pátria. Após ter chegado à Pontinha e ter saudado os oficiais que se encontravam ali, é escolhido para presidir à Junta de Salvação Nacional (JSN). Dirige-se até aos estúdios da Rádio e Televisão de Portugal (RTP) e com os restantes membros da JSN leu para todos os portugueses a Proclamação da JSN (Rodrigues, 2010, pp. 273-280).

Após este momento da vida nacional, António de Spínola torna-se no primeiro PR a 15 de Maio de 1974. Não foram momentos fáceis para Spínola. A diminuição de apoio dos oficiais do MFA perante as propostas e soluções de Spínola tornam difícil a acção do novo presidente. Assim, a 30 de Setembro anuncia a sua demissão, referindo que não tinha condições para continuar no cargo (Rezola, 2002, pp. 135-155).

Spínola não se afasta da vida política, nem da vida militar. Os oficiais da sua confiança continuavam a ocupar cargos importantes e mantinham o Gen informado sobre os acontecimentos. Derrotado do 11 de Março, Spínola exila-se no Brasil. A 16 de Novembro do ano seguinte, Spínola passa à reserva, deixando de poder voltar a ocupar cargos nas FA (Rodrigues, 2010, pp. 531-532).

Chegado a Portugal vindo do exílio, é interrogado sobre o caso 11 de Março¹. É perdoado e inicia um recomeço de vida. No seu quotidiano retoma a escrita. Publica dois livros e mantém-se sempre discreto relativamente à vida nacional. Em finais de 1981 surge a iniciativa de promover Spínola a Marechal. Este recusa-o argumentando com razões de ética militar (Rezola, 2002, pp. 171-173). No entanto, foi reintegrado nas FA em Fevereiro de 1978. Tal aconteceu devido às boas relações com Mário Soares e Ramalho Eanes. Soares integrou mesmo Spínola em algumas das suas comitivas presidenciais, tendo-o nomeado chanceler das Antigas Ordens Honoríficas Militares. Em 1991 Spínola acabará mesmo por receber o mais alto grau da hierarquia militar, o bastão de Marechal. Spínola marcou a história de Portugal, não tanto no plano político mas sim na área militar (Rezola, 2001, p. 224).

¹ Tentativa de golpe militar em Portugal no decurso do qual se procedeu à nacionalização dos principais grupos económicos e à criação de um Conselho da Revolução.

2.4 CONCLUSÃO

Para se caracterizar alguém é necessário conhecer a sua vida. Nos pontos anteriores deste capítulo descrevemos a vida de António de Spínola desde a sua infância até ao momento da sua morte. Neste estudo arriscamos ser isentos relativamente às opções políticas tomadas por Spínola. Alguns acontecimentos não foram retratados neste capítulo pois não se enquadram com a finalidade deste trabalho. Para além deste aspecto, distinguiu-se a parte civil da militar, tendo a noção que existem momentos que se ligam e que dependem directamente um do outro.

A vida de António de Spínola até ao seu ingresso no CM foi normal como outro qualquer jovem da época. A sua família não tinha dificuldades financeiras e devido à profissão do pai, Spínola viaja pelo país com frequência. O CM mudou a vida e a personalidade de Spínola. Segundo os diversos autores, verificamos que este considerava o CM como uma escola única de valores, considerando mesmo que o seu carácter foi reformulado na instituição.

O casamento com a Sra. Maria Helena abriu as portas necessárias e influenciou os primeiros anos de vida do jovem militar, após ter terminado o curso de Cav da EML. A paixão pelos cavalos era fortíssima e a vontade de triunfar ainda maior. A Arma de Cav, encarada como uma elite, torna-se uma referência para Spínola. No quadro 2.1 é feita uma compilação dos valores e competências, já referidos anteriormente, que António de Spínola apresenta nos diversos artigos publicados nas revistas da época relativamente às necessidades do Militar e do Chefe.

Quadro 2.1: Valores e Qualidades indicadas por Spínola como necessárias para o Oficial.

Contexto	Valores/Qualidades
CM	Patriotismo; Camaradagem; Respeito; Disciplina; Enérgico; Brio
Qualidades do Chefe	Competência; Espírito Cavaleiro; Paternal; Bom; Disciplina; Justo; Cumprimento do Dever; Inteligente; Raciocínio Claro e Lógico;
Espírito Cavaleiro	Brio; Bravura; Determinação; Pronto para o Imprevisto; Desassombro; Coragem física e moral; Capacidade de Decisão;
Qualidades do Oficial em Campanha	Cultura; Desembaraço; Intuição; Capacidade de Decisão; Entusiasmo; Coragem; Camaradagem; Formação Espiritual;
Qualidades do Cmdt Esq	Envergadura de um futuro Chefe; Estudioso; Espírito Cavaleiro; Motivação; Componente Física;

Spínola indica que todos os oficiais de Cav para serem completos como Cavaleiros devem unir os seus conhecimentos com as qualidades referidas.

A possibilidade de colocar em prática todas estas virtudes e qualidades surge em 1961 com a sua ida voluntária para Angola. Através da análise das entrevistas realizadas para este TIA será possível averiguar isso mesmo, embora Spínola tenha referido que apenas se

realizou profissionalmente em Angola. O exemplo ficou claro ao passar a sair para o mato à frente dos soldados com o seu estilo de liderança muito próprio. As acções de Spínola começam a criar uma imagem muito especial. Ao permanecer no comando do GCav 345 com o posto de Cor o seu prestígio e carisma aumentam. Na Guiné mantém a sua postura e a áurea à sua volta aumenta.

Os diversos autores indicam também que Spínola tinha uma forte personalidade, carisma, determinação, coragem, exemplo, persistência, determinação, perfeccionismo, com um grande conhecimento e enorme capacidade de decisão. Por outro lado destaca-se a sua personalidade pouco temperada, algumas decisões consideradas por muitos como controversas e alguma distinção entre Oficiais que não fossem de Cav, do CM e pertencessem ao EM.

No seu regresso a Portugal, foi uma figura mais controversa do que até então. As suas ideias não foram sempre aceites e as suas ordens nem sempre eram cumpridas. Figura da história de Portugal, marcando uma época importante da vida nacional.

CAPÍTULO 3

COMANDO E LIDERANÇA

3.1 INTRODUÇÃO

O estudo da liderança é fundamental para que o Oficial do Exército Português consiga comandar e liderar os seus subordinados eficazmente, tendo sempre como objectivo o cumprimento da missão. Neste capítulo apresentamos uma breve evolução da liderança, três modelos de competências do líder, a liderança militar e a liderança carismática.

3.2 COMANDO E ARTE DE COMANDAR

“A natureza do comando não se compreende inteiramente, se não tivermos, em primeiro lugar, ideias claras do meio orgânico em que ele funciona.” (Gavet, 1947, p. 5).

O conceito de liderança em Portugal é relativamente recente. É habitual referir que o seu antecessor é a *arte de comando*. Este é “de longa e prestigiosa tradição castrense e chega aos nossos dias (...) sendo encarada mais como arte do que como ciência e o seu ensino processa-se mais a partir do estímulo do exemplo...” (Jesuíno, 1987, p. 7). Tem por base princípios fundamentais que guião a acção de comando do chefe, métodos para aplicar esses mesmos princípios que variam conforme a personalidade do comandante, a importância e tipo de comando e a situação própria que se vive (Luís, 2006, p. 59). Além destes aspectos, a arte de comandar varia consoante as qualidades do chefe que complementam as qualidades pessoais, facilitando o exercício de comando (Academia Militar, 1967, p. 7). Pode-se simplesmente caracterizar como a arte profissional do oficial. Através destes aspectos, de que maneira podemos definir a arte de comandar? Das várias definições encontradas, apresentamos duas que elucidam bem este conceito. Num livro publicado pela AM (1967, p. 7) encontramos que a arte de comandar são os vários métodos utilizados para alcançar a cooperação dos outros de modo a obter-se um objectivo comum. Uma outra definição mais profunda refere que é a arte de influenciar o comportamento dos homens, sendo necessário compreender, analisar, prever e orientar esse mesmo comportamento (Luís, 2006, p. 59).

O ex-Chefe do Estado Maior do Exército (CEME), Gen Viegas (1998), numa alocução na AM refere:

“O Exército não quer comandantes – toma os galões e comanda – O Exército quer chefes. E ser chefe é fazer com que o seu projecto seja também o dos seus subordinados. Esta qualidade pode ser, em parte, inata, mas é susceptível de ser adquirida ou aperfeiçoada...”

Deste discurso retiram-se duas palavras-chave: Chefia e Comando. Esta última, é a autoridade que um membro das FA exerce por lei sobre os seus subordinados, em virtude do seu posto e função (Academia Militar, 1967, p. 7). Para além desta definição encontramos no dicionário de termos militares que comando é a autoridade conferida pela lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. Esta autoridade é acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada. No mesmo dicionário, temos que chefia é a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo sempre como finalidade alcançar-se um determinado objectivo (Exército, 1977). Através destas definições verifica-se que o comando é encarado como uma arte, dependendo da forma como cada um o coloca em acção, tendo em conta que o conceito de chefia está implícito no comando (Vieira, 2002).

3.3 LIDERANÇA

A forte influência e absorção das doutrinas dos aliados de Portugal na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), nomeadamente dos EUA, têm vindo a substituir o termo *chefia* por *liderança*. Neste novo conceito, à simples *arte* que estava contemplada do antigamente é adicionada a vertente científica.

Porém, a definição de liderança não é pacífica (Vieira, 2002). Chiavenato (2004, p. 183) define-a como “um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais”. Desta definição, verificamos a necessidade de interacção entre líder e subordinados. Contudo, essa interacção depende de dois factores muito importantes: a situação e a comunicação. A estes dois juntam-se, necessariamente, o líder e o liderado. Temos então os quatro factores gerais que influenciam e determinam qualquer acção de liderança (Vieira, 2002).

Segundo o Gen Belchior Vieira (2002, p. 11), a liderança é “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.”. Além desta, Cunha e Rego (2003) afirmam que a liderança é a capacidade de captar a voluntária participação das pessoas. Destas duas definições encontramos a já referida interacção social e as qualidades inerentes ao líder, para levar os seus liderados a atingir o objectivo proposto. A liderança “não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas”, isto é, dos seus liderados (Hollander, 1978). Porém, devemos ter em conta que nem todas as componentes da liderança podem ser ensinadas. Existem pessoas que naturalmente são bons líderes e outros

mesmo com a devida formação, não conseguem atingir níveis razoáveis na sua acção de liderança (Williams, 1983).

3.3.1 RELAÇÃO ENTRE COMANDO E LIDERANÇA

“ (...) comandante é aquele que *manda mandando* e chefe, aquele que *manda sem mandar*.” (Valente, Martins, & Sequeira, 1997, p. 30).

A relação existente entre estes conceitos é muito próxima. A liderança embora partilhe os atributos do comando, apenas se alcança quando o Cmdt que a exerce consegue levar os seus homens a realizar algo sem estarem coagidos de qualquer modo.

Portanto, o Cmdt tem, por um lado, uma autoridade forte e dominadora, decidindo de forma unilateral, o líder leva os seus liderados a atingir os objectivos aderindo livremente e sem qualquer sentimento de obrigação (Valente, Martins, & Sequeira, 1997).

3.3.2 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA

Vamos apresentar os princípios da liderança que o Gen Belchior Vieira expõe no livro usado na Unidade Curricular (UC) *Ética e Liderança* na AM.

Estes princípios são linhas orientadoras que auxiliam o líder a colocar em prática os traços da liderança e como consequência, o desenvolvimento de um plano de acção com vista a melhorar a sua capacidade de liderança (Vieira, 2002).

Os onze princípios referidos pelo Gen Belchior Vieira são os seguintes²: Conhece-te a ti mesmo e procura desenvolver as tuas aptidões profissionais; Sê proficiente técnica e tacticamente; Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade pelas tuas acções; Toma decisões correctas e oportunas; Dá o Exemplo; Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar; Mantém os teus subordinados informados; Desenvolve nos teus subordinados o sentido de responsabilidade; Assegura-te que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida; Treina os teus subordinados como uma equipa; Emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades;

Todos devem ser empregues em qualquer situação, para que o líder não se arrisque a falhar na sua liderança perante os seus subordinados. Todos eles fornecem ao líder ferramentas, independentemente do posto que ocupe, pois são fundamentais para desenvolver planos de acção com vista a melhorar e aperfeiçoar a sua capacidade de liderança.

² Consultar ANEXO EE.

3.3.3 ESTILOS, TRAÇOS E COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER

Neste trabalho vamos apresentar três modelos de competências. O primeiro modelo foi definido pelo Gen Belchior Vieira no livro *Liderança Militar*, sendo a base académica da formação dos futuros Oficiais do Exército Português e da GNR. O segundo modelo tem como base a doutrina dos EUA, mais precisamente o *Field Manual (FM) 6-22* de Outubro de 2006. O último modelo a apresentar foi elaborado pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) e tem por base um projecto de investigação realizado sobre as competências que o Oficial do Exército Português deve possuir.

3.3.3.1 Modelo do Gen Belchior Vieira

O livro *Liderança Militar* do Gen Belchior Vieira, é a referência para a UC *Ética e Liderança* ministrada aos cursos da AM. Este manual composto por 10 capítulos enquadra o fenómeno da liderança no meio militar, apresentando as qualidades que um militar deve ter para ser reconhecido como líder.

Para tal, e como base de ensino, são apresentados os princípios da liderança, já referidos anteriormente, e os factores que a condicionam: o liderado, o líder, a situação e a comunicação. O liderado deve ter com o líder uma relação de confiança. O líder deve criar e manter um ambiente eficaz, para que os seus subordinados estejam motivados e activos no cumprimento da missão. Nesta relação o conhecimento mútuo, respeito e confiança são fundamentais. Contudo, este tem também a necessidade de se conhecer a si próprio, sabendo quais as suas capacidades e limitações. Através deste conhecimento, o líder consegue tratar com dignidade e respeito os seus subordinados.

Todas as situações são diferentes e uma acção na situação A pode não ter os mesmos resultados na situação B. Para determinar a melhor resposta a colocar em prática, o líder deve analisar os meios e recursos de que dispõe. A comunicação é também fundamental. Os liderados devem compreender o que o líder quer e este, deve perceber o que os seus subordinados tentam transmitir. A escolha das palavras, o tom de voz e a atitude do líder influenciam a acção e motivação dos liderados. Se o líder ouvir os subordinados, estes nunca o deixaram de ouvir.

O Gen Belchior Vieira através do estudo de vários líderes encontrou alguns traços³ comuns à sua grande maioria. A sua existência não obtém, por si, o sucesso na liderança. Estes devem ser aplicados tendo por base os princípios da liderança já referidos anteriormente. Contudo,

³ Ou características.

estes são uma referencia para o desenvolvimento do líder, sendo eles os seguintes⁴: apresentação, coragem, capacidade de decisão, confiança, capacidade de resistência, entusiasmo, iniciativa, integridade, discernimento.

No manual do Gen Vieira são referidos ainda quatro aspectos importantes na acção do líder: O Decisor, o Comunicador, O Conselheiro e o Gestor de Stress. Estes quatro aspectos estão espelhados nas 9 competências apresentadas neste manual. Estas fornecem as linhas delimitadoras das aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder. As áreas onde o líder tem de ser competente são as seguintes: comunicação, supervisão, ensino e conselho, desenvolvimento do espírito de equipa, proficiência técnica e tática, tomada de decisão, planeamento, uso dos sistemas disponíveis, ética profissional.

Resta apenas saber de que forma o líder pode colocar em prática a sua acção de liderança para com os subordinados. Vieira considera três estilos de liderança: directivo, delegativo e participativo. No quadro 3.1 são definidos os estilos já referidos.

Quadro 3.1: Estilos de Liderança segundo Gen Vieira.

Estilo	Definição
Directivo	O líder transmite o que pretende, como, onde e quando. No final supervisiona toda a acção. Este estilo é adequado a momentos onde se tem pouco tempo para cumprir a missão e apenas o líder sabe o que é para fazer.
Participativo	Neste estilo o líder envolve os subordinados na tomada de decisão. Este recebe as ideias e opiniões dos outros e depois decide. O facto de o líder ouvir os seus subordinados é um sinal de confiança para eles.
Delegativo	O Líder delega a resolução de um determinado problema e a tomada de decisão a um subordinado ou grupo de subordinados. A responsabilidade é sempre do líder.

Fonte: Adaptado de Vieira (2002, pp. 87-89)

3.3.3.2 Modelo das Forças Armadas do EUA – FM 6-22

As FA dos EUA regem-se por documentos doutrinários de nome *Field Manual*. O FM sobre a Liderança Militar é o FM 6-22, publicado em Outubro de 2006. Este documento com 12 capítulos descreve as competências e atributos que o líder deve possuir para que a sua liderança seja eficaz.

No inicio é apresentada a definição de liderança militar, sendo o processo de influenciar os subordinados com o provimento de um propósito, direcção e motivação, ao mesmo tempo que se actua com o objectivo de cumprir a missão e melhorar a instituição. Para além desta definição, apresenta-se também a definição de líder, sendo alguém que, devido ao papel assumido ou responsabilidade atribuída, inspira e influencia as pessoas de modo a que elas cumpram as metas da organização (US Army, 2006).

⁴ Consultar ANEXO EE.

Neste manual doutrinário, os EUA apresentam a sua doutrina de liderança no Exército. São apresentadas as características que um líder deve “ser, saber e fazer”. Embora o líder seja definido com base nestes três aspectos, este FM dá maior importância aos aspectos intangíveis do líder. Assim o modelo de requisitos de liderança apresentado⁵, baseia-se na conjugação do “ser e saber” e nas novas competências do novo “fazer”. No modelo apresentado o carácter, presença e intelecto do líder dão-lhe as capacidades necessárias para dominar as competências da liderança. Estas competências resumem-se em três aspectos: liderar, desenvolver e realizar. Na figura 3.1 são apresentados os atributos e as competências que o líder deve possuir para uma liderança eficaz.

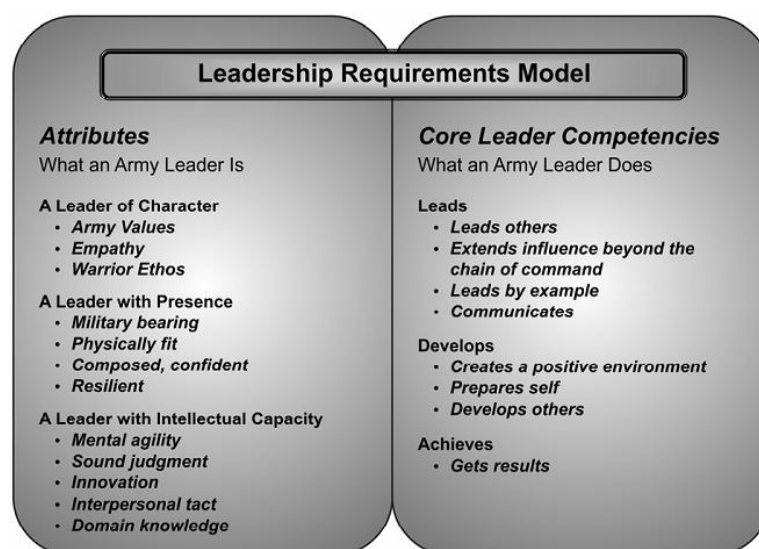


Figura 3.1: Modelo de Requisitos de Liderança do FM 6-22.
Fonte: (US Army, 2006).

3.3.3.3 Modelo de Competências do CPAE

O modelo de competências apresentado pelo CPAE resulta de um projecto de investigação executado por esta Unidade, com o objectivo de estudar e definir “o perfil de competências apropriado ao desempenho do Oficial Subalterno e Capitão (1ª fase) e do Oficial Superior e Oficial General (2ª fase)...” (Silva, et al., 2006). Neste estudo são apresentados dois modelos de competências de outros Exércitos e por fim o modelo proposto para o Exército Português.

O modelo apresentado pelo CPAE vai ao encontro do iceberg apresentado por Spencer e Spencer (1993). Este casal defende que existem competências visíveis e outras que se encontram submersas, estas mais difíceis de modificar e desenvolver.

⁵ Consultar ANEXO FF.

O Exército Português como “escola Instituição/Empresa” necessita de um modelo de competências não só ligado às acções e desempenhos, mas também focando a formação e selecção. Assim, o modelo⁶ apresentado pelo CPAE inclui a descrição detalhada dos comportamentos e acções. A figura 3.2 representa o modelo proposto pelo CPAE, apresentando as várias componentes identificadas durante a sua investigação.

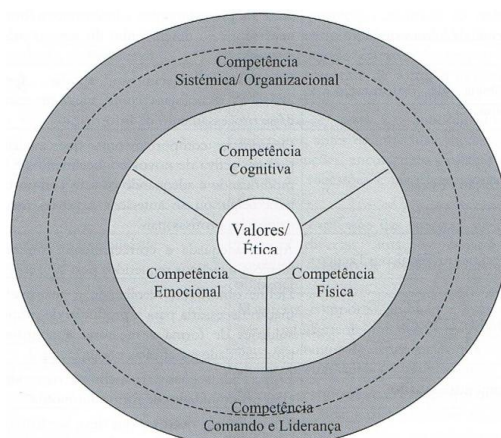


Figura 3.2: Representação do Modelo de Competências proposto pelo CPAE.
Fonte: CPAE (2006).

Esta representação apresenta ao centro um primeiro círculo, a competência central, representando os valores e a ética da instituição. No segundo círculo estão as competências referentes ao sujeito. No último círculo, o mais largo, contempla-se num primeiro nível as orientações e estratégias da instituição e por fim as competências que estão na base das relações no interior e exterior da Instituição. Este modelo baseia-se nos valores e ética da organização.

3.3.3.4 Competências de Líderes Internacionais

Para uma interpretação mais facilitada dos modelos referidos anteriormente, apresentamos no quadro 3.2 as características de vários líderes internacionais que, através da sua conduta e acção, apresentaram os valores, competências e estilos semelhantes a António de Spínola.

Quadro 3.2 Características de líderes internacionais.

Líder	Qualidades
Mohandas Gandhi	Positivas
	<i>“Empathetic: related to the perspective of the oppressed.”</i>
	<i>“Perseverant: was imprisoned, neglected, and belittled many times by the British government”</i>
	<i>“Strategic: his strategy of satyagraha, nonviolence, made him a global icon long after his death”</i>
	<i>“Courageous: dared to place his life on the line for his purpose”</i>

⁶ Consultar ANEXO GG.

Líder	Qualidades
	<i>“Belief in his purpose: nothing could keep him from realizing his purpose, not even multiple assassination attempts”</i>
	<i>“Persuasive: he could negotiate very well with strong opponents”</i>
	<i>“Intelligent: Gandhi’s legal background helped him develop great strategies without crossing legal boundaries”</i>
	<i>“Resilient: Gandhi emerged several times after being captured or defeated.”</i>
	<i>“Inspirational: participated in action when and where needed.”</i>
	Negativas
	<i>Domestically violent: “neglected and even humiliated Kasturba [his wife] most of his life and only after her death realized she was “the warp and woof of my life”</i>
	<i>Disrespectful toward those closest to him: “spent years testing his self-discipline by sleeping beside young women. He evidently cared little about any psychological damage to the women involved”</i>
	<i>Authoritarian toward those closest to him: “expected his four sons to be as self-denying as he was”</i>
<i>Inflexible: had a discomfort with “Western ways, industrialism and material pleasures” (McGeary, ¶ 10), “never stopped calling for a nation that would turn its back on technology to prosper through village selfsufficiency, but not even the Mahatma could hold back progress”</i>	
Fidel Castro	Positivas
	<i>“Motivating: provided especially lower class Cubans with a sense of self-esteem.”</i>
	<i>“Independent: still able to manage in spite of heavy embargos.”</i>
	<i>“Determined: focused on becoming Cuba’s leader”</i>
	<i>“Resilient: continuous reemergence after defeat and imprisonment”</i>
	<i>“Courageous: Remained true to his values, regardless of what others thought, said, or did.”</i>
	<i>“Confident: strong believe in self and visions.”</i>
	<i>“Communicative: team building in times of action.”</i>
	<i>“Inspirational: Participated in action when and where needed.”</i>
	<i>“Empathetic: established free medical treatment and education for the poor.”</i>
	Negativas
	<i>“Over confident: sense of superiority in knowledge”</i>
	<i>“Mismanaging: clung to a failed ideology.”</i>
	<i>“Stubborn: practicing “Fidelism” in spite of everything. Even today, he leads with an “iron fist” (Erikson, 2004, p. 32)”</i>
<i>“Excessively sensitive: too rigid and inflexible, driving away even initial advocates.”</i>	
<i>“Authoritarian: unable to accept change during the first 30 years of his leadership.”</i>	
<i>“Coercive: Dissidents were punished”</i>	
George Patton	<i>“Perfection of detail”</i>
	<i>“Personal supervision”</i>
	<i>“Thorough and detailed knowledge of the business at hand”</i>
	<i>“A strong physical leadership presence”</i>
	<i>“The ability to set a personal example”</i>
	<i>“The ability to communicate-explain-orders”</i>
	<i>“The commitment to ensure that orders are correctly executed”</i>
	<i>“The ability to motivate his troops via masterful speeches.”</i>
MacArthur	<i>“Do I delegate tasks that should be mine?”</i>
	<i>“Do I arrogate everything to myself and delegate nothing?”</i>
	<i>“Do I develop my subordinates by placing on each one as much responsibility as he can stand?”</i>
	<i>“Do I know by NAME and CHARACTER a maximum number of subordinates for whom I am</i>

Líder	Qualidades
	<i>responsible? Do I know them intimately?"</i>
	<i>"Do I heckle my subordinates or strengthen and encourage them?"</i>
	<i>"Do I act in such a way as to make my individuals want to follow me?"</i>
	<i>"Am I a constant example to my subordinates in character, dress, deportment and courtesy?"</i>
	<i>"Have I the calmness of voice and manner to inspire confidence, or am I inclined to irascibility and excitability?"</i>
	<i>"Have I done all in my power by encouragement, incentive and spur to salvage the weak and erring?"</i>
	<i>"Am I thoroughly familiar with the technique, necessities, objectives and administration of the job?"</i>
	<i>"Am I interested in the personal welfare of each of my subordinates, as if he were a member of my own family?"</i>

Fonte: Adaptado de (Marques, 2007), (Pryor, 2000) e (LeadershipNow)

3.3.4 LIDERANÇA MILITAR

“O exercício da liderança em todos os escalões de comando será mais eficiente se for melhor compreendido.” (Williams, 1983, p. 4).

Não existe qualquer dúvida que as FA do século XXI necessitam de uma liderança militar que seja aplicada com determinação. Na 2ª Guerra Mundial a experiência japonesa demonstrou que a existência de chefes “competentes e determinados”, com subordinados treinados e disciplinados conseguiriam alcançar sucessos militares rápidos e muito eficientes (Williams, 1983).

A liderança, como já vimos, baseia-se na influência pessoal gerada entre duas pessoas. Sem a submissão dos subordinados não temos liderança.

Consideremos como bases da liderança militar as apresentadas por Williams: a autoridade moral e organizacional, a competência técnica e o carisma. Cada aspecto referido tem a sua devida importância. O líder deve adaptar a sua acção baseando-se o máximo possível no maior número de aspectos.

A estrutura existente nas FA é autoritária e hierárquica. Os chefes que a exercem com medida são normalmente apoiados pelos seus superiores. Esta autoridade para atingir eficácia depende de um sentimento de legitimidade da organização, por parte dos liderados. Temos então que a autoridade organizacional é a base mínima e irredutível para a Liderança Militar. Por outro lado, temos também a autoridade moral, onde os valores são partilhados entre todos. Esta partilha facilita e legitima as acções e ordens do líder perante os seus subordinados. “Os homens estão propensos a seguir um chefe quando crêem que o que este deseja deles está de acordo com as suas crenças e valores.” (Williams, 1983, p. 5). No sucesso militar a competência técnica é fundamental. Com a complexidade do armamento e dos próprios conflitos a aumentar, as competências técnicas tendem a ser mais exigentes do

que antigamente. Só será possível manter e utilizar eficazmente o equipamento se as capacidades técnicas dos militares forem elevadas. Neste panorama o líder tem de ser tecnicamente capaz de utilizar os equipamentos dentro do espectro das suas funções. Só serão mais eficientes na sua liderança se souberem o que têm de fazer, utilizando os seus recursos de uma forma rentável e eficaz. Por último, temos o carisma. O homem segue mais facilmente um líder se este for aquilo que ele gostaria de ser. Deve-se referir que não é necessário o líder ser como o liderado. “Os subordinados põem-se identificar com tais chefes e se imaginarem possuidores das qualidades que ele tem.” (Williams, 1983, p. 7).

3.3.4.1 Influência do Contexto na Liderança

A conjuntura é determinante para o sucesso do processo de liderança. O meio organizacional e social de uma organização determina e condiciona a eficácia da acção de liderança do líder. O meio influencia o líder e os liderados, sendo o factor que determina que estilo de liderança deve usar. Além deste aspecto as diferenças culturais entre as pessoas condicionam a acção do líder, pois este tem de se adaptar a todas as circunstâncias (Batista, 2009).

Em situações normais os subordinados cumprem as ordens e indicações dos líderes sem qualquer problema. Mas em combate, com tiros, granadas, explosões e um maior risco de morte, o subordinado só segue o líder se existir uma relação de confiança forte. O soldado deve ver no seu superior hierárquico uma pessoa em quem pode confiar e seguir sem ter dúvidas. Estes aspectos treinam-se e devem ser fortemente introduzidos nos subordinados para que na altura de actuar nenhum membro da cadeia falhe (Neto P. , 2010).

3.4 LIDERANÇA CARISMÁTICA

Max Webber (1980), apresenta as várias formas de dominar e legitimar a acção do líder: legal, tradicional e carismática. Vamos apenas focar o terceiro ponto: liderança carismática. A acção e legitimidade do líder acontece com base no seu carisma. Webber define carisma como um dom natural, onde o líder apresenta qualidades notáveis e uma capacidade de envolvimento acima da média. Para estarmos perante uma liderança carismática é necessária a utilização da imagem e presença física. Esta utilização da imagem e a necessidade de presença pode, contudo, criar expectativas nos subordinados que depois o líder pode não conseguir atingir (Dutra, 2008).

A relação que se cria entre o líder carismático e os seus subordinados é influenciada por aspectos emocionais e afectivos, onde a liderança exercida não é provocada por regras e posto, mas sim pela opinião que os liderados têm do líder. Esta opinião baseia-se nas suas

qualidades pessoais, desde a sua força e coragem até à forma como usa a sua palavra. Deste modo quem segue o líder carismático tem uma enorme devoção e reconhecimento ao líder, seguindo-o sem hesitar (Didier & Mendonça, 2007).

Esta liderança coloca-se de lado relativamente ao que é prática normal por todos os outros líderes. Para que exista uma relação de confiança entre o líder carismático e os seus subordinados é preciso que estes encarem o líder como legítimo, de modo a criar uma relação forte e leal (Vasconcellos, 1999).

Deve-se ter em conta que o carisma é importante na liderança de uma pessoa, porque para além de inspirar os subordinados, facilita as transformações que o líder quiser produzir. Para isso deve sempre manter uma forte e estreita relação com os seus liderados. Dubrin (2003) refere que o líder carismático deve ter como característica-chave a visão⁷. Outra característica referida é a excelente capacidade de comunicação. O líder carismático é alguém com uma capacidade de discurso fenomenal, sendo capaz de apresentar situações negativas de forma verdadeiramente motivadora. O líder carismático para além de mostrar uma forma de futuro, ensina novas modalidades de agir, abordar e resolver os problemas. Assim se verifica a constante quebra com o convencional. No quadro 3.3 apresentamos as diferenças entre um líder não-carismático e o líder carismático segundo Conger e Kanungo.

Quadro 3.3: Diferenças entre o Líder não-carismático e Líder carismático.

Componentes	Líder não-carismático	Líder Carismático
Relação com o status quo	Essencialmente concorda com o status quo e luta para mantê-lo	Essencialmente opõe-se ao status quo e luta para mudá-lo
Objectivos futuros	Objectivo não muito discrepante com relação ao status quo	Idealiza uma visão que é altamente discrepante do status quo
Digno de estima	Perspectiva partilhada que o torna estimado	Perspectiva partilhada e uma visão idealizada que o torna estimado e herói honrado, digno de identificação e imitação
Integridade de carácter	Defesa desinteressada na tentativa de persuasão	Defesa desinteressada envolvendo grande risco pessoal e custo.
<i>Expertise</i>	Utiliza <i>expertise</i> por meio dos meios disponíveis para atingir objectivos de acordo com o modelo da ordem vigente	Uso da <i>expertise</i> por meios pouco convencionais ultrapassando a existência de outros
Comportamento	Convencional, conformado com as ordens vigentes	Pouco convencional e contra-normativo
Sensibilidade ambiental	Baixa necessidade de sensibilidade ambiental para manter o status quo	Alta necessidade de sensibilidade para mudar o status quo
Articulação	Fraca articulação dos objectivos e motivações para liderar	Forte articulação de uma visão de futuro e motivação para liderar
Base de poder	Posição de poder além do poder pessoal (baseado em recompensas, <i>expertise</i> e ligação com um amigo que é similar aos outros)	Poder pessoal (baseado na <i>expertise</i> , respeito e admiração por um herói único)

⁷ Visão ou meta magnífica.

Componentes	Líder não-carismático	Líder Carismático
Relacionamento com liderados	Igualitário, objectivando consenso ou ordem oficial. Provoca ou pede às pessoas para compartilhar sua visão	Elitista, empreendedor e exemplar. Transforma as pessoas para compartilhar as mudanças radicais defendidas por ele

Fonte: Didier e Mendonça (2007).

3.5 CONCLUSÃO

A liderança teve uma grande evolução nos últimos anos. A necessidade do comandante ter nos seus subordinados uma presença forte e credível tornou necessária a introdução desta arte e ciência. A liderança não é mais que a influência exercida sobre uma pessoa, para que esta desenvolva uma qualquer acção indicada pelo líder. Para tal o líder deve ser possuidor de determinados atributos e competências, aplicando-os de acordo com o contexto.

Neste capítulo apresentámos três modelos de competência de liderança distintos mas que se interligam entre si. No quadro 3.4 referimos as competências de liderança que se relacionam, após a análise e estudo dos modelos académicos, doutrinários dos EUA e do CPAE, de acordo com as dimensões de estudo definidas para este TIA.

Quadro 3.4: Análise dos três modelos apresentados relacionados com as dimensões de estudo.

Dimensão de Estudo	Valores e Competências		
	Gen Belchior Vieira	FM 6-22	CPAE
Eu	Apresentação	Lidera pelo exemplo	Impacto/Imagem
	Integridade	Integridade	
	Lealdade	Lealdade	
	Generosidade		
	Ética profissional	Conduta Militar	
	Capacidade de resistência	Resistente	Resiliência
Relação com os outros	Confiança	Empatia	Construção de Confiança
	Tacto	Tacto Interpessoal	Estabelecimento de relações pessoais
	Comunicação	Comunica-se	Comunicação
	Entusiasmo	Cria um ambiente positivo	Motivação
	Estilo Liderança Directivo		
Aptidões técnicas	Competência		
	Ensino e Conselho	Desenvolve os outros	Ensino e conselho
	Proficiência técnica e táctica	Prepara-se	Conhecimento técnico e táctico
	Uso dos sistemas disponíveis		
Reacção perante situações	Capacidade de decisão		
		Agilidade mental	Adaptação/Flexibilidade
	Discernimento	Bom Discernimento	Raciocínio Crítico

Dimensão de Estudo	Valores e Competências		
	Gen Belchior Vieira	FM 6-22	CPAE
Organização	Espírito de Justiça		Decidir e julgar eficaz e eticamente
	Coragem	<i>Etos do Guerreiro</i>	
	Iniciativa	Inovação	Autonomia e Iniciativa
	Tomada de decisão		
Organização	Planeamento		Planeamento e análise
	Supervisão		Supervisão

Contudo, não basta colocar em prática estes valores e competências. O líder deve adaptar a sua acção e conduta em conformidade com o contexto onde a aplica.

Vários autores referem a necessidade do líder exercer uma liderança carismática. Não basta que o líder se identifique como tal. É necessária a aprovação e identificação voluntária por parte dos subordinados. O líder é reconhecido e os subordinados vêem-no com distinção. Com este sentimento e imagem o líder tem maior facilidade em por em prática alterações que considera necessárias. O subordinado segue-o sem questionar o porquê da decisão. Para tal o comandante deve usar uma comunicação simples mas eficaz com os militares, tendo sempre uma visão clara e esclarecida do que pretende. Só desta forma conseguirá atingir o êxito, isto é, cumprir a missão.

II PARTE – PRÁTICA

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 INTRODUÇÃO

Num trabalho científico a recolha e análise de informação é fundamental para se atingirem os objectivos propostos.

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos, técnicas e meios utilizados para a recolha e tratamento da informação obtida.

4.2 METODOLOGIA DO TRABALHO DE CAMPO

Para a boa realização deste trabalho de investigação foram aplicados dois métodos de recolha de dados.

No primeiro método, iniciado aquando do Projecto do TIA, foi feita uma análise documental, que focou principalmente as biografias de António de Spínola publicadas. Na componente relacionada com a liderança, foram analisados artigos, livros e publicações sobre o tema.

O segundo método utilizado neste trabalho de investigação foi o método inquisitivo, baseado em entrevistas e inquéritos.

4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS UTILIZADAS

Durante o ano lectivo 2009/2010 com a realização do Projecto do TIA, iniciou-se a pesquisa necessária para a realização deste trabalho. Em Fevereiro de 2011 a pesquisa direccionou-se para os objectivos propostos.

A base deste TIA resulta da análise documental cumprida e da análise dos dados recolhidos através de entrevistas e inquéritos. Estes realizaram-se a militares e civis que estiveram em contacto com António de Spínola e um dos inquéritos a um grupo de peritos na área da liderança e gestão recursos humanos.

4.3.1 ENTREVISTAS

Para alcançarmos os objectivos propostos foram realizadas várias entrevistas individuais. Através deste método de recolha de informação foi possível obter dos entrevistados as suas opiniões e pensamentos sobre o objecto de estudo deste trabalho. Após a realização das mesmas, as respostas foram analisadas qualitativamente, levantando-se várias categorias. De seguida, foi calculada a frequência de cada categoria, sendo esses valores analisados quantitativamente, tendo-se calculado para cada uma delas a sua percentagem em função do tamanho da amostra utilizada, nesta situação a amostra A.

O Guião da Entrevista⁸ aplicado teve como base as cinco dimensões de estudo já referidas: Eu; Relação com os outros; Aptidões Técnicas; Reacções perante situações; Organizações.

4.3.1.1 Caracterização da Amostra A

Foram realizadas entrevistas a 15 pessoas, que desempenhando uma qualquer função com um determinado posto, estiveram em contacto com António de Spínola em Portugal ou África. No quadro 4.1 apresenta-se a amostra A onde foi aplicado o Guião da Entrevista.

Quadro 4.1: Caracterização da Amostra A.

Entrevista	Género	Posto (Arma/Serviço)
1	M	Cap Mil
2	M	Cor Art
3	M	1Sarg Mil
4	M	MGen
5	M	Cor Art
6	M	Furr Mil
7	M	Gen
8	M	MGen
9	M	Cor Art
10	M	Cor Cav
11	M	TGen
12	M	Cor Art
13	M	Cap Mil
14	M	Cor
15	M	Civil

4.3.2 INQUÉRITOS

Após a realização das entrevistas e com a análise de conteúdo das diversas respostas da amostra, levantaram-se várias categorias correspondentes a valores ou competências de liderança evidenciados pelos entrevistados. Para se validar os resultados obtidos através da

⁸ Consultar APÊNDICE A.

análise de conteúdo das entrevistas, aplicamos à mesma amostra o guião do inquérito 1⁹. Neste, apresentámos as categorias encontradas e interrogamos se a personalidade de António de Spínola se enquadrava com cada uma delas. Os resultados obtidos foram analisados quantitativamente, recorrendo-se ao CVR para a análise estatística aos resultados.

Por fim, foi aplicado o guião do inquérito 2¹⁰ à amostra B, para enquadrar as diversas categorias com as dimensões de estudo desta investigação.

4.3.2.1 Caracterização da Amostra B

O guião do inquérito 2 foi aplicado a uma amostra constituída por peritos na área da Liderança e Gestão de Recursos Humanos, como se apresenta no quadro 4.2.

Quadro 4.2: Caracterização da Amostra B.

Grau Académico	Nome	Posto
Doutor	Nuno Mira Vaz	Cor
Doutor	David Rosado	Maj
Mestre	José Rouco	TCor

4.4 MEIOS UTILIZADOS

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, tendo-se recorrido a um gravador de som, ZTE, para posterior transcrição para texto de modo a facilitar a análise das mesmas. O formato do ficheiro áudio é “.AMR”, que pode ser lido com qualquer software de reprodução de ficheiros multimédia.

Os inquéritos foram realizados utilizando a tecnologia do *Google Docs*, que permite criar qualquer tipo de formulário acessível apenas a quem dispuser do endereço electrónico. De seguida esse endereço foi enviado por correio electrónico para os entrevistados, que prontamente deram as suas opiniões.

A posterior análise quantitativa dos dados recolhidos nas entrevistas e inquéritos foi elaborada utilizando o Microsoft Office Excel 2010.

4.5 CONCLUSÃO

O primeiro método aplicado para a realização deste trabalho de investigação, a análise documento, foi fundamental para o sucesso do mesmo. Ao recolher informação e através de várias conversas informais foi possível traçar e delimitar a orientação desta investigação.

⁹ Consultar APÊNDICE S.

¹⁰ Consultar APÊNDICE U.

Embora este método tenha sido fundamental, o mais importante e de cariz obrigatório para a realização deste TIA foram o método inquisitivo, isto é, as entrevistas e os inquéritos. Através da aplicação do Guião da Entrevista foi possível recolher informação relativamente às cinco dimensões de estudo do Marechal António de Spínola. Para tal foi necessário um questionário com várias perguntas de forma a atingir todos os aspectos necessários ao bom sucesso desta investigação. Após a análise das respostas dos entrevistados, foi aplicado o Guião do Inquérito 1, para validar os dados obtidos após a análise estatística do conteúdo das entrevistas. Por fim, aplicou-se o Guião do Inquérito 2 a peritos nesta temática, para enquadrar as categorias resultantes da análise com as dimensões de estudo da investigação.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

Apresentada a revisão de literatura segue-se este capítulo, com o objectivo de apresentar e estudar os resultados obtidos após o trabalho de campo, já aclarado no capítulo anterior. Assim, iremos apresentar e analisar o conteúdo das entrevistas e inquéritos realizados.

5.2 ENTREVISTAS E INQUÉRITOS

O estudo e análise das entrevistas e inquéritos realizados são a base fundamental para caracterizar o comando e liderança do Marechal António de Spínola. Na continuação apresenta-se a caracterização da amostra utilizada seguida da discussão dos resultados alcançados.

5.2.1 AMOSTRA A – CARACTERIZAÇÃO

A amostra utilizada para esta investigação é composta por 15 pessoas. Todos são do sexo masculino sendo a grande maioria militares de diversas patentes, tendo-se realizado entrevistas também a civis¹¹, como se apresenta no gráfico 5.1.

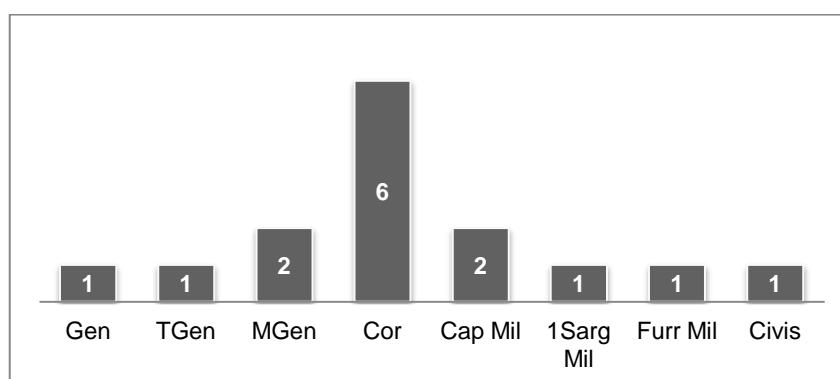


Gráfico 5.1: Caracterização da Amostra A por Posto.

¹¹ Entende-se por civil uma pessoa que nunca pertenceu às Forças Armadas.

No espectro da vida de António de Spínola, a amostra A contactou com o objecto de estudo em vários períodos, representados no gráfico 5.2.

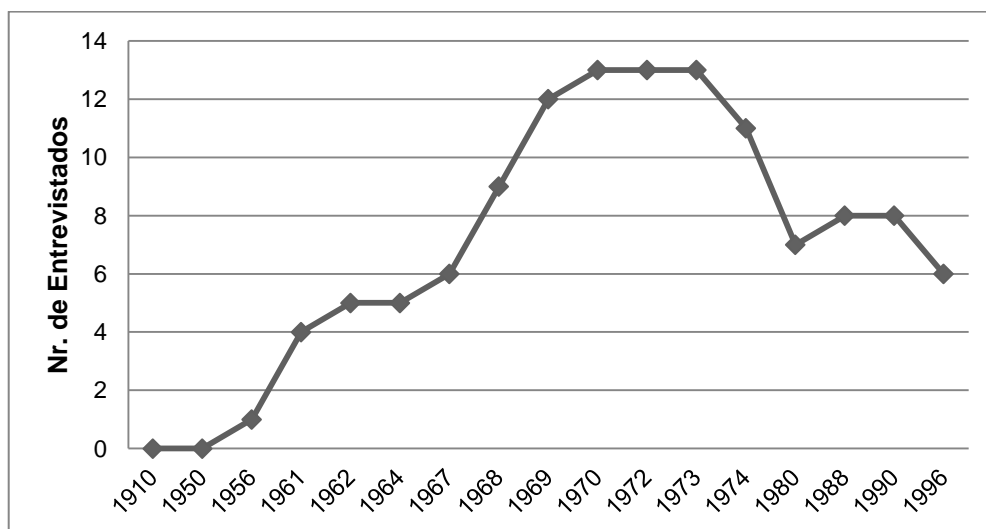


Gráfico 5.2: Relação temporal da amostra A com António de Spínola.

Como se observa no gráfico 5.2, foi possível obter respostas de pessoas que estiveram em contacto com António de Spínola após 1956 até à sua morte em 1996. O período que mais se destaca é o de Governador e Comandante-Chefe da Guiné.

5.2.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Após a aplicação do Guião da Entrevista, foi efectuada a análise de conteúdo das diversas respostas¹², onde foram obtidas várias categorias de atributos ou qualidades com vista a caracterizar António de Spínola.

A análise só por si das entrevistas foi um aspecto muito importante para caracterizar António de Spínola. As histórias e momentos partilhados foram fundamentais para, no próximo capítulo, verificarmos as hipóteses de estudo, assim como darmos resposta às várias questões de investigação.

Após a análise de conteúdo efectuada, calculámos a frequência com que as categorias foram verificadas, seguindo-se a percentagem tendo por base essa mesma frequência e o tamanho da amostra A¹³. Nesta investigação vamos considerar como valor mínimo 70%, para que a categoria seja válida e possa caracterizar António de Spínola. Assim, das 31 categorias levantadas na análise de conteúdo, apenas 15 ultrapassaram esse valor, como se apresenta na tabela 5.1.

¹² Consultar APÊNDICE R.

¹³ Consultar Tabela R.1, no APÊNDICE R.

Tabela 5.1: Categorias com o valor mínimo de 70%.

Categoria	Frequência	%
Carisma	13	86,7 %
Disciplina	12	80,0 %
Estilo Liderança Directivo	12	80,0 %
Exigente	13	86,7 %
Empatia	13	86,7 %
Determinação	14	93,3 %
Orientado para a Tarefa	13	86,7 %
Escuta Activa	13	86,7 %
Coragem	14	93,3 %
Culto da Imagem	12	80,0 %
Controverso	13	86,7 %
Inovador	11	73,3 %
Sensível	12	80,0 %
Persistente	12	80,0 %
Versátil	12	80,0 %

Além destas categorias, devemos considerar também 4 que embora não atinjam o valor mínimo referido, obtiveram um valor bastante próximo dos 70%. As categorias **responsável**, **exemplo**, **inadaptabilidade** e **capacidade de decisão** com a frequência de 10, obtiveram 66,7%, devendo ser consideradas para a caracterização de Spínola. As categorias com menor expressividade são a **experiência** (13,3 %) e o **bom senso** (20,0%). O valor da primeira categoria referida deve-se à grande maioria da amostra referir que António de Spínola antes de ir para Angola passou bastante tempo na GNR, consequentemente afastado do Exército e das doutrinas que se aplicavam. Outro factor referido é no período revolucionário, a pouca experiência política de António de Spínola, embora este tenha tido desempenhos considerados pela grande maioria como muito bons, aquando do seu período na Guiné.

Perante os resultados obtidos resta-nos apenas enquadrar as categorias apresentadas na tabela anterior com as dimensões de estudo desta investigação. Para tal recorreremos à colaboração de peritos na área de estudo, tal como referido no capítulo anterior. O enquadramento será apresentado no subponto seguinte, aquando da análise ao Inquérito 2.

5.2.3 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

Após o levantamento das categorias anteriormente referidas, foi apresentada a toda a amostra A um inquérito onde se questiona se as categorias encontradas caracterizam António de Spínola. Este tem como objectivo confirmar e reforçar o estudo realizado através da análise de conteúdo das entrevistas.

Os dados recolhidos com este inquérito foram trabalhados com recurso ao software informático já referido, tendo-se calculado o CVR para cada categoria apresentada. Este consegue medir entre -1,0 e 1,0. A categoria que tiver o valor mais próximo de 1,0 significa que é a mais essencial e a que ficar mais próxima de -1,0 a menos essencial. Para este TIA vamos considerar que os valores mais próximos de 1,0 são características que António de Spínola apresentou na sua acção e para os valores próximos de -1,0 os que António de Spínola não praticava, tendo em consideração que com a amostra A do trabalho, 15 pessoas, o valor mínimo para a categoria ser válida e considerada para caracterizar António de Spínola é 0,49.

Na tabela 5.2 apresentamos os resultados que obtiveram o valor mínimo já referido, através da aplicação do CVR.

Tabela 5.2: Categorias com o valor mínimo de 0,49.

Categoria	Frequência	CVR
Carisma	14	0,87
Disciplina	15	1,00
Estilo Liderança Directivo	12	0,60
Exigente	14	0,87
Empatia	12	0,60
Determinação	13	0,73
Orientado para a Tarefa	12	0,60
Escuta Activa	12	0,60
Coragem	14	0,87
Culto da Imagem	13	0,73
Controverso	14	0,87
Inovador	12	0,60
Exemplo	12	0,60
Persistente	13	0,73
Patriota	12	0,60
Versátil	12	0,60

Das 31 categorias apresentadas à amostra, esta considerou como mais relevantes após a aplicação do CVR, 16¹⁴. Estas vão na sua maioria ao encontro das categorias obtidas através das entrevistas, divergindo apenas em 3. Através do CVR, o **exemplo** e o **patriotismo** devem ser considerados para a caracterização de António de Spínola. A primeira categoria referida foi largamente considerada, indo ao encontro da tendência que se verificou na análise de conteúdo das entrevistas. Contudo, a categoria **sensível** que anteriormente foi validada, após a análise quantitativa do CVR não obteve o valor mínimo, embora tenha atingido 0,47 devendo mesmo assim ser considerada válida.

¹⁴ Consultar APÊNDICE T.

Estas pequenas divergências de resultados são normais tendo em consideração que na análise de conteúdo das entrevistas, identificamos 4 categorias que embora não tenham atingido os 70%, ficaram bastante próximos do mesmo. Através da validação com recurso a este inquérito e ao CVR, foi possível clarificar estas categorias, como já referido para o **exemplo** e **sensível**. Das restantes 2, apenas a **capacidade de decisão** se aproximou de 0,49.

Tal como nas entrevistas, através do CVR identificamos 2 categorias que se destacaram pelos seus valores bastante baixos. Com -0,20 as categorias **bom senso** e **ponderado** foram as que menos expressão apresentaram. Assim e relacionando os resultados, confirmamos a não inclusão destas categorias nas que iram caracterizar António de Spínola.

Previa-se que os resultados obtidos através destes dois métodos fossem praticamente semelhantes, o que se veio a confirmar com excepção na categoria Patriota. A amostra perante o inquérito evidenciou essa característica embora durante as entrevistas tenha sido pouco referida.

Relativamente ao inquérito apresentado à amostra B, este teve como principal objectivo enquadrar as categorias validadas com as dimensões de estudo. Os resultados obtidos¹⁵ enquadrados com as categorias validadas estão espelhados no quadro 5.1, que se apresenta de seguida.

Quadro 5.1: Relação dos resultados do Inquérito 2 com as categorias validadas.

Dimensão	Categoria
Eu	Carisma: Disciplina; Determinação; Coragem; Culto da Imagem; Inovador; Persistente; Capacidade de Decisão; Controverso
Relação com os Outros	Estilo Liderança Directivo; Exigente; Empatia; Escuta Activa; Exemplo
Aptidões Técnicas	Orientado para a Tarefa
Reacções perante Situações	Versátil
Organizações	Patriota

Embora apresentemos esta relação, existem categorias que estão presentes noutras dimensões. Exemplo disso é a **coragem**. Esta não se fixa exclusivamente no Eu, estando presente nas outras dimensões, destacando-se nas Reacções perante situações.

Com este enquadramento será possível no próximo capítulo desta investigação verificar toda a componente científica, isto é, verificação das hipóteses e resposta às questões derivadas e central.

¹⁵ Consultar APÊNDICE V.

5.3 CONCLUSÃO

Apresentámos neste capítulo toda a análise aos conteúdos das entrevistas e inquéritos realizados. Contudo falta referir quais os valores, competências e estilos de liderança que caracterizam o Marechal António de Spínola. Após compararmos os resultados obtidos das entrevistas e inquéritos, 18 categorias obtiveram os valores necessários para a sua validação. Com a colaboração de peritos, enquadraram-se as diversas categorias com as dimensões de estudo desta investigação.

No quadro 5.2 apresentamos a relação das categorias validadas com os valores, competências e estilos de liderança obtidos dos 3 modelos de competências apresentados anteriormente.

Quadro 5.2: Comparação dos modelos de competências da revisão de literatura com as categorias validadas.

Dimensão	Categoria	Valores, Competências e Estilos
Eu	Carisma	
	Disciplina	Ética profissional; Conduta Militar
	Determinação	Capacidade de decisão
	Coragem	Coragem; Etos do Guerreiro
	Culto da Imagem	Impacto/Imagem
	Inovador	Iniciativa; Inovação; Autonomia e Iniciativa
	Persistente	Capacidade de resistência; Resistente; Resiliência
	Capacidade de Decisão	Capacidade de decisão
Relação com os Outros	Controverso	
	Estilo Liderança Directivo	Estilo Liderança Directivo
	Exigente	
	Empatia	Confiança; Empatia; Construção de Confiança; Tacto; Tacto Interpessoal; Estabelecimento de relações pessoais
	Escuta Activa	Comunica-se; Estabelecimento de relações pessoais
Aptidões Técnicas	Exemplo	Apresentação; Lidera pelo exemplo
	Orientado para a Tarefa	Supervisão; Desenvolve os outros
Reacções perante Situações	Versátil	Agilidade mental; Adaptação/Flexibilidade
Organizações	Patriota	

Algumas categorias não se enquadram em nenhum aspecto dos modelos apresentados, pois são por si só características da personalidade de Spínola.

A acção de Spínola é comparável à das figuras anteriormente referidas. A empatia que criou com os seus subordinados pode ser equiparada à forma como Gandhi se relacionava com quem o rodeava. O culto dos valores e ideais de Spínola pode-se comparar à forma como

Castro defendeu e seguiu os seus princípios durante a sua vida. Nas operações militares Spínola para atingir o sucesso, recorreu a um planeamento bastante detalhado tal como Patton fazia. A procura do detalhe é uma característica presente nos dois. Além deste aspecto, podemos também referir o exemplo como um aspecto importante na acção destes dois militares.

Um aspecto transversal a todas as figuras históricas referidas e também a Spínola é a capacidade de comunicar com os seus subordinados. A forma de discursar destes líderes motiva e arrasta tudo e todos. Spínola tinha um discurso único e poderoso perante os seus militares. Esta é uma aptidão comum a todos os líderes militares. Tal como MacArthur questiona se conhece os seus subordinados, Spínola com a sua acção de proximidade com os militares, transmite-lhes uma confiança muito forte, conhecendo os seus problemas e sentimentos.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E NOTAS FINAIS

6.1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Investigação Aplicada tem como principal objectivo, como enunciado no tema deste, a caracterização do comando e liderança do Marechal António de Spínola. Para tal ser possível recorreremos a uma vasta revisão de literatura e a uma série de entrevistas e inquéritos a militares e civis que tiveram contacto com Spínola em Portugal e em África, em combate e em tempo de paz.

Na continuação da investigação, apresentamos no presente capítulo a verificação das hipóteses, cumprimento dos objectivos, a resposta às questões derivadas e questão central formuladas aquando do início deste TIA. Por último, referimos as limitações existentes ao longo deste estudo, bem como algumas recomendações e sugestões para estudos futuros.

6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Após a revisão de literatura, trabalho de campo, análise e discussão dos resultados, podemos verificar as hipóteses formuladas. Tal como antes, a verificação das mesmas está dissociada em HT e HP.

6.2.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES TEÓRICAS

Relativamente à HT 1: **O Contexto onde a liderança é exercida condiciona a sua eficácia**, esta foi verificada através da resposta às questões 9 e 15 do Guião da Entrevista, pois todos os entrevistados referiram que o contexto onde o líder exerce a sua acção é determinante para a sua eficácia. A grande maioria refere a título de exemplo as diferenças na eficácia da liderança de António de Spínola em África e após o 25 de Abril ao assumir o cargo de PR. O contexto onde a liderança é exercida condiciona e determina a sua boa aplicação e o seu bom sucesso. Além destes aspectos, durante a investigação e revisão de literatura verificamos a veracidade desta hipótese. O contexto determina o sucesso e eficácia da liderança exercida, havendo a necessidade de o líder ajustar as suas técnicas e métodos de forma a melhorar e minimizar ao máximo os efeitos negativos do contexto. Uma

acção com sucesso em determinado contexto pode resultar numa profunda perda nouro ambiente completamente diferente.

Relativamente à HT 2: **A acção de comando de um militar distingue-se pelos seus atributos**, esta foi verificada através da resposta às questões 12 e 14 do Guião da Entrevista, onde todos os entrevistados referem a necessidade de o comandante possuir um variado leque de valores e competências para uma liderança eficaz. Para estes, a acção de comando do líder é determinada pelos seus valores e competências, sendo na grande maioria destes referido que uma acção de comando forte e eficaz é factor de motivação para os subordinados. Tal como na hipótese anterior, através da revisão de literatura foi possível verificar a mesma. Os vários autores apresentados referem que o contexto é um factor essencial para o sucesso da liderança, devendo o comandante adaptar as suas acções e decisões relativamente ao meio onde as aplica. As qualidades do comandante são factor decisivo no sucesso da sua acção de comando perante os seus subordinados.

6.2.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES PRÁTICAS

Relativamente à HP 1: **António de Spínola manteve as mesmas características de liderança em todos os contextos**, esta foi verificada através da resposta às questões 8, 15 e 16 do Guião da Entrevista, nas quais os entrevistados referem que António de Spínola manteve sempre o seu estilo e características de liderança em todos os contextos onde teve necessidade de a aplicar. Porém, é referido que esta permanência dos valores e características independentemente do contexto nem sempre foi favorável. A pouca flexibilidade de adaptação à nova realidade portuguesa no cargo de PR, encaminhou o seu trajecto para uma orientação sem destino. É referido, pela grande maioria dos entrevistados que, António de Spínola não se soube adaptar ao novo contexto português, na pós-revolução, muito por não ter conhecimentos políticos nem habilidade para participar na vida política no contexto existente no pós 25 de Abril. Contudo todos concordam que Spínola manteve-se sempre fiel aos seus princípios e às suas ideias independentemente do ambiente onde estava inserido. Esta é uma característica evidenciada por todos os entrevistados.

Quanto à HP 2: **As competências de liderança de Spínola foram sempre visíveis independentemente do contexto**, esta foi parcialmente verificada através da resposta às questões 1, 4, 9 e 16 do Guião de Entrevista, onde os entrevistados referem na sua grande maioria que, independentemente da sua eficácia, Spínola colocou sempre em prática a sua liderança. Embora, como já referido anteriormente, não tenha ocorrido uma adaptação aquando do cargo de PR, as competências de Spínola mantiveram-se sempre presentes e

visíveis em Angola e na Guiné. Em Portugal essas competências nem sempre foram verificadas pelo contexto pós-revolucionário que se vivia no país. Alguns entrevistados referem mesmo que Spínola fora mal aconselhado durante este período o que demonstra que este ouvia a opinião dos outros, condicionando a sua acção e conseqüentemente a eficácia da sua liderança. Os princípios que orientaram a conduta de Spínola foram os mesmos toda a vida, embora as suas competências nem sempre tenham sido visíveis em todos os contextos.

Sobre a HP 3: **António de Spínola distinguiu-se dos outros comandantes na sua acção de comando**, esta foi verificada através da resposta às questões 5, 13 e 17 do Guião da Entrevista, onde todos os entrevistados referem que Spínola foi um comandante e um líder que se distinguiu de todos os outros pela sua acção e conduta, principalmente em Angola e na Guiné. A forma como encarava a guerra foi totalmente diferente dos outros comandantes da altura. A grande maioria dos entrevistados refere que Spínola distinguiu-se dos outros pelo facto de sair para as operações e para o mato com os seus subordinados, acção totalmente diferente dos restantes que ficavam no QG e não acompanhavam a acção no terreno. Na Guiné, com o posto de Gen, Spínola acompanhava algumas das operações e todos os dias visitava as tropas no mato, recorrendo frequentemente ao helicóptero. A sua conduta e acção foram distintas de todos os outros.

6.3 CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS

Os objectivos delineados no início desta investigação foram amplamente alcançados. Relativamente ao primeiro objectivo, **Caracterizar a vida de António de Spínola, desde o seu nascimento até à sua retirada da vida política e militar**, este foi amplamente alcançado através da revisão de literatura efectuada. Nesta, apresenta-se todo o percurso de vida deste militar português, com especial foco na liderança exercida em Angola e na Guiné e na sua passagem controversa pela Presidência da República.

Quanto ao segundo objectivo, **Caracterizar de António de Spínola quanto aos seus atributos e qualidades**, foi alcançado através da resposta às questões 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17 do Guião da Entrevista e através do Guião do Inquérito 1. Com estas respostas, foi possível caracterizar Spínola e conseqüentemente definir quais os seus atributos e qualidades de liderança. Ao alcançarmos este objectivo é possível dar resposta a algumas questões derivadas como mais a frente iremos apresentar.

No que diz respeito ao terceiro objectivo, **Levantar as competências de Comando e Liderança de António de Spínola segundo os modelos de competências existentes na literatura**, foi alcançado através do enquadramento das categorias encontradas com as

qualidades e competências encontradas aquando da revisão de literatura, como se apresentou nas conclusões do capítulo anterior.

6.4 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS

Através da realização deste trabalho obtiveram-se todas as respostas às questões derivadas e central, formuladas no início desta investigação. Sobre a primeira questão, **Quais as aptidões que António de Spínola revelou na sua acção de comando?**, sendo uma aptidão um talento natural, Spínola durante a sua acção de comando revelou várias aptidões em Portugal e em África. A forma com que discursava perante os seus subordinados exaltava com naturalidade a enorme aptidão de comunicar e adaptar o seu discurso ao momento e situação. Spínola transformava os seus discursos em momentos únicos, gloriando e gratificando os seus militares. Outros aspectos são a sua coragem, bravura, versatilidade e exemplo. A sua acção de comando era bastante dura e exigente, pedindo dos seus subordinados sempre o máximo das suas capacidades. Em algumas situações, fruto da personalidade pouco temperada, Spínola reagia com alguma brutalidade a algumas situações de certos subordinados, mais especificamente de alguns oficiais. Para além destes aspectos, Spínola demonstrou uma forte prontidão para o serviço, sempre com o objectivo do cumprimento da missão.

Relativamente à segunda questão, **Em que contexto foram mais visíveis as competências de liderança de Spínola?**, esta foi respondida através da HP 2. Spínola demonstrou e aplicou as suas competências de liderança com naturalidade em Angola e na Guiné. Em Portugal, quando ocupou o cargo de PR, sentiu grandes dificuldades para se impor. Perante isto, podemos afirmar que as competências de liderança de António de Spínola foram mais visíveis em Angola e na Guiné, destacando-se sobretudo este último.

Quanto à terceira questão, **Terá António de Spínola apresentado as mesmas características de liderança enquanto Militar e Presidenta da República?**, concluímos com a investigação que a resposta é afirmativa. Spínola praticou os mesmos princípios e ideias em África e posteriormente em Portugal. A eficácia da sua liderança é que foi totalmente distinta. Enquanto em África a sua liderança foi sempre respeitada e cumprida, em Portugal nem sempre ocorreu da mesma forma. Contudo devemos destacar também um aspecto bastante evidenciado durante a investigação. Spínola ao manter-se fiel aos seus princípios e ideias, seguiu um caminho nem sempre ajustado à conjuntura existente. Não conseguiu adaptar a sua acção de comando ao momento, destacando-se claramente o período que ocupou o cargo de PR. Spínola ao tentar aplicar em Portugal aquilo que brilhantemente resultou na Guiné condicionou desde o início o sucesso e eficácia da sua

liderança. Todavia devemos reforçar que manteve sempre as mesmas características e princípios na sua liderança, independentemente do contexto onde a exerceu.

Relativamente à última questão derivada, **Quais os traços e estilos de liderança que António de Spínola apresentou durante a sua vida?**, verificamos através da relação da revisão de literatura com os resultados do trabalho de campo que Spínola durante a sua vida sempre se pautou por um estilo de liderança directivo. Relativamente aos traços, Spínola revelou sempre um enorme cuidado com a sua aparência perante os subordinados, uma grande coragem, capacidade de decisão, persistência e fiel aos seus princípios e valores. Independente do contexto, Spínola manteve-se sempre fiel a si mesmo, demonstrando a sua integridade no carácter.

6.5 CONCLUSÕES

Tal como referido anteriormente, foi possível obter resposta a todas as questões derivadas e também à questão central. A resposta a esta última, **Quais os atributos e qualidades de “Comando e Liderança” que distinguiram António de Spínola?**, provem de toda a investigação realizada. Spínola tal como já concluímos, distinguiu-se dos outros comandos pela sua acção de comando. Esta acção foi sempre pautada por valores e ideais, resultantes da sua formação no CM e na EML quando escolhe a arma de Cav. Apresentamos de seguida os atributos e qualidades pelas 5 dimensões de estudo nesta investigação. Relativamente ao Homem e Militar (Dimensão: Eu), este demonstrou ética profissional, com enorme sentido de disciplina. Militar com enorme capacidade de decisão, demonstrou uma grande determinação, coragem e resistência nas suas acções. A sua imagem era bastante cuidada e o seu impacto nos militares enorme. Estes confiavam cegamente no seu comandante, seguindo-o sem hesitar. Algumas das suas opções consideradas inovadoras foram bastante discutidas e controversas.

A forma como se relacionada com os outros era distinta dos restantes comandantes da época (Dimensão: Relação com os outros). Embora tenha praticado sempre um estilo de liderança directivo, António de Spínola sabia ouvir quem o rodeava, mas principalmente em quem tinha confiança. Algumas das suas opções neste âmbito foram também controversas, nomeadamente na forma, por vezes injusta, como tratou alguns oficiais. Contudo foi um militar que liderou sempre pelo exemplo, exigindo o máximo de todos. A relação com os seus soldados caracterizou-se por uma enorme confiança e empatia.

Militar dotado de grandes conhecimentos militares (Dimensão: Aptidões técnicas), ao exigir o máximo dos seus militares, super visava frequentemente as acções das suas unidades. O exemplo e coragem voltam a demonstrar-se quando Spínola integrava as operações

militares no mato em África. Já em Portugal, não dispunha dos conhecimentos necessários para a vida política. Este aspecto associado à fidelidade para com os seus princípios e ideais levou a que a sua carreira política tenha sido bastante curta.

A sua versatilidade nas operações foi bem patente em Angola e na Guiné (Dimensão: Reacções perante situações). Spínola dispunha de uma enorme agilidade mental, adaptando com bastante facilidade o seu planeamento ao momento da situação. Porém, esta flexibilidade não se verificou em Portugal quando ocupou o cargo de PR. Contudo, sentimos que foi patriota em todas as decisões que tomou durante a sua vida (Dimensão: Organizações).

Foi um militar que se destacou de todos os outros por todos os aspectos já referidos. A irreverência, inovação, capacidade de decisão e principalmente a fidelidade às suas ideias e valores foram pontos de honra na sua vida. Seguiu sempre o seu caminho independentemente das consequências.

Tratando-se de uma figura importantíssima da história de Portugal, para além das conclusões científicas tivemos a ousadia de elaborar alguns aspectos históricos¹⁶ sobre o Marechal António de Spínola. A sua figura o merece porque não devemos apenas basearmos em meros estudos estatísticos para caracterizar uma pessoa com estas qualidades.

6.6 LIMITAÇÕES AO ESTUDO

O aspecto que mais condicionou esta investigação foi o tempo disponível para a realização do mesmo. É de salientar o facto de o período destinado à realização do TIA ter decorrido sem intervalos.

O limite de páginas imposto para a realização do trabalho, tornou-se num factor prejudicial e condicionante na sua elaboração. Para uma investigação deste tipo exige-se a necessidade de um maior número de páginas.

6.7 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Este tipo de temas são muito importantes para evocar os grandes líderes militares portugueses de forma a transmitir conhecimento tão importante como é a temática da Liderança. Nesta investigação, com o estudo do comando e liderança do Marechal António de Spínola, alcançamos vários aspectos importantes para a formação dos futuros oficiais do Exército e da GNR. O estudo de militares como António de Spínola seria uma mais-valia na

¹⁶ Consultar APÊNDICE W.

formação dos QP destas instituições. A possibilidade de estudo destes indivíduos trará para as novas gerações de oficiais o exemplo, conhecimento e imagem de líderes que se destacaram pelo seu comando e liderança perante os seus subordinados.

Para futuras investigações neste âmbito, recomenda-se o estudo mais aprofundado da acção de António de Spínola nas operações militares aquando do seu comando do GCav 345. O tempo disponível para esta investigação não permitiu a realização de um estudo exaustivo relativamente à sua acção em Angola. Do que foi possível recolher, a sua conduta foi extremamente única para a altura, destacando-se a sua coragem e inteligência com que preparava as operações militares.

Propomos também que, num futuro próximo, este seja patrono de um curso da AM. Este líder militar português merece ser recordado pelos seus feitos em combate e merece ser reconhecido através desta escolha que certamente trará um maior brio e orgulho aos cadetes que lhe pertencerem.

FONTES E BIBLIOGRAFIA

ARQUIVOS

Arquivo Geral do Exército, Lisboa:

Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 4/96 (ArqGEx 2006).

FONTES IMPRESSAS

MORAIS, C. A. (2007). *António de Spínola - O Homem*. Lisboa: Editorial Estampa.

TEXTOS E ENTREVISTAS DE ANTÓNIO DE SPÍNOLA

SPÍNOLA, A. (Maio de 1950). *Revista da Cavalaria* .

SPÍNOLA, A. (Novembro de 1951). *Revista da Cavalaria* , pp. 405-408.

SPÍNOLA, A. (Março/Abril de 1956). *Revista da Cavalaria* , p. 96.

SPÍNOLA, A. (4 de Maio de 1985). *Expresso* , s.p.

SPÍNOLA, A. (30 de Abril de 1994). *Expresso Revista* , p. 26.

SPÍNOLA, A. (1976). *Ao serviço de Portugal*. Lisboa: Ática/Bertrand.

SPÍNOLA, A. (1963). Cerimónio do Dia da Cavalaria, em 21 de Julho de 1963. *Revista da Cavalaria* .

SPÍNOLA, A. (Março de 1940). O mordente do cavaleiro. *Revista da Cavalaria* , pp. 185-188.

SPÍNOLA, A. (Setembro de 1942). Objectivos da instrução (no quadro do esquadrão). *Revista da Cavalaria* , pp. 467-469.

SPÍNOLA, A. (1974). *Portugal e o futuro*. Lisboa: Editora Arcádia.

FONTES CONSULTADAS EM FORMATO ELECTRÓNICO

BATISTA, J. (17 de Outubro de 2009). Obtido em 20 de Abril de 2011, de EbaH:
http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAW_YAF/lideranca-1

DIAS, L. (11 de Abril de 2010). *INAUGURAÇÃO DA PLACA TOPONÍMICA DA AV. MARECHAL ANTÓNIO DE SPÍNOLA, EM LISBOA - OS MEUS CONTACTOS COM O COMANDANTE-CHEFE*. Obtido em 2 de Abril de 2011, de HISTÓRIAS DA GUINÉ 71-

74 - A C.CAC 3491-DULOMBI: <http://wwwccac3491guine7174.blogspot.com/2010/04/inauguracao-da-placa-toponimica-da-av.html>

LEADERSHIPNOW. (s.d.). *General Douglas MacArthur Principles of Leadership*. Obtido em 15 de Maio de 2011, de Leadership Development: <http://www.leadershipnow.com/macarthurprinciples.html>

PRYOR, J. M. (24 de Janeiro de 2000). *General George S. Patton, Jr. on Leadership*. Obtido em 15 de Maio de 2011, de Lean Manufacturing Strategy: http://www.strategosinc.com/_misc/Gen_George_S_Patton_PM502_PM_Leadership_by_JPryor%5B1%5D.doc

RIBEIRO, E. J. (18 de Janeiro de 2009). *M44 - Guiné - Solução SPÍNOLA (Livro Guerra Colonial do Diário de Notícias)*. Obtido em 5 de Abril de 2011, de RANGERS & COISASDOMR: <http://coisasdomr.blogspot.com/2009/01/guin-soluo-spinola-livro-guerra.html>

RTP. (s.d.). *A era Spínola*. Obtido em 5 de Abril de 2011, de Guerra Colonial: 1961 - 1974: <http://www.guerracolonial.org/index.php?content=269>

RTP. (s.d.). *António de Spínola*. Obtido em 21 de Março de 2011, de Os Grandes Portugueses: <http://www.rtp.pt/gdesport/?article=397&visual=3&topic=1>

SANTIAGO, P. (13 de Abril de 2010). *Guiné 63/74 - P6150: O Spínola que eu conheci (8): O Militar que foi meu Comandante-Chefe (Paulo Santiago)*. Obtido em 14 de Março de 2011, de Luís Graça & Camaradas da Guiné: <http://blogueforanadaevaotres.blogspot.com/2010/04/guine-6374-p6150-o-spinola-que-eu.html>

TIME. (8 de Julho de 1974). *PORTUGAL: I'm Spinola--Defy Me*. Obtido em 5 de Abril de 2011, de TIME.com: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,943910,00.html>

ENTREVISTAS

João Diogo Nunes Barata

Cor Art Jorge Duque

Luís Mello Corrêa

MGen Manuel Monge

Cor Art Carlos Marques Abreu

Mário Pinto

Gen Carlos Azeredo

Cor Art António Costa

MGen Pedro Pezarat Correia

Cor Cav Carlos Sentieiro

TGen Rui Monteiro Pereira
Cor Art Otelo Saraiva de Carvalho
José Blanco
Cor Art Vasco Lourenço
Professor José Veiga Simão

BIBLIOGRAFIA

- ACADEMIA MILITAR. (n.d.). *Alunos da Academia de Fortificação, Escola do Exército, Escola de Guerra e Escola Militar - Índice Alfabético dos Alunos 1790-1940*. Lisboa.
- ACADEMIA MILITAR. (1967). *Arte de Comandar*. Lisboa: Oficinas Gráficas da Academia Militar.
- ACADEMIA MILITAR. (1974). *Da Ética Militar*. Lisboa: Oficinas Gráficas da Academia Militar.
- ACADEMIA MILITAR. (1933). *Queima das Estrelas*. Lisboa.
- ANTUNES, J. (1995). *A Guerra de África: 1961-1974*. Lisboa: Circulo de Leitores.
- BACQUEYRISSE, L. (n.d.). *A Arte de Comandar*. Lisboa: Serviços Gráficos da Academia Militar.
- CANN, J. (1998). *Contra-Insurreição em África. O Modo Português de Fazer a Guerra, 1961-1974*. Lisboa: Edições Atena.
- CARVALHO, O. S. (1991). *Alvorada em Abril* (Vol. 1). Lisboa: Publicações Alfa.
- CARVALHO, O. S. (2011). *O Dia Inicial*. Lisboa: Editora Objectiva.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gerenciando com as Pessoas*. São Paulo: Elsinvier.
- CORREIA, L. M. (Abril de 1999). *Cascais Equestre*.
- CORREIO DA MANHÃ. (2009). Spínola: o batismo de fogo. In *As grandes operações da Guerra Colonial*. Lisboa: Correio da Manhã.
- COVEY, S. (2002). *Liderança baseada em Princípios*. (A. B. Figueiredo, Trad.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- CUPERTINO, J. (1975). *Deontologia Militar*. Lisboa: Serviços Gráficos da Academia Militar.
- DECRETO DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA 9/87. (6 de Fevereiro de 1987). *Diário da Republica - 1ª Série N.º 31*.
- DIDIER, J., & Mendonça, J. (2007). *Gerenciamento de Impressões e Liderança Carismática: relações e possibilidades para estudos em empresas de hospitalidade*. Rio de Janeiro.
- DUBRIN, A. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Pioneira Thomson Learning.
- DUTRA, L. (2008). *Liderança Carismática: Análise da Construção da imagem de Adolf Hitler nos documentários*. Belo Horizonte.

- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (1961). *Ordens do Exército*. Lisboa.
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (1973). *Ordens do Exército*. Lisboa.
- EXÉRCITO, E. M. (1977). *Dicionário de Termos Militares*. Lisboa: IAEM.
- GAVET, A. (1947). *A Arte de Comandar*. Lisboa: Papelaria Fernandes Livraria.
- HOLLANDER, E. (1978). *Leadership Dynamics - A practical guide to effective relationships*. New York: The Free Press.
- JESUÍNO, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- LAW SHE, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology* , pp. 563-575.
- LUÍS, A. d. (2006). Comando e Chefia - Liderança. *Proelium* , pp. 47-78.
- MARQUES, J. (2007). On Impassioned Leadership: A Comparison Between Leaders from Divergent Walks of Life. *International Journal of Leadership Studies* , 3, pp. 98-125.
- MARQUES, S. (s.d.). *Cascais Equestre* , p. 38.
- MOYAR, M. (2009). *A question of command: counterinsurgency from the Civil War to Iraq*. Estados Unidos da América: Yale University Press.
- NETO, A. C. (20 de Setembro de 1997). *Expresso* , 56.
- NETO, P. (Abril de 2010). A cultura e os valores militares como fatores de êxito na missão do Haiti. *DaCultura* , pp. 30-43.
- REGO, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- REGO, A., & Cunha, M. (2003). *A Essência da Liderança*. Lisboa: Editora RH.
- REVISTA DA ASSOCIAÇÃO DOS ANTIGOS ALUNOS DO COLÉGIO MILITAR. (Outubro-Dezembro de 1986). Entrevista com... Marechal António de Spínola (33/1910). p. 9.
- REZOLA, M. (2001). António de Spínola. In *Os Presidentes da República Portuguesa*. Lisboa: Temas e Debates.
- REZOLA, M. (2002). *Fotobiografias Século XX: António de Spínola*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- RIVERA, C. (2005). *Leadership: Past, Present & Future*. Estados Unidos da América: Power Publications.
- RODRIGUES, L. (2010). *Spínola*. Lisboa: A Esfera dos Livros.
- SANDERS, J. (1989). *Spiritual Leadership*. Chicago: Moddy Press.
- SARMENTO, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- SEWELL, G. (Março-Abril de 2010). A inteligência emocional e o Modelo de requisitos de Liderança do Exército. *Military Review* , pp. 50-55.
- SILVA, A., Lavado, M., Cruz, F., Silva, P., Bastos, J., Rosinha, A., et al. (2006). Das Competências à Excelência: Modelo de Competências do Oficial do Exército Oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar Nº 16* , pp. 07-39.
- UNIVERSIDADE DE AVEIRO. (2010). *Tutorial de referências bibliográficas Estilo APA-6^{ed}*. Bibliotecas da UA.
- US ARMY. (2006). *Field Manual (FM) 6-22*. Washington, DC: US Government Printing Office.
- VALENTE, M., Martins, V., & Sequeira, L. (1997). O Comando e Chefia Militar e os desafios da Sociedade Moderna. *Boletim: Formação, Investigação e Doutrina* , pp. 29-40.
- VASCONCELLOS, J. (1999). Liderança Carismática. *Rhvisão - Recursos Humanos* .
- VIEGAS, S. (Agosto de 1998). Alocução do General CEME. *Jornal do Exército* .
- VIEIRA, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- WILLIAMS, J. (1983). *A Influência Pessoal e as Bases da Liderança Militar*. Biblioteca do Exército.

APÊNDICES

APÊNDICE A: GUIÃO DA ENTREVISTA

Entrevista

Nome: _____ **Posto:** _____ **Data da Entrevista:** ___/___/_____

1. Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?
2. Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?
3. Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?
4. Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?
5. Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?
6. A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?
7. Como era a relação de Spínola com quem o rodeava?
8. Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?
9. Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?
10. Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?
11. Como era visto Spínola no meio militar?
12. Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?
13. Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?
14. Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?
15. Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?
16. Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?
17. Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

APÊNDICE B: ENTREVISTA 1

Nome: João Diogo Nunes Barata **Posto:** Alf Mil **Data da Entrevista:** 24/03/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Exmo. Sr. João Barata: O meu primeiro contacto com o nosso Marechal foi na Guiné. Eu era Alf Miliciano, a fazer o serviço militar e o Comandante Militar de Bissau foi encarregado pelo nosso Gen de fazer uma inspecção no interior da província da Guiné, porque havia umas queixas das populações contra os administradores e ele mandou averiguar o que se estava a passar. Esse Comandante Militar de Bissau escolheu-me para ser o escrivão do processo, para o acompanhar nessa ida ao interior da província para fazer a investigação. Eu estava lá como Alf, licenciado em Direito. Quando voltamos fiz o relatório dessa viagem, para além do relato de todas as entrevistas que fizemos e o então Comandante Militar entregou isso ao Gen Spínola. O nosso Gen mandou chamar quem tinha feito o relatório e tivemos uma grande conversa no palácio, tendo no final da mesma dito para eu ficar a trabalhar com ele, como seu secretário. Assim fiquei com essa função durante os primeiros meses até ser nomeado Chefe de Gabinete após o meu antecessor ter ido para Secretário-Geral da Província.

O primeiro contacto com António de Spínola ocorreu três meses depois da minha chegada à Guiné. Já se falava do Gen Spínola como uma figura impar. Eu não percebi na altura o que isso queria dizer, mas percebi logo nos primeiros contactos. Era um grande trabalhador, uma pessoa com grande sentido da disciplina, da dignidade das funções que exercia, assumia a cem por cento as funções de Governador e Comandante-Chefe. Era uma pessoa autoritária, o que era de esperar de um Gen. Estava habituado a dar ordens e que essas ordens fossem cumpridas. Era um trabalhador incansável e um Chefe exigente que queria as coisas feitas na hora e como devia ser. Tinha uma grande preocupação com o pormenor dos trabalhos. Não gostava das coisas feitas de qualquer maneira. Tudo tinha de ser bem feito, com um sentido de dedicação ao trabalho muito grande. Encontrei uma pessoa que calhou muito bem comigo. Nasceu aí uma grande amizade e um grande respeito por um homem extraordinário.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

J.B.: Tinham dito precisamente isso. Que era um Homem autoritário, convencido e senhor de si, que por vezes tratava mal os oficiais e tratava bem os soldados, com uma relação

muito estreita com os soldados e que exigia muito dos oficiais. Não perdoava falhas. Por vezes criou um ambiente difícil com alguns oficiais porque desautorizava-os na frente dos soldados, dava *raspanetes* nos oficiais na presença dos soldados e isso é sempre desagradável e por vezes não o devia ter feito. Tudo isso se compreende com o ambiente que se vivia na Guiné, um território em guerra, difícil, com o Governador e Comandante-Chefe sempre sob stress de manha à noite. Todas as suas manifestações quando dava um grito ou uma ordem eram naturais pois uma pessoa naquelas situações por vezes não se controla.

Era um militar muito duro. Com o convívio diário de 24 horas descobri todo o lado humano dele. Debaixo daquela carapaça do homem duro com mau feitio estava um homem com grande coração, mas que ali não podia mostrar essas fragilidades, pois tinha de ser o Comandante-Chefe e Governador.

As pessoas que vivem nestas situações devem ser julgadas com isso mesmo em consideração. Mas a imagem era de facto a de um homem muito duro.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

J.B.: Fui para a Guiné como oficial miliciano e colocado no Serviço de Intendência, por ser Licenciado em Direito. Depois sai e fui para defensor oficioso do Tribunal Militar, com o cargo de defender os pobres soldados que eram punidos. Foi nessa altura que fui chamado para acompanhar a viagem ao interior. Fiz o processo e fui logo para o gabinete do Governador, com o cargo de Chefe de Gabinete.

Acompanhei a parte civil e não tanto a militar por ser Chefe do Gabinete do Governador e não do Comandante-Chefe. Estava em funções civis, mas por vezes vestia a farda ficando Spínola a olhar para mim dizendo que me tinha disfarçado. Estava quase sempre vestido à civil, mas punha a farda quando o acompanhava nas viagens ao interior para conhecer bem a província.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

J.B.: Sempre. Era um homem exigente, dava as suas ordens que não podiam ser discutidas, mas sim cumpridas. Os prazos tinham de ser respeitados. Aliás, as coisas tinham de estar prontas na véspera. Dava-nos uma coisa para fazer e cinco minutos depois já estava a perguntar se estava pronto. Homem muito exigente mas recto, que embora se preocupa-se com os pormenores de trabalho, não dava importância a outras coisas como outros davam. Por exemplo o atavio dos soldados. Dava mais importância à substancia dos problemas que o soldado trazia. Era um homem sobretudo com uma grande consciência da responsabilidade que ele tinha perante as suas tropas. Uma vez ele puniu por escrito o Cap

seu ajudante de campo porque se enganou numa hora para ir visitar uma unidade militar. Quando lá chegou verificou que os soldados já estavam à espera dele à meia hora ali ao sol na parada. Ele perguntou o que tinha acontecido e responderam que o esperavam às 10h e que já eram 10h30. Com isto virou-se para o ajudante de campo e disse-lhe que tinha na agenda 10h30, acusando-o de ser responsável por os homens estarem ao sol à meia hora. Empurra-o para o microfone e obriga-o a pedir desculpa aos soldados. Quando regressou a Bissau puniu-o por escrito pelo desrespeito que ele tinha tido para com os soldados.

Era um homem recto com grande sentido de responsabilidade para com as suas tropas, que se comovia quando tinha notícias de morte. Todos os dias ia ao hospital visitar os doentes e sofria com o sofrimento dos seus soldados.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

J.B.: Era um homem conservador, com uma educação conservadora. O pai dele tinha sido Chefe Gabinete de Salazar. Foi educado numa família tradicional.

Era um homem conservador mas, como mostrou, estava atento às mudanças dos tempos, sentia a necessidade de evolução e evoluiu quando foi preciso.

Eu conheci-o em situações de grande tensão. Conheci-o na Guiné, entre 1970 e 1972, já no fim, com os primeiros ataques com mísseis do PAIGC. Depois tive com ele na Presidência da Republica num período também de grande tensão, JSN e 25 Abril.

Não conheço o homem em circunstâncias normais. Conheci-o depois nos anos após ter saído da Presidência da Republica, quando fui Chefe do Gabinete do Presidente Mário Soares. Nessa altura já estava reformado sem ocupar lugares de responsabilidade.

Nunca o conheci numa situação de comando sem stress. Debaixo de stress as manifestações do seu temperamento eram aquelas que as circunstancias impunham. Era um homem que estava sempre muito atento, grande trabalhador e era também afável. Gostava de contar anedotas e fazer partidas. Tinha até uns comportamentos que vinham do CM. O CM sempre foi uma referência na sua vida e por vezes tinha uns comportamentos de menino do CM. Lembro-me uma vez, ele tinha um cunhado, Cor Monteiro de Bastos que ia passar uns períodos à Guiné e ficava lá no palácio. Ele tinha a preocupação de manter os relógios sempre a funcionar e o Cor Bastos andava a acertar os relógios. O Gen ia comigo e pregávamos uma partida ao mexer nos ponteiros dos relógios. Ao almoço Spínola perguntava o que tinha andado a fazer, ao que o Cor respondia que tinha andado a acertar os relógios. A certa altura começaram todos a tocar e ainda eram 10 para as 14h. Era uma traquinice, coisa impensável num Marechal.

Era um homem com qualidades e defeitos, mas com mais qualidades do que defeitos.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

J.B.: Ele foi sempre igual do princípio ao fim. Claro que as circunstâncias fizeram com que muitas vezes o feito dele não fosse o mais apropriado aos momentos. Quando estive como Presidente da República estava habituado a que as suas ordens fossem cumpridas, o que nesse cargo nem sempre ocorria. Não dava, como no antigamente, ordens a Coronéis e Majores, mas sim a civis.

O temperamento dele não se adaptou muito às funções que acabou por desempenhar depois do 25 de Abril. Toda a sua actividade ocorreu no âmbito de uma hierarquia, com quem está em cima a mandar e em baixo a obedecer. Na política não era assim. Ele mandava e as coisas não apareciam feitas. Percebeu isso e demitiu-se de Presidente da República, mas manteve-se igual a si próprio até ao final. Ele actuou como na Guiné, quando talvez deve-se actuar de outra maneira.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

J.B.: Ele tinha um grupo mais próximo com quem tinha uma relação muito estreita e com quem falava muito. Reuníamos no palácio, entre eles Manuel Monge, Carlos Azeredo e outros. Tinha uma grande abertura com esse núcleo de pessoas, mas com as outras havia naturalmente uma distância maior. Ele era o Gen, Comandante-Chefe e essa distância fora do grupo notava-se. Mas ele respeitava as pessoas e sobretudo respeitava aqueles que lhe “batiam o pé”, admitindo que eles tinham razão. Várias vezes isso aconteceu nos briefings que havia diariamente sobre as operações que tinham ocorrido durante o dia. Ele era Oficial de Cavalaria e tinha algum desprezo pela Marinha, considerando os marinheiros como elementos vestidos de branco que não gostavam de sujar a farda. Às vezes era um pouco duro com eles. Havia alturas que oficiais da Marinha repostavam as ideias de Spínola, que os mandava calar de imediato. Mas quando regressava ao palácio, Spínola mandava-os chamar e convidava-os para jantar. Nessa altura, num ambiente mais distendido, ouvia as opiniões deles. No briefing tinha de se impor, mandando-os calar-se, mas quando se apercebia que estavam a dizer algo acertado mandava-os chamar para voltarem a conversar. Se gostasse deles nomeava-os para cargos importantes. Às vezes um *tipo* que era bom subia-o e um Cor que era mau “corria” com ele. Chegou mesmo a mandar embora um Brig e um Comodoro. Os que considerava bons deixava-os nos bons lugares. Respeitava a opinião contrária, tentando impor a sua, mas fundamentalmente ouvia.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

J.B.: Não consigo classificar. É muito complicado. Não sou um militar de carreira, mas todos dizem que ele era um grande líder militar, um grande estratega com as ideias das operações

bem definidas no seu geral e depois um tático, mostrando que sabia adaptar a estratégia às circunstâncias. Tinha uma grande qualidade que era a liderança. Era um homem que levava atrás de si as tropas. Tinha uma grande coragem física, indo à frente na maioria das operações. Uma vez no helicóptero estávamos a sobrevoar umas palhotas a arder e o Gen mandou descer naquele sitio mesmo com os avisos do perigo do resto da guarnição. Estas atitudes galvanizam a tropa.

Mas relativamente à técnica não sei. Nunca ouvi nenhum militar denegrir as suas qualidades militares.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

J.B.: Sim e isso viu-se bem na Guiné. Ele chegou à Guiné e rapidamente estabeleceu uma ligação estreita com os chefes das várias tribos. Procurava conhecer bem a mentalidade das várias tribos para poder dialogar com elas, conhecia as necessidades da população e aproximava-se delas. Deste ponto de vista foi um grande Governante para além de ter sido um grande Militar, porque fazia coisas que os governados gostavam e adaptava-se às circunstâncias. E agora você pergunta: “E depois do 25 de Abril não se adaptou?” É verdade. Como já disse há pouco, ele foi Presidente da República durante cinco meses e cinco dias. Nessa altura não se adaptou, mas também quem se adaptaria? A confusão era total naquela altura. Ele procurou na medida do possível obter o controlo das coisas, mas era muito difícil. Não se adaptou a essa nova circunstância porque era algo a que ninguém se adaptou. Naquele tempo havia muitos actores na cena política que não estavam habituados a receber ordens de generais e portanto as ordens entravam por um ouvido e saiam por outro, coisa a que ele não estava habituado. Quando dava uma ordem partia do princípio que as coisas estavam a ser feitas, mas não estavam. Uma pessoa com a história dele era difícil de se adaptar. Não era maleável a esse ponto, sobretudo para trair os seus ideais e as suas regras a que se tinha submetido durante a sua vida. Seguiu a sua linha e cortava a direita. Já Costa Gomes foi diferente. Era conhecido como o rolo que flutuava pelas águas. Talvez fosse necessário alguém mais maleável, coisa que Spínola não era. A rigidez dos seus princípios tornara difícil a adaptação àquelas circunstâncias. A personalidade foi determinante para o desfecho. Ele podia ter continuado como Presidente da República se tivesse aceite algumas coisas, mas não aceitou e foi-se embora. Era preciso alguém com essas qualidades que Spínola não tinha. Uma qualidade num político mas ele não era um político. Tinha sido um grande Governante na Guiné mas não um homem com grande jogo de cintura que é preciso ter na política. Era um militar ainda por cima de Cavalaria.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

J.B.: Ele ouvia muita gente, mas na altura de decidir, decidia. Tinha uma grande capacidade de decisão. Ouvia muito as pessoas da sua confiança. Esta é uma característica de um bom Comandante, ouvir os outros e decidir.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

J.B.: Por uns com uma grande inveja. Tomando o meio militar no seu geral, era bem visto pelas patentes mais baixas (soldados, alferes, capitães) e era bem visto por aqueles Oficiais Superiores que ele tinha tratado bem. Aquele que tinha tratado mal não o perdoara. Por exemplo, desautorizou o Comandante de Batalhão, TCor, dizendo que era incompetente, no meio da parada com os soldados a verem. Há alguns que dizem isso mas eram poucos. A grande maioria diz que ele era um homem com grande prestígio no meio militar. Se não o fosse não tinha sido quem foi e não tinha chegado onde chegou.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

J.B.: Deve ter uma grande disciplina, uma disciplina própria, deve ser muito exigente consigo próprio. Deve ter a sua vida sujeita a determinadas regras, não podendo ser uma pessoa que anda ao sabor das circunstâncias. Tem de ter regras bem definidas de comportamento, uma ideia precisa dos objectivos, daquilo que quer obter. A Liderança serve para liderar em direcção ao objectivo. O militar como vai comandar homens em situação de conflito, deve estar pronto para a guerra. Tem de ter um grande sentido de camaradagem, solidariedade e ter a consciência de que em situações de perigo ele não poderá contar só com ele. O grupo é muito importante. Por outro lado tem de conhecer bem os seus subordinados. Um oficial tem de procurar conhecer os problemas pessoais das pessoas para conseguir perceber os seus comportamentos e para poder melhor aproveitar o que cada um tem de melhor para além das fraquezas dos seus subordinados.

O líder não pode tratar todos da mesma maneira, mas deve sobretudo ter um objectivo e ter uma grande persistência em atingir esse mesmo objectivo. Não pode desfalecer ao primeiro insucesso. Tem de ter um ânimo forte.

Eu trabalhei com dois grandes líderes, Spínola e Mário Soares.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

J.B.: Destacava-se pelo exemplo. Foi um oficial que era TCor e ofereceu-se para Angola. A maior parte, 90% ou mesmo 99% dos militares foram obrigados a ir para África. Ele

ofereceu-se, dando-lhe uma grande superioridade moral. Ele foi porque se deu como voluntário, considerando que era preciso fazer a guerra para defender os interesses de Portugal. Estava bem colocado na Siderurgia Nacional mas foi. Esta atitude revelou bem o seu carácter, um homem que sabia bem o que queria, com um grande objectivo. Foi para a tropa defender a Pátria e naquele momento considerou-a em perigo. Não ficou à espera que o chamassem e deu o passo em frente.

As qualidades militares distinguiram-no dos outros. A coragem, outros também a teriam mas como TCor ia sempre à frente das tropas. Uma vez ele foi para a frente do deslocamento e um soldado reparou que ele não tinha capacete na cabeça e pôs-lho. Nesse momento vem uma bala que o atinge no capacete. Havia muitos Tenentes-Coronéis a fazer a guerra à espera para irem para casa. Ele não, esta ali de corpo inteiro.

Também sobressaiu pela sua posição. Na Guiné era Comandante-Chefe, o único General lá. O que o distinguiu dos outros Generais da altura foi o seu irrequietismo. Foi um homem que na Guiné defendeu ideias políticas enquanto os outros acomodaram-se. Na celebre manifestação da brigada do reumático, os Generais foram prestar e ele não. Tinha ideias próprias, defendias e foi demitido.

D.R.: Esse tipo de diferenças influênciam as operações e a motivação dos militares?

J.B.: Claro que sim. Um militar se vê o seu comandante a pôr-se à frente inculcá-lhe o ânimo e ele vai atrás. Oficiais amorfos não levam ninguém atrás deles. Um oficial com as características dele levava todos atrás. Aquele homem seguíamos sem pensar no perigo.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

J.B.: Não encontro diferenças na liderança mas sim na eficácia da mesma. Enquanto na Guiné foi eficaz, ali não podia ser. A liderança era a mesma e não funcionou porque quis aplicar em Portugal o que funcionou na Guiné, local onde mandava em tudo. Aqui em Portugal havia outros que também mandavam.

Ele não mudou. Foi por se manter fiel ao seu carácter e valores que não triunfou naquele momento. Era muito geométrico no seu comportamento e ali era preciso linhas mais sinuosas. Ele ouvia e depois decidia mas não eram cumpridas as decisões dele.

O próprio General Costa Gomes desiludiu-o. Um dia Spínola mandou actuar a tropa e Costa Gomes respondeu que a tropa estava doente. Eu tenho uma ideia dele mas a história vai dar outra. Spínola estava convencido que Costa Gomes ia actuar como um General mas isso não aconteceu.

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

J.B.: No final dos seus 70 anos tinha uma visão da vida muito diferente. Mas, até ao fim manteve a sua disciplina. Uma vez o Dr. Mário Soares era Presidente da República e ao chegar a Belém conta-me que ao vir passou por Monsanto e viu uma pessoa a cavalo. Ao perguntar ao motorista quem era, ele responde “Marechal Spínola”. Mandou parar o carro e foi falar com ele, dizendo que não podia andar por ali sozinho a cavalo. Na altura Spínola tinha 80 ou 82 anos, respondendo que já estava habituado a andar sozinho. Mas o Dr. Mário Soares como Comandante Supremo das Forças Armadas deu-lhe a ordem de não andar sozinho por ali. Mais tarde a meio da manhã telefona-me o Marechal a dizer que tinha sido proibido de montar a cavalo sozinho e que precisava daquilo todos os dias. Ia tentar arranjar alguém para o acompanhar mas até lá não o voltaria a fazer porque o Presidente da República lhe deu uma ordem. Sempre que o Dr. Mário Soares ia ao estrangeiro ele ia ao aeroporto despedir-se. Uma vez chegamos da Índia pelas 4h da manhã e quando o avião aterrou vimos uma pessoa na pista e perguntamo-nos quem seria. Era o Sr. Marechal Spínola a apresentar cumprimentos ao Sr. Presidente da República. Ia sempre despedir-se do Chefe de Estado e esperá-lo à chegada.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

J.B.: Claro. Considero Spínola um grande líder e acho que também seria, se a história tivesse dado oportunidade e se tivesse tipo tempo, um grande líder na vida civil. Ele foi um grande Governador na Guiné e se tivesse tipo tempo para se adaptar às circunstâncias, mais tempo na Presidência da República, ele teria percebido que a liderança tinha de se adaptar às circunstâncias e poderia vir a ser um grande Presidente da República. Mário Soares também teve o que outros não têm, como o actual Presidente.

Foi um grande líder e um grande Governador. Ele foi um grande político, o homem que trata da *polis* e por isso foi um grande político na verdadeira ascendência da palavra.

Um grande militar com uma grande personalidade. Um homem que deixou muita saudade.

APÊNDICE C: ENTREVISTA 2

Nome: Jorge Duque

Posto: Cor Art

Data da Entrevista: 28/03/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Cor Art Jorge Duque: O primeiro contacto foi em Angola durante a guerra do Ultramar em Janeiro de 1962. Foi quando ele chegou como seu batalhão ao local onde eu estava colocado com a minha companhia. Eu era comandante de Pelotão e ele era o comandante de um batalhão. Eu era e sou de artilharia e ele era de Cav. O local exacto foi o norte de Angola, em Bessa Monteiro. Situa-se no interior a 100Km da costa e a norte de Luanda cerca de 250Km.

No primeiro contacto eu fiquei logo impressionado com ele, porque ele irradiava uma certeza das coisas que quer e uma vontade de fazer aquilo que tem em mente. Percebi que com ele só havia uma solução: ou seguia o senhor ou me afastava dele. Era uma pessoa, um chefe militar, que na altura em que o contactei notei que tinha um comando muito forte, sobretudo na acção, isto é, no momento de se fazer o que quer que fosse não havia hipótese. Tudo o que ele mandava era mesmo para se fazer. Claro que antes de se fazer, antes de ele ter decidido e dado a ordem para se fazer uma determinada acção, ele ponderava e ouvia alguns. Não ouvia muita gente.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

J.D.: Já me tinham falado dele. Eu sabia que ele era um oficial de Cav, com grande perícia na equitação. Sabia que era uma pessoa destemida mas não sabia de todas as características dele sobre o comando. Sabia apenas que era um oficial de Cav brilhante, que ganhava concursos, partia pernas e braços na equitação. Era uma pessoa destemida e isso impressionou-me logo.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

J.D.: Eu era comandante de pelotão de uma companhia de artilharia. Estávamos colocados numa zona do interior onde a actividade operacional era muito intensa. Nós éramos atacados praticamente todos os dias na povoação onde estávamos. Tinha autoridade administrativa e pouco mais. Sempre que saíamos apanhávamos emboscadas e estávamos com dificuldades. Tínhamos vários mortos e muitas vezes íamos ao campo de aviação levar um ferido e trazíamos vários mortos. As coisas estavam a piorar e a ficarem muito difíceis

no sítio onde eu estava. Eu era comandante de pelotão como disse e fui lá colocado em Julho. Passado uns meses aquilo piorou de tal maneira que colocaram o resto da companhia. Ficou quatro ou cinco vezes mais efectivo do que havia e mais um mês ou dois mais um batalhão. Ou seja aquilo foi um crescente, a parte operacional foi crescendo e o inimigo tinha a noção que nós éramos poucos. Com a chegada de Spínola as coisas mudaram.

D.R.: Durante o tempo que estive em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

J.D.: Sim. Quando eu estive em Angola, durante meio ano, Bessa Monteiro foi o primeiro local onde o seu batalhão de Cav 345 foi colocado em funções operacionais. A minha companhia passou a reforçar o batalhão do Spínola. Não éramos orgânicos, não éramos de Cav, mas fomos-lhe atribuídos em reforço. Estávamos sobre as ordens dele e cumpríamos tudo. Eu tive muito contacto estreito com Spínola, fiz várias operações a que ele também foi. Quando regressávamos das operações ele fazia sempre questão de se vir encontrar com a tropa, com os soldados. Se ele não ia na operação ia sempre à chegada e à partida, e portanto a imagem dele estava sempre presente e recordo-me que ele falava nestas alturas com uma veemência muito forte. A própria voz dele tremulava um bocadinho aos militares, porque naquelas conversas que tinha com os militares ele era muito forte com uma expressão que vibrava muito. Os soldados tinham uma grande admiração sobre ele, uma admiração infinita. Eles adoravam-no. Os oficiais também mas aí ele tinha adoradores e dissidentes. Ou se gostava ou se detestava. Ele também era assim, ou gostava ou detestava.

Ele tinha sempre uma fase de reflexão, em que ouvia duas ou três pessoas em quem tinha mais confiança. A partir daí não havia hipótese, não havia volta a dar.

Eu lembro-me que quando ele chegou nós tínhamos o perímetro de defesa mas como éramos poucos esse perímetro era curto. Tínhamos os postos de combate a 30 ou 40 metros do perímetro da nossa unidade e povoação, e ele entendeu que o perímetro devia ser alargado. Ao colocar os postos durante a noite no meio da floresta, os homens tinham medo de ser apanhados. Cada posto era separado por outro a 100 metros. Embora houvesse apoio mútuo, na escuridão era complicado. Ele disse para fazer e acabamos por nos adaptar a esse novo perímetro, acabando por ter ganho liberdade de movimentos no quartel. Mas não era fácil. Eu lembro-me de um médico que ia à casa de banho de capacete por causa da janela. Havia mesmo tiros no interior. Ele quando queria uma determinada coisa lutava por ela.

Um dia ele queria fazer uma operação, precisava de apoio aéreo e o comando superior teve dificuldades em dar esse apoio. Ele pega no rádio furioso a reclamar o apoio aéreo mas

continuam a colocar entraves. Então, ele pega no jipe e faz 100km no itinerário. Ele a conduzir e o seu ajudante ao seu lado. E ai vai ele até ao comando central atravessando zonas que só passávamos com 2 grupos de combate. Ele fez essa travessia, o comando superior ficou aterrorizado quando viu o TCor Spínola e lhe deram logo os aviões. De facto os aviões apareceram e a partir dai ele teve um crédito quer no comando superior quer nos soldados, porque isso provocou um impacto tal que os soldados tinham receio em sair em colunas com dois grupos de combate e ele foi sozinho. Noutras situações quando íamos em progressão no meio da floresta o lugar dele era sempre a frente, de luvas, pingalim, monóculo e a pistola era levada pelo seu ordenança atrás dele. Isto é uma imagem que se transmite aos soldados. O soldado com ele tinha uma confiança infundável. Era uma pessoa que zelava pelo bem-estar dos seus subordinados. O Esquadrão que não dê-se boa comida, ele ia investigar e era capaz de ameaçar o sargento ou Cap para que melhora-se a comida dos soldados.

Numa outra operação íamos a pé e havia dois eixos. No outro eixo houve uma grande emboscada que morreram muitos soldados de um esquadrão, do Xavier de Brito, Cap, foi ferido. Um dos grupos de combate foi totalmente desfeito e eles recuaram. Aquilo causou um choque enorme. O normal seria retirar e cumprir minimamente o plano de operações, mas não. Ele colocou o batalhão todo naquele sítio, a parte operacional. Eu tive de ir ao objectivo do Xavier de Brito. A surpresa perdeu-se. Ele tinha a consciência que já não ia apanhar o inimigo, mas sabia que dentro do espírito dos soldados que tinham ficado traumatizados e com medo, ia criar novamente um espírito de há vontade naquela zona. Aquela zona passou a ser um local de desastre mas sem nenhum fantasma. A guerra que nós travamos era diferente da guerra convencional. Era uma guerra de pequenos grupos, de iniciativa e de surpresa. Estávamos sempre a ser vigiados pelo Inimigo, mas nunca sabíamos onde ele estava nem quando ia aparecer. Esta operação foi o pior desastre dele e de nos todos. Aquilo foi traumatizante, mas deu a volta no espírito dos soldados. Recordo-me que me muitas operações que ia estava sempre presente na acção de comando. Ia deixando os outros fazerem mas quando via que algo não ia bem corrigia. Ele era pouco delegativo nesse aspecto. Existem várias maneiras de chefiar, mas ele tinha algo de extraordinário que era o exemplo. Sempre preocupado com os subordinados, tinha uma presença muito mítica perante os soldados quer pela maneira como se apresentava, muitas vezes em tronco nu e sem capacete, pingalim, monóculo e a arma com o ordenança, a voz que a tremia quando falava sobre estas situações mais evocativas, mas não era irreflectido. Ele reflectia antes das decisões. Depois de tomar as decisões mantinha-as. Tinha alguma dificuldade em alterar ao longo das missões as suas decisões, isto em Angola. Já depois do 25 de Abril, quando ele era Presidente, ele era profundamente anti-comunista. Na altura havia uma parte das forças políticas de esquerda que estavam em crescendo, quase a

assumir o controlo da sociedade e do país. Ele não concordava com isso e reagiu. Tomou iniciativas ao ponto de se preparar para uma guerra civil. Essa parte já não estive, mas sei que depois se retirou para Espanha. Foram essas situação que no 25 de Novembro voltaram a colocar o processo político confirme intenção do MFA.

Aquela ida de jipe em Angola é da maneira de ser dele que é característico da mesma maneira que o *Portugal e o Futuro*, ele era o mesmo. As medidas que ele propõe a maior parte dos Tenentes-coronéis e Generais da altura não tinham coragem de propor, mas ele teve. Era uma pessoa de muita coragem e os políticos sabiam disso. Não eram decisões que podiam manipular facilmente.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

J.D.: Era uma pessoa de muito boas relações humanas com as pessoas de quem ele gostava, em quem tinha confiança. Ele gostava de quem considerava competente, de quem era capaz de integrar a sua equipa. Nos tínhamos dele uma amizade e uma protecção enorme e ao mesmo tempo sabíamos que tínhamos de cumprir. Ele falava muito abertamente com os seus próximos. Falava melhor com os subordinados do que com os superiores. Era adorado pelos soldados, no entanto era um pouco selectivo. Desde logo a arma de Cav. Quem era de Cav à partida tinha a porta aberta, quem não era só muito excepcionalmente. Ele dizia-me que eu só tinha um defeito que era de não ser de Cav. As pessoas de quem ele gostava tinham uma relação de confiança mútua e as pessoas estavam de tal forma ligadas com ele que não o defraudavam. Os que ficavam de fora desse grupo tinham muitas dificuldades. Um dos capitães dele teve vários conflitos com ele. Levou um castigo e foi-se embora. Ele era uma pessoa que queria ter uma relação de confiança. As pessoas tinham de estar disponíveis para aceitar as ordens dele ou não faziam parte da equipa.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

J.D.: Não. Ele manteve sempre o seu traço, a sua personalidade muito forte e isso não é de marechal, general ou TCor. Voltando aquela acção do apoio aéreo, deram-lhe os aviões e demos cabo da base deles. Fui eu que fiz o assalto nessa base e foi o Cap de Cav que foi punido a ficar a manter o cerco à base. Limpamos a base toda do inimigo, tiveram muitas baixas e eu até vim com um chapéu com galões de TCor do comandante da base inimiga. Spínola até me fez continência ao chegar ao pé dele. Deram-lhe os aviões e viram que ele tinha razão.

A minha opinião não mudou. Ele manteve sempre o espírito e capacidade de decisão e uma vontade férrea de cumprir aquilo a que está convencido. Quando há um insucesso ele adaptou-se. Na situação do Xavier de Sousa, ele colocou o batalhão todo ali para mostrar presença ao inimigo e os soldados terem vontade.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

J.D.: Ele era adorado pelo subordinados e níveis intermédios. Ao nível dos capitães havia os que o adoravam. Esses viam o chefe que podia ser seguido e outros que não. Relações péssimas e óptimas. No 25 de Abril mantém esse característica. Ele mantém os seu seguidores no combate ao descalabro para a esquerda e tinha também aqueles que não o seguiam.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

J.D.: Ele era um bom oficial de Cav porque tinha o espírito da Cav assumido e praticava-o, quer com os cavalos, quer com os conhecimentos tácticos que aplicava na guerra subversiva onde nós estávamos. Ele montava as operações de uma maneira ousada mas nunca inconsistente. Ousada mas seria isso mesmo que o levaria ao êxito. Entendo que ele ponha nos seus conhecimentos tácticos a vertente psicológica, sendo um factor de competência de chefia e competência táctica. Nos tivemos lá vários batalhões e nenhum teve as competências de Spínola. Eu lembro-me que ouve um batalhão que passou e à noite com o barulho de uns tiros o Estado Maior foi todo para baixo das mesas. Com Spínola isso não acontecia. Alias ao ouvir-se isso ele levantava-se a ver se onde vinham. A maneira de ser, de chefiar e conhecimentos dele eram fortíssimos. Para além disso tinha também conhecimentos políticos. O *Processo do Portugal e o Futuro*, era uma visão e competência política muito para além da maior parte dos militares e chefes. Em nome da lealdade ao seu País ele sabia que a direcção era aquela e não teve medo de a dizer. Isso também é competência estratégica. Nessa área antes e depois do 25 de Abril, ele tem uma visão estratégica, táctica e política, sempre virada para a acção para concretizar os seus objectivos e convicções.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

J.D.: Ele adaptava-se facilmente. Deixou grandes amizades e uma boa impressão. Ele criava uma ligação em que as pessoas o viam como mítico. Em Angola aconteceu isso. Ele a falar com os negros, que nós sabíamos que eles tinham relações com o inimigo à noite, criou um misticismo sobre ele. Durante os deslocamentos víamos mesas, cadeiras e vasos colocados pelo inimigo. Também recebíamos várias cartas muitas vezes para tentar identificar o oficial. Mas o inimigo também criou um mito de receio sobre Spínola e nós

sentíamos-nos mais confortados e a andar com muito mais segurança. Ele criou boas relações profissionais e humanas. Eu era Alf e ele TCor falava comigo muito naturalmente. Já em Cascais continuei a ter uma grande relação com ele. Spínola tinha uma grande memória. Ele próprio dizia que não havia pessoas inteligentes se não tivessem boa memória.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

J.D.: Vou-me centrar enquanto ele era TCor. Ele tinha um grupo de oficiais que ouvia e com quem dialogava. Fazia perguntas objectivas e detalhadas. No fim como um relance dava a decisão e a partir daí não havia volta a dar. Quem estava com ele a planear tinha de se adaptar e começar a pensar como ele. Mas há uma fase em que ele ouve os colaboradores seleccionados, que fazem parte do seu staff.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

J.D.: Spínola era visto como um chefe, mais do que como comandante, como um chefe. Os postos inferiores adoravam, tinha um sentimento de protecção paternal. Era o chefe que zelava pelos interesses dos subordinados e que para cima era pior, ou seja, quem estava para cima sabia que a relação com ele não era fácil. O batalhão do Spínola quando chegou a Angola era o único que ia com blindagens. E porquê? Porque segundo ele a tropa tinha de ir protegida. Quando ele foi de jipe pedir o apoio aéreo não foi com esses jipes. Não tinha vidro à frente e foi de vidro aberto de lado. A protecção não era para ele, era para os seus militares. Isto criava uma motivação maior nos soldados. Ele fazia aquilo por inspiração, não pensava se hoje fazia isto ou aquilo. As chefias superiores tinham medo dele. Ou faziam o que era pedido ou sabiam que o tinham a reclamar e reivindicar as coisas. Os capitães que estavam com ele ou alinhavam ou estavam fora. Não aguentavam muito tempo a pressão de não aderir as decisões dele. Lembro-me de um que foi embora, que não gostava do comandante, o comandante não gostava dele e foi-se embora.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

J.D.: O militar para ser líder deve liderar pelo exemplo. Este aspecto é fundamental. Nós somos líderes, em geral, em situações de risco. Se à partilha de risco entre os superiores e inferiores sentimos todos que vamos na mesma carruagem. Acho que é logo o primeiro traço importante para se ser líder. O segundo traço é a competência. Eu lembro-me de um soldado que se virou para mim e disse-me que eu estava numa zona de perigo, para sair de lá que eles precisavam de mim. A imagem também não deve ser descurada. O

processo de decisão também é importante. A pessoa tem de ouvir e tem de ter os elementos para decidir. Ou temos os elementos todos disponíveis e os militares souberam que houve esse esforço participativo e quando se toma a decisão, está tomada. Para a decisão é necessário a participação dos subordinados mas para a acção devemos ser assertivos, enérgico e teimoso. A conduta deve ser flexível. O líder tem de ser o defensor dos subordinados. Esta é uma característica militar. Quanto mais forte for, maior é a percepção da liderança. O chefe é o sindicato deles.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

J.D.: O TCor Spínola foi único relativamente aos outros que eu conheci. Até os outros TCor e Coronéis sabiam que ele era diferente. A ousadia dele, quer no relacionamento, quer o espírito de cavaleiro. Ele tinha essa diferença que outros não tinham. A sua ousadia iluminou o caminho dele, toda a carreira militar. Outra característica é a imagem. O monóculo era característico dele, mesmo em operações.

D.R.: Esse tipo de diferenças influenciava as operações e a motivação dos militares?

J.D.: Quase sempre. Influenciava os que o seguiam e era motivo de rejeição para os que o abandonavam. Eu tive uma óptima relação com ele e isso prova que ele não escolhia apenas homens de Cav. O próprio ajudante de campo dele era tal como eu de artilharia.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

J.D.: Não há duvida, que ele transformou-se de Comandando Militar Tático para Político e manobrador de alta política. Em Angola nunca teve qualquer manifestação por estar influenciado por política. Transformou-se num político com os mesmos traços da sua personalidade. Ele manteve a sua personalidade, a sua figura, a sua maneira de ser.

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

J.D.: Ele teve sempre uma relação de exigência com o escalão superior. Quando assumia uma missão o escalão superior estava ciente que ele faria tudo para a cumprir. Ele era exigente sobre meios, e tudo o que for necessário para cumprir. Enquanto civil não conheço totalmente a sua acção. Ele desempenhou muitas funções civis. Pelo que sei na Guiné teve muita ligação com a população civil, tal como teve em Angola. Mas existem muitos documentos que referem a grande consideração que a população tinha por Spínola. Como Presidente da República naquela altura do 25 de Abril, ele movimentava muitas tropas como

se de uma pré-guerra civil se tratasse. Mas considero que a sua acção se manteve nos dois planos.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

J.D.: Considero. Porque as pessoas quando o seguiam faziam-no com uma entrega total, pois sabiam que com ele iam a qualquer lado. Ele guiava a acção e participava com todos. Não abandonava os subordinados. As pessoas iam naturalmente com ele. Entregavam-se como uma dádiva. Nós deixávamo-nos guiar por ele porque sabíamos que ele nos ia guiar ao destino. Se tivemos no período em que vivo apontar um líder militar é Spínola. Existem muitos mas líder mesmo é Spínola.

APÊNDICE D: ENTREVISTA 3

Nome: Luís de Mello Corrêa **Posto:** Sarg Mil **Data da Entrevista:** 29/03/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Exmo. Sr. Luís de Mello Corrêa: Cap, Lanceiros 2 em 1956. Achei que ele era um bocadinho vaidoso mas isso sempre foi toda a vida. Morreu assim. Fui a Lanceiros 2 montar a cavalo e deparo com um Cap que montava a cavalo. Eu não tenho a opinião que ele fosse um excelente cavaleiro. Agora em cima do cavalo era uma máquina. Sem espezinhar as pessoas, ele mantinha a sua liderança e isso fez-me impressão porque não era o comandante do regimento, sendo o Cor Ribeiro o único militar que conhecia até então. Foi ele que me levou a montar a cavalo pela primeira vez.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

L.C.: Nunca. Até Lanceiros 2 nunca me tinham falado. A partir dai comecei a ouvir falar até que vou para Estremoz e sou mobilizado, e um dia o 2º Comandante do RC 3 pergunta-me se já tinha lido a ordem de serviço. Eu respondo “Não Meu Coronel.” E ele responde-me: “Então leia, você foi mobilizado.” Eu vou e vejo na OS “Tenente-Coronel António Sebastião Ribeiro de Spínola”. E diz-me o 2º Comandante: “Você tá lixado, ponha-se a pau!”

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

L.C.: Era 2º Sargento de Cav. Estava integrado num Esquadrão comandando pelo então Cap Rui Monteiro Pereira. É muito curioso porque em Estremoz há militares, soldados, que as vezes estão 20 anos sem ir aos encontros e ainda o tratam por Cap, sendo já General. Era do hábito, mas Spínola não era tratado pela sua patente. Era tratado por “Meu Comandante”. Curiosamente no em que ele tomou posse como Presidente da República, há uma série de jornalistas que vêm ter comigo e perguntam “que intimidade é esse que o senhor tem com o Sr. General António de Spínola? O Senhor chama-o de Meu Comandante.” Tenham Paciência. Ele era o Meu Comandante e morreu como o Meu Comandante.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

L.C.: Indirectamente sim. Era extremamente áspero e austero. Mas sabe, nós os civis precisávamos de uma pessoa assim. Eu sempre me dei bem com ele. Nunca tive nenhuma razão para discordar dele. Era uma pessoa que usava o monóculo, o stick, o pingalim e aquelas coisas todas. E é curioso que quando cheguei a Santarém, em 1959 ou 1960, tive nessa altura um aspirante que me disse: “Oh Luís tu és meu amigo mas aqui dentro...” Eu sabia perfeitamente a hierarquia. “Mas vais aprender uma coisa.” Na primeira aula de estratégia militar, com o General Correia Barrento que foi CEME, de Cav e do CM, disse uma coisa: “Nós aqui não temos tanques, temos carros de combate. Não temos corneteiros, temos clarins. Atenção que não há Companhias, há Esquadrões.” Isto ficou-me desde 1959. Quando cheguei a Estremoz comecei a perceber.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

L.C.: O negativo na minha opinião é ser ligeiramente vaidoso. Era um bocadinho vaidoso. Não era fácil. Como comandante era um líder porque era uma pessoa que se impunha. Nós temos uma operação em São Salvador, 1963, em que temos de ir fazer uma operação à fronteira. Estamos na altura do natal de 1962, e Spínola pediu voluntários. E ela disse: “Quem é casado sai, quem não é fica.” Ficaram 270. Posso-lhe dizer que fomos todos voluntários para ir a uma operação no natal de 62. Mas ele só precisava de 70. Chamou o Cap Monteiro Pereira e os outros e disse-lhes para escolherem. Tinha outra característica que começou em Angola, com o Cor Massanita, que era o único oficial superior que comandava tropas em combate. Spínola tende a aprender um pouco. Até uma certa altura mandava os capitães, depois percebeu que não tinha muita confiança com os capitães e ia ele próprio. Ora num TCor comandante de um Grupo não é normal. Apontavam-se pelos dedos os que faziam isso, em Angola.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

L.C.: Nunca se alterou muito porque havia duas coisas que eu não discutia com ele: política e religião. Ele já sabia que eu era católico, já sabia que eu era conservador e portanto eu nunca discutia isso com ele. Entendi-me sempre muito bem com ele. Sempre foi muito correcto comigo porque eu não entrava em terrenos muito apertados.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

L.C.: Era uma liderança superior. Vivia numa plataforma superior. Impunha-se pela sua maneira de ser, a sua maneira de se fardar, de se vestir, a sua maneira de falar. Mantive sempre uma boa relação com ele, e repare, entre mim e ele havia seis postos. Eu não tinha

contacto directo com ele, mas quando queria ter notícias dele falava com o então Cap Monteiro Pereira. Eu sei um bocadinho do GCav 345 não por ter estado debaixo das ordens do TCor Spínola mas sim porque o Cap e o Alf me diziam.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

L.C.: Não. Em Angola o tempo que ele liderou o meu Grupo de Cav não me permite isso. O que conheço dele da Guiné é do que vem nos jornais, das conversas que tinha com ele.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

L.C.: Adaptava-se ao meio militar porque era um Líder. Era ele que mandava, não havia muitas discussões. No meio civil eu tinha um relacionamento muito agradável com ele. Ele tem coisas para mim que são fantásticas. Desde as dedicatórias nos livros, era muito agradável para mim.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

L.C.: Se fossem do CM e de Cav ele ouvia. Se não fossem ele não dava muita importância. Era muito difícil. Extremamente austero e era uma pessoa com uma personalidade muito forte. Era um homem que decidia. Decidia 90 por cento daquilo que fazia. Ele decidia muito com o coração.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

L.C.: Do GCav 345 era uma sensação extraordinária. Tinha uma relação muito próxima com os seus soldados, mas não gostava que entrasse-mos em terrenos muito apertados. Com os seus capitães, comandantes de Esquadrão, ele tinha uma relação de liderança comandante-subalterno. Ele impunha-se, ele fazia. Dou-lhe um exemplo. Um dia estou no mato, e o Machado da Cruz chama-me e diz que no dia seguinte secalhar não temos comandante. O Monteiro Pereira vai falar com ele e tem imensas coisas para lhe dizer. E o Monteiro Pereira disse-lhe uma série de violências, que eu não assisti. Spínola no final põe-se de pé, dá-lhe um abraço e diz: “É disto é que eu preciso!”. Ele quando percebia que não tinha razão admitia. Era uma pessoa que quando os outros não eram de Cav ou do CM tinham de se impor para aceitar as suas ideias.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

L.C.: É saber aquilo que está a fazer, ter experiencia. Não se chega a Cor sem ter experiencia. Mas penso que o principal é a experiencia. O ter vivido as coisas. O 345 foi

marcante para ele e para além disso foi-lhe útil. Ele aprendeu muito em Angola, e na Guiné pôs isso em prática.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

L.C.: A capacidade de liderança. Ele sabia aquilo que queria e passava por cima de tudo e todos, as vezes injustamente. As histórias que me contam da Guiné mostram isso. Em Angola não. A sua experiencia em Angola foi determinante. Nós babávamos quando ele dizia que não tinha tido filhos mas que éramos os filhos dele.

D.R.: Esse tipo de diferenças influênciam as operações e a motivação dos militares?

L.C.: Totalmente. Pela maneira como ele valorizava os militares. Ele impunha-se pela liderança que tinha e pela experiencia que ia adquirindo. Porque é que Marcello Caetano chama Spínola para comandar a Guiné? Porque percebeu que era um líder. Basta ler os livros e isso vem escrito.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

L.C.: Manteve a sua liderança e personalidade. No fundo foi a vaidade dele que lhe pôs uma banana. Eu tive essa experiencia com ele. Foi perceber que ele não tinha alterado nada do que vi em Angola e depois como Presidente da República.

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

L.C.: Eu só me refiro ao meio militar. Dava-me muito bem com ele. Ele é considerado um vaidoso, um não muito inteligente, mas isso é assim. Ele morreu assim.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

L.C.: Totalmente. Pela maneira como se distinguiu dos outros. Era um tipo extremamente duro e as vezes há quem não goste. Muito austero, inclusive na sua vida militar. Ele transferiu a experiencia de Angola até morrer. Morreu com desgosto de não ter filhos e morreu porque achou que não lhe reconheceram as suas qualidades. Era a sua liderança, a sua experiencia, a sua formação. Ele punha o CM e a Cav acima de tudo o que o cercava.

APÊNDICE E: ENTREVISTA 4

Nome: Manuel Monge

Posto: MGen

Data da Entrevista: 30/03/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

MGen Manuel Monge: O Marechal Spínola é um homem que aparece “regressado” ao Exército em 1961 porque ele estava na licença sem vencimento e era administrador da Siderurgia Nacional. Quando rebenta a guerra em Angola, havia vários militares na situação dele. O TCor António de Spínola ofereceu-se e foi comandar o Grupo de Cav. Ai, ele aproveitou os seus conhecimentos e influências por ter estado na siderurgia para conseguir algumas blindagens e ele levou algum material, em termos de viaturas, acima do normal. Eu conheço-o porque já estava em Angola e ele chega com o seu Grupo. Quando chegava um batalhão, ainda por cima de Cav, nós vínhamos Luanda para os ver desfilar. Viu nessa altura e comecei a conhece-lo. Um dia encontrei-o numa farmácia militar com um aspecto imponente, com o seu monóculo. Foi a primeira vez que o vi mais próximo. Ele era um mito nascente. Já na altura ele tinha sido pelo modo como tinha vindo, o modo de lutar, o modo como tratava os soldados, tanto assim é que quando ele acaba a sua comissão é condecorado com a Medalha de Valor Militar. Ora valores militares durante a guerra terá havido cerca de 20.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

M.M.: Não. Era eu Alf e nós conhecíamos meia dúzia de pessoas. Julgo que ninguém o conhecia até se ter oferecido como comandante de batalhão. Ele era relativamente conhecido na área hípica. Ele não tinha passado militar. A guerra fez o currículo das pessoas. Ele era conhecido na GNR mas não havia muita fama. Havia meia dúzia de nomes, o Calado nos cavaleiros.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

M.M.: Eu fiz quatro mais uma, cinco comissões. Durante 3 anos, 3 meses e 3 dias estive em Macau. Fiz quatro comissões em África. Duas em Angola, a primeira como Alf nos Dragões, outra a comandar uma Companhia de Polícia Militar em Luanda. Depois tive na Guiné. A terceira comendei um ERec Panhard e a quarta fui convidado pelo General Spínola para o Comando-Chefe e depois acabei no COP5.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

M.M.: O General era o comandante nas minhas duas últimas comissões. Quando fui para a terceira comissão tinha tido um acidente de viação e estava convalescente. Eu poderia ter ido para Timor mas na altura com a ida do então Brig Spínola para a Guiné com grande apoio do Governo. Ele vai e dão-lhe a possibilidade de escolher os oficiais que quisesse. Ele escolheu uma série de oficiais muito prestigiados no seio do Exército e a ida para a Guiné era uma aposta na excelência. Eu fui com algum encanto para a Guiné. Estive lá durante 2 anos no ERec e voltei mais tarde.

O General Spínola tinha a ideia do que queria mas não tinha o modo como queria. Ele chegou e rapidamente se apercebeu em termos de estratégia que aquilo era uma guerra subversiva e que havia de conquistar as populações. Ele toma um determinado número de medidas, desde libertar alguns presos políticos até fazer modificações na localização das nossas tropas. Ele ligou sempre muito a presença militar à presença da população.

Spínola tinha acabado a sua acção de comando em Angola à frente dos seus soldados. A sua acção na Guiné caracterizava-se por uma grande presença. Como era o seu dia? Spínola de manhã levantava-se cedo e começava o seu dia indo às 8h da manhã ao hospital visitar os feridos e doentes. Depois apanhava um helicóptero e todos os dias de manhã ele ia visitar uma unidade ou como quase todos os dias havia acções de combate ele fazia questão de cair mesmo em cima do local onde tinha havia uma operação de combate, dando algum ânimo aos militares. Ele era um comandante permanente como era o Rommel, como era o Alexandre o Grande. Spínola tinha isso, estava na frente com os seus soldados nos momentos de maior perigo. Era a sua maneira de comandar em termos militares.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

M.M.: Spínola era uma figura que hoje podemos dizer que era um figurão. Era uma pessoa que cultivava obviamente a sua imagem, pela maneira como se fardava, como se vestia, pelo seu pingalim, era um homem que sabia a importância que tem a aparência. E usava monóculo, o monóculo que tinha tido uns anos antes uma conotação prussiana, dos militares mais antigos e mais conservadores. Para nós o monóculo já era uma coisa um bocado diferente, fazia parte da sua figura, ao ponto de uma das suas alcunhas era o Caco Baldé. Há várias histórias dele, de cair o monóculo para dentro da sopa e a malta ficava aflita e ele dizia “Não se preocupem.” Ele ia ao bolso e tirava outro. Ele cultivava a sua imagem e o monóculo fazia parte dele. Era um homem autoritário, mas sendo determinado e afirmativo aceitava vozes divergentes. Uma das pessoas com quem vai fazer é com o Gen Carlos Azeredo. Um belo dia o Gen Carlos Azeredo estava em Bissau e o Spínola está

muito pouco motivado para continuar na Guiné, mas Marcello Caetano consegue convencê-lo a ficar mais um ano. Quando ele chega à Guiné procura continuar com o seu Staff, um deles o Gen Carlos Azeredo chefe da SecPop. Então, Spínola numa conversa com ele diz-lhe “Oh Carlos Azeredo tens de ficar aqui comigo mais uns tempos.” E o Azeredo respondeu-lhe “Oh Meu General, eu não enfio barretes, eu não me chamo António de Spínola.” Uma pessoa com esta flexibilidade tinha como características negativas o facto de as vezes se brincar que só havia pessoas boas se fossem de Cav, do CM e não ser do Estado Maior. Spínola apreciava a qualidade. As vezes um bocado cruel, nunca com os soldados, mas sim com os oficiais. Spínola fazia nas suas viagens exames aos comandantes de Batalhão. Chegava ao batalhão e perguntava como estavam a correr as coisas. Uma das coisas que ele explorava era se os comandantes de batalhão conheciam o terreno. Um dia um dos comandantes não sabia responder e Spínola percebeu que ele não andava pelo mato com os seus homens. Spínola pega nela e leva-o de helicóptero até um sitio qualquer e deixou-o lá. O comandante de batalhão pergunta então como é que ia regressar para casa, à qual Spínola responde “Vai regressar pelos seus próprios meios.” Deixou-o lá e foi-se embora. Ele fazia isto com alguma premeditação. Os que considerava que eram maus, ele mandou todos embora. Ele não fazia apenas esse exame, ele já trazia informações de que o comandante de batalhão não andava com as suas tropas. Isto cria uma onda de antipatia. Não havia pessoas neutras. Ou se gostava ou se detestava, por ele ser uma pessoa dura. Ele tentava um pouco que os comandantes de batalhão fossem a sua imagem de Angola. Ele apreciava imenso a presença do comandante com as tropas. Era por vezes considerado um populista por tratar bem os soldados e mal os oficiais superiores. Era o seu modo de comando.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

M.M.: Não. Eu fui para a Guiné em Outubro de 1968, Spínola vai para lá em Maio. Quando lá cheguei ele já estava no máximo da sua capacidade operacional. Conheci-o desde essa altura até à sua morte. Era fácil ter uma imagem nítida do General Spínola nos primeiros contactos, que mantive até ao fim.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

M.M.: As pessoas que o rodeavam eram a sua elite. Era criticado por isso, por ter um conjunto de oficiais que escolhia. Fazendo uma comparação um bocado ousada, ele era como o Mourinho. Ele era o chefe, tudo o que se passava era responsabilidade dele. Ele tinha um conjunto de oficiais do melhor que havia no Exército Português, e com esses ele tinha um enorme carinho. Já com alguns que ele não conhecia ou não gostava, era diferente. Acusavam-no de não praticar a equidade. E é verdade. Ele mesmo assumia e

dizia “Eu sou um Oficial de Cavalaria e com os puro-sangue é que se ganham corridas. Com os burralões não se vai a lado nenhum.” Ele distingui-a os que considerava melhor, porque com esses cumpria melhor as missões. Era um homem com estas características, quem mais merecia era quem ele mais defendia e protegia. Em relação aos outros tinha por vezes alguma crueldade.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

M.M.: O General Comandante tem de ter conhecimentos, mas deve ter principalmente liderança. Ele era o homem que liderava e potenciava a excelência de quem trabalhava com ele. Ele tinha a competência máxima. De 1 a 5 não tinha dúvidas em dar 5. Mas em General não tem de ter a técnica de Cap. Spínola andava nas altas estratégias mas não deixava de lado as competências técnicas.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

M.M.: Não. O meio é que tinha de se adaptar a ele. Não era propriamente um homem flexível. Na Guiné ele não se adapta ao meio, mas tem sempre em conta os factores de decisão. Na Guiné ele adaptou-se à situação das várias etnias. Ele criou os conselhos do povo para ouvir a opinião de todos. Aquilo eram sociedades africanas de poder tribal, e ele chamava os homens grandes a trazer as suas opiniões e críticas.

Um dia num desses congressos, há um velho balanta que pede a palavra e diz “O ano passado o Governador Spínola foi à minha terra e viu que o poço estava destruído e disse que ia mandar alguém para arranjar. Já passou um ano e não arranjaram e eu gostaria de saber se o Governador é mentiroso ou não se consegue obedecer.” Repare a frontalidade e espírito de abertura que se passava ali. Resultado passado uns dias o poço estava arranjado. Spínola adaptava-a ao meio indo buscar pessoas que conheciam a realidade. Ele procurou preservar os valores africanos. Procurou adaptar-se e utilizar esses mesmos valores na sua política de favorecimento das populações

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

M.M.: O General tinha um grande staff. Foi ele que escolheu essas pessoas. Spínola ia pondo gente, que tinha vantagens e inconvenientes. Todos partilhávamos as suas ideias e eram todas pessoas muito boas. A PIDE era a força de informação de Spínola. As suas decisões eram sempre ouvindo os seus militares. Nós contamos uma história, ele gostava imenso do TCor Cardoso. Era o secretário pessoal dele, tinha uma função civil. Era um homem um pouco antítese do Spínola. Era educado, cuidadoso, um homem de EM. E um dia Spínola encontra-o e diz-lhe que fez isto e aquilo à qual o TCor Cardoso responde a

dizer que ele não podia fazer isso porque era contra a lei. Spínola pergunta a ele se a decisão era justa ou não e perante a resposta positiva dele diz-lhe para alterar a lei. Ele ouvia os seus colaboradores, tinha cuidado em ouvir todos eles. Era demasiado inteligente e competente para tomar decisões depois de ouvir o seu EM.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

M.M.: Por ter o espírito de proteger algumas pessoas, tornava a sua imagem perante a grande massa dos militares não muito justa. Alguns oficiais temiam-no mais do que o admiravam ou amavam. Em contrapartida a grande massa dos soldados admiravam e aqueles mais próximos amavam-no. Os oficiais mais antigos a não ser aqueles que pertenciam ao grupo restrito, não gostavam dele. Os soldados 90 por cento adoravam-no e os oficiais 30 por cento.

Spínola não era uma pessoa muito querida no meio da oficialidade. Ele teve algumas pegadas com alguns comandantes. Há uma história de um Cap de infantaria que veio a Bissau e o General convidou-o a vir jantar com ele. E a meio da conversa Spínola diz-lhe “Você é um grande Cap. Por isso está aqui a jantar com o Governador e os outros estão a comer na messe.” Tinha atitudes que fazia com que algumas pessoas não tivessem uma grande simpatia por ele. Simpatia só um grupo não muito alargado de oficiais.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

M.M.: Há vários estilos de comando. Há chefes militares com características muito diferentes, mas há algumas que todos têm. Uma delas é o saber respeitar os seus homens e fazer-lhes compreender que é um deles. Nós latinos o comandante tem de ser um deles. Spínola começou assim, a andar em tronco nu com um pau na mão como TCor. Ele ganhou o respeito por ser um deles. Comia com eles, corria os riscos deles e estava sempre pronto a defender os seus homens. Um líder tem de ser alguém que os militares o vejam no meio deles, sempre disposto a comandar e que está pronto a bater-se por eles, não por bem-estar, mas sim pelos meios necessários. Existem vários estilos. Napoleão, Rommel entre outros. Todos eles ganharam o respeito com o exemplo. Para ser líder é igual, mas o princípio da confiança e o espírito de corpo é fundamental. Ele é um de nós e defende os nossos interesses. Quando há um líder há um núcleo, há um clã. O líder tem inimigos. O homem é um animal e todas as sociedades animais têm de ter líderes.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

M.M.: Spínola era como já lhe referi, era um espartano na sua maneira de viver. Ele era um homem exigente consigo próprio, trabalhador, mas também havia outros que o eram mas ele era diferente. Spínola era um indivíduo afirmativo no sentido de onde chegava marcava o seu lugar, o seu espaço. Outros dizem que ele era vaidoso. Julgo que não há nenhum líder que não o seja. A sua maneira de estar e afirmar era assim. A postura marcava um determinado estilo ligado com a vaidade. O Gen Costa Gomes era diferente, era um homem de EM. O comando era diferente. Não tinha figura para aparecer. Fardava mal, tinha um boné as quatro pancadas. Não tinha o estilo afirmativo de Spínola, mas o seu comando também era eficiente. Spínola passava por todos os escalões directamente à prática. Um estilo mais combatente, ainda por cima de Cav, com voz grossa com os seus soldados.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

M.M.: Um pouco. Spínola era extremamente exigente. Ele controlava as coisas e conta-se que numa determinada operação uma determinada força diz-lhe que tinha cumprido a missão e ele estava lá no local do objectivo a ver se eles estavam lá. Ele mandou repetir a operação. Cumpria esses riscos. Quando foi a morte dos 3 Majores, ele teve para ir ao encontro. Ele era um homem que gostava de correr o risco com os seus militares. Influenciava com um grande espírito perante os seus soldados. Motivava com o seu exemplo e com os seus discursos. Quando ele chegou a Portugal não havia lugar para ele e criaram aquilo, o VCEMGFA. A imagem dele perante as populações era de motivação.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

M.M.: Infelizmente Spínola em termos políticos manteve-se igual a si próprio, ou seja, este homem habituado a ser respeitado e ser obedecido tinha dificuldade em entrar no jogo político, no cede aqui e recebe aculá. As estruturas paralelas só fizeram mal à revolução. Por exemplo Conselho da Revolução. Para Spínola aquilo era um conselho onde os miúdos votavam para decidir o que se faz, que ultrapassava todos os limites. Spínola entristeceu-se e no 28 de Setembro foi-se embora. Para seu orgulho nunca nenhum Oficial de Cav fez parte do Conselho de Revolução. Alguns tentaram levar mas nunca nenhum pertenceu. Este é um dos maiores motivos de orgulho. E fomos nós que fizemos o 25 de Abril. Sem a Cav não teria havido. Sem as duas colunas dos blindados não teríamos conseguido.

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

M.M.: Spínola nunca foi civil, só quando nasceu. Mesmo na forma de vestir à paisana tinha o seu porte militar. Era sempre uma maneira muito militar, a disciplina, rigor. Dentro dos civis

movimentava-se marcando a sua diferença. No dia 10 de Março de 1996 o PR Nino Vieira veio a Portugal assistir à posse do PR Jorge Sampaio. Alguém sugere que ele vá visitar Spínola e fui eu que organizei essa visita. Quando lá chegou falou ao Spínola com um profundo respeito. Apesar de ele estar bastante doente, com máscara de oxigénio, a sua vaidade física não foi possível manter. Trocaram algumas palavras e os jornalistas perguntam: “Então vocês combateram um contra o outro e estão a falar com essa cordialidade entre vós?” Spínola volta-se para eles e responde “Vocês não percebem nada disso! Vocês não percebem nada do que é ser militar!”

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

M.M.: Claro. O líder é o homem que consegue que os soldados vão atrás de si, em todas as circunstâncias. Não é o homem que empurra os soldados. O líder é aquele que os consegue levar a ter vontade de fazer as coisas. O Gen Tomé Pinto diz o seguinte “Os meus militares não sei se se batiam pela Pátria, mas batiam-se pelo seu Cap.” Por isso é que a Pátria é igual para todos e de um lado está uma companhia que não vale nada e do outro está uma companhia estupenda. O líder relacionado com Spínola é o líder presente. Aceitar o perigo dos seus homens, gostar de estar no meio deles, é o espírito da Cav. Primeiro comiam os cavalos, depois os soldados e depois os oficiais. Não era assim nas outras unidades. Este tipo de liderança muito afirmativo e muito presente é próprio da Cav. Há quem diga que a página mais nobre das nossas FA é da Infantaria. Eu digo: Não é! É da Cav que apeou em Aljubarrota. Eram cavaleiros só que apearam. Pelas exigências tácticas do combate tiveram que apeaar. Também há o líder intelectual mas não esperam que de um salto de um CC para o chão em movimento. O correr o risco com os soldados e a confiança é fundamental. Sem confiança no chefe não há liderança possível.

Spínola era um homem que tinha algum humor e apreciava uma boa piada.

Havia uma enorme relação com Mário Soares. São as duas figuras mais importantes do Século XX Português.

APÊNDICE F: ENTREVISTA 5

Nome: Carlos Marques Abreu **Posto:** Cor Art **Data da Entrevista:** 05/04/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Cor Art Carlos Marques Abreu: Eu posso dividir a minha vivência com o Marechal Spínola em três períodos: primeiro na guerra, na Guiné onde estive com ele praticamente 6 anos, onde o conheci como o meu Comandante-Chefe, o meu Militar comandante de homens a sério. Privei com ele, eu como comandante de uma companhia e depois de um comando operacional que dependia directamente dele, onde me apercebi das grandes qualidades de chefia do Marechal, a sua forma de tratar e cativar os soldados, que ele sentia que era a base de tudo. Duro para os seus Oficiais do Quadro, exigindo deles competência que deveriam ter e por vezes ele encontrava alguns que não tinham, daí muita gente gostar dele e muita gente o odiar. Ele nesse aspecto não perdoava. Uma pessoa era competente ou mandava embora como aconteceu com alguns TCor; O segundo período foi durante o tempo em que foi Presidente da República. Ele sentiu que não estava em condições para continuar. A meu ver ele teve aqui um erro: ele convenceu-se que o povo o poria novamente lá outra vez como PR. Realmente a coisa não aconteceu assim e ele ficou praticamente detido em casa do irmão. Nessa altura estava no EME e era necessário um ajudante de campo para o General Spínola porque o PR a seguir, o Marechal Costa Gomes, não queria que o Marechal Spínola tivesse contactos directos com a parte militar. Queria-o isolar tendo um certo receio que existissem ligações do Marechal. Nessa altura o Manuel Monge veio ter comigo ao EME e perguntou-me se eu não me importava de ser ajudante de campo do Marechal. Eu estranhei um bocado por ser oficial de Art, mas nunca diria que não ao Sr General. Esta é a segunda fase de contactos com ele. Eu era ajudante de campo do Marechal e ele recebia visitas de várias partes da política. Ele estudava muita política, chegando a dizer-me que já estava a começar a perceber um bocado de política. E eu respondia “Mas o Meu General nunca poderá ser um o político.” Ao que ele perguntava “Mas porquê?” “O Meu General é incapaz de hoje dizer uma coisa e amanhã dizer uma coisa contrária ao que disse agora.” Ele continuava a ir montar a cavalo ao 4º Esquadrão, era o único prazer e a única distração dele. Eu fui oficial de Art até à Guiné. A partir daí comecei sempre a trabalhar com cavaleiros. E é um pouco estranho, sendo eu de Art, como é que fui ajudante de campo do nosso Marechal. Ele tinha outra característica: só gostava de oficiais de Cav e principalmente do CM. Não gostava nada de oficiais de Art e Inf, principalmente de Art, com duas excepções: Cor Duque e eu. Dá-se o 11 de Março e o

Marechal vai para Espanha e depois para o Brasil. Eu fui preso em Caxias. Quando fui solto regressei a casa onde estavam os amigos todos à minha espera. Tinha chegado eu à meia hora, toca o telefone e era o Sr Marechal Spínola a dar-me os parabéns. Fez-me um discurso por telefone que podia ter-me voltado a colocar em Caxias outra vez. Eu fui recuperado e colocaram-me na Direcção da Arma de Artilharia. Depois passei pela GNR e fui colocado nos Açores. Passado 1 ano e meio de ter chegado aos Açores toca o telefone e era o Manuel Monge. O Ajudante de Campo do Marechal Spínola estava para ser promovido a Cor e o Manuel Monge convida-me para ser outra vez Ajudante de Campo do nosso Marechal. Eu aceitei e esta é a minha terceira vida com o Marechal. Tive 8 anos seguidos com ele, não como aquela relação militar hierarquizada mas sim como dois amigos. Eu montava com ele às segundas, quartas e sextas em Cascais e às terças e quintas no 4º Esquadrão. Eu de Art não tinha cavalo. Ele não gostava que o acompanhassem a cavalo. Eu fui o único que ele autorizou. Um dia fomos montar onde ele tinha o cavalo dele e eu disse-lhe “Eu até tenho saudades de montar a cavalo.” Ao que ele responde “Ai tem? Então você costuma passar a perna?” “Oh Meu Marechal foi só na AM e na Guarda.” “Ai foi? Então monte lá esse. Meta a passo... Agora a trote... Galope... Tá muito bem, Tá muito bem. Amanha vai à direcção equestre e vai requisitar um cavalo para si.” “Mas eu não posso, sou de Art e depois eles obrigam-me a entrar em provas.” “Diga que sou eu que mando e acabou.” O que é certo é que quando lá cheguei estavam todos danados e lá me mandaram um cavalo. Montava sempre com ele e eram passeios de confiança. Contava-me os problemas de família e surgiu uma amizade muito forte. Nos tínhamos um Gabinete no EMGFA e outro na Presidência da República. O PR Mário Soares gostava muito dele ao ponto de pedir ao Marechal um nome para a Casa Militar. Devido a várias situações e momentos a escolha não caiu no Gen Bruno mas sim no Gen Carlos de Azeredo, outro dos *mustangs* dele. Durante a guerra o Marechal criou um grupo onde tinha confiança ilimitada. O Marechal gostava de andar muito até que um dia começa a sentir que já não podia. Começa ai a guerra com os médicos.

As viagens que fazíamos onde as características dele vinham ao de cima, a forma de ser dele, completamente diferente do que o vulgo conhece, aquele homem duro. Ele era um místico também. Acreditava em coisas fantásticas.”Oh Abreu, eu em Angola ia com de camisola porque as balas não me atingiam! Podiam fazer fogo que não me atingiam.” O problema é que o inimigo acreditava nisso. Ele muitas vezes na Guiné ia a povoações que nós sabíamos que eram inimigas, a população escondia as armas, ouvia-o e falava. Ia-se embora e eles não lhe faziam nada.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

C.A.: Não. Eu era oficial miliciano e fui “obrigado” a vir para a AM tirar o curso. Só quando fui para a Guiné é que comecei a ouvir falar de Spínola

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

C.A.: Na Guiné comandeí uma companhia africana, só havia três companhias que era uma ponta de lança para as operações com todos os africanos, nos sítios piores. Eu estava junto à fronteira e o General visitava muitas vezes. Quando regresssei a Portugal fui novamente convidado pelo General Spínola para voltar para a Guiné e fui para o COP6.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

C.A.: Sim. O comando dele é o comando de um grande General, no aspecto estratégico e tático. Ele na Guiné não era só o Comandante de Guerra, era também o Governador. Ele mudou muita coisa. Criou os Comandos Operacionais que limpavam muita coisa. Fez muitas coisas brilhantes, tudo isso devido à estratégia dele acompanhado com acção social. O Marechal desenvolveu uma actividade paralela de conquista das populações. Castigava quem tratasse mal os Africanos. A população adorava-o. Ninguém lhe fazia mal. Há alguns rasgos de Cav, à cavaleiro, a operação Mar Verde por exemplo. É uma coisa que admiro na Cav, o ímpeto e o não ver das consequências. Spínola é um militar extraordinário e um belíssimo Governador por perceber que a guerra na Guiné não se podia manter.

Por exemplo, numa zona da Guiné perdemos a superioridade aérea. Spínola conseguiu-a recuperar. Os nossos pilotos recusavam-se a voar nesses locais e um dia Spínola chega à base aérea e diz que quer ir sobrevoar a zona onde os aviões estavam a ser abatidos. Ninguém dá o passo em frente. Quem entrou com Spínola no avião foi o comandante da base. Spínola regressa depois de ter sobrevoado a área e diz: “Se eu e o Comandante da base fomos, vocês também têm de ir.” Com esse gesto começaram a perder o medo e recuperamos a superioridade.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

C.A.: A sua maneira de falar era extraordinária. Um verdadeiro Patriota. A nível militar foi o Grupo 345 que o empurrou para a carreira que teve.

Encontrei em Portugal uma óptima pessoa no aspecto de convívio, amizade pelos seus amigos, respeitos pelos amigos e inimigos, personalidade forte, teimoso, mas que se alguém fosse contra as suas ideias com razão ele aceitava. Ele tinha uma humanidade muito grande. Como Marechal olhava para os homens do 345 com grande saudade.

Defeitos dele... Posso dizer que talvez fosse autoritário demais, mas os lugares que ocupava levavam a isso. Comandante não é mandante, tem de ter o apoio de várias pessoas e ele tinha isso.

Pessoalmente era uma pessoa espectacular. Muito pouca gente teve um contacto tão pessoal com Spínola como eu tive.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

C.A.: Não. Mantive sempre a mesma opinião com o tempo em que fui conhecendo o Marechal.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

C.A.: Havia quem gostava dele e quem o odiava. Não havia nenhum soldado que não gostasse dele. Tinha uma relação óptima com o soldado. Com os militares do QP era muito exigente, porque a sua obrigação, o seu ofício e tinham de ser competentes. Os que não cumpriam era punidos e “corridos” de lá. Apesar de ser duro aceitava a crítica.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

C.A.: Os conhecimentos técnicos dele como comandante de batalhão em Angola acham que foram brilhantes. O nosso General foi um óptimo cavaleiro, ganhou muitos prémios. Não atingiu o apogeu do Brig Henrique Calado mas foi um cavaleiro bastante bom. No aspecto mecânico não foi tão cavaleiro. O nível táctico e estratégico ninguém foi como ele. Na Guiné ele fez o máximo que poderia ser feito. Toda aquela estratégia, todas as acções foram tacticamente correctas. Os resultados que ele apresentou eram bons.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

C.A.: Sim, muito bem. Em qualquer lugar. Ele nunca se sentia mal em sítio nenhum. Sabia-se impor e não tinha receio que os outros dissessem mal.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

C.A.: Ele tinha as suas ideias próprias e seguia-as. Simplesmente era suficientemente inteligente para ouvir a opinião das pessoas que achava válida. Ouvia e decidia, por vezes com base no que lhe diziam. Um dos exemplos foi a Operação Mar Verde. As informações que lhe deram foram erradas. Se lhe tivessem dado informações correctas a operação tinha sido um sucesso. A decisão era sempre dele e aceitou sempre a responsabilidade.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

C.A.: Por muitos Generais com muita inveja. Havia outros que o adoravam, pessoas com categoria. Ou tinham inveja ou gostavam muito dele. Os bons quase todos gostavam dele, os fracos nem por isso. Nem todos os que chegam a General são bons

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

C.A.: Deve ouvir bem, compreender bem os seus subordinados. Todas decisões fixas. Não ser hesitante. Ser muito disciplinador e disciplinado. Ser um exemplo para os seus homens. Nunca pedir a um inferior para fazer algo que não consiga fazer. Eu senti sempre que tinha de dar o exemplo. Em operações tinha de dar o exemplo e ir sempre com eles à frente. Se eu consigo eles também vão conseguir. Se apenas mandasse fazer nunca seria bom comandante.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

C.A.: Em primeiro lugar destaco o seu carisma, a sua voluntariedade, a sua valentia pessoal, que é uma coisa que como Generais nem todos fazem. O General é para planear e mandar. O Spínola planeava e fazia. Aparecia muitas vezes na frente de combate. Ia aos locais mais perigosos. Quando o soldado mais pequenino do batalhão vê o seu Comandante-Chefe a ir aos sítios onde ele vai, a comer o que ele come, a possibilidade de apanhar a mesma bala que ele, tem uma consideração muito diferente. Começa a acreditar nos êxitos.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

C.A.: Muito. É isso que todos os militares adoravam. Não era uma pessoa distante. Para os militares da Guiné não era aquela pessoa que estava no palácio. Era uma pessoa que estava com eles, em todo o lado. Julgo que não houve nenhum sítio onde ele não fosse. O exemplo é uma coisa fundamental.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

C.A.: Como PR não conseguiu impor-se, nem político. Ele quis ser igual ao que era. Ele não era um político. Ele não poderia ser um político porque quando via que algo estava errado, mudava as coisas. O Gen Costa Gomes foi diferente. Anda para um lado e depois para outros. Aquela *rolhiçe* dele talvez fosse bom para Portugal na altura, mas era uma pessoa que não tinha carácter. Spínola morre-se ou não, tinha de fazer o que acreditava.

No conselho de estado em que apresentou a demissão, havia uma senhora e todos se curvaram incluindo o Bruno. Ninguém o apoiou a não ser essa senhora. Ela deu uma lição a todos os outros.

Outro erro foi ele convencer-se que o povo depois o apoiava a seguir a ter renunciado do cargo de PR.

Outra coisa, ele era um perfeccionista extraordinário.

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

C.A.: Foi sempre o mesmo. Manteve-se igual a si próprio sempre, em qualquer situação.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

C.A.: Até posso dizer mais. Eu não considero outro líder. Não encontro mais nenhum líder da categoria dele. Eu comparo o nosso Marechal Spínola a um Patton. Um guerreiro e voluntário como o Patton, mas com consciência. É um grande líder, o único em Portugal. Foi um grande líder em todos os aspectos, quer quando era Cor, Gen e Marechal. Mesmo sem comandos nenhuns era um mentor do Mário Soares. Muita coisa que ele fazia perguntava ao Spínola. Os discursos eram corrigidos pelo Marechal.

As vidas das outras pessoas foram influenciadas pela vida de Spínola. Exemplo disso é o Gen Azeredo.

APÊNDICE G: ENTREVISTA 6

Nome: Mário Pinto

Posto: Furr Mil

Data da Entrevista: 01/04/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Furr Mil Mário Pinto: O meu primeiro contacto com o General António Spínola deu-se em 1967 quando recruta na EPC, o então Cor António Spínola foi visitar o GI da EPC e deu uma palestra aos recrutas do CSM e COM sobre a Guerra do Ultramar. Na altura não fiquei com nenhuma impressão de monta de António Spínola

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

M.P.: A única ocasião até então que tinha ouvido falar de António Spínola. Foi numa reportagem dum Jornal da época onde se falava dos seus feitos no Norte de Angola no comando dum Batalhão no início da Guerra do Ultramar. Não teve nenhuma influência para a minha opinião sobre o mesmo.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

M.P.: Operacional no COP4 – Em BUBA, Guiné, com o posto de Furr Mil sob as ordens do então Maj Carlos Fabião que era um dos homens chave do General António Spínola, na altura Brig.

Fui mobilizado para a Guiné em fins de 1968, integrado na CART 2519 Os Morcegos de Mampatá, Comandada pelo Cap. Jacinto Manuel Barrelas, hoje Cor na reforma.

Fui seleccionado juntamente com outros operacionais para o COP4, às ordens do COMCHEFE e foi nessa qualidade que conheci o então Brig António Spínola como vários oficiais do seu Staff operacional dos vários ramos das forças armadas.

Com a retirada dos aquartelamentos de Medina do Boé e Gandembel, junto á fronteira de Conakry, pretendia-se um alargamento dos contactos com o então IN, mais no interior do território de maneira dos mesmos não terem possibilidade de tão rapidamente refugiarem-se na fronteira. Também tinha por finalidade criar uma Zona Vermelha de intervenção ao COMCHEFE (tipo terra de ninguém) com o fim do PAIGC ficar mais exposto á nossa Força Aérea e às FA de intervenção rápida que poderiam mais facilmente interceptar o IN nas suas incursões dentro do território da Guiné. Para isso foram mandadas abrir estradas pelo COMCHEFE partindo de Aldeia Formosa – Buba com alongamento ao Cantanhêz. Foram

criadas estruturas de grande porte, com os três ramos das FA empenhados em várias acções em conjunto, coordenadas directamente pelo COMCHEFE via COP4.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

M.P.: Embora a sua presença fosse constante e bem visível no período do COP4, as ordens eram dadas directamente ao Comando e depois transmitidas aos subalternos, mas as Operações militares via-se que eram cuidadosamente preparadas e selectivas.

Em termos de comando habituei-me sempre á presença do General supervisionando as acções. Onde menos esperávamos lá aparecia ele de Hélio. Dava moral às tropas em combate sabendo que estava ali o COMCHEFE com eles. Esta a meu ver era a maior caracterização de António Spínola ter sempre os militares do seu lado e a meu ver foi conseguida.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

M.P.: Fora da esfera militar nunca convivi com António Spínola, por isso a minha apreciação pessoal é estreitamente militar.

Como militar era: Exigente, imperioso, convicto, garboso, disciplinador, humano e ambicioso.

Exigente: Porque exigia dos seus subordinados cumprimento até á exaustão.

Imperioso: Porque as suas ordens eram para ser cumpridas sem apelo.

Convicto: Porque estava sempre convencido que o que fazia era sempre o melhor.

Garboso: Porque estava sempre impecavelmente vestido e ataviado que contrastava com os restantes.

Disciplinador: Porque não olhava a patentes nem a nomes para aplicar castigos. Que o digam os Comandantes de Companhia e de Batalhão que ele castigou.

Humano: Porque procurou sempre melhores condições de instalações, mantimentos e saúde para os seus militares no Vietname (digo mato). Eram célebres as visitas do COMCHEFE às unidades nos piores locais do mato e reunir-se com os militares (soldados) e satisfazer as suas necessidades.

Ambicioso: Porque nunca escondeu de ninguém querer vir a ser o mais alto magistrado da Nação, como veio a conseguir.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

M.P.: Nunca alterei a minha opinião sobre António Spínola, talvez por ter convivido com ele um período difícil da Guerra da Guiné. Só tenho um senão e uma crítica a fazer ao General António Spínola.

Quando da Independência da Guiné não ter feito tudo ao seu alcance para evitar os massacres dos Comandos Africanos e dos militares Guineenses que lutaram a nosso lado.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

M.P.: A relação de António Spínola com os que o rodeavam, tinha na presença dos militares uma característica sempre de respeito e formal segundo as normas militares. Em privado não sei porque nunca privei com o General. No entanto junto da população e milícias locais tinha outra atitude menos formal o que lhe dava uma popularidade enorme de Homem Grande tendo sido até baptizado com o nome Caco Baldé pelos Guineenses. No que me foi dado a observar sempre ríspido e militar, poucas vezes o vi descontraído e despreocupado e sempre atento a qualquer situação que lhe fosse posta ou interpelada pelos seus subordinados. Mesmo quando nos honrava com a sua presença nos aquartelamentos do mato e convivia connosco nunca deixava aquele ar sério, rigoroso e carrancudo de homem superior. Como nós todos na vida teve amigos, admiradores e inimigos, no seio dos Oficiais do Quadro Permanente na Guiné, teve militares contrários á sua liderança como; Cap. Vasco Lourenço e mais tarde o Maj Coutinho de Lima entre outros.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

M.P.: Não tenho conhecimentos técnicos ou táticos para classificar um militar que uma grande maioria considera o nosso maior Cabo da Guerra do Ultramar. Julgo mesmo que poucos hoje estarão em condições de o fazer ou se atrevam em consciência fazê-lo.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

M.P.: Pelo que já foi descrito é fácil verificar que António de Spínola se adaptava inteiramente á situação da Guiné. Creio mesmo ter sido o melhor Governador e COMCHEFE que a Guiné conheceu, aliás isto reconhecido pelos seus opositores no terreno como Nino Vieira, Carlos Cabral e outros.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

M.P.: António Spínola quando assumiu o Comando das Forças Armadas na Guiné e depois de fazer o ponto da situação do Território tomou várias medidas de fundo que ficaram célebres nos meios militares da altura.

1.º- Constituiu um Staff de oficiais da sua inteira confiança de vários ramos das FA, que constitui-a o seu núcleo duro de decisão operacional. Oficiais estes que ao longo do seu período como COMCHEFE vieram a tornarem-se numa elite militar conhecida em toda a Guiné: Almeida Bruno, Firmino Miguel, Carlos Fabião, Correia de Campos, Pereira da Costa, Passos Ramos, Magalhães Osório, Carlos Azeredo, Matos Gomes, Raul Folque, Ricardo Durão, Alpoim Galvão, Manuel Monge entre outros.

2.º- Foram criados vários COPS em locais do Território específicos com objectivo de melhor interceptar o IN. Cada COP tinha o seu Staff operacional pendendo dum oficial de confiança do COMCHEFE, no meu caso era o COP4 comandado pelo então Maj Carlos Fabião.

3.º- Além das decisões já descritas no ponto (3.º) e entre outras tomadas em diversos Sectores, foi decidido o reordenamento populacional em Tabancas organizadas e administradas por naturais da Guiné, supervisionadas pelos COPS, que viria a ter percussões psicológicas no seio do PAIGC.

4.º- Os aquartelamentos militares foram reajustados no terreno de maneira a garantirem as decisões tomadas como as seguintes: Abertura de uma rede de estradas alcatroada pelo interior do Território, auxílio às populações em assistência sanitária, escolar e agrícola.

5.º- Formação de meios militares de naturais da Guiné; Comandos Africanos, Fuzileiros Africanos e CCaç. Africanos. Todas estas medidas criaram uma desorganização logística do PAIGC que no período de 1969/70 virou os resultados da Guerra para o nosso lado.

6.- António de Spínola tinha a consciência que a guerra não poderia ser ganha pela força das armas mas pela psicologia militar mantendo as populações do nosso lado e quase o conseguiu, até aquele triste episódio da morte dos Oficiais empenhados nessa missão; Majores, Passos Ramos, Pereira da Costa, Magalhães Osório e Alf Mosca. Este episódio veria afectar o moral de todas as tropas incluindo o de António Spínola que veria de seguida encetar os bons ofícios do Presidente do Senegal, Senghor para junto do PAIGC iniciar conversações para a independência.

7.ª - Derivado às recusas do Governo Central de Lisboa quanto ao plano de António Spínola para as negociações com o PAIGC, foi decidido levar a cabo nos fins de 1970 operações de larga envergadura como “ Op. Mar Verde “ entre outras.

Durante a minha comissão na Guiné foram estas as acções relevantes que eu me lembro de iniciativa do General António Spínola perante o cenário de Guerra que encontrou.

Mais tarde este cenário modificou-se para pior, com as consequências que são do conhecimento geral; Perca do domínio aéreo, perca de iniciativa no terreno, armamento inadequado perante o do PAIGC, moral das tropas baixo, etc.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

M.P.: António Spínola tinha um carisma perante as tropas e a população como uma figura idolatrada ou um ser de outro mundo. Tinha um discurso tão convincente que tocava nos sentimentos e na alma dos militares e arrastava multidões populacionais atrás dele e depois com uma máquina de psico e publicitária montada era imparável. Assisti a discursos de António Spínola que eram arrepiantes, tal era o seu empenho de encorajamento aos nossos militares, para ele os nossos Soldados eram os melhores do Mundo.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

M.P.: A meu ver várias: Sentido de responsabilidade, empreendedor, exemplar, sempre presente, justo, exigente, defensor daquilo que acredita, confiança nos seus subordinados e corajoso nas suas acções.

Um Líder! Tem que ter tudo isto mais o carisma de ser visto pelos seus subordinados como um ídolo e um exemplo a seguir.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

M.P.: Tenho dificuldade em responder a esta pergunta pois não cumpri serviço militar com outros comandantes da mesma patente que António Spínola. Mas comparando-o com comandantes de Batalhão e de Companhias que conheci existia uma diferença abismal, com excepções evidentemente a maioria fazia o percurso inverso do Spínola na guerra da Guiné.

Enquanto o General procurava o mato, outros procuravam Bissau e os seus gabinetes de ar condicionado. Daí, se dizer que a guerra do mato ter sido feita por milicianos e não foram poucos os comandantes castigados pelo COMCHEFE por legarem a sua função de comando a outra patente mais baixa.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

M.P.: Em minha opinião teremos que dividir esta pergunta em dois períodos diferentes:

1.º Período – Desde 1968 a 1970, domínio absoluto de Spínola sobre as tropas e seus Oficiais, quando a iniciativa da guerra corria a nosso favor e as Companhias eram na sua maioria comandadas por QP. A descrença e a chamada consciencialização política ainda não tinham entrado nos sectores militares e nos comandos das Companhias havia respeito hierárquico, neste período a influência do COMCHEF era notória e motivadora.

2.º Período – Após 1970, começou aparecer contestação no seio das FA, entre Of Mil e do QP o que deu origem à quebra do anel hierático. A AM não conseguia dar resposta para

fazer as rotações necessárias nas Companhias mobilizadas e foi necessário recorrer a Of Mil para ocupar esta lacuna.

Até aqui os Of Mil só eram treinados para Comandar Grupos de Combate (Pelotões), de repente vêem-se confrontados com o comando de Companhias, acção que de todo fugia ao seu conceito de vida e prolongava aos mesmos o tempo de serviço militar.

Com os Of Mil no mato e os QP na sua maioria colocados em gabinetes da retaguarda o ambiente militar crispou e a cadeia habitual de ordens já não era o mesmo. As ordens do COMCHEF, já não eram directas aos COP ou às unidades do terreno, passavam por gabinetes em Bissau de Oficiais considerados especializados em certos sectores operacionais e quase sempre eram alteradas as normas escritas por Spínola.

Neste contexto Spínola perdeu a influência que tinha até ali sobre as tropas dividindo essa função com outros Oficiais Superiores do Quadro Permanente que controlavam tropas especiais como COMAF, FZAF e CCAÇ. Africanos.

O problema mais se agravou com o célebre Dec.º Lei 353/73 de 13/07/73 que deu origem, às disputas de QP e Of Mil, que mais tarde o Gen Spínola veio a tomar partido pelos Oficiais Milicianos.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

M.P.: Foram muito diferentes enquanto Comandante e Líder Militar teve quase sempre o controle dos seus subordinados e eram incontestáveis as suas ordens de comando (excepto a parte final do seu comando na Guiné, já referenciado), daí os êxitos que lhe são atribuídos.

Como Presidente da Republica não se conseguiu impor, em virtude do período conturbado que se viveu a seguir ao 25 Abril nomeadamente no PREC.

Muitos dos Oficiais que ele comandou em África e que faziam parte do MFA, não lhe reconheciam o direito político de ocupar essa posição e o General nunca conseguiu contornar esse obstáculo com a diplomacia que o problema requeria e isso era muito do resultado da sua doutrina do Oficial Castrense. O General era um acérrimo anticomunista.

E essa, situação tornou-se insustentável e levou o General a demitir-se de Presidente da República. Lutou na clandestinidade contra o regime comunista que quase se conseguiu implantar no País e só após o golpe militar do 25 Novembro de 1976, deixou a clandestinidade e regressou a Portugal.

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

M.P.: Não posso responder na totalidade a esta pergunta pois não acompanhei o General quanto civil. Quanto á sua personalidade como militar creio estar já bastante explicito nas perguntas anteriores.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

M.P.: Sim, o General Spínola foi sempre um Líder ao longo da sua vida militar. Teve sempre comandos de destaque onde cumpriu sempre o seu dever com competência, conseguia levar sempre os seus soldados onde pretendia sob o seu comando, estava sempre presente nas boas e nas más alturas, defendeu sempre os seus pontos de vista com convicção, mesmo que isso não fosse os mesmos dos seus opositores. O General Spínola tinha o carisma dos prestinados que nasceram para Liderar.

APÊNDICE H: ENTREVISTA 7

Nome: Carlos de Azeredo

Posto: Gen

Data da Entrevista: 03/04/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Gen Carlos de Azeredo: Dirigia eu a instrução da Recruta destinada para o Ultramar, no RC 4, em Castelo Branco, quando uma praça da Guarda me veio informar que chegara, vindo de Lisboa o Cor Tirocinado A. Spínola Director da Instrução para as tropas de Cav e que o Cor Comandante do Regimento me mandava comparecer no seu Gabinete.

Não conhecia Spínola de lado nenhum e calculei que o encontro não seria ameno, porque dias antes eu tinha proposto, com o aval do Comandante do Regimento, várias alterações ao plano da instrução destinado às Praças, que julgava totalmente desajustado para a realidade da Guerra do Ultramar: Saltos para o “galho”, transpor valas e outros obstáculos em corrida e mais exercícios próprios de uma escola de atletismo com manifesta economia de exercícios de tiro, quer de espingarda, quer de morteiro. (uma granada para cada 2 instruendos).

Argumentava que um soldado com a sua espingarda tinha de saber atirar com justeza, aprendendo a calcular a distância do alvo, utilizando correctamente a alça, conhecer bem a sua arma, desencravar-la quando necessário, etc. Spínola quis ver a recruta que estava no campo e acompanhei-o até ao local onde decorria a instrução, nas proximidades do quartel. Quando chegamos junto a um recruta mandou que preparasse a espingarda e apontasse para o tronco de uma árvore isolada e distante de nós. O Rapaz olhou para o tronco uns instantes, mexeu no aparelho de pontaria, altura em que Spínola lhe perguntou qual a distância “Praí 50 Metros “ Spínola pediu-lhe a arma e inspeccionou a mira e entregando-lhe a espingarda disse para o soldado a sorrir “Mataste a árvore”. Não houve tiros porque ainda não tinham distribuído munições de Instrução. Voltei a encontrar o General Spínola quando assumiu o Comando-Chefe da Guiné onde eu me encontrava já.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

C.A.: Não. Oficial do RC 6, só conhecia o Maj Spínola de o ver concursar em provas Hípicas.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

C.A.: Como Cap fiz quatro Comissões no Ultramar e mais uma como Maj de Cav no CG da Guiné.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

C.A.: De todos os Generais que tive como Comandantes–Chefes, o General Spínola foi o único que tinha comandado um Grupo de Cav em Angola. Foi o único Comandante-Chefe com experiência em acções de Contra Guerrilha. Pode concluir que foi um seguro e experiente Comandante-Chefe.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

C.A.: Um Militar exigente, coerente com nas suas opiniões e inabalável na sua devoção ao conceito de PÁTRIA.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

C.A.: Não. A sua reacção a certos aspectos e atitudes durante o chamado PREC, após o 25 de Abril, só confirmaram o seu alto conceito de Pátria e de Honra.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

C.A.: Nem sempre fácil. A facilidade das suas relações era paralela às qualidades pessoais do militar em causa.

Cito os casos de Firmino Miguel ou de Carlos Alexandre Morais, Oficiais que Spínola admirava pelas suas Qualidades. Por outro lado era conhecida a sua hostilidade por aqueles que não davam boas provas.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

C.A.: Aceite o princípio de que só a vivência de operações de combate é capaz de dar uma formação completa a um comandante de tropas em operações, a classificação será a de 5. Lembro que Spínola teve a oportunidade de visitar as tropas Alemãs na Frente Leste, na Rússia durante a 2ª Guerra Mundial e tinha experiência activa de comando de tropas em Angola.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

C.A.: O General não aceitava situações dúplices, faltas de honestidade, ou desleixo, frequentes no meio da política, que o levaram, inclusivamente, a abandonar a vida pública.

As respostas tinham grande variação: Severas ou de amigo apoio, perante a aceitação do visado e da mentalidade militar.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

C.A.: A sua própria opinião, poderia por vezes ser influenciada por Oficiais que lhe eram próximos, mas havia casos em que era inamovível.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

C.A.: De modo geral, com admiração.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

C.A.: Deve ter carácter, ser competente e possuir sentido de humanidade (honra, coragem e sentido de missão).

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

C.A.: A principal diferença reside no facto do Gen Spínola ser o único General que fez verdadeiramente guerra. Não se limitou ao gabinete, visitava diariamente as tropas no campo e nos postos mais críticos

Cada homem é um ser único e irrepetível, mas lembro que visitávamos uma unidade no Sul da Guiné, que tinha sido duramente atacada , com armas pesadas e quando numa pequena elevação o comandante local nos apontava os locais das armas pesadas do IN, este abriu fogo cerrado sobre o nosso grupo. A malta toda e eu, desarmados, deitamo-nos no terreno, enquanto Spínola se mantinha no mesmo lugar em pé , indiferente ao perigo que corria. Não era possível não admirar um, Chefe militar como Spínola.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

C.A.:

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

C.A.:

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

C.A.:

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

C.A.:

APÊNDICE I: ENTREVISTA 8

Nome: Pedro Pezarat Correia **Posto:** MGen **Data da Entrevista:** 06/04/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

MGen Pedro Pezarat Correia: Eu conhecia o General Spínola, de nome, há muito tempo. O General Spínola esteve durante algum tempo afastado do Exército, esteve mesmo quase para sair. Foi um homem que este muito tempo na GNR. Não tinha uma carreira muito feita nas Unidades Militares do Exército. Só tive contacto com ele na Guiné em 1969, era ele ainda Brig Comandante-Chefe e Governador.

Quando fui para a Guiné como Oficial de Operações ia prevenido. Apesar de ser um jovem Maj ia na minha quinta comissão. Tinha alguma informação sobre quem era o Spínola e ia com alguma confiança por saber que ele tinha uma certa tendência de se rodear de alguns oficiais fiéis. Era uma das características dele. A sua equipa era constituída por fiéis e devotados. A grande maioria do EM dele tinha uma boa relação comigo. Spínola logo aí dá uma pedrada no charco. Nomeia dois Oficiais que não eram do EM para o seu staff.

Tive oportunidade de me aperceber das virtudes e defeitos de Spínola. Ele não era um homem vulgar. Como Comandante-Chefe convenceu-me. Ele era um comandante. Ao nível do comando de General, ele dava as suas missões as unidades, fundamentadas, e era um homem que ia ao terreno ver a execução das missões. Foi várias vezes ao meu Batalhão e tive várias pegadas com ele.

Nos sabíamos o que podíamos contar da parte dele. Ele era muito exigente.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

P.C.: Já tinha ouvido falar dele, mas não tinha nenhuma indicação especial. Eu também era do CM e por isso o nome dele, por vezes, ouvia-se falar. Ele esteve afastado do Exército. Começou a carreira na GNR e esteve afastado durante alguns anos das Unidades Militares do Exército.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

P.C.: Fiz cinco comissões em África e na Índia. Em África estive em Moçambique e na Guiné, onde encontrei o Brig Spínola. Comandei Companhias Operacionais e fui Oficial de Operações.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

P.C.: Ele tinha o que eu considerava sempre um dos maiores pecados, para alguns pode ser uma virtude: por vezes como Comandante-Chefe queria descer ao comando directo dos homens das unidades. Eu tenho para mim que um dos problemas da liderança, com a minha ascensão a Oficial Gen, a liderança tem três níveis que o comandante deve saber: Até Cap o oficial comanda directamente os seus homens. Tem de os conhecer; O Oficial Superior comanda Comandantes; O Oficial General comanda Comandos. O comando de Oficial General assume mais a característica de um gestor. Quando um Oficial Superior quer comandar directamente os seus homens está a passar por cima das competências dos seus subordinados. Muito pior quando é o Oficial General a querer comandar Batalhões e Companhias. O General Spínola cometia esse erro por vezes. Ao ir ao terreno ver as operações tinha por vezes essas atitudes. É uma virtude como homem, mas como militar pode ser um defeito.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

P.C.: O General Spínola não tinha uma personalidade pacífica. É um indivíduo controverso. Era muito vincado em manter uma determinada imagem: o monóculo, luvas, stick. Conseguiu ser um homem que pela sua maneira de ser arrastou os seus fiéis. Ainda hoje se falam dos spinolistas.

Uma característica negativa era o facto de ele era muito sensível as suas amizades. Quem era do CM e de Cav estava garantido. Por vezes por causa disso cometeu algumas injustiças.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

P.C.: Manteve-se até à altura em que se torna como PR. Considero que foi um mau presidente no período revolucionário. Afastamo-nos a partir desse momento, embora mantivesse-mos bons contactos.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

P.C.: Pela sua maneira de ser tinha uma auréola do General distante mas idolatrado. Cultivava essa imagem. Dos que trabalhavam com ele ou gostavam dele ou odiavam. Trocava e comandantes muito facilmente e tinha uma dureza na relação com os outros. Era quase inumano. Em relação aos soldados eram indivíduos que não podiam ser tocados.

Recordo-me que num discurso que me marcou, Spínola faz um discurso de despedida e diz uma frase “Soldados vocês que conquistastes aqui nas matas da Guiné, ganhastes o direito de exigir melhores condições de vida na metrópole.” Era um homem controverso, fora do vulgar, pouco comum.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

P.C.: Não era um ignorante. Tinha um pensamento estratégico, retratado no livro *Portugal e o Futuro*. Não tinha uma grande cultura humanista, mas tinha uma grande cultura militar. Tenho camaradas que referem que ele fez um bom comando no batalhão em Angola, com uma grande relação com os soldados.

Tinha sensibilidade para os problemas táticos e problemas estratégicos. Tudo estava orientado para a guerra clássica e o pensamento teve de ser modificado para a guerra que se vivia.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

P.C.: Não sei se adaptava ou procurava adaptar o meio a ele. Não quero ser injusto com ele. Como comandante do 345 o que me consta é que fez várias operações no mato. Ele era suficientemente inteligente para transmitir a imagem de que conseguia passar pelo mesmo que os soldados passavam. Ele tinha problemas dietéticos. Não podia comer as ementas normais.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

P.C.: Ele ouvia mas as suas decisões eram irreversíveis. Quando decidia, decidia, embora algumas vezes tenha decidido mal.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

P.C.: Tinha pessoas que gostavam dele e outras que o odiavam. Por vezes não tratava bem algumas pessoas, algumas injustamente. Mas era bem visto pelos soldados e por quem o rodeava e era aceite por ele.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

P.C.: Eu tenho um trabalho escrito, onde considero que há a característica decisiva do comandante e quanto mais alto foi o escalão mais importante é. Quanto mais aplicada pode revelar outras características. Estamos habituados a definir com a capacidade decisão, capacidade cultura, capacidade e vencer o medo, o exemplo. Normalmente são estas, as

características do comandante. Para mim existe uma que as pode tornar virtudes ou defeitos. A capacidade de decisão pode ser uma grande virtude ou um grande defeito. Todas as qualidades podem ser virtudes ou defeitos. Para mim o bom senso, o sentido de equilíbrio, é o factor decisivo para tornar as características virtudes e não defeitos. Este é o denominador comum a todas as características.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

P.C.: Spínola cultivava muito a sua imagem de comando. Acabou por dar uma imagem de consenso, mas talvez tenha falhado. Por vezes faltou-lhe um pouco de bom senso, mas creio que acabou por ter uma resultante mais positiva do que negativa.

D.R.: Esse tipo de diferenças influênciam as operações e a motivação dos militares?

P.C.: Claro. A imagem que ele cultivava influenciava os seus subordinados.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

P.C.: Manteve-se igual, as circunstâncias é que foram diferentes. O problema é que aplicou algumas coisas do Comandante-Chefe como PR. Na Guiné foi inovador com grande dose de paternalismo.

No primeiro tempo depois do 25 de Abril ele próprio reconhece que quando publica *Portugal e o Futuro*, já vem atrasado. Foi um bom Comandante-Chefe e um mau Presidente da República

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

P.C.: A sua personalidade era a mesma. Ele não abdicava de ser o chefe. Na sociedade civil ele não podia ser o comandante. No após revolução o comandante não tem capacidade de por em prática os seus métodos. Ele quis ser o comandante mas o momento não pedia isso e ele não se soube adaptar a essa situação.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

P.C.: Ele foi um líder e cultivava essa imagem. Toda a sua vida foi norteada pela sua preocupação de cultivar essa imagem. Coloco-a sempre em prática. Ele queria ser o número 1 e trabalhar para isso.

APÊNDICE J: ENTREVISTA 9

Nome: António Costa

Posto: Cor Art

Data da Entrevista: 06/04/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Cor Art António Costa: O meu primeiro contacto com o General Spínola ocorreu em Maio de 1968. Ele visitou a minha companhia e eu estava no sul da Guiné. A primeira coisa que me levou a ver que se tratava de alguém diferente foi o facto de ele ter mandando formar o pessoal como estava. Uns de calções, outros de n.º 3. As pessoas apareceram conforme estavam. Esta foi a primeira impressão. A frontalidade com que ele ponha os problemas, eu fiquei com a impressão de que ele estava interessado em saber como se fazia e o que estava a ser feito e terminou com uma pergunta que veio a ter efeitos mais tarde. Perguntou se no sector do nosso Bat quais as unidade que ele pensava que podiam ser tiradas para que o Comandante-Chefe tivesse mais tropa na mão. Ele responde nenhuma. Ele teve uma actuação que surpreendeu muita gente. O meu comandante de Bat levou uma “porrada” dele e foi para Lisboa.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

A.C.: Nunca tinham falado dele e a recordação que tenho é a do Alf que assiste a estas situações.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

A.C.: Estive na Guiné duas vezes. Comandei duas Companhias de Atiradores.

D.R.: Durante o tempo que estive em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

A.C.: Em termos de comando era uma pessoa que procurou informa-se: como se faz?; porque se faz?. E depois começou a corrigir à sua maneira. Algumas da correcções deram bons resultados. Por exemplo acabou com os Comandos do Agrupamento e passou-os a usar de forma mais flexibilizada. Mais tarde apareceram os COP, que eram temporários.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

A.C.: Nunca privei com ele. Parece-me, daquilo que via de longe, que era um individuo demasiado teimoso, chegava as vezes a prepotência, mas considero como um dos

melhores Gerais do Ocidente do seu tempo, porque trabalhava com problemas reais todos dias. Enquanto os Gerais que andavam à volta andavam a brincar. A guerra era a brincar. Ali não. Havia guerra todos os dias. Havia problemas com o pessoal todos os dias. Havia problemas logísticos todos os dias. Era Governador e Comandante-Chefe, ele tinha de ir a tudo. Com defeitos e qualidades, era um teste à pessoa. Há uma característica que considero positiva, para mim evidente, que se traduziu na realização da Operação Mar Verde e nas conversações com o Presidente Senghor. Ele fazia a guerra mas não via uma mudança qualitativa e quantitativa que lhe permitisse arrear o caminho. Ele estava há quatro anos e começou a perceber que não havia alteração no que se passava ali. Tomou estas decisões com o apoio manhoso dos políticos do tempo e que termina com a proibição dos contactos com Senghor. A característica positiva era a coragem no querer fazer. Uma vez deixou cair a mensagem lá das cavalarias dele “Por vezes é difícil galopar quando se encontram barreiras.”.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

A.C.: Talvez se tenha alterado por o factos interagirem com as pessoas. Por vezes reagimos bem e outras mal. Ele tentou fazer. Foi uma pessoa que se virou para a conquista da população. Através de um apoio grande, uma ordenação grande, várias medidas aplicadas. Via-se que ele estava interessado em fazer avançar o sistema. Ele foi para Guiné para fazer alguma coisa, mesmo falhando. O mais importante é fazer alguma coisa. Ele tinha esta característica.

No pós 25 de Abril senti que ele geria a sua imagem.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

A.C.: Havia muito a coisa de ser de Cav e do CM. Mas houve alguns artilheiros que trabalhavam com ele. Tinha ideias fixas que ele não abdicava.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

A.C.: Militarmente era dos melhores. Parece-me que ele quando recebia uma situação apreendia e reagia. Esta é uma maneira muito correcta de trabalhar.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

A.C.: Perfeitamente, tirando cá em Portugal. Não se adaptou pela sua maneira de ser e pelo tipo de ambiente que veio encontrar. Em Angola não sei, na Guiné adaptou-se perfeitamente bem e em Portugal não.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

A.C.: Nas duas coisas mas ouvia as pessoas muito bem. Ouvia muito bem Firmino Miguel, Pereira da Costa, Almeida Bruno. Outras vezes decidia por si.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

A.C.: Era visto de duas maneiras: os que o adoravam e aceitavam como bom militar e bom comandante e havia que não o podiam ver nem pintado de amarelo. Mas eram poucos os que não gostavam dele. Ou por feitio ou por divergência. No meio militar estava muito bem visto e isso prova-se no 25 de Abril.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

A.C.: É uma coisa muito complicada. As condições podem ser diferentes e determinam comportamentos diferentes. Existe um aspecto muito importante, válido no meio civil: Conhecer as pessoas. O Comando é uma relação humana entre quem manda e quem obedece. O Comandante tem de ser uma pessoa que conhece quem está ao seu lado. O senso também é importante. Os improvisos têm de ser treinados e o Marechal Spínola treinava-os.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

A.C.: Enquanto os outros ficavam quietos, ele tentava mudar as coisas e mexia-se. Não se deixava ficar na sua secretária. Tentou sempre mudar o rumo das coisas, o que os outros não faziam.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

A.C.: Ao princípio sim, como ele era um comandante próximo os soldados sentiam-se motivados. Para o fim já não se sentiam motivados.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

A.C.: Claro. Todas. As coisas falam por isso. O Marechal Spínola vinha de um ambiente e foi mergulhado noutra que por acaso estava a arder. Penso que nunca se adaptou bem à nova situação. Nunca terá sido um político. Foi apanhado naquela ondulação e nunca foi um político.

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

A.C.: Não conheço o Marechal Spínola no meio civil.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

A.C.: Claro. Por tudo o que referi anteriormente. Considero que é uma personagem positiva da história portuguesa. O aspecto mais positivo dele foi a capacidade de evoluir. Não ficou agarrado ao sistema. Inteligente e com capacidade crítica.

APÊNDICE K: ENTREVISTA 10

Nome: Carlos Sentieiro **Posto:** Cor Cav **Data da Entrevista:** 09/04/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Cor Cav Carlos Sentieiro: As primeiras impressões foram do ponto de vista hípico. Eu era muito novo, estava no CM finais dos anos 50, Spínola estava na GNR e entrava nas provas. Como ele tinha um grande apreço pelos ex-alunos do CM, nos miúdos quando entrávamos em provas tínhamos algum contacto com ele. Sob o ponto de vista da carreira militar, é quando chego em princípios de 1969 a Bissau com uma Companhia. O primeiro contacto foi na formatura de chegada. Pareceu-me um homem duro, muito determinado, aparentando em tudo o que fazia grande convicção.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

C.S.: Já. Do que me falaram antes e do que constatei durante a vida, é que era uma personagem controversa. Era uma pessoa que tinha os seus favoritismos, mas era um tipo que era capaz de fazer a vida negra a alguém.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

C.S.: Comandante de uma Companhia de Cav em 1969, que de início era para ir para Angola, mas face à categoria do Comandante de Batalhão, Spínola desviou o Batalhão para a Guiné e deu-lhe logo o rótulo de Reserva Operacional.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

C.S.: EU considero na Guiné um bom comando em relação ao que me tinham contacto do comando dele em Angola. Disseram-me que no início em Angola ele foi para lá a combater como o Mouzinho. Depois mudou o seu comportamento. Quando chega à Guiné assume-se mais realista e com uma preocupação notória em cativar a população para o nosso lado. Isto é necessário numa guerra subversiva.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

C.S.: É muito difícil uma pessoa ter uma áurea ainda por cima em guerra. Para ter essa áurea tem de ter algo muito bom. Pelo que conheço dele, ela vem desde a postura física, o monóculo, a postura que punha perante as tropas e populações. Um certo de desembaraço e para as funções que desempenhava chegava mesmo as vezes a uma certa inconsciência. Defeitos, confesso que sem tem prova nenhuma, será um homem que era capaz de não ser totalmente imparcial no julgamento dos subordinados. É o tal peso CM e Arma de Cav, que tem coisas boas e coisas más.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

C.S.: A única alteração foi no comportamento político após o 25de Abril. Penso que tudo o que fez é por uma qualidade extrema, um Patriotismo elevadíssimo, o que às vezes ofuscava a linha de pensamento. Ele aceita ser PR, é escolhido pela sua áurea. Depois, por uma questão de convicção, não concorda com o comportamento do MFA sobre a descolonização. Ele, como eu, era contra esta entrega à desmandada das colónias. E ele abdicou. Podia ter ficado quieto mas não. Decepcionou-me quando alinhou no golpe do 1 de Março. Ainda não percebi bem aquilo, mas é um facto que ele é mascarado e arranjou um “sarilho” para o País. Acredito em algumas pessoas que criaram uma situação destas. Quando ele regressa ainda tive algum contacto com ele. Era uma pessoa com uma boa memória. Do ponto de vista operacional foi um homem que não tenho nada a apontar. Um excelente Militar.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

C.S.: Para quem o conhecia, era uma relação afável. Para quem não o conhecia, parecia uma relação bruta. Nunca estive no EM dele, mas se tivesse teria tido se calhar algumas divergências. Era um pouco teimoso.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

C.S.: Era uma pessoa culta, mas a nível militar não estou convencido que fosse um grande estudioso. Tinha grandes qualidades de comando. Sob ponto de vista político-militar, militar sim mas político não.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

C.S.: Sim, completamente.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

C.S.: Ele tentava sempre levar a sua à vante. Mas se tivesse uma oposição credível para ele, aceitava-as. Já me contaram histórias em que isso mesmo aconteceu.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

C.S.: Como um grande Chefe com “C” grande havia os que gostavam e os que odiavam. Ou se era amigo ou era inimigo. Esse inimigo podia ser causado por razões correctas ou por simples inveja. Grande parte dos inimigos era por razões políticas. Alguns que apoiaram o livro que ele publicou e eu o levaram a PR, mas como não eram bem as ideias deles, deixaram de o apoiar.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

C.S.: Fundamentalmente tem de ter as qualidades humanas: o brio, a honestidade, o sentido de camaradagem, a lealdade. Depois junte a isso um desembaraça físico e moral e uma natural capacidade de liderança, que a grande parta das vezes é inata. Comandar não é mandar, é dar o exemplo. Há pessoas que têm essa arte de comandar e há outras que por muito que tentem não têm. Eu conheço pessoas que óptimos comandantes de tropa que desempenhando outras funções apagam-se. Conheço pessoas que são óptimas 2º comandantes mas não dão para comandante.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

C.S.: A diferença do Spínola é pela auréola que criou. Ele já tinha fama de duro. Ele estava em licença sem vencimento e quando surge a guerra apresentou-se e quis comandar um batalhão. O facto de ele querer ir para África sem ter necessidade disso deu-lhe logo uma imagem. Com algumas atitudes controversas também ganhou histórias que o favoreceram. Aparecem outros, outros comandantes de tropas, mas nenhum como o Spínola. Os discursos de Spínola, mesmo dizendo coisas sem jeito nenhum, só a postura e a convicção dele fazia as pessoas acreditar nele.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

C.S.: Eu estou convencido que sim. Era um impulso que se sentia, porque o chefe máximo. O soldado ao ver o Spínola ao pé dele era motivado. Era o fim do mundo e um bom estímulo.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

C.S.: Abismal. Posso-lhe dizer que na Guiné o comando dele foi com mais virtudes do que defeitos. Em Portugal foi diferente. Ele entrou numa frontalidade política errada. O 28 de Setembro é isso mesmo. Saiu e não teve mais nenhuma intervenção política excepto o 11 de Março. O Spínola foi altamente recompensado pelo Mário Soares. Foi ele que o trouxe para Portugal. Foi a Spínola que o Mário Soares se aconselhou para a Casa Militar. Ele ouviu o Spínola, deixando a política de lado.

D.R.: **Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?**

C.S.: É difícil porque para o meio civil Spínola terá de ser sempre uma pessoa incómodo por ser uma pessoa de ideias boas ou más. A muitos não interessa isso. Não deve ter grande aceitação. Militarmente é controverso. Há quem goste e há quem não goste. Mas tem de ser um homem bom, porque tem estes estímulos.

D.R.: **Considera António de Spínola um Líder? Porquê?**

C.S.: É um líder. Será um verdadeiro líder? É uma questão de linha de pensamento. Se eu pensar que tudo o que ele disse foi verdade estou a ser mentiroso porque ele não disse só verdades. Para ser líder não é preciso dizer sempre a verdade toda, porque havia coisas que eram secretas. Ele teve azar com a morte dos 3 majores. Terá sido o maior abalo político e militar dele.

APÊNDICE L: ENTREVISTA 11

Nome: Rui Monteiro Pereira

Posto: TGen

Data da Entrevista: 12/04/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

TGen Rui Monteiro Pereira: Era um indivíduo rigoroso, um bocado distante. Com algumas peneiras, tinha andado como observador em Espanha. Quando apareceu no comando do Grupo, a sua imagem não me surpreendeu. A impressão era essa. Sabia que montava a cavalo, usava luvas e monóculo. Mantive a ideia relativamente ao que já tinha ouvido falar. Eu estava na AM e fui colocado no RC3 para constituir o GCav 345.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

R.P.: Já tinha ouvido falar de Spínola, Cap e Maj sobretudo na GNR. A primeira impressão que tive correspondeu ao que já me tinham falado dele.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

R.P.: Fui comandante do ECav 265 que pertencia ao GCav 345 do Spínola. Estive entre 1961 e 1964. Voltei lá entre 1965 e 1968. Depois no ano em que regresssei de Angola fui para Guiné como comandante da polícia. A última comissão foi em Angola como 2º comandante de um batalhão.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

R.P.: Fui sempre comandado pelo TCor Spínola quando estive em África nesta comissão. Inicialmente o TCor Spínola era um indivíduo aguerrido que tinha a sua formação feita. Tinha as ideias assentes sobre o cumprimento da missão, a exigência, o não voltar as costas ao inimigo. Numa guerra de guerrilhas algumas destas características têm de existir. Um tipo não podia ir desprevenido e de peito aberto. O terreno condicionava toda a acção. Nós não sabíamos o que íamos encontrar mas o inimigo sabia. De início foi tentado a exploração do sucesso. Mas não resultava. Um comandante de grupo que está no seu gabinete não tem essa percepção do que o terreno exigia. Eu dizia-lhe as dificuldades e ele de início não aceitava bem. Tudo se passa em Bessa Monteiro. O Marechal sai para o mato e a linguagem começou a ser diferente. E porquê? Porque ele foi na realidade como as coisas se passavam. Dai para a frente correu tudo muito melhor. Foi preciso o ver para

querer. Aqui vemos uma característica especial: nem sempre sabemos tudo e ele por vezes não sabia bem como as coisas estavam a ser feitas. Quando saiu para o terreno apercebeu-se das coisas e tudo mudou para melhor.

Como Governador e Comandante-Chefe era um indivíduo com influência. Conseguiu sempre seguir uma conduta estratégica militar de apoio às populações.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

R.P.: Dei-te um aspecto negativo da personalidade dele. As pessoas têm de se adaptar e ter confiança nos subordinados. Ele primeiro tinha de ganhar a confiança o que demorava as vezes. Tinha coragem física, bastante. Era exigente. Tinha a característica de gostar de ouvir mais o que queria ouvir e gostava menos de ouvir algumas coisas que havendo razão nem sempre eram resultados operacionais excepcionais. As saídas para as operações melhorou a personalidade de Spínola. Tornou-o mais humano e mais sensível. O convívio do mato acaba por humanizar as relações com os outros. Torna-se mais próximo de quem o rodeia. Nunca deixou de apoiar as tropas, o que é bom para o moral.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

R.P.: Mantive sempre a minha opinião.

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

R.P.: De início era distante mas depois humanizou-se. O convívio de alguns anos no mato resulta nos almoços que ainda hoje se fazem.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

R.P.: Ele tinha feito o curso da AM e esteve muito tempo na GNR. Em 52/53 houve um avanço muito grande na táctica e na técnica. Houve uma grande alteração no armamento e também na actuação. Naquela altura há uma alteração grande e a Cav funcionou sempre com o arame do fardo de palha. Na Cav era tudo gajos desenrascados. Tudo se arranjava com o arame do fardo de palha. Quando vêm os CC o arame do fardo de palha já não dava. Eu não sei ao certo se ele se terá actualizado sobre estes meios até porque a vida dele estava pela GNR. Na Guiné ele esteve bem. Sabia o que estava a fazer e cumpria bem as missões.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

R.P.: Tinha alguma dificuldade pela sua formação em se adaptar imediatamente. EM algumas coisas sim, mas em se aperceber e proceder de acordo, tinha as suas ideias feitas

e por vezes dificultava a adaptação à nova situação. Havia algum tempo e ganhar alguma confiança em adaptar-se. Ele ouvia os seus oficiais mais próximos que nem sempre o encaminharam no caminho correcto.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

R.P.: Tinha muito a ideia dele mas a pouco e pouco foi ouvindo os outros. Começou a haver maior diálogo.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

R.P.: No meio militar do batalhão era um indivíduo deste género: ou se gostava ou de odiava. Era um bocado assim. Em alguns havia inveja e outros depreciavam demais. Todos temos defeitos e alguns aproveitavam isso em demasia.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

R.P.: Eu acho que ao longo desta conversa te dei uma ideia do que é preciso ter. Uma delas é ser rigoroso. Exigente, firme e determinado. Uma grande dose de sensatez. Tem de ser também um indivíduo com personalidade que em situações difíceis saiba manter a clarividência que é necessária para se tomar determinadas decisões. Não é no gabinete fazendo planos. Em situações de conflito imediato deve manter a clarividência necessária, a tranquilidade necessária para raciocinar. Se o tipo não souber raciocinar não consegue dar ordens e não vem no manual, porque esse gajo que escreveu se calhar não viveu esse conflito. Para mim é essencial ter isto educado. Esta característica é das mais importantes. Os outros perdem a cabeça mas nós não podemos perde-la. Nós temos os homens e temos de os conduzir da melhor maneira.

Outra coisa é ter os homens esclarecidos da situação, dos objectivos, da finalidade e objectivos que se pretende atingir. Temos de esclarecer o pessoal e ter um sentido humanidade forte. Nós estamos a tratar com pessoas.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

R.P.: Eu tive mais dois comandantes. Havia diferenças para melhor. Destacava-se nas características que te disse. Era exigente, rigoroso e acabou por na prática haver um diálogo melhor. Os outros comandantes não se impunham como o Spínola. O Marechal também era teimoso como os outros mas era melhor.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

R.P.: Apesar de tudo um comandante de batalhão não tinha uma grande preponderância perante os soldados. Mas a fama do comandante tem. A fama do Marechal Spínola influenciava melhor as praças. Nós aproveitávamos a fama dele para motivar os homens e isso acontecia. Tem influência sem duvida nenhuma.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

R.P.: Ele era melhor do que político. Ela não era um político. As pessoas que o rodearam por vezes não foram as melhores. Ele não se soube rodear com as melhores pessoas para o ajudarem numa situação daquelas. A situação não era normal. Não era a eleição de um PR como foi o Cavaco Silva. Era necessário naquela altura estar atento a todos os vectores nacionais e internacionais. Ele não era um político na ascensão da palavra. Não tinha formação nisso. Era muito difícil um militar ser PR.

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

R.P.: A personalidade dele era sempre a mesma. Foi sempre o militar e nunca o civil.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

R.P.: Era. Por todas as razões que já referi.

APÊNDICE M: ENTREVISTA 12

Nome: Otelo Saraiva de Carvalho **Posto:** Cor Art **Data da Entrevista:** 03/05/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Cor Otelo Saraiva de Carvalho: o primeiro contacto com o marechal Spínola foi em Angola quando ele era TCor voluntario e comandante do Batalhão de Cav 345. Ele ofereceu-se como voluntário com 52 anos. Foi mobilizado em 1961 e houve uma grande festa de despedida. Desfilaram pelas ruas de Luanda e passado uns tempos arrancaram para Bessa Monteiro. Mais tarde vão para São Salvador do Congo. Eu era Alf da CArt 120 tinha passado 16 meses numa zona a comandar um pelotão. Por várias vezes a minha companhia reforçou o batalhão de Spínola. É ai que ele começa a ganhar um grande prestígio. Spínola tinha o vínculo de fascista, muito ligado à perspectiva Nazi. Foi encantado com os Panzer's alemães e quis transportar toda essa mística para Portugal, não se dando conta da diferença entre o povo português e povo alemão. Teve alguns problemas sérios com alguns oficiais. Lembro-me do Clara Pinto, meu instrutor na AM, que era de Cav e do CM. Tinha os requisitos que Spínola pedia. A minha companhia teve a sorte de participar em próprias acções com Spínola a comandar a tropa com bastante êxito. A perspectiva do Spínola talvez começa ai a desenhar-se. O Batalhão ainda vai para Sá da Bandeira, sul de Angola. Spínola é promovido a Cor mas pede para se manter no comando do batalhão. Durante todo este período Spínola tem êxitos muito grandes. Decide a certa altura em participar em operações e vai para a mata com os soldados sempre de camuflado, monóculo, pingalim e ia com o pessoal para a mata. Fazia uma guerra luxuosa. Tinha carregadores para levar o material de campanha dele. Um saco com botas, tenda, meias, cobertor. E ele tem uma frase gira. Um dia um soldado diz-lhe que tão cansado e Spínola diz que ainda vamos andar mais 5 km. O Soldado responde que ele dizia aquilo porque não levava material. Spínola responde que tem 52 anos e o soldado 20. "Imagina agora a mochila que eu levo as costas." Ele era o comandante que qualquer militar gostava de ter. Alguns não pensavam assim. Os conflitos que tive com ele na Guiné foram curiosos. Eu não estava sob o comando dele. Fui colocado na Acção Psicológica. Fiquei com a missão de acompanhar os jornalistas para mostrar a campanha que faziamos "Por uma Guiné Melhor." Spínola fez coisas fantásticas na Guiné. Ele não tinha aquela manha do político. O Spínola até desprezava os políticos. Mas em termos de política na Guiné fez coisas espantosas. Por exemplo quando ele chegou lá havia 30 km de estrada alcatroada. Quando saiu deixou 558 km. Acredito que ele já tinha compreendido que não podia ser ganho

militarmente e apenas com uma solução política. Spínola inicia contactos com o Presidente do Senegal para chegar até ao Cabral do PAIGC. Spínola tinha uma influência muito grande. O objectivo dele era captar as populações para o lado dele. Mostrava-mos que nós podíamos dar uma vida melhor a eles. O PAIGC estava com muita força quando Spínola chegou e essa influência foi descendo. Outra coisa espantosa foi os Congressos do Povo. Acho notável. Embora o poder fosse exercido pelos militares, as populações tinham uma afirmação notável. Eram eleitos pela própria população os seus representantes que depois se reuniam em Bissau e apresentavam as suas divergências e problemas.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

O.C.: Já tinha ouvido falar mas não influenciou em nada a minha opinião.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

O.C.: Fiz três comissões: como Alf e Cap em Angola e depois na Guiné.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

O.C.: Uma vez recebi um jornalista americano do *Washington Post* e fomos um dia assistir a uma sessão de tiro das milícias. Estavam lá esses com os alvos a 50 m ou mais e O General Spínola ao fim dos primeiros tiros manda alto ao fogo e vai em direcção aos alvos e fica a 1 metro de um. Vira-se para nós e diz: “Aí o melhor atirador atire para este alvo.” Apontando com o pingalim. Nós dissemos para ele sair mas ele não quis e ali ficou. Estávamos à rasca se a milícia acertasse no nosso General. Ele dispara e o Spínola diz “Sim senhor foi um bom tiro.” Ele regressa e pergunta-me o que é que o jornalista disse sobre isto. O jornalista diz que o General é doido e assim disse ao General. Ele ao ouvir isso ri-se e vai-se embora. Era muito exibicionista. Cultivava o espírito da Cav. Era uma figura fascinante e sem dúvida dos melhores Oficiais Gerais que conhecia. Tinha uma coragem e bravura fascinante. Cultivava isso. Todos os dias ele ia ao hospital militar visitar os feridos. Era de uma exigência muito grande. Apanhava o helicóptero e ia visitar um batalhão qualquer. Quando ele sentia que o comandante não ia para o mato com os homens, dava-lhe guia de marcha e iam embora. Ele queria que os TCor fizessem o mesmo que ele fez em Angola. Uma vez íamos no helicóptero e recebemos a comunicação que havia uns tiroteios e ele manda aterrar na zona de combate sem receios. Era de uma coragem muito grande. Ele podia ter medo, mas dominava-o muito bem.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

O.C.: O General tinha um prestígio enormíssimo. Era muito vaidoso e a sua imagem era sempre impecável.

Tinha algum favoritismo para com alguns oficiais. Tinha coisas chatas. Para os soldados dava tudo e se houvesse algum que se queixasse de algum oficial ele era capaz de desautorizar o oficial perante os soldados. Era chato. Mas era um homem com grande capacidade de decisão mas que vivia muito daquilo que lhe diziam. O Almeida Bruno teve uma grande influência no Spínola.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

O.C.: Mantive sempre a mesma opinião ao longo do tempo.

D.R.: Como era a relação de Spínola com quem o rodeava?

O.C.: Era muito duro com os seus oficiais. Desautorizava-os na frente dos soldados e mandava-os embora sem problema. Ele aceitava, de quem ele considerava, o confronto.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

O.C.: Tinha grandes conhecimentos militares. Políticos não.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

O.C.: Penso que sim. Ele apercebeu-se do tipo de guerra que enfrentava em África, logo no início do seu comando do 345. Era um General de combate na acção militar e exemplo disso foi na Guiné. Era ele que mandava. Como PR não foi assim. Na presidência não se adaptou, mas penso que ninguém conseguiria adaptar-se ao momento.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

O.C.: Ouvia alguns mas tinha um poder e capacidade de decisão fortíssimo. Ele tinha a ideia dele e defendeu-a sempre até ao fim. Ele tinha o espírito formatado. Os próprios oficiais do seu grupo de fiéis diziam que o MFA não precisava de programa pois tinha o General Spínola.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

O.C.: Com um enorme prestígio. Os soldados seguiam-no cegamente. Quando pedia qualquer coisa ao rádio tinha o que queria. Ele era uma figura importantíssima na altura e um grande chefe militar.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

O.C.: Coragem, Bravura, Capacidade de Decisão, Exemplo, Carisma.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

O.C.: Eu considero-o um grande comandante militar. Ele tinha uma auto-confiança muito grande na sua capacidade de comando. A perspectiva que tinha da função militar. A maior parte dos generais que tínhamos eram homens de EM e o Spínola não passou por ai. Não gostava do pessoal do EM. Gostava da luta no terreno, o comando de homens. Não era um homem de documentação mas sim um homem de acção. Acordava muito cedo, pelas 4h da manhã. Trabalhava muito. Participava em vários actos operacionais no terreno.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

O.C.: Era um factor de motivação para todos ter a presença do comandante no mato.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

O.C.: Ele foi o mesmo. Antes do 25 de Abril o MFA nomeou Spínola e Costa Gomes para, se o governo fosse derrubado, ocupar os cargos de CEMGFA e PR respectivamente. O problema é que o Costa Gomes baldou-se ao 25 de Abril. Para ele as coisas tinham de ser feitas no ultramar e não aqui em Portugal. Eu e o Vasco Lourenço fomos falar com Spínola e mostramos as nossas ideias e intenções. É o próprio Spínola que designa por MFO o Movimento dos Oficiais das Forças Armadas.

Quando nos lançamos decididamente para a operação militar a 24 de Março, apresentamos as bases políticas ao General Spínola tendo como intermediário o Carlos Alexandre Morais. Spínola tinha torcido um bocado o nariz ao programa político e fizemos algumas mudanças de acordo com a ideia dele também. Fui lá umas 3 ou 4 vezes até que ficou acordado aquele. O Spínola dentro daquela perspectiva aceitou o facto de ficar como CEMGFA, por o Costa Gomes ser mais antigo que ele. Spínola teve muita dificuldade em contactar com ele para falar com o assunto e dizer-lhe a decisão do MFA. O Costa Gomes nem sequer quis

ouvir o Spínola. Spínola tentou mas ele nem quis saber do assunto. No 25 de Abril ele está no HMP com a mulher. Estava Spínola no Comando Geral da GNR e ainda não sabia do Costa Gomes. Quando recebe, ainda lá, a indicação de onde estava o Costa Gomes, telefona de lá para o HMP a pedir para ele ir até ao Regimento de Engenharia 1.

Ele tinha uma certa repugnância pela política. Não entrava naqueles jogos de influência. Uma vez já depois do 25 de Abril, estávamos a discutir política e ele diz-nos “Regressem aos quartéis e não se metam na política, porque a política é uma coisa muito porca.”

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

O.C.: Ele como político acredito que em situação de democracia pudesse ter tido outra perspectiva e outra capacidade mas em processo revolucionário que era um trambolhão autêntico, Spínola convívio muito mal com isso. Na presidência não se adaptou. Ele estava habituado a ser respeitado e a que as suas ordens fossem cumpridas o que não aconteceu na presidência.

No meio militar ele era visto como um deus e um chefe supra sumo o que às vezes trazia inconvenientes graves.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

O.C.: Um grande líder militar. Um dos maiores militares Portugueses. Era muito disciplinado. Tinha uma enorme capacidade de decisão. Pesando os defeitos e virtudes, foi um grande chefe militar. Era ambicioso. Sabia o que queria. Mas era controverso nalgumas atitudes que teve.

APÊNDICE N: ENTREVISTA 13

Nome: José Blanco

Posto: Cap Mil

Data da Entrevista: 13/04/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Dr. José Blanco: Eu fui mobilizado para a Guiné em 1972. Tinha acabado o COM na altura, o tempo foi passando. Fiz o CPC e quando fui promovido recebi ordem de guia de marcha para me apresentar em Bissau. Era oficial miliciano de administração militar. Estive um mês num depósito e com surpresa recebi guia de marcha para o Comando-Chefe. E fiquei na Repartição Acção Psicológica. Estive 2 meses na Acção psicológica onde conheci o Manuel Monge e tinha sido colocado provisoriamente lá. Quando o General Spínola que era Comandante-Chefe e Governador, voltou das suas férias do Luso em Portugal, fui chamado ao palácio para falar com o nosso General. Apanhei um susto da vida, porque era mau sinal. Lá fui, ele recebeu-me e disse-me “O meu chefe de gabinete, João Diogo Nunes Barata, vai acabar a comissão e eu quero convidá-lo para meu chefe de gabinete.” Eu aceitei e fiquei nessas funções até acabar a comissão. Quando ele se foi embora e substituído pelo Gen Rodrigues continuei nas mesmas funções e voltei para Portugal a 5 de Abril de 1974. Todo o trabalho que tive com ele foi um trabalho civil. Fiz a minha vida militar em Bissau. Nunca mais me voltei a fardar porque era chefe gabinete do Governador.

As primeiras impressões que se prolongaram ao longo da vida, era uma grande admiração por ele. Era um homem difícil mas justo. Tinha um feitio complicado. Quando se zangava era o pior que havia. Comigo nunca se zangou e tratou-me sempre por “Oh Doutor”. Se disséssemos as coisas frontalmente e sempre a verdade ele aceitava. Se mentíssemos estava tudo estragado. Alguns queixavam-se mas pareceu-me sempre justo.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

J.B.: Havia uma certa lenda à volta do Gen do monóculo. Já tinha ouvido falar e depois a realidade correspondeu ao que me tinham falado.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

J.B.: Fui chefe do Gabinete do Governador da Guiné.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

J.B.: Sempre. Era um homem duro e rígido. Mas sabia o que queria.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

J.B.: Era um homem muito leal, justo. Negativas, era muito vaidoso. O Gen António Spínola era muito vaidoso. Ia ao ponto da maneira de se vestir. Ia para a guerra com o monóculo, luvas, pingalim, cachecol, botas sempre engraxadas, fardas impecáveis. Mesmo à civil vestia-se com vaidade. Essa vaidade vinha da consciência do próprio valor. Eu como civil notava que ele era um grande militar. Mais que isso era um grande oficial de Cav. Era a encarnação do velho espírito do oficial de Cav. Tanto assim é que o círculo mais íntimo dele era praticamente todos de Cav. Se fosse de Cav e do CM estava tudo bem. Na Guiné, o Gen Spínola ia jantar fora uma vez por ano, no dia do CM.

Tinha uma coragem física extraordinária. As balas por todo o lado e ele ali de peito feito. Tinha consigo os melhores oficiais. Ele escolhia muito bem o seu staff. Tinha o dom o talento de aproveitar as pessoas.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

J.B.: Mantive sempre a mesma opinião. Uma vez estávamos a conversar no palácio e ele diz-me o seguinte: “Oh Doutor sabe eu no fundo não passo de um Cap de Cav. Sou um bom Cap de Cav mas não passo disso.”

D.R.: Como descreve a relação de Spínola com quem o rodeava?

J.B.: Era extraordinária. Ele não fazia fita. Ele era mesmo assim. Os discursos que ele fazia as tropas quando chegavam eram únicos. Ele respeitava mas tratava tudo da mesma maneira. Fosse Cor ou soldado. Valorizava o valor das pessoas e não o posto. Era respeitadíssimo por todos. Não era normal o Comandante-Chefe ir todos os dias para a Guerra.

Ele era doente e tinha uma alimentação muito rigorosa. De manhã bebia água do Luso morna e depois ia de helicóptero para a guerra.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

J.B.: Todos diziam que ele era tecnicamente muito bom.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

J.B.: Na Guiné muito bem. Na parte civil não. Ele era um militar.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

J.B.: Ele ouvia muito as pessoas. A decisão final era dele mas ele ouvia muito. Eu tenho essa experiência porque uns tempos depois de começar a trabalhar com ele, todas as tardes havia um briefing sobre a situação militar onde eu não ia. Um dia ele dá-me um dossier para ler. Era o primeiro embrião do livro *Portugal e o Futuro*. Na parte militar não sei, mas tenho a sensação que ouvia quando reconhecia competência nas pessoas.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

J.B.: Tirando raras excepções de pessoas que tinham sido castigadas por ele, era realmente muito bem visto. Considerado um Chefe, Comandante competente e brilhante.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

J.B.: Eu não sei, sou civil. Mas no abstracto, deve ter isso na mata do sangue. O talento já nasce com a pessoa. Era inteligente, bom senso, coragem para tomar decisões, mesmo que sejam perigosas. E outra coisa, dizer a verdade. O líder militar não deve ocultar a verdade.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

J.B.: Eu conheci dois. Spínola e o seu sucessor. A diferença era a diferença que havia entre um Oficial de Cav e um do EM. Spínola mais exuberante e extrovertido e o Gen Rodrigues era o oposto. Cabeça Fria mas com grandes qualidades de comando. Spínola pensava com a coragem e o Rodrigues com a cabeça. Dai toda essa aura do chefe, do *Caco Baldé*, as alcunhas amistosas e o respeito. Ele foi traído por muita gente. Seguiu conselhos errados de muita gente e penso que ele nunca se habituou à vida da presidência. Era ingénuo no sentido de ser um tipo sério, ter as suas ideias e ficava furioso quando os políticos não seguiam as ideias deles. Estava convencido que tal como em Guiné tinha a adesão dos soldados, em Portugal tinha o apoio dos políticos. Mas não tinha. Dai o fracasso da manifestação ma maioria silenciosa.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

J.B.: Não sei. Só trabalhei na componente civil.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

J.B.: Ele não era político no sentido da palavra político. Não entrava em compromissos e negociatas. Era pouco maleável à vida política. Depois do 25 de Abril apresentei-me na Cova da Moura e fiquei a trabalhar lá. Nunca tive nenhum cargo oficial embora ele quisesse que eu tivesse alguns cargos. Era difícil dizer-lhe que não, mas se explicássemos as razões ele aceitava. Só ficou uma vez já ele estava fugido depois do 11 de Março quando me mandou uma mensagem para minha casa para eu partir para o Brasil para integrar o Governo Português no Exílio. Mas depois fizemos as pazes. Ele tinha uma grande inocência em matéria de política.

D.R.: **Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?**

J.B.: Era o mesmo. Sempre foi o militar.

D.R.: **Considera António de Spínola um Líder? Porquê?**

J.B.: Era um líder. Talvez o único defeito fosse a vaidade. Era um homem sério, honesto, patriota, militarmente competente. Quando percebeu antes de muita gente que a guerra não tinha solução militar, fez uma política notável com a população. Tinha á volta dele os 7 magníficos que eram mesmo magníficos.

Foi uma vítima da história.

APÊNDICE O: ENTREVISTA 14

Nome: Vasco Lourenço

Posto: Cor

Data da Entrevista: 26/04/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Cor Vasco Lourenço: Em Bissau (JUL69) na parada de apresentação do meu batalhão (BCaç 2879), na chegada à Guiné. Impressões positivas e negativas. Tudo, pelo seu discurso às tropas em parada.

Positiva, porque afirmou que dava aos seus subordinados a maior das liberdades, exigindo a maior das responsabilidades.

Negativa, porque estando presentes três batalhões, afirmou qualquer coisa como: "O Batalhão... não me preocupa, porque é de Cav; acredito que o Batalhão 2879, que é de Infantaria, se porte bem; estou preocupado é com o Batalhão, porque é de Artilharia."

Lembro-me de ter dito "se fosse eu o comandante do Batalhão de Artilharia, teria dado dois passos em frente e gritado: 'Meu general, entrego-lhe o comando do Batalhão'."

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

V.L.: Tinha ouvido falar, normalmente de forma positiva. Não, não influenciou.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

V.L.: Comandante de uma companhia de caçadores, a CCaç 2549, integrada no BCaç 2879.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

V.L.: Sim, ainda que não directamente. Como conto em "Do Interior da Revolução", tive vários contactos pessoais com ele, normalmente em conflito directo.

Criou uma imagem de guerreiro prussiano, que tentava manter a todo o custo.

Como uma equipa caninamente fiel a rodeá-lo, tinha aspectos altamente contraditórios.

Por um lado, sabia escolher a sua equipa, ainda que fosse de favoritismos (Cav, CM, "olhos azuis", como se dizia...), o que às vezes o levava a escolhas erradas e a atitudes ainda mais erradas ("só não lhe dou uma porrada, porque é de Cav", diria mais que uma vez ao comandante do batalhão de Cav, que estivera na parada do quartel de Brá, quando da minha chegada...).

Por outro lado, tinha uma percepção correcta do tipo de guerra que enfrentava.

Mas, acima de tudo, tinha uma máquina de propaganda pessoal, que a tudo se impunha e que o fez, inclusivamente, cometer alguns erros de palmatória.

Criou a fama de não perdoar aos oficiais superiores que se portavam mal (enviou alguns de retorno à Metrópole, calçados de patins, como se dizia), ao mesmo tempo que gostava de quem, de forma leal e frontal, lhe fizesse frente. Experimentei pessoalmente essa situação, direi que, no fim, não aguentou e não soube ser grande!

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

V.L.: Ambicioso, convencido e, acima de tudo, vaidoso. Mas corajoso, qualidade que explorava ao máximo, na já referida campanha de marketing.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

V.L.: Volto a repetir, trato isso em "Do Interior da Revolução".

D.R.: Como era a relação de Spínola com quem o rodeava?

V.L.: Amistosa, mas assente no respeito e na fidelidade canina.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

V.L.: Tenho dificuldade em responder-lhe, mas talvez lhe desse um 4.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

V.L.: Pelo menos, dava essa impressão.

Mas diria também que talvez fosse ele a tentar adaptar o meio a si próprio.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

V.L.: Nos contactos que tive com Spínola, depois do 25 de Abril, direi que, apesar de teimoso, ouvia bastante os seus homens. Só que a maioria lhe dizia apenas o que sabia ele gostar de ouvir...

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

V.L.: Um cabo-de-guerra. Não tão prestigiado como Francisco Costa Gomes, mas idolatrado pelo seu grupo. De uma forma geral, a opinião era positiva (a não ser junto daqueles com quem tivera problemas concretos).

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

V.L.: Capacidade de decisão. Saber ouvir os seus colaboradores, ainda que assumindo a decisão e, sempre, a responsabilidade. Lealdade, camaradagem, conhecimentos técnicos. Coragem. Determinação. Disciplina aceite e não imposta pelos galões ou estrelas. Quanto ao líder, todas as referidas (em doses elevadas), sendo que os conhecimentos técnicos são secundários, mas sobressai o carisma.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

V.L.: Acima de tudo, a ambição, o marketing, o "show-off", a encenação de uma personagem do passado, prussiano e/ou gaulista. Se o comparar com Kaúlza de Arriaga, tinham muito em comum, menos o "show-off", que Kaúlza não praticava, ainda que o marketing fosse bastante praticado. Quanto a Costa Gomes, este era mais eficiente, mais calculista, mais reservado, sem marketing nem "show-off", muito melhor comandante, com resultados concretos largamente superiores, também fruto dos melhores conhecimentos técnicos.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

V.L.: Sem dúvida.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

V.L.: O grave problema é que Spínola tentou ser Presidente da República, como se continuasse comandante-chefe. E isso teve resultados catastróficos, demonstrando ser um péssimo político.

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

V.L.: Não consigo distinguir. Pelo conhecimento que tive com ele, mesmo sendo Presidente da República, vi-o sempre como militar, nunca como civil.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

V.L.: Sim, ainda que para um grupo restrito de pessoas (em termos relativos, como é evidente). Um líder que levou quase sempre os seus seguidores, a caminho do abismo.

Insisto, se pretende ter uma opinião pormenorizada de alguém, que nunca sendo um dos seus, conviveu bastante com Spínola, leia "Do Interior da Revolução".

Acredite que, considerando-me suspeito a falar de Spínola, dadas as relações que tivemos, as opiniões que aí deixo são honestas, mesmo correndo o risco de serem injustas. Mas, os factos esses são reais, verdadeiros, incontornáveis e indesmentíveis. Desafio quem me queira provar o contrário.

APÊNDICE P: ENTREVISTA 15

Nome: José Veiga Simão

Posto: Civil

Data da Entrevista: 06/05/2011

Asp Cav Diogo Rato: Onde teve o seu primeiro contacto com António de Spínola? Quais as suas primeiras impressões acerca dele?

Professor José Veiga Simão: Foi na altura que eu era Ministro da Educação. Ele estava na Guiné. Era Governador da Guiné e desenvolvia uma politica interessante. Uma aproximação às populações com vista a que os cidadãos guineenses tivessem melhores condições. Eu como ministro da educação, era protagonista da reforma educativa dos anos 70, que tinha como lema “Um homem mais culto, um homem mais livre” e que apostava na democratização do ensino. Esse facto levou o Gen Spínola a procurar-me. Todas as vezes que ele vinha da Guiné ao continente, vinha falar comigo e eu recebia-o sempre. Trocávamos ideias sobre vários assuntos e sobre o futuro do país.

Senti que para além de ser militar, tinha a percepção política que as guerras não são fim de si próprio. Podem ser fontes de desenvolvimento. Ele tinha uma visão para além do comandante obter vitória.

D.R.: Já lhe tinham falado de Spínola? Em caso afirmativo, acha que essa informação influenciou a sua opinião?

V.S.: Eu já sabia das políticas dele e que estão expressas em livros. Foi ai que comecei a ouvir falar do Gen Spínola.

D.R.: Que funções desempenhou durante as suas comissões em África?

V.S.: Não sei responder.

D.R.: Durante o tempo que esteve em África foi comandado por Spínola? Como o caracteriza em termos de comando?

V.S.: Não tenho conhecimentos para responder.

D.R.: Como caracteriza Spínola enquanto pessoa? Quais as características mais marcantes de Spínola (positivas e negativas)?

V.S.: É um patriota que aposta em valores com a consciência clara mercê da sua inteligência daquilo que esta em causa. Naturalmente que o culto desses valores,

semelhantes aos meus, deram origem a uma grande cumplicidade. As características negativas sobrepõem-se as todas as outras. Naturalmente que em momentos de dificuldades, as pessoas põem características negativas em cima da mesa a um homem que tinha decisões rápidas e que tinha decisões patrióticas. Eu tive pena que não o acompanhar depois do 25 de Abril. Ele deixou-me algumas coisas que hei-de revelar mais tarde, onde ele revela a pena que tinha por eu estar longe. Eu estava nas Nações Unidas. Na minha opinião ele não se devia ter demitido no 28 de Setembro. Apenas honrou o seu carácter.

D.R.: A sua opinião foi alterando ao longo do tempo? Que factos/situações foram determinantes?

V.S.: Mantive sempre a minha opinião sobre o Gen Spínola.

D.R.: Como era a relação de Spínola com quem o rodeava?

V.S.: Eu não estou perto do Gen Spínola no sentido dos convívios. Entre nós os dois havia um grande respeito e grande amizade. Havia também uma grande frontalidade em expor as ideias. Ao contrário do que dizem, de ele querer pôr a sua vontade, a minha opinião é contrária. Ele sabia ouvir e naturalmente que aquilo que eu sinto é que terá faltado um bom conselho.

D.R.: Como classifica os conhecimentos técnicos de Spínola?

V.S.: Não tenho conhecimento para o classificar.

D.R.: Considera que Spínola se adaptava facilmente ao meio onde estava?

V.S.: As que se adaptam com facilidade são demasiado dúcteis. Ele tinha uma personalidade forte. Por ele ouvir as minhas opiniões criou-se uma ligação muito forte. Aliás eu tenho um prefácio escrito por ele para o meu próximo livro, que será publicado no momento certo.

D.R.: Em que se baseavam as opiniões tomadas por Spínola: na sua própria opinião ou em colaboração com os militares que lhe eram mais próximos?

V.S.: Ele ouvia e tomou muitas decisões com base na opinião dos outros. Ao contrário do que dizem, parece-me que não impunha a sua personalidade. O que dizem, para mim, não é verdade.

D.R.: Como era visto Spínola no meio militar?

V.S.: Bem visto.

D.R.: Quais as características que um militar deve possuir para ser comandante? E para ser líder?

V.S.: A minha opinião tem raízes familiares. O meu pai foi 2º Sargento da GNR e o meu irmão frequentou a Escola do Exército e foi Cor do Exército Português. Quando olho para as FA revejo nelas ainda a instituição na qual estão depositados os grandes valores portugueses. Simbolicamente sempre entendi que a condição militar representava uma forma prestigiosa de servir a Nação. A lealdade, frontalidade, disciplina, cumprimento do dever, consciência das obrigações. Tive ocasião de mais tarde ser Ministro da Defesa Nacional e tenho as melhores recordações.

D.R.: Quais as principais diferenças que encontra entre António de Spínola e outro qualquer comandante da altura?

V.S.: O Marechal Spínola deu vários exemplos de que é um grande líder e que representa um grande símbolo das FA. Eu não gostaria de fazer análise comparativa. Considero-o uma figura de grande grandeza nesse domínio.

D.R.: Esse tipo de diferenças influencia as operações e a motivação dos militares?

V.S.: Não tenho conhecimentos para responder.

D.R.: Quais as diferenças do Comando e Liderança de Spínola enquanto Comandante em África e enquanto Presidente da República?

V.S.: Eu senti muito desgosto ao ver a sua decisão no 28 de Setembro. Tive oportunidade de falar com ele várias vezes no Buçaco. No período de exílio ele visitou-me nos EUA. Encontrei-me com ele em alguns encontros que não são públicos, em Miami, Paris e recomendei sempre que não participasse enquanto os partidos democráticos tivessem em vigor em Portugal. Entendia que ele tinha todas as condições para ser PR eleito. Infelizmente nunca aconteceu.

Mas respondendo à pergunta, o Gen Spínola teve na Guiné um tempo de afirmação própria. Foi Governador durante vários anos. Foi motor de uma programação onde associou o problema militar ao desenvolvimento e bem-estar das populações portanto realizou um política que tenho pena que a certa altura fosse interrompida quando deixou de ser governador por ventura lhe dificultaram a acção. No que diz respeito à presidência da Republica, tinha as ideias que estão expressas no programa do governo provisório. Foi PR durante meses. Todas as análises têm de ter isso em conta.

D.R.: Quais as diferenças entre a personalidade de Spínola no meio militar e enquanto civil?

V.S.: Não me parece que o Gen Spínola em termos de posicionamento perante os portugueses e amigos, tenha deixado de ser o General Spínola. Manteve-se sempre fiel à sua imagem. Todos os valores que representava o ser militar.

D.R.: Considera António de Spínola um Líder? Porquê?

V.S.: O Marechal Spínola revelou na Guiné ser um grande líder. Dentro do espaço que lhe foi concedido e criando espaços, foi um líder de eleição. Foi pena ter sido pouco tempo PR.

APÊNDICE Q: DIMENSÕES DE ESTUDO E LISTA DE CATEGORIAS LEVANTADAS NA ANÁLISE DE CONTEUDO

Quadro Q.1: Dimensões de estudo.

Dimensão	Descrição
Eu	Compreender do militar as suas características, valores e competências pessoais.
Relação com os outros	Compreender do militar de que forme este se relaciona com quem o rodeia, independentemente de ser superior hierárquico ou subordinado.
Aptidões técnicas	Compreender do militar o seu nível de aptidão técnica e tática relativamente ao contexto onde esses mesmos conhecimentos são aplicados e executados.
Reacções perante situações	Comportamento do militar perante a diversidade de possíveis situações que lhe possam aparecer. Compreender de que forma reage e qual o seu modo de resolver, tendo em conta o contexto.
Organização	Comportamento do militar na instituição, de acordo com os seus valores e regras definidos.

Quadro Q.2: Descrição das categorias levantadas na análise de conteúdo.

Código	Nome da Categoria	Definição/Descrição
C1	Carisma	Qualidades pessoais que influenciam os outros e inspiram entusiasmo e adesão para com o líder;
C2	Trabalhador	Indivíduo que executa as acções com gosto no que pratica.
C3	Disciplina	Qualidade onde o líder segue uma conduta e é fiel a esses princípios, independentemente do contexto onde esteja inserido.
C4	Entusiasmo	O líder com entusiasmo está disposto a enfrentar as dificuldades que lhe aparecerem. É um estado de espírito optimista reflectido na coragem.
C5	Bom Senso	Capacidade que o líder tem para adequar as regras e costumes a determinadas realidades com o objectivo de fazer bons juízos e escolhas.
C6	Estilo de liderança Directivo	O líder transmite o que pretende, como, onde e quando. No final supervisiona toda a acção. Este estilo é adequado a momentos onde se tem pouco tempo para cumprir a missão e apenas o líder sabe o que é para fazer.
C7	Exigente	Requer dos seus subordinados o máximo das suas capacidades, sendo bastante energético e austero.
C8	Cultivo do detalhe	Tudo o que faz ou manda executar é realizado com bastante detalhe para que nenhum aspecto seja descurado.
C9	Dedicação	Capacidade de se entregar totalmente à realização de um determinado objectivo.
C10	Empatia	Apreende as emoções dos subordinados, compreendendo as suas ideias estando também interessado nas questões que os preocupam. Estabelece uma relação de confiança com os subordinados.
C11	Determinação	O líder está disposto a ultrapassar todos os obstáculos para alcançar o seu objectivo. Está disposto a assumir a responsabilidade dos seus actos.
C12	Orientado para a Tarefa	Toda a sua acção é focada sempre para o cumprimento da missão.
C13	Escuta Activa	O líder ouve os seus subordinados e recebe as suas ideias e opiniões que as toma em conta para a sua decisão, independentemente de concordar com elas.
C14	Coragem	Qualidade onde o líder sente o medo mas enfrenta-o com bravura. Esta apresenta-se de duas formas: moralmente e fisicamente.

Código	Nome da Categoria	Definição/Descrição
C15	Culto da Imagem	Apresenta-se perante os seus superiores e subordinados sempre de forma exemplar. Trata cuidadosamente da sua imagem perante os outros para que o vejam como uma referência de excelência.
C16	Estudioso	Demonstra ser possuidor de conhecimentos técnicos e táticos. Está sempre ocorrente da situação para poder decidir de acordo com o contexto existente.
C17	Experiência	O líder é dotado de conhecimento oriundo da observação ou prática.
C18	Frontalidade	O líder é directo e franco na relação com os seus subordinados e superiores.
C19	Rigoroso	Qualidade onde o líder pede rigor, inflexibilidade e austeridade aos seus subordinados.
C20	Controverso	As decisões e ideias do líder são consideradas polémicas. As opiniões são discutidas e colocadas em causa.
C21	Inovador	As ideias, métodos e acções colocados em prática pouco se parecem com o que é posto em prática
C22	Sensível	O líder perante determinado problema dos seus subordinados resolve-o delicadamente.
C23	Responsável	O líder responde pelos seus actos ou decisões. Os motivos das suas acções devem ser conhecidos e devem fazer sentido.
C24	Exemplo	A sua conduta é um modelo a seguir pelos seus subordinados.
C25	Ponderado	O líder nas suas decisões é reflexão, equilíbrio e serenidade.
C26	Persistente	O líder perante os obstáculos mantém as suas ideias e decisões inalteradas. Mantém-se fiel ao seu pensamento independentemente do contexto.
C27	Patriota	Devoção pela sua Pátria, dando o máximo de si para a defender.
C28	Lealdade	O líder é sincero e fiel para com os subordinados e superiores.
C29	Inadaptabilidade	O líder não se adapta a um determinado contexto mantendo a sua conduta inalterada.
C30	Versátil	O líder perante um determinado contexto ajusta a sua acção para que os objectivos sejam alcançados.
C31	Capacidade de Decisão	O líder toma as suas decisões de forma clara, concisa e decidida. Perante uma situação este decide prontamente com ímpeto e audácia.

APÊNDICE R: ANÁLISE DE CONTEUDO DAS ENTREVISTAS

Quadro R.1: Análise de conteúdo da pergunta 1 do Guião da Entrevista.

Pergunta 1		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“Já se falava do General Spínola como uma figura impar (C1)”</p> <p>“Era um grande trabalhador (C2), uma pessoa com grande sentido da disciplina (C3), da dignidade das funções que exercia (C4), assumia a cem por cento as funções de Governador e Comandante-Chefe (C4). Era uma pessoa autoritária (C6)”</p> <p>“...um Chefe exigente que queria as coisas feitas na hora e como devia ser (C7). Tinha uma grande preocupação com o pormenor dos trabalhos (C8)”</p> <p>“...com um sentido de dedicação ao trabalho muito grande (C9)”</p> <p>“Nasceu aí uma grande amizade (C10)”</p>	<p>“...porque ele irradia uma certeza das coisas que quer e uma vontade de fazer aquilo que tem em mente (C11)”</p> <p>“...um chefe militar, que na altura em que o contactei notei que tinha um comando muito forte (C6), sobretudo na acção, isto é, no momento de se fazer o que quer que fosse não havia hipótese (C12).”</p> <p>“...acção, ele ponderava e ouvia alguns. Não ouvia muita gente (C13).”</p>	<p>“Sem espezinhar as pessoas, ele mantinha a sua liderança e isso fez-me impressão...” (C10)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“O TCor António de Spínola ofereceu-se e foi comandar o Grupo de Cav.” (C11; C24; C14)</p> <p>“...aspecto imponente, com o seu monóculo.” (C15)</p> <p>“Ele era um mito nascente.” (C1)</p> <p>“...modo como tinha vindo, o modo de lutar, o modo como tratava os soldados...” (C24; C21; C23)</p>	<p>“... o meu Militar comandante de homens a sério.” (C1)</p> <p>“...Grandes qualidades de Chefia do Marechal a sua forma de tratar e cativar os soldados...” (C22; C23)</p> <p>“Duro para os seus Oficiais do Quadro, exigindo deles competência que deveriam ter...” (C7)</p> <p>“...dai muita gente gostar dele e muita gente o odiar.” (C20)</p> <p>“Ele estudava muita política.” (C16)</p> <p>“O Meu General é incapaz de hoje dizer uma coisa e amanhã dizer uma coisa contrária ao que disse agora.” (C19; C26)</p> <p>“...só gostava de oficiais de Cav e principalmente do CM.” (C20)</p>	

Pergunta 1		
	<p>“Diga que sou eu que mando e acabou.” (C7; C6)</p> <p>“...surgiu uma amizade muito forte.” (C10)</p> <p>“Ele era um místico também.” (C1)</p> <p>“Ele muitas vezes na Guiné ia a povoações que nós sabíamos que eram inimigas...” (C14)</p>	
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
<p>“Spínola quis ver a recruta que estava no campo...” (C8)</p>	<p>“Ele tinha uma certa tendência de se rodear de alguns oficiais fiéis.” (C19)</p> <p>“Spínola logo ai dá uma pedrada no charco.” (C21; C20)</p> <p>“Ele não era um homem vulgar.” (C1)</p> <p>“Ele era um comandante.” (C4)</p> <p>“...ele dava as suas missões às unidades, fundamentadas...” (C12)</p> <p>“...era um homem que ia ao terreno ver a execução das missões.” (C8)</p> <p>“Nós sabíamos o que podíamos contar da parte dele.” (C11)</p> <p>“Ele era muito exigente.” (C7)</p>	<p>“A frontalidade com que punha os problemas...” (C18)</p> <p>“...ele estava interessado em saber como se fazia e o que estava a ser feito...” (C11)</p>
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<p>“Pareceu-me um homem duro...” (C7)</p> <p>“...muito determinado...” (C11)</p> <p>“...aparentando em tudo o que fazia grande convicção.” (C12)</p>	<p>“Era um indivíduo rigoroso...” (C19)</p> <p>“...um bocado distante.” (C6)</p>	<p>“...era TCor voluntário...” (C14)</p> <p>“...ele começa a ganhar um grande prestígio.” (C1)</p> <p>“Ele era o comandante que qualquer militar gostava de ter.” (C10)</p> <p>“Spínola fez coisas fantásticas na Guiné. Ele não tinha aquela manha do político.” (C21; C19)</p>
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
<p>“...era uma grande admiração por ele.” (C1)</p> <p>“Era um homem difícil mas justo...” (C3; C7)</p> <p>“Comigo nunca se zangou...” (C10)</p> <p>“Se mentíssemos estava tudo estragado...” (C3)</p>	<p>“...afirmou que dava aos seus subordinados a maior das liberdades, exigindo a maior das responsabilidades.” (C7; C27)</p> <p>“...estou preocupado é com o Batalhão..., porque é de Artilharia.” (C20)</p>	<p>“Uma aproximação às populações com vista a que os cidadãos guineenses tivessem melhores condições.” (C22)</p> <p>“Ele tinha uma visão para além do comandante obter vitória.” (C30)</p>

Quadro R.2: Análise de conteúdo da pergunta 2 do Guião da Entrevista.

Pergunta 2		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
"...homem autoritário..." (C6) "...convencido e Senhor de Si..." (C6) "...tratava mal os oficiais e tratava bem os soldados..." (C7) "Não perdoava falhas." (C8) "...ambiente difícil com alguns oficiais porque desautorizava-os na frente dos soldados..." (C20) "Era um militar muito duro." (C7) "...debaixo daquela carapaça do homem duro com mau feitio, estava um homem com grande coração..." (C10) "...ali não podia mostrar essas fragilidades, pois tinha de ser o Comandante-Chefe e Governador." (C15)	"...era uma pessoa destemida..." (C14)	
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
"...até se ter oferecido como comandante de batalhão." (C11; C14)		
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
"...era uma personagem controversa." (C20)		
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
"Havia uma certa lenda à volta do Gen do monóculo." (C1)		

Quadro R.3: Análise de conteúdo da pergunta 3 do Guião da Entrevista.

Pergunta 3		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
“...quando o acompanhava nas viagens ao interior para conhecer bem a província.” (C16)	“Com a chegada de Spínola as coisas mudaram.” (C21)	“...Spínola não era tratado pela sua patente. Era tratado por “Meu Comandante”.” (C1)
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15

Quadro R.4: Análise de conteúdo da pergunta 4 do Guião da Entrevista.

Pergunta 4		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“Era um homem exigente (C7), que dava as suas ordens que não podiam ser discutidas (C6), mas sim cumpridas e os prazos tinham de ser respeitados. (C3)</p> <p>“...as coisas tinham de estar prontas na véspera.” (C8)</p> <p>“Homem muito exigente mas recto (C7), que embora se preocupa-se com os pormenores de trabalho, não dava importância a outras coisas como outros davam.” (C8; C12)</p> <p>“...com uma grande consciência da responsabilidade que ele tinha perante as tropas.” (C2; C12)</p> <p>“Era um homem recto (C3; C9), com grande sentido de responsabilidade (C23) ... que se comovia quando tinha notícias de morte.” (C22)</p> <p>“...sofria com o sofrimento dos seus soldados.” (C22)</p>	<p>“...fiz várias operações a que ele também foi.” (C14)</p> <p>“...a imagem dele estava sempre presente (C15) ... com uma veemência muito forte.” (C2; C4; C9)</p> <p>“Os soldados tinham uma grande admiração por ele, uma admiração infinita.” (C1)</p> <p>“Eles adoravam-no. Os oficiais também mas ai ele tinha adoradores e dissidentes. (C1; C10; C20)</p> <p>“Ele tinha sempre uma fase de reflexão, em que ouvia duas ou três pessoas...” (C13; C25)</p> <p>“A partir dai não havia hipótese, não havia volta a dar.” (C6)</p> <p>“Ele disse para fazer e nós acabamos por adaptar a esse novo perímetro e acabamos por ter liberdade de</p>	<p>“Era extremamente áspero e austero.” (C3; C7)</p> <p>“Eu sempre me dei bem com ele.” (C10)</p> <p>“Era uma pessoa que usava monóculo, o stick, o pingalim e aquelas coisas todas.” (C15)</p>

Pergunta 4		
	<p>movimentos no quartel.” (C6; C21)</p> <p>“Ele quando queria uma determinada coisa lutava por ela.” (C2; C11)</p> <p>“...os soldados tinham receio em sair em colunas com dois grupos de combate e ele foi sozinho.” (C14)</p> <p>“...o lugar dele era sempre a frente, de luvas, pingalim monóculo e a pistola era levada pelo seu ordenança atrás dele.” (C14; C15; C24)</p> <p>“O soldado com ele tinha uma confiança infundável.” (C10)</p> <p>“...zelava pelo bem-estar dos seus subordinados.” (C8; C9; C23)</p> <p>“Ele era pouco delegativo...” (C6)</p> <p>“...ele tinha algo de extraordinário que era o exemplo.” (C24)</p> <p>“...quer pela maneira como se apresentava, muitas vezes em tronco nu e sem capacete, pingalim, monóculo e a arma com o ordenança...” (C15)</p> <p>“Ele reflectia antes das decisões...” (C25)</p> <p>“Tinha algumas dificuldades em alterar ao longo das missões as suas decisões...” (C6; C20)</p> <p>“As medidas que ele propõe a maior parte dos Tenentes-coronéis e Generais da altura não tinham coragem de propor, mas ele teve.” (C2; C14; C21)</p>	
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“O General Spínola tinha a ideia do que queria mas tinha o modo como queria.” (C11)</p> <p>“...estava na frente com os seus soldados nos momentos de maior perigo.” (C14; C24)</p>	<p>“Ele mudou muita coisa.” (C2; C21)</p> <p>“Fez muitas coisas brilhantes...” (C11; C21)</p> <p>“Castigava quem tratasse mal os Africanos.” (C3; C8; C12)</p> <p>“...perdemos a superioridade aérea ... os nossos pilotos recusavam-se a voar ... Spínola chega à base aérea e diz que quer ir sobrevoar a zona... Ninguém dá o passo em frente. Quem entrou com Spínola no avião foi o comandante da base. Spínola regressa ... e diz:</p>	<p>“...presença fosse constante e bem visível...” (C24)</p> <p>“...as operações militares via-se que eram cuidadosamente preparadas e selectivas.” (C8)</p> <p>“...presença do General supervisionando as acções.” (C8; C12)</p> <p>“Dava moral às tropas em combate sabendo que estava ali o COMCHEFE com eles.” (C24)</p>

Pergunta 4		
	“Se eu e o comandante da base fomos, vocês também têm de ir.” Com este gesto começaram a perder o medo...” (C3; C7; C14; C19; C24)	
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
“...foi um seguro e experiente Comandante-Chefe.” (C17)	“... por vezes como Comandante-Chefe queria descer ao comando directo dos homens das unidades.” (C6; C20)	“...era uma pessoa que procurou informar-se...” (C16) “E depois começou a corrigir à sua maneira.” (C21)
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
	“...era um individuo aguerrido... tinhas as suas ideias assentes sobretudo o cumprimento da missão, a exigência, o não voltar as costas ao inimigo.” (C12; C14; C6) “Eu dizia-lhe as dificuldades e ele de inicio não aceitava bem.” (C6; C26) “...era um individuo com influência.” (C1)	“Nós dissemos para ele sair mas ele não quis e ali ficou. Estávamos à rasca se a milícia acertasse no nosso General. Ele dispara e o Spínola diz “Sim senhor foi um bom tiro.” “ (C14; C15) “Tinha uma coragem e bravura fascinante.” (C14; C11) “Era de uma exigência muito grande.” (C7) “...dava-lhe guia de marcha e iam embora.” (C3; C8; C20)
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
“Era um homem duro e rígido. Mas sabia o que queria.” (C3; C7; C11)	“Criou uma imagem de guerreiro prussiano...” (C15) “...tinha aspectos altamente contraditórios.” (C20) “...sabia escolher a sua equipa...” (C23) “...tinha uma percepção correcta do tipo de guerra que enfrentava.” (C22; C30) “...tinha uma máquina de propaganda pessoal...” (C15)	

Quadro R.5: Análise de conteúdo da pergunta 5 do Guião da Entrevista.

Pergunta 5		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“...estava atento às mudanças dos tempos, sentia a necessidade de evolução e evoluiu quando foi preciso.” (C23)</p> <p>“Era um homem que estava sempre muito atento (C22), grande trabalhador (C2) e era também afável.” (C22)</p>	<p>“Era uma pessoa de muito boas relações humanas com as pessoas de quem ele gostava, em quem tinha confiança.” (C10; C22)</p> <p>“Nós tínhamos dele uma amizade e uma protecção enorme (C10) e ao mesmo tempo tínhamos de cumprir.” (C7)</p> <p>“Era adorado pelos soldados (C1; C10), no entanto era um pouco selectivo.” (C20)</p> <p>“Era uma pessoa que queria ter uma relação de confiança.” (C7; C9)</p> <p>“As pessoas tinham de estar disponíveis para aceitar as ordens dele ou não faziam parte da equipa.” (C6)</p>	<p>“...era o único oficial superior que comandava tropas em combate.” (C14; C24)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“Spínola era uma figura que hoje podemos dizer que era um figurão.” (C1)</p> <p>“...cultivava obviamente a sua imagem.” (C15)</p> <p>“Ele cultivava a sua imagem e o monóculo fazia parte dele.” (C15)</p> <p>“Era um homem autoritário (C6), mas sendo determinado e afirmativo aceitava vozes divergentes.” (C13)</p> <p>“...as vezes se brincar que só havia pessoas boas se fossem de Cav, do CM e não ser do Estado Maior.” (C20)</p> <p>“Às vezes um bocado cruel, nunca com os soldados, mas sim com os oficiais.” (C3; C7)</p> <p>“Uma das coisas que ele explorava era se os comandantes de batalhão conheciam o terreno.” (C8)</p> <p>“Os que considerava que eram maus, ele mandou todos embora.” (C7; C18; C19)</p> <p>“...por ele ser uma pessoa dura.” (C7)</p> <p>“Ele apreciava imenso a presença do comandante com as tropas.” (C ?)</p>	<p>“A sua maneira de falar era extraordinária.” (C15)</p> <p>“...amizade pelos seus amigos...” (C10)</p> <p>“Ele tinha uma humanidade muito grande.” (C22)</p> <p>“...talvez fosse autoritário demais...” (C6)</p> <p>“Comandante não é mandante, tem de ter o apoio de várias pessoas e ele tinha isso.” (C10)</p>	<p>“Exigente: Porque exigia dos seus subordinados cumprimento até à exaustão.” (C7; C12)</p> <p>“Imperioso: Porque as suas ordens eram para ser cumpridas sem apelo.” (C6; C19)</p> <p>“Garboso: Porque estava sempre impecavelmente vestido e ataviado que contrastava com os restantes.” (C15)</p> <p>“Disciplinador: Porque não olhava a patentes nem a nomes para aplicar castigos. Que o digam os Comandantes de Companhia e de Batalhão que ele castigou.” (C3; C18; C19)</p> <p>“Humano: Porque procurou sempre melhores condições de instalações, mantimentos e saúde para os seus militares no Vietname (digo mato). Eram célebres as visitas do COMCHEFE às unidades nos piores locais do mato e reunir-se com os militares (soldados) e satisfazer as suas necessidades.” (C9; C22; C26)</p>

Pergunta 5		
		“Ambicioso: Porque nunca escondeu de ninguém querer vir a ser o mais alto magistrado da Nação, como veio a conseguir.” (C11)
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
“Um militar exigente (C7), coerente com as suas opiniões (C11; C23) e inabalável na sua devoção ao conceito PÁTRIA.” (C27)	“...não tinha uma personalidade pacífica.” (C20) “Era muito vincado em manter uma determinada imagem: o monóculo, luvas, stick. (C15) “...ele era muito sensível as suas amizades.” (C20)	“...a coragem no querer fazer.” (C14)
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
“É muito difícil uma pessoa ter uma áurea ainda por cima em guerra.” (C1) “...ela vem desde a postura física, o monóculo, a postura que punha perante as tropas e populações.” (C3; C15; C24) “...um homem que era capaz de não ser totalmente imparcial...” (C20)	“As pessoas têm de saber adaptar e ter confiança nos subordinados.” (C6) “Tinha coragem física, bastante.” (C14) “Era exigente.” (C7) “...gostava de ouvir mais o que queria ouvir e gostava menos de ouvir algumas coisas que havendo razão nem sempre eram resultados operacionais excepcionais.” (C13) “Nunca deixou de apoiar as tropas...” (C10; C23)	“...era um homem com grande capacidade de decisão...” (C31)
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
“Era um homem muito leal, justo.” (C28) “Ia ao ponto da maneira de se vestir.” (C15) “Era a encarnação do velho espírito do oficial de Cav.” (C9) “Tinha uma coragem física extraordinária.” (C14) “Tinha o dom o talento de aproveitar as pessoas.” (C10)	“Ambicioso, convencido...” (C11; C20) “Mas corajoso ... na já campanha de marketing.” (C14; C15)	“É um patriota...” (C27) “...homem que tinha decisões rápidas e que tinha decisões patrióticas.” (C31) “Ele sabia ouvir...” (C13)

Quadro R.6: Análise de conteúdo da pergunta 6 do Guião da Entrevista.

Pergunta 6		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“Ele foi sempre igual do princípio ao fim.” (C11; C26)</p> <p>“O temperamento dele não se adaptou muito às funções que acabou por desempenhar depois do 25 de Abril.” (C29)</p> <p>“...manteve-se igual a si próprio até ao final.” (C26)</p>	<p>“Ele manteve sempre o seu traço, a sua personalidade muito forte...” (C26)</p> <p>“Spínola até me fez continência ao chegar ao pé dele.” (C4)</p> <p>“Ele manteve sempre o espírito e capacidade de decisão e uma vontade férrea de cumprir aquilo a que está convencido.” (C9; C12)</p>	<p>“Entendi-me sempre muito bem com ele.” (C10)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“Era fácil ter uma imagem nítida do General Spínola nos primeiros contactos...” (C18)</p>		
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
<p>“A sua reacção a certos aspectos e atitudes durante do chamado PREC, após o 25 de Abril, só confirmaram o seu alto conceito de Pátria e de Honra.” (C27)</p>	<p>“Considero que foi um mau Presidente no período revolucionário.” (C29)</p>	<p>“Ele tentou fazer.” (C12; C26)</p> <p>“...ele estava interessado em fazer avançar o sistema.” (C2; C21; C26)</p>
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<p>“Penso que tudo o que fez é por uma qualidade extrema, um Patriotismo elevadíssimo (C27), o que às vezes ofuscava a linha de pensamento.” (C6)</p> <p>“...é escolhido pela sua áurea.” (C1)</p> <p>“Podia ter ficado quieto mas não.” (C12)</p>		
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
<p>“...ele diz-me o seguinte: “Oh Doutor sabe eu no fundo não passo de um Cap de Cav. Sou um bom Cap de Cav mas não passo disso.” (C9; C11)</p>		

Quadro R.7: Análise de conteúdo da pergunta 7 do Guião da Entrevista.

Pergunta 7		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>...uma relação muito estreita e com quem falava muito.” (C10)</p> <p>“Mas ele respeitava as pessoas e sobretudo respeitava aqueles que lhe “batiam o pé” com razão, admitindo que eles tinham razão.” (C13; C22; C25)</p> <p>“os mandava calar de imediato (C6; C20) ... mandava-os chamar ... ouvia as opiniões deles.” (C13; C22; C25)</p> <p>“Respeitava a opinião contrária, tentando impor a sua, mas fundamentalmente ouvia.” (C13; C22; C25; C26)</p>	<p>“Ele era adorado pelos subordinados e níveis intermédios.” (C1; C10)</p> <p>“...viam o chefe que podia ser seguido e outros que não.” (C20)</p>	<p>“Impunha-se pela sua maneira de ser, a sua maneira de se fardar, de se vestir, a sua maneira de falar.” (C9; C15)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“Era criticado por isso, por ter um conjunto de oficiais que escolhia.” (C20)</p> <p>“...com esses ele tinha um enorme carinho.” (C10)</p> <p>“Acusavam-no de não praticar a equidade.” (C20)</p> <p>“...quem mais merecia era quem ele mais defendia e protegia.” (C3; C7; C9)</p> <p>“...aos outros tinha por vezes alguma crueldade.” (C20)</p>	<p>“Havia quem gostava dele e quem o odiava.” (C20)</p> <p>“Não havia nenhum soldado que não gostasse dele.” (C10)</p> <p>“Com os militares do QP era muito exigente (C7), porque a sua obrigação, o seu officia e tinham de ser competentes.” (C8; C12)</p> <p>“Apesar de ser duro aceitava a critica.” (C13; C18; C19)</p>	<p>“...uma característica sempre de respeito e formal segundo as normas militares.” (C3; C7)</p> <p>“...sempre ríspido e militar.” (C3; C12; C18; C19)</p>
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
<p>“Nem sempre fácil.” (C20)</p>	<p>“Dos que trabalhavam com ele ou gostavam dele ou odiavam.” (C20)</p> <p>“Em relação aos soldados era indivíduos que não podiam ser tocados.” (C10)</p> <p>“Era um homem controverso...” (C20)</p>	<p>“Tinha ideias fixas que ele não abdicava.” (C11; C6; C26)</p>
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<p>“Para quem o conhecia, era uma relação afável.” (C10)</p> <p>“Era um pouco teimoso.” (C6; C26)</p>	<p>“De inicio era distante mas depois humanizou-se.” (C10; C6)</p>	
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
<p>“Ele respeitava mas tratava tudo da mesma maneira.” (C3; C7; C19)</p>	<p>“Amistosa, assente n respeito e na fidelidade canina.” (C10; C3; C28)</p>	

Pergunta 7

“Era respeitadíssimo por todos.” (C10)

“Não era normal o Comandante-Chefe ir todos os dias para a Guerra.” (C14; C24)

Quadro R.8: Análise de conteúdo da pergunta 8 do Guião da Entrevista.

Pergunta 8		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“...um grande estratega com as ideias das operações bem definidas...” (C11)</p> <p>“...mostrando que sabia adaptar a estratégia às circunstâncias.” (C21; C23)</p> <p>“Era um homem que levava atrás de si as tropas.” (C1; C24)</p> <p>“Uma vez no helicóptero estávamos a sobrevoar umas palhotas a arder e o General mandou descer naquele sitio mesmo com os avisos do perigo da guarnição.” (C14; C26)</p>	<p>“...tinha o espírito da Cav assumido e praticava-o...” (C15)</p> <p>“Ele montava as operações de uma maneira ousada mas nunca inconsistente.” (C8; C21; C25)</p> <p>“Entendo que ele ponha nos seus conhecimentos tácticos a vertente psicológica, sendo um factor de competência de chefia e competência táctica.” (C21)</p> <p>“...à noite com o barulho dos tiros o Estado Maior foi todo para baixo das mesas. Com Spínola isso não acontecia. Aliás ao ouvir-se isso ele levantava-se a ver de onde vinham.” (C14; C24)</p> <p>“Em nome da lealdade ao seu País ele sabia que a direcção era aquela e não teve medo de a dizer.” (C9; C11; C27; C28)</p>	
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“...era o homem que liderava e potenciava a excelência de quem trabalhava com ele.” (C4; C12)</p> <p>“Ele tinha a competência máxima.” (C23)</p> <p>“Spínola andava nas altas estratégias mas não deixava de lado as competências técnicas.” (C8; C12; C16)</p>	<p>“...um óptimo cavaleiro, ganhou muitos prémios.” (C2)</p> <p>“Na Guiné ele fez o máximo que poderia ser feito. Toda aquela estratégia, todas as acções foram tacticamente correctas. Os resultados que ele apresentou eram bons.” (C2; C8; C12; C23)</p>	<p>“...o nosso maior Cabo-de-Guerra do Ultramar.” (C3; C7; C15)</p> <p>“Julgo mesmo que poucos hoje estarão em condições de o fazer ou se atrevam em consciência fazê-lo.” (C1)</p>
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
	<p>“Não era um ignorante.” (C16)</p> <p>“...com uma grande relação com os soldados.” (C10)</p> <p>“Tinha sensibilidade para os problemas tácticos e problemas estratégicos.” (C12; C22; C25)</p> <p>“Tudo estava orientado para a guerra clássica e o pensamento teve de ser modificado para a guerra que se vivia.” (C21)</p>	<p>“Militarmente era dos melhores.” (C2; C16)</p> <p>“Parece-me que ele quando recebia uma situação apreendia e reagia.” (C12; C21; C23)</p>
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<p>“Era uma pessoa culta.” (C16)</p> <p>“Tinha grandes qualidades de comando... militar sim mas</p>	<p>“Sabia o que estava a fazer e cumpria bem as missões.” (C9; C12; C23)</p>	<p>“...tecnicamente muito bom.” (C16)</p>

Pergunta 8		
político não." (C29)		
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15

Quadro R.9: Análise de conteúdo da pergunta 9 do Guião da Entrevista.

Pergunta 9		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“...estabeleceu uma ligação estreita com os chefes das várias tribos da Guiné.” (C10)</p> <p>“Procurava conhecer bem a mentalidade das várias tribos para poder dialogar com eles...” (C16)</p> <p>“...ele foi Presidente da República durante cinco meses e cinco dias. Nessa altura não se adaptou...” (C29)</p> <p>“Não se adaptou a essa nova circunstância porque era algo a que ninguém se adaptou.” (C29)</p> <p>“Quando dava uma ordem partia do princípio que as coisas estavam a ser feitas, mas não estavam.” (C6)</p> <p>“Não era maleável a esse ponto, sobretudo para trair os seus ideais e as suas regras a que se tinha submetido durante a vida.” (C11; C18; C19, C29)</p>	<p>“Ele adaptava-se facilmente.” (C30)</p> <p>“Deixou grandes amizades e uma boa impressão.” (C10; C24)</p> <p>“...as pessoas o viam como mítico.” (C1)</p> <p>“Ele a falar com os negros, que nós sabíamos que eles tinham relações com o inimigo à noite, criou um misticismo sobre ele.” (C1; C14)</p> <p>“Mas o inimigo também criou um mito de receio sobre Spínola e nós sentíamo-nos mais confortados e a andar com muito mais segurança.” (C1; C10; C15)</p> <p>“Ele criou boas relações profissionais e humanas.” (C10)</p>	<p>“Adaptava-se ao meio militar porque era um líder.” (C30)</p> <p>“Era ele que mandava, não havia muitas discussões.” (C3; C7; C6)</p> <p>No meio civil eu tinha um relacionamento muito agradável com ele.” (C10)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“Não. O meio é que tinha de se adaptar a ele.” (C1; C6)</p> <p>“Não era propriamente um homem flexível.” (C29)</p> <p>“Na Guiné ele adaptou-se à situação das várias etnias.” (C10; C21)</p> <p>“Procurou adaptar-se e utilizar esses mesmos valores na sua política de favorecimento das populações.” (C22; C23; C28; C30)</p>	<p>“Sim, muito bem. Em qualquer lugar.” (C30)</p> <p>“Sabia-se impor e não tinha receio que os outros dissessem mal.” (C4; C12; C6)</p>	<p>“...Spínola se adaptava inteiramente à situação da Guiné.” (C30)</p>
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
<p>“O general não aceitava situações dúplices, faltas de honestidade ou desleixo...” (C3; C7; C19)</p>	<p>“Não sei se adaptava ou procurava adaptar o meio a ele.” (C1)</p> <p>“Ele era suficientemente inteligente para transmitir a imagem de que conseguia passar pelo mesmo que os soldados passavam.” (C15)</p>	<p>“...na Guiné adaptou-se perfeitamente bem (C30), em Portugal não.” (C29)</p>
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<p>“Sim, completamente.” (C30)</p>	<p>“Tinha alguma dificuldade pela sua formação em se adaptar imediatamente.” (C30)</p> <p>“Ele ouvia os seus oficiais mais próximos que nem</p>	<p>“Ele apercebeu-se do tipo de guerra que enfrentava em África...” (C30)</p> <p>“Na presidência não se adaptou...” (C29)</p>

Pergunta 9		
	sempre o encaminharam no caminho correcto.” (C13)	
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
“Na Guiné muito bem.” (C30) “Na parte civil não.” (C29)	“...dava essa impressão.” (C30)	

Quadro R.10: Análise de conteúdo da pergunta 10 do Guião da Entrevista.

Pergunta 10		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“Ele ouvia muita gente (C13), mas na altura de decidir, decidia.” (C6)</p> <p>“Tinha uma grande capacidade de decisão.” (C31)</p>	<p>“Ele tinha um grupo de oficiais que ouvia e com quem dialogava.” (C13)</p> <p>“Fazia perguntas objectivas e detalhadas.” (C16)</p> <p>“...dava a decisão e a partir dai não havia volta a dar.” (C6)</p> <p>“Mas há uma fase em que ele ouve os colaboradores seleccionados, que fazem parte do seu staff.” (C13)</p>	<p>“Se fossem do CM e de Cav ele ouvia. Se não fossem ele não dava muita importância.” (C20)</p> <p>“Era um homem que decidia.” (C31)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“As suas decisões eram sempre ouvindo os seus militares.” (C13)</p> <p>“...Spínola encontra-o e diz-lhe que fez isto e aquilo à qual o TCor Cardoso responde a dizer que ele não podia fazer isso porque era contra a lei. Spínola pergunta a ele se a decisão era justa ou não e perante a resposta positiva dele diz-lhe para alterar a lei.” (C20; C22; C26; C31)</p> <p>“Ele ouvia os seus colaboradores, tinha cuidado em ouvir todos eles.” (C10; C13)</p>	<p>“Ele tinha as suas ideias próprias e seguia-as.” (C6)</p> <p>“...era suficientemente inteligente para ouvir a opinião das pessoas que achava válida.” (C13; C23)</p> <p>“A decisão era sempre dele e aceitou sempre a responsabilidade.” (C6)</p>	<p>“...tomou várias medidas de fundo que ficaram célebres nos meios militares da altura.” (C11; C21)</p>
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
<p>“A sua própria opinião (C6), poderia por vezes ser influenciada por Oficiais que lhe era próximos (C13), mas havia casos em que era inamovível.” (C6)</p>	<p>“Ele ouvia mas as suas decisões eram irreversíveis.” (C6; C13)</p> <p>“Quando decidia, decidia...” (C31)</p>	<p>“...ouvia as pessoas muito bem.” (C13)</p> <p>“Outras vezes decidia por si.” (C6)</p>
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<p>“Ele tentava sempre levar a sua à vante.” (C6)</p> <p>“...se tivesse uma oposição credível para ele, aceitava-as.” (C13; C30)</p>	<p>“Tinha muito a ideia dele (C6) mas a pouco e pouco foi ouvindo os outros.” (C13)</p>	<p>“Ouvia alguns mas tinha um poder e capacidade de decisão fortíssimo.” (C13; C31)</p>
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
<p>“Ele ouvia muito as pessoas.” (C13)</p> <p>“A decisão final era dele mas ele ouvia muito.” (C6)</p>	<p>“...teimoso, ouvia bastante os seus homens.” (C26; C13)</p>	

Quadro R.11: Análise de conteúdo da pergunta 11 do Guião da Entrevista.

Pergunta 11		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“...era bem visto pelas patentes mais baixas...” (C10)</p> <p>“...desautorizou um Comandante de Batalhão, TCor, dizendo que era incompetente no meio da parada com os soldados a verem.” (C7; C20)</p>	<p>“Spínola era visto como um chefe, mais do que como comandante, como um chefe.” (C1)</p> <p>“Quando ele foi de jipe pedir o apoio aéreo não foi com esses jipes. Não tinha vidro à frente e foi de vidro aberto de lado.” (C7)</p> <p>“A protecção não era para ele, era para os seus militares.” (C24)</p>	<p>“Tinha uma relação muito próxima com os seus soldados (C10) mas não gostava que entrássemos em terrenos muito apertados.” (C3)</p> <p>“Ele impunha-se, ele fazia.” (C6; C24)</p> <p>“Um dia estou no mato, e o Machado Pereira chama-me e diz que no dia seguinte não temos comandante... O Monteiro Pereira disse-lhe uma série de violências, que eu não assisti. Spínola no final põe-se de pé, dá-lhe um abraço e diz: “É disto é que eu preciso!”. Ele quando percebia que não tinha razão admitia.” (C10; C22; C25; C30)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“Os soldados 90 por cento adoravam-no e os oficiais 30 por cento.” (C10; C30)</p>	<p>“Os bons quase todos gostavam dele (C10), os fracos nem por isso.” (C20)</p>	<p>“...tinha um carisma perante as tropas e a população como uma figura idolatrada ou um ser de outro mundo.” (C1)</p> <p>“...uma máquina de psico e publicitária montada era imparável.” (C15)</p> <p>“Assisti a discursos de António de Spínola que eram arrepiantes, tal era o seu empenho de encorajamento aos nossos militares. Para ele os nossos soldados eram os melhores do mundo.” (C4; C11; C22)</p>
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
<p>“De modo geral, com admiração.” (C1)</p>	<p>“Tinha pessoas que gostavam dele e outras que o odiavam.” (C20)</p> <p>“Mas era bem visto pelos soldados e por quem o rodeava...” (C10)</p>	<p>“...os que o adoravam e aceitavam como bom militar e bom comandante (C10) e havia quem não o podia ver nem pintado de amarelo.” (C20)</p>
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<p>“Como um grande Chefe com “C” grande havia os que gostavam (C10) e os que odiavam.” (C20)</p>	<p>“...era um indivíduo deste género: ou se gostava ou se odiava.” (C10; C20)</p>	<p>“Os soldados seguiam-no cegamente. (C1)</p>
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
<p>“...era realmente muito bem visto.” (C10)</p>	<p>“Um cabo-de-guerra.” (C1)</p>	

Pergunta 11

"Considerado um Chefe, Comandante competente e brilhante. (C9; C23)		
---	--	--

Quadro R.12: Análise de conteúdo da pergunta 12 do Guião da Entrevista.

Pergunta 12		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“Deve ter uma grande disciplina (C3) ... deve ser muito exigente consigo próprio.” (C7)</p> <p>“Deve ter a vida sujeita a determinadas regras, não podendo ser uma pessoa que anda ao sabor das circunstâncias.” (C23; C25)</p> <p>“...um grande sentido de camaradagem, solidariedade e ter a consciência de que em situações de perigo ele não poderá contar só com ele.” (C9; C22; C23)</p> <p>“O líder não pode tratar todos da mesma maneira (C20), mas deve sobretudo ter um objectivo e ter uma grande persistência em atingir esse mesmo objectivo.” (C11; C12; C20; C26)</p>	<p>“...deve liderar pelo exemplo.” (C24)</p> <p>“O segundo traço é a competência.” (C23)</p> <p>“A imagem também não deve ser descurada.” (C15)</p> <p>“O processo de decisão também é importante.” (C31)</p> <p>“A pessoa tem de ouvir e tem de ter os elementos para decidir.” (C13)</p> <p>“A conduta deve ser flexível.” (C30)</p>	<p>“...saber aquilo que está a fazer, ter experiência.” (C17)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“...saber respeitar os seus homens e fazer-lhes compreender que é um deles.” (C10; C23; C24)</p> <p>“Spínola começou assim, a andar de tronco nu com um pau na mão como TCor.” (C14; C24)</p> <p>“Comia com eles, corria os riscos deles e estava sempre pronto a defender os seus homens.” (C24)</p> <p>“...o princípio da confiança e o espírito de corpo é fundamental. Ele é um de nós e defende os nossos interesses.” (C7; C22; C23; C26; C28)</p>	<p>“Deve ouvir bem, compreender bem os seus subordinados.” (C13)</p> <p>“...decisões fixas.” (C31)</p> <p>“Ser muito disciplinador e disciplinado. Ser um exemplo para os seus homens.” (C3; C7; C24)</p> <p>“Se eu consigo eles também vão conseguir. Se apenas mandasse fazer nunca seria bom comandante.” (C7; C24)</p>	<p>“...Sentido de responsabilidade (C23), empreendedor (C21), exemplar (C24), sempre presente (C24), justo (C28), exigente (C7), defensor daquilo que acredita (C11), confiança nos subordinados (C10) e corajoso nas suas acções.” (C14; C31)</p> <p>“...o carisma de ser visto pelos seus subordinados como um ídolo e um exemplo a seguir.” (C1; C24)</p>
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
<p>“Deve ter carácter (C22), ser competente (C23) e possuir sentido de humanidade (honra (C1), coragem (C14) e sentido de missão (C12).”</p>	<p>“...capacidade decisão (C31) ... capacidade de vencer o medo (C14), o exemplo. (C24)</p> <p>“...o bom senso...” (C5)</p>	<p>“...Conhecer as pessoas.” (C10)</p> <p>“O senso também é importante.” (C5)</p>
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<p>“...o brio (C15), a honestidade (C28), o sentido de camaradagem (C), a lealdade (C28).”</p> <p>“...desembaraço físico e moral...” (C30)</p>	<p>“...rigoroso.” (C19)</p> <p>“Exigente, firme e determinado.” (C7; C ?; C11)</p> <p>“...um indivíduo com personalidade que em situações difíceis saiba manter a clareza que é necessária</p>	

Pergunta 12		
	para se tomar determinadas decisões.” (C3; C22; C25)	
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
<p>“...bom senso, coragem para tomar decisões...” (C14; C31; C5)</p> <p>“...dizer a verdade. O líder militar não deve ocultar a verdade.” (C3; C18; C28)</p>	<p>“Capacidade de decisão. Saber ouvir os seus colaboradores, ainda que assumindo a decisão e, sempre, a responsabilidade.” (C31; C13; C23)</p> <p>“Lealdade, camaradagem, conhecimentos técnicos. Coragem. Determinação. Disciplina...” (C28; C16; C14; C11; C3)</p> <p>“...o carisma.” (C1)</p>	<p>“A lealdade, frontalidade, disciplina, cumprimento do dever, consciência das obrigações.” (C28; C18; C3; C12)</p>

Quadro R.13: Análise de conteúdo da pergunta 13 do Guião da Entrevista.

Pergunta 13		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“...exemplo.” (C24)</p> <p>“...TCor e ofereceu-se para Angola.” (C14)</p> <p>“Ele ofereceu-se, dando-lhe uma grande superioridade moral. Ele foi porque se deu como voluntário, considerando que era preciso fazer a guerra para defender os interesses de Portugal.” (C14; C27)</p> <p>“...um homem que sabia bem o que queria...” (C11)</p> <p>“Foi para a tropa defender a Pátria e naquele momento considerou-a em perigo.” (C24; C27)</p> <p>“A coragem...” (C14)</p> <p>“Uma vez ele foi para a frente do deslocamento e um soldado reparou que ele não tinha capacete na cabeça e pôs-lho. Nesse momento vem uma bala que o atinge no capacete.” (C10; C14; C15; C24)</p> <p>“...o seu irrequietismo.” (C21; C26)</p> <p>“Tinha ideias próprias, defendias e foi demitido.” (C11; C20; C21; C26)</p>	<p>“A ousadia dele...” (C14)</p> <p>“Outra característica é a imagem. O monóculo era característico dele, mesmo em operações.” (C15)</p>	<p>“Ele sabia aquilo que queria e passava por cima de tudo e todos, as vezes injustamente.” (C11; C6; C18; C20; C26)</p> <p>“A sua experiência em Angola foi determinante.” (C17)</p> <p>“Nós babávamos quando ele dizia que não tinha tido filhos mas que éramos os filhos dele.” (C1; C10; C22)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“...era um espartano na sua maneira de viver.” (C14)</p> <p>“...homem exigente consigo próprio, trabalhador...” (C2; C7)</p> <p>“Spínola era um indivíduo afirmativo no sentido de onde chegava marcava o seu lugar.” (C19)</p> <p>“A postura marcava um determinado estilo ligado com a vaidade.” (C1)</p> <p>“Spínola passava por todos os escalões directamente à prática. Um estilo mais combatente, ainda por cima de Cav, com voz grossa com os seus soldados.” (C12; C6)</p>	<p>“...o seu carisma, a sua voluntariedade, a sua valentia pessoal...” (C1; C11; C14)</p> <p>“O Spínola planeava e fazia.” (C21; C24)</p> <p>“Aparecia muitas vezes na frente de combate. Ia aos locais mais perigosos.” (C14)</p>	<p>“Enquanto o General procurava o mato, outros procuravam Bissau e os seus gabinetes de ar condicionado.” (C12; C24)</p>
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
<p>“Não se limitou ao gabinete, visitava diariamente as tropas no campo e nos postos mais críticos.” (C12; C14; C24)</p>	<p>“Spínola cultivava muito a sua imagem de comando.” (C15)</p>	<p>“...ele tentava mudar as coisas e mexia-se.” (C11; C12; C21; C26)</p>

Pergunta 13		
<p>“...visitávamos uma unidade no Sul da Guiné, que tinha sido duramente atacada, com armas pesadas e quando numa pequena elevação o comandante local nos apontava os locais das armas pesadas do IN, este abriu fogo cerrado sobre o nosso grupo. A malta toda e eu, desarmados, deitamo-nos no terreno, enquanto Spínola se mantinha no mesmo lugar em pé, indiferente ao perigo que corria.” (C14; C24)</p>		
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<p>“A diferença do Spínola é pela auréola que criou.” (C1) “O facto de ele querer ir para África sem ter necessidade disso deu-lhe logo uma imagem.” (C14) “...algumas atitudes controversas...” (C20) “...a postura e a convicção dele fazia as pessoas acreditar nele.” (C15)</p>	<p>“Era exigente, rigoroso, e acabou por na prática haver um diálogo melhor.” (C7; C10; C19) “O Marechal também era teimoso como os outros mas era melhor.” (C26)</p>	<p>“A perspectiva que tinha da função militar.” (C12) “Trabalhava muito.” (C2)</p>
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
<p>“Spínola mais exuberante e extrovertido...” (C4) “Spínola pensava com a coragem...” (C14) “...ele nunca se habituou à vida da presidência.” (C29) “...em Portugal tinha o apoio dos políticos. Mas não tinha.” (C29)</p>	<p>“...ambição, o marketing...” (C11; C15)</p>	

Quadro R.14: Análise de conteúdo da pergunta 14 do Guião da Entrevista.

Pergunta 14		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
“Um oficial com as características dele levava todos atrás.” (C24) “Aquele homem seguíamos sem pensar no perigo.” (C1)	“Influenciava os que o seguiam e era motivo de rejeição para os que o abandonavam.” (C20; C24) “Eu tive uma óptima relação com ele...” (C10)	“...experiência que ia adquirindo.” (C17)
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
“...era extremamente exigente.” (C7) “Ele controlava as coisas...” (C6) “...numa determinada operação uma determinada força diz-lhe que tinha cumprido a missão e ele estava no local do objectivo a ver se eles estavam lá.” (C8; C14) “Ele era um homem que gostava de correr o risco com os seus militares.” (C14) “Motivava pelo exemplo...” (C24) “A imagem dele perante as populações era de motivação.” (C1; C15)	“É isso que todos os militares adoravam.” (C1) “Era uma pessoa que estava com eles, em todos o lado.” (C10) “O Exemplo é uma coisa fundamental.” (C24)	“...domínio absoluto de Spínola sobre as tropas e seus Oficiais...” (C6) “O problema mais se agravou com o célebre Dec.º Lei 353/73 de 13/07/73 que deu origem, às disputas de QP e Of Mil, que mais tarde o Gen Spínola veio a tomar partido pelos Oficiais Milicianos.” (C20)
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
	“A imagem que ele cultivava influenciava os seus subordinados.” (C15)	“...era um comandante próximo dos soldados...” (C10; C22)
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
“O soldado ao ver o Spínola ao pé dele era motivado.” (C1)	“A fama do Marechal Spínola influenciava melhor as tropas.” (C1)	
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15

Quadro R.15: Análise de conteúdo da pergunta 15 do Guião da Entrevista.

Pergunta 15		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
“Enquanto na Guiné foi eficaz, ali não podia ser. A liderança era a mesma e não funcionou porque quis aplicar em Portugal o que funcionou na Guiné...” (C6; C26; C29) “Era muito geométrico no seu comportamento...” (C11; C20; C26)	“Ele manteve a sua personalidade, a sua figura, a sua maneira de ser. (C26)	“Manteve a sua liderança e personalidade.” (C26) “No fundo foi a vaidade dele que lhe pôs uma banana.” (C20)
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
“Infelizmente Spínola em termos políticos manteve-se igual a si próprio...” (C26; C29)	“Ele quis ser igual ao que era.” (C20; C26) “Ele não poderia ser um político porque quando via que algo estava errado, mudava as coisas.” (C8; C23) “...ele era um perfeccionista extraordinário.” (C8)	“...teve quase sempre o controle dos seus subordinados e eram incontestáveis as suas ordens de comando...” (C6) “Como Presidente da Republica não se conseguiu impor...” (C29)
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
	“Manteve-se igual...” (C26) “Na Guiné foi inovador com grande dose de paternalismo.” (C12; C21)	“Penso que nunca se adaptou bem à nova situação.” (C29)
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
“...na Guiné o comando dele foi com mais virtudes do que defeitos.” (C21) “Ele entrou numa frontalidade política errada.” (C20)	“Ele não era um político na ascensão da palavra. Não tinha formação nisso.” (C29)	
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
“Era pouco maleável à vida política.” (C12; C26)	“...tentou ser Presidente da República, como se continuasse comandante-chefe.” (C29)	

Quadro R.16: Análise de conteúdo da pergunta 16 do Guião da Entrevista.

Pergunta 16		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“Mas até ao fim manteve a sua disciplina.” (C3)</p> <p>“Uma vez o Dr. Mário Soares era Presidente da República e ao chegar a Belém conta-me que ao vir passou por Monsanto e viu uma pessoa a cavalo. Ao perguntar ao motorista quem era ele responde Marechal Spínola. Mandou parar o carro e foi falar com ele, dizendo que não podia andar por ali sozinho a cavalo. Na altura Spínola tinha 80 ou 82 anos, respondendo que já estava habituado a andar sozinho. Mas o Dr. Mário Soares como Comandante Supremo das Forças Armadas deu-lhe a ordem de não andar sozinho por ali. Mais tarde a meio da manhã telefona-me o Marechal a dizer que tinha sido proibido de montar a cavalo sozinho e que precisava daquilo todos os dias. Ia tentar arranjar alguém para o acompanhar mas até lá não o voltaria a fazer porque o Presidente da República lhe deu uma ordem.” (C3; C9; C10; C23; C28)</p>	<p>“...uma relação de exigência com o escalão superior.” (C7)</p> <p>“Quando assumia uma missão o escalão superior estava ciente que ele faria tudo para a cumprir.” (C8; C12)</p> <p>“Pelo que sei na Guiné teve muita ligação com a população civil...” (C10)</p> <p>“Mas considero que a sua acção se manteve nos dois planos.” (C26)</p>	<p>“Dava-me muito bem com ele.” (C10)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“Mesmo na forma de vestir à paisana tinha o seu porte militar.” (C15)</p> <p>”...uma maneira muito militar, a disciplina, rigor.” (C3; C7; C19)</p>	<p>“Manteve-se igual a si próprio sempre, em qualquer situação.” (C26)</p>	
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
	<p>“A sua personalidade era a mesma.” (C26)</p> <p>“Ele quis ser o comandante mas o momento não pedia isso e ele não se soube adaptar a essa situação.” (C29)</p>	
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<p>“...Spínola terá de ser sempre uma pessoa incómoda por ser uma pessoa de ideias boas e más.” (C20)</p>	<p>“Foi sempre o militar e nunca o civil.” (C26; C29)</p>	<p>“Na presidência não se adaptou.” (C29)</p>
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15

Pergunta 16

“Sempre foi o militar.” (C26; C29)

“Não consigo distinguir.” (C29)

“Manteve-se sempre fiel à sua imagem.” (C15; C26)

Quadro R.17: Análise de conteúdo da pergunta 17 do Guião da Entrevista.

Pergunta 17		
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<p>“...ele tinha percebido que a liderança tinha de se adaptar...” (C29)</p> <p>“Ele foi um grande político, o homem que trata da <i>polis</i> e por isso foi um grande político na verdadeira ascendência da palavra.” (C21; C22)</p> <p>“Um homem que deixou muita saudade.” (C1; C10)</p>	<p>“...as pessoas quando o seguiam faziam-no com uma entrega total, pois sabiam que com ele iam a qualquer lado.” (C1; C10; C6)</p> <p>“Ele guiava a acção e participava com todos.” (C6; C24)</p> <p>“As pessoas iam naturalmente com ele. Entregavam-se como uma dádiva.” (C1)</p>	<p>“Era um tipo extremamente duro e às vezes há quem não goste.” (C7; C20)</p> <p>“Muito austero...” (C6)</p> <p>“...a sua experiência, a sua formação.” (C16; C17)</p>
Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<p>“Aceitar o perigo dos seus homens, gostar de estar no meio deles, é o espírito da Cav ... Este tipo de liderança muito afirmativo e muito presente é próprio da Cav (C14)</p> <p>“O correr o risco com os soldados e a confiança é fundamental.” (C14; C24; C28)</p>	<p>“Eu não considero outro líder.” (C1; C10; C24)</p> <p>“Eu comparo o nosso Marechal Spínola a um Patton. Um guerreiro e voluntário como o Patton, mas com consciência.” (C14; C23; C24)</p>	<p>“...cumpriu sempre o seu dever com competência, conseguia levar sempre os seus soldados onde pretendia sob o seu comando, estava sempre presente nas boas e nas más alturas, defendeu sempre os seus pontos de vista com convicção, mesmo que isso não fosse os mesmos dos seus opositores. O General Spínola tinha o carisma dos prestinados que nasceram para Liderar.” (C1; C3; C10; C14; C23; C24)</p>
Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
	<p>“Ele foi um líder e cultivava essa imagem.” (C15)</p> <p>“Ele queria ser o número 1 e trabalhou para isso.” (C2; C6)</p>	<p>“O aspecto mais positivo dele foi a capacidade de evoluir. Não ficou agarrado ao sistema.” (C21; C30)</p>
Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
<p>“Era um homem sério, honesto, patriota, militarmente competente.” (C3; C23; C27)</p> <p>“Quando percebeu ... fez uma política notável com a população.” (C21; C30)</p>		

Tabela R.1: Análise estatística do conteúdo das entrevistas.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	C31
E 1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
E 2	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
E 3	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1
E 4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
E 5	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1
E 6	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
E 7	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
E 8	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
E 9	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0
E 10	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0
E 11	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0
E 12	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
E 13	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
E 14	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
E 15	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0
∑	13	7	12	7	3	12	13	7	6	13	14	13	13	14	12	8	2	8	9	13	11	12	10	10	5	12	6	8	10	12	10
%	86,7	46,7	80,0	46,7	20,0	80,0	86,7	46,7	40,0	86,7	93,3	86,7	86,7	93,3	80,0	53,3	13,3	53,3	60,0	86,7	73,3	80,0	66,7	66,7	33,3	80,0	40,0	53,3	66,7	80,0	66,7

Legenda: 0 – Não Presente; 1 – Presente.

APÊNDICE S: GUIÃO DO INQUÉRITO 1

INQUÉRITO

Nome:

De acordo com os seguintes atributos ou qualidades, indique quais as que caracterizam António Spínola:

	Sim	Não	Não Sei
Carisma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiasmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom Senso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estilo Liderança Directivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultivo do detalhe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientado para a Tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escuta Activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coragem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culto da Imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sim	Não	Não Sei
Estudioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frontalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rigoroso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controverso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponderado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patriota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lealdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inadaptabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versátil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar

Tecnologia do [Google Docs](#)

APÊNDICE T: ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO 1

Tabela T.1: Análise estatística do conteúdo do Inquérito 1.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	C31
E 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	
E 2	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1
E 3	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	
E 4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	
E 5	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	
E 6	1	1	1	1	1	NS	1	NS	1	1	1	1	0	1	1	NS	1	1	1	1	1	1	1	1	NS	1	1	1	0	1	1
E 7	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	
E 8	1	NS	1	1	0	1	1	NS	1	0	1	NS	0	1	1	NS	1	1	NS	1	1	0	1	1	0	1	1	NS	NS	0	1
E 9	1	1	1	1	NS	1	1	0	1	1	NS	NS	1	1	1	NS	1	NS	1	1	1	NS	1	1	0	1	1	1	NS	1	1
E 10	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0
E 11	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0
E 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E 13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NS	1	1
E 14	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	NS	NS	1	0	0	1	1	1	1	0	1
E 15	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0
Σ	14	8	15	9	6	12	14	7	10	12	13	12	12	14	13	7	8	10	10	14	12	11	10	12	6	13	12	10	8	11	11
CVR	0,87	0,07	1,00	0,20	- 0,20	0,60	0,87	- 0,07	0,33	0,60	0,73	0,60	0,60	0,87	0,73	- 0,07	0,07	0,33	0,33	0,87	0,60	0,47	0,33	0,60	- 0,20	0,73	0,60	0,33	0,07	0,47	0,47

Legenda: 0 – Não; 1 – Sim; NS – Não Sei (corresponde ao valor 0)

APÊNDICE U: GUIÃO DO INQUÉRITO 2

INQUÉRITO

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “Caracterização do Comando e Liderança do Marechal António de Spínola”, solicitava a sua colaboração para enquadrar uma série de categorias (atributos ou qualidades de liderança) nas suas respectivas dimensões.

Assinale com um “X” a dimensão que melhor enquadra cada categoria.

Categorias	Dimensão de Estudo				
	Eu	Relação com os outros	Aptidões Técnicas	Reacções perante situações	Organizações
Carisma					
Disciplina					
Estilo Liderança Directivo					
Exigente					
Empatia					
Determinação					
Orientado para a Tarefa					
Escuta Activa					
Coragem					
Culto da Imagem					
Controverso					
Inovador					
Exemplo					
Persistente					
Patriota					
Versátil					
Sensível					
Capacidade de Decisão					

Obrigado pela sua colaboração.

Diogo Rato

Asp Al Cav

APÊNDICE V: ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO 2

Tabela V.1: Análise estatística do conteúdo do Inquérito 2.

Categorias	Dimensão de Estudo				
	Eu	Relação com os outros	Aptidões Técnicas	Reacções perante situações	Organizações
Carisma	A; B			C	
Disciplina	A; B	C			
Estilo Liderança Directivo	C	A; B			
Exigente	C	A; B			
Empatia		A; B; C			
Determinação	A; B			C	
Orientado para a Tarefa			A; B		C
Escuta Activa		B; C		A	
Coragem	A; B			C	
Culto da Imagem	A; B; C				
Controverso	B; C	A			
Inovador	A; B; C				
Exemplo		A; B; C			
Persistente	A; B; C				
Patriota	A; C				B
Versátil	A; C			B	
Sensível	B; C	A			
Capacidade de Decisão	A; B; C				

A – Cor Mira Vaz; **B** – Maj David Rosado; **C** – TCor José Rouco

APÊNDICE W: CONCLUSÕES HISTÓRICAS – SPÍNOLA: O HOMEM E O MILITAR

António Sebastião Ribeiro de Spínola nasceu a 1 de Abril de 1910, na cidade de Estremoz, em pleno Alto Alentejo, filho de António Sebastião de Spínola e de Maria Gabriela Alves Ribeiro de Spínola. Era filho de uma família abastada. As origens de Spínola foram fundamentais para o seu futuro profissional. A proximidade do pai ao regime existente foi um factor determinante para a carreira militar do filho.

Em 1920, ingressa no CM, em Lisboa, para fazer o ensino secundário até 1928. Nesse mesmo ano, inscreve-se na Escola Politécnica de Lisboa. A passagem pelo CM foi determinante para a formação da sua personalidade. A própria escolha da Arma de Cav quando ingressa na EML determina a sua vida militar e pessoal. Noutro aspecto, a formação que recebe ocorre num contexto bastante complexo, o qual aproxima-o ao regime político da altura.

Colocado inicialmente, em 1928, no RC 4 durante quatro anos, mais tarde iria exercer as funções de instrutor, durante os seis anos seguintes, no RC 7, a partir de 1933, já como Alferes. Em 1939, exerce as funções de ajudante-de-campo do Comandante da GNR, Gen Monteiro de Barros, que era seu sogro, e daria início à sua colaboração na Revista de Cavalaria de que era o co-fundador.

Em 1941 integra uma missão de estudo à Escola de Carros de Combate do Exército Alemão e à frente Germano-Russa. A 1947, parte para uma missão de estudo na Guarda Civil Espanhola, uma vez que exercia funções na GNR.

Promovido a TCor em 1961, desempenhou as funções de 2º Comandante e Comandante do RL 2.

Com o início da guerra em Angola, oferece-se como voluntário e recebe o comando do GCav 345. É colocado em Angola, em 1961, onde frequenta por um curto período um curso de aperfeiçoamento operacional no Centro de Instrução Militar de Grafanil, em Luanda. A sua primeira missão foi na região de Bessa Monteiro e mais tarde na região fronteiriça de São Salvador do Congo. Permaneceu em Angola até 1964. A sua ida voluntária para Angola com o comando do GCav 345 foi um marco na sua carreira militar. Tal como o próprio refere, a vivência no terreno e no combate alterou a sua perspectiva relativamente à forma de abordagem do conflito. A imagem do TCor voluntário era factor de motivação e exemplo para os seus subordinados, ultrapassando todos os limites quando este com 52 anos de

idade passa a integrar os deslocamentos e operações do Grupo. Duro e exigente com os seus oficiais, criou uma relação bastante forte com os seus subordinados. O seu carisma começa a ser elevadíssimo.

Em 1967 é nomeado Segundo Comandante Geral da GNR. Em 1968 é chamado para exercer funções de Governador e Comandante-Chefe das Forças Armadas da Guiné, cargo que ocupou até 1973. Se em Angola a sua imagem não gera algum consenso, na Guiné criou-o fortemente. A gestão da sua imagem é elevada ao extremo, sendo considerado por muitos como um herói. A sua conduta foi totalmente inovadora, baseando-se em dois pilares: reestruturação da intervenção militar e a aproximação às populações. A imagem e conduta que Spínola praticou em Angola, colocou-a em prática na Guiné. Os comandantes de batalhão e companhia passaram a integrar as operações militares, sendo fortemente controlados pelo Comandante-Chefe. Fiel aos seus princípios, aplicou-os com determinação adaptando-se facilmente à situação vivida. As relações com os seus oficiais eram bastante controversas, isto porque Spínola não tinha dificuldade nenhuma em punir quem quer que fosse.

Em Novembro de 1973, é convidado por Marcello Caetano, numa tentativa de colocá-lo no regime, para ocupar o posto de Ministro do Ultramar, cargo que não aceitou. Nomeado para VCEMGFA, por sugestão de Costa Gomes, é demitido em Março de 1974, por ter recusado participar na manifestação de apoio ao Governo e à sua política.

Sendo a 25 de Abril de 1974 nomeado representante do MFA, aceita do Presidente do Conselho, Marcello Caetano, a rendição do Governo. Já com uma instituição da JSN, órgão que passou a deter as atribuições dos órgãos fundamentais do Estado, que presidia, é escolhido pelos seus membros para o exercício das funções de Presidente da República.

Ocupa a Presidência da República a 15 de Maio de 1974, cargo que exerceu até 30 de Setembro de 1974, altura em que renuncia e é substituído pelo General Costa Gomes. A revolução de 25 de Abril de 1974 trouxe uma nova faceta de Spínola, já iniciada na Guiné. A política tornou-se na sua principal actividade quando passa a ocupar o cargo de PR. A sua formação e personalidade aliadas à conjuntura que se vivia, revelam algumas características que passavam despercebidas. Mantendo-se fiel aos seus princípios e inflexível nas decisões, estas levam a que apresente a demissão 5 meses depois de ocupar o cargo.

Spínola sempre se apresentou como um oficial com ideias fixas e pensamento claro. Os seus diversos artigos publicados na *Revista de Cavalaria* demonstram isso mesmo. Em diversos, são apresentadas características essenciais aos oficiais de Cav, as quais Spínola

praticava no seu dia-a-dia. O *espírito cavaleiro* que tanto refere esteve sempre presente nas suas acções.

Recebeu diversos louvores e várias condecorações, entre as quais: Grã-Cruz da Ordem Militar da Torre e Espada do Valor, Lealdade e Mérito; Medalha da Ordem Militar da Torre e Espada do Valor, Lealdade e Mérito, grau de Grande Oficial, com Palma; Medalha de Ouro de Valor Militar, com Palma; Medalha de Prata de Valor Militar, com Palma; Medalha de Prata de Serviços Distintos; Comendador da Ordem Militar de Avis; Medalha de Oficial da Ordem Militar da Avis; Medalha de Mérito Militar de 2ª Classe; Medalha de Mérito Militar de 3ª Classe; Medalha de Ouro de Comportamento Exemplar; Medalha Comemorativa das Campanhas de Angola; Medalha Comemorativa das Campanhas da Guiné; Medalha com o grau da Cruz de 1ª Classe da Ordem de Mérito Militar com distintivo branco (Espanha).

Foi casado com Maria Helena Martins Monteiro de Barros e não teve filhos.

APÊNDICE X: REQUERIMENTO AO GEN CEME PARA CONSULTA DO PROCESSO INDIVIDUAL DO MARECHAL ANTÓNIO DE SPÍNOLA

REQUERIMENTO

Quinta-Feira, 10 de Março de 2011

Exmo. Sr. Chefe do Estado Maior do Exército,

Eu, Aspirante Aluno Diogo Miguel Milhanas Rato, portador do bilhete de identidade militar 05295504, encontro-me a terminar o Curso de Cavalaria da Academia Militar. Nesta fase do curso estou a desenvolver o meu Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema: *Caracterização do Comando e Liderança do Marechal António de Spínola*.

Com vista à realização de um melhor trabalho tenho a necessidade de aceder a vários documentos existentes no Arquivo Geral do Exército (ArqGEx), nomeadamente o Processo Individual de António de Spínola. Refiro-me especificamente à sua nota de assento, de forma a ter acesso aos louvores e condecorações de que foi alvo. Estes documentos existentes no ArqGEx são muito importantes para que seja possível realizar um trabalho credível, fundamentado e realista, com fontes fidedignas e que retratem o real passado histórico do Marechal António de Spínola.

Desta forma pretendo requerer o acesso ao Processo Individual de António Sebastião Ribeiro de Spínola.

Diogo Miguel Milhanas Rato

Asp AI CAV

ANEXOS

ANEXO Y: CRONOLOGIA DE SPÍNOLA

- 1910, 4 Nov:** nasce em Estremoz
- 1916, 5 Jun:** morte da mãe
- 1917:** parte para casa dos avós paternos, na ilha da Madeira
- 1918:** regressa a Lisboa, onde conclui o 2.º Grau da instrução primária
- 1920:** ingressa no Colégio Militar
- 1928:** matricula-se na Escola Politécnica de Lisboa, onde completa os estudos preparatórios militares
Promovido a 1º Sargento-Cadete e colocado em Cavalaria 4
- 1930:** ingressa na Escola Militar, onde escolherá a arma de Cavalaria
- 1932, 18 Ago:** casa com Maria Helena Monteiro de Barros
- 1933, 1 Nov:** promovido a alferes
- 1933 - 1934:** frequenta o tirocínio da arma Na Escola Prática de Cavalaria em Torres Novas
- 1936 - 1939:** Chefia como voluntário colunas de abastecimento aos rebeldes franquistas, em Espanha
- 1937, 1 Dez:** promovido a tenente
- 1939, 23 Out:** nomeado ajuda11te-de-campo do comandante-geral da GNR e seu sogro
Nov: co-fundador e colaborador da Revista da Cavalaria
- 1941, Nov:** visita pelo lado nazi a frente germano-soviética em Leninegrado (São Petersburgo)
- 1942:** frequenta o curso de Comandos de Esquadrão com a classificação de «Muito Apto»
- 1943, 15 Mar:** colocado em Lanceiros 2 como adjunto do comando
- 1944, 20 Mar:** promovido a capitão, assume o comando do 2.º Esquadrão de Lanceiros 2
21 Out: reingressa na GNR assumindo o comando do 4.º Esquadrão do Regimento de Cavalaria
- 1945, 5 Fev:** regressa ao Ministério da Guerra
5 Jun: mobilizado para o Estado-Maior do Comando dos Açores
- 1946:** condecorado com a Medalha de Mérito Militar de 3ª classe
30 Jan: reassume o comando do 4.º Esquadrão do Regimento de Cavalaria da GNR
- 1947:** nomeado para uma missão de estudo na Guarda Civil espanhola
- 1948:** recebe o grau de Oficial da Ordem Militar de Avis
- 1950, Mai:** louvado pelo ministro da Guerra pela acção desenvolvida na Revista da Cavalaria e pelas suas «altas virtudes militares e fé nos destinos do Exército»
- 1953:** nomeado para a comissão de regulamentos da arma de Cavalaria
- 1955:** como desportista hípico, alcança diversos prémios nacionais e classificações honrosas em Madrid e em Barcelona
Jan: integra a administração da Siderurgia Nacional (até 1964)
Fev: nomeado ajudante-de-campo do comandante-geral da GNR, General Afonso Botelho
- 1956, 17 Mar:** morte do pai
frequenta o curso para oficial superior, onde obtém a classificação de «Muito Apto»
30 Jun: promovido a major, regressa ao Regimento de Cavalaria da GNR como adjunto do comando
Ago: presta serviço cm acumulação na Direcção da Arma de Cavalaria (até Fevereiro de 1957)
- 1957:** condecorado com a Medalha de Assiduidade de Segurança Pública
- 1958:** condecorado com a Medalha de Mérito Militar de 2.ª Classe
16 Nov: regressa a Lanceiros 2 como comandante do 21º Grupo de Esquadrões
- 1959:** condecorado com o grau de comendador da Ordem Militar de Avis
- 1961, 9 Jan:** promovido a Tenente-Coronel
Abr: no rescaldo do «golpe Botelho Moniz» escreve urna carta a Salazar criticando alguns aspectos da sua acção política

- Mai:** oferece-se como voluntário para combater em Angola
- Nov:** recebe a Medalha de Prata de Serviços Distintos e embarca para Angola depois de organizar o Grupo de Cavalaria n.º 345
- 2 Dez:** nomeado 2.º Comandante e Comandante de Lanceiros 2
- 1963, 25 Jul:** condecorado com a Medalha de Prata de Valor Militar com palma
- 29 Out:** promovido a Coronel, continua a seu pedido à frente do 345
- 1964, Mar:** regressa a Lisboa e é colocado na direcção da arma de Cavalaria, cumulativamente com a chefia do serviço de Preboste; condecorado com a Medalha Comemorativa das Campanhas de Angola e com a Medalha de Ouro de Comportamento Exemplar
- 1965, Nov:** frequenta o Curso de Altos Comandos, que termina com a classificação de «Muito Apto»
- 1966, Jun:** regressa a direcção da Arma de Cavalaria, onde é inspector
- 30 Dez:** promovido a Brigadeiro
- 1967, 15 Mar:** nomeado 2º Comandante da GNR
- 1968, 2 Mai:** designado Governador e Comandante-Chefe das Forças Armadas da Guiné
- Ago:** recebe um louvor do Ministro do Interior pela acção desenvolvida no comando da GNR
- 1969, 4 Jul:** promovido a general por escolha do Conselho Superior da Defesa Nacional
- 1970:** publica *Guiné melhor*, com discursos, mensagens e entrevistas; inicia contactos secretos com o PAIGC; entrega a Caetano o documento «Algumas ideias sobre a estruturação política da nação»
- 12 Nov:** escreve a Caetano dizendo que ou neutraliza o PAIGC nos santuários ou «perdemos irremediavelmente a guerra»; pede autorização para invadir Conacri em 22 (Operação Mar Verde)
- 1971:** publica *Linha de Acção*, mais um livro com os seus discursos
- 1972:** publica *No Caminho do Futuro*, reunindo discursos e intervenções
- 18 Mai:** encontra-se com o presidente Leopold Senghor, do Senegal
- 10 Jun:** condecorado pelo Ministro da Defesa com a Medalha de Ouro de Valor Militar com palma
- 11 Jul:** escreve a Caetano sobre a revisão constitucional
- 24 Out:** em carta a Caetano avisa sobre a necessidade de negociar com o PAIGC e da sua vontade de deixar a Guiné
- 1973:** publica o livro *Por Uma Portugalidade Renovada*
- Fev:** escreve nova carta a Caetano sobre o problema colonial
- 31 Mai:** recebe a Ordem Militar da Torre e Espada, do Valor, Lealdade e Mérito, no grau de Grande Oficial com palma, a mais alta condecoração nacional
- 9 Jun:** solicita ao Ministro do Ultramar o abandono do cargo na Guiné
- 6 Ago:** regressa a Lisboa em licença, não voltando à Guiné por não aceitar a terceira recondução como Governador e Comandante-Chefe
- Set:** condecorado com a Medalha Comemorativa das Campanhas da Guiné
- 14 Set:** encontro com os generais Venâncio Deslandes e Káulza de Arriaga, onde se levanta a hipótese da substituição de Caetano
- 18 Out:** recebe das mãos do Presidente da República as insígnias de Grande-Oficial, com palma, da Ordem da Torre e Espada
- Nov:** rejeita o convite de Caetano para ser ministro do Ultramar
- Dez:** primeiro contacto com o Movimento dos Capitães
- 1974, 17 Jan:** toma posse como VCEMGFA; promovido a general de quatro estrelas
- Informa Caetano da publicação iminente de um livro seu sobre a questão ultramarina
- 21 e 24 Jan:** encontros com Otel Saraiva de Carvalho e Vasco Lourenço, do Movimento dos Capitães
- 22 Fev:** publica o livro *Portugal e o Futuro*, em que defende uma solução política para a guerra colonial;

- Caetano verbera-o pessoalmente pela iniciativa
- 15 Mar:** demitido de VCEMGFA, juntamente com o CEMGFA, Costa Gomes, pela ausência da declaração de lealdade a Caetano levada a cabo na véspera por Oficiais-Generais das FA
- 16 Mar:** insurreição nas Caldas da Rainha por Oficiais Spínolistas
- 7 a 14 Abr:** recebe o projecto de programa do Movimento das Forças Armadas, a que faz alterações
- 25 Abr:** culminando a insurreição vitoriosa do MFA, recebe no Carmo a rendição de Caetano
- 26 Abr:** apresenta ao país de madrugada, pela televisão, a Junta de Salvação Nacional, a que preside
- 15 Mai:** toma posse como Presidente da República
- 29 Mai:** inicia no Porto uma série de visitas a cidades do país, apelando para o fim da "anarquia"
- 19 Jun:** encontra-se com o presidente Nixon dos EUA nos Açores
- 27 Jul:** anuncia pela TV o reconhecimento do direito à autodeterminação e à independência dos povos das colónias (Lei n.º 7/74)
- 28 Ago:** assina o Acordo de Argel, que reconhece a independência da Guiné e de Cabo Verde
- 14 Set:** encontra-se com o Presidente do Zaire, Mobutu Sesse Seko, na ilha do Sal (Cabo Verde)
- 26 Set:** é vitoriado no Campo Pequeno em antecipação da manifestação marcada para 28 correspondendo aos seus apelos à reacção da «maioria silenciosa»
- 28 Set:** tenta sem sucesso reforçar os poderes, após a esquerda e o MFA fazerem abortar a manifestação da «maioria silenciosa»
- 30 Set:** renuncia ao cargo de Presidente da República
- 15 Nov:** passa à reserva militar
- 1975, 11 Mar:** foge para Espanha após falhar uma tentativa de golpe de Estado a que está ligado; saqueada a sua residência em Lisboa
- 25 Mar:** expulso das FA por decisão do Conselho da Revolução
- Abr:** encontra-se com Alpoim Calvão no Brasil, com quem discute a formação de um grupo para combater o regime de Lisboa
- 5 Mai:** preside ao recém-lançado Movimento Democrático de Libertação de Portugal (MDLP)
- 1976, Mar:** envolvido pela revista alemã *Stern* numa tentativa de aquisição de armamento
- 29 Abr:** ordena a suspensão de actividades do MDLP
- Ago:** regressa a Portugal; permanece dois dias na prisão de Caxias
- Nov:** pública Ao serviço de Portugal, com os seus discursos na Presidência e as entrevistas e conferências no exílio
- 1978, 27 Fev:** reintegrado nas FA na situação de reserva
- Dez:** publica o livro País sem Rumo
- 1980, 11 Abr:** passa à reforma por ter atingido o limite de idade
- 1981, 16 Dez:** é elevado a Marechal por decisão do CR
- 21 Dez:** requer ao Presidente da República a revogação da promoção a Marechal (sendo o pedido indeferido em Fevereiro do ano seguinte)
- 1984, 25 Abr:** preside às Comemorações Nacionais do 10.º Aniversário do 25 de Abril
- 1987, 5 Fev:** recebe a Grã-Cruz da Ordem Militar da Torre e Espada e é feito chanceler das Ordens Honoríficas Militares
- 12 Dez:** recebe do rei de Espanha a Grã-Cruz da Ordem de Isabel, a Católica
- 1991, 11 Jun:** recebe do Presidente Soares o Bastão de Marechal
- 1996, 13 Ago:** morre em Lisboa, vítima de embolia pulmonar

Fonte: (Rezola, Fotobiografias Século XX: António de Spínola, 2002)

ANEXO Z: SPÍNOLA E A ESCOLA MILITAR

NOMES	NATURALIDADE		Anos de idade	Postos à data da 1. ^a matrícula	Ano da 1. ^a matrícula	Curso em que se matriculou
	Concelho	Freguesia				
ANTÓNIO SEBASTIÃO RIBEIRO DE SPÍNOLA	Estremoz		20	1. ^o S. cad.	1930	Carabinieri

Figura Z.1: Registo Individual na EML (p. 1).

Fonte: (Academia Militar, n.d.)

N.º de ordem no Corpo de Alunos	N.º de ord. na classificação final e de alunos que concluíram o curso	Cota de mérito final	Escola que frequentou	REGISTO		PROCESSOS		ESCOLAS PREPARATÓRIAS	
				N.º do livro	N.º de folhas	N.º do masso	N.º do processo	Superiores	Secundárias
81	8/8	12,8	EM	29	88v.	243	8474	U. Lisboa	Col. Lus.

Figura Z.2: Registo Individual na EML (p. 2).

Fonte: (Academia Militar, n.d.)

O aspecto das páginas foi modificado para melhor leitura.

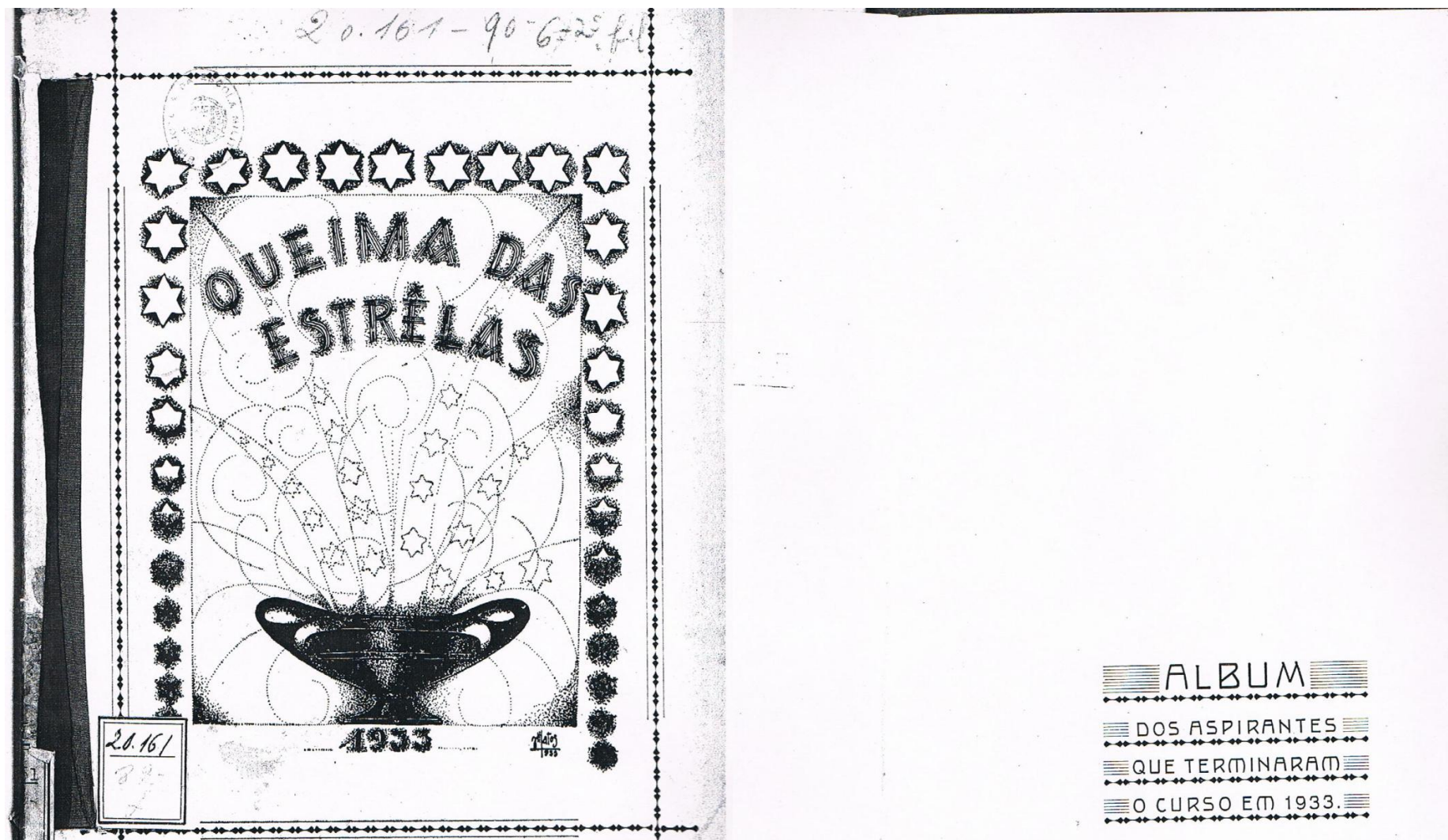


Figura Z.3: Capa e 1ª Página do Livro de Curso “Queima das Estrelas”.

Fonte: (Academia Militar, 1933)

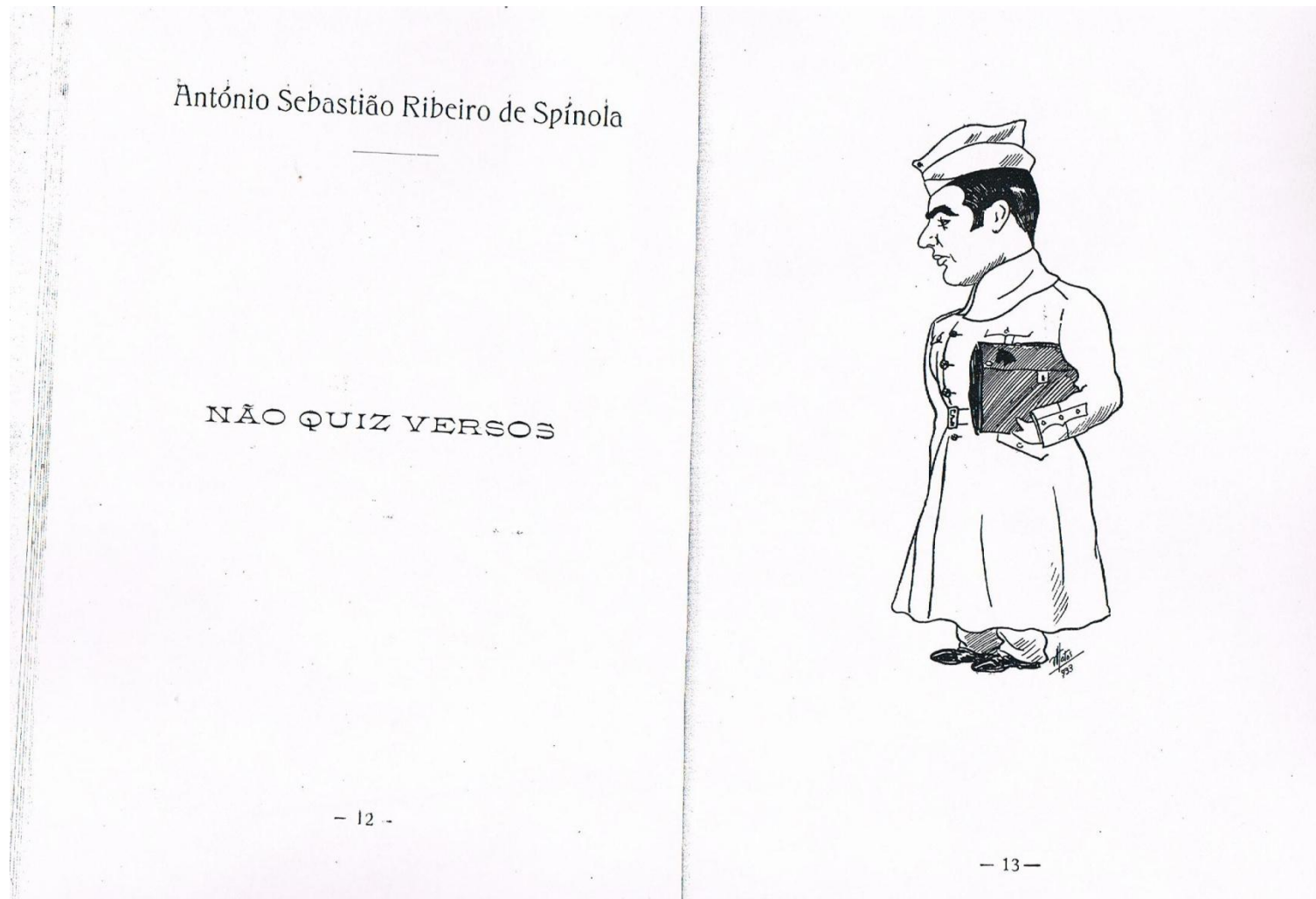


Figura Z.4: Caricatura de António de Spínola.

Fonte: (Academia Militar, 1933)

ESCOLA DE GUERRA

CORPO D'ALUNOS

NOTA DA PRETENSÃO DA PRAÇA ABAIXO DESIGNADA

N.º do corpo	Posto	Nome	Pretensão	Informações		Decisão de S. Ex. ^a o Sr. General comandante
				Do comandante do corpo	Do 2.º comandante	
81	Aspirante a Oficial	Antonio Sebastião Ri. Beiro de Spínola	Pretende autenticação para sair a Cavallo.	Data de igual concessão, N. Média 13,4 Comportamento, N. Apresenta-se como aluno de 1.º ano de curso de Cavalaria.	O Sr. Comandante do corpo De 2.º comandante	Definitivo [Assinatura]

Quartel em Lisboa, 8 de Outubro de 1931

O Comandante do corpo int.
[Assinatura]

ESCOLA MILITAR
Ordem Escolar N.º 270
17 de 10 de 1931

N.º 1199/1 - Pap.ª Fernandes & C.ª - Rua do Rato - Lisboa

Figura Z.5: Pretensão do AspOf António de Spínola para sair da EML a cavalo.
Fonte: (Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 2006)

ANEXO AA: NOTA DE ASSENTO DO MARECHAL ANTÓNIO DE SPÍNOLA

NOTA DE ASSENTOS DO (b) EXMO GENERAL, ANTÓNIO SEBASTIÃO RIBEIRO SPÍNOLA

N.º de ordem50630211..

Proc. n.º

Ref. arg.

Nascimento		Filiação		Estado				
Data 11 DE ABRIL DE 1910		Pai ANTÓNIO SEBASTIÃO SPÍNOLA						
Concelho ESTREMOZ				Casou com D. MARIA HELENA MARTINS MONTEIRO DE BARROS				
Freguesia SANTO ANDRÉ		Mãe D. MARIA GABRIELA ALVES RIBEIRO SPÍNOLA		em 18 de AGOSTO de 1932				
Local								
Alistado		Incorporado						
Em de		Como VOLUNTÁRIO		Em 26 de Julho				
de				de 1928				
				No R.C. 7				
Promovido a Alferes por Portaria de 01 NOV 33, publicada em O. Ex. n.º 16, 2.ª série de 1 de Novembro de 1933, contando a antiguidade desde 1 de Novembro de 1933 sendo Aspirante a oficial do Corpo de Alunos da A.M. onde tinha o número de ordem 81								
Filhos								
Nomes		Sexo	Data do nascimento					
			Dia	Mês	Ano			
Habilitações literárias								
Antes da promoção a oficial								
Curso de Cavalaria do EM, com 12,8 val. (OE. nº 15-2ª Série de 190733.								
Depois da promoção a oficial								
Habilitações profissionais militares								
DEPOIS DA PROMOÇÃO A OFICIAL:								
Exame de Conductor de Viaturas Ct.F1.1								
Passagem à situação de								
Licenciado, em de								
de, por								
Reserva, em de								
de, por								
Reforma, em de								
de, por								
Separado do Serviço, em de								
de, por								
Demitido, em de								
de, por								
Data dos diversos postos								
Posto	Data da Portaria			Diploma que publicou a promoção	Desde quando conta a antiguidade			Obs.
	Dia	Mês	Ano		Dia	Mês	Ano	
Alferes	1	NOV.	1933	OE 16	1	Novembro	1933	
Tenente	1	DEZ.	1937	OE 19	1	Dez.	1937	
Capitão	20	MARC.	1944	OE 4	15	Març.	1944	
Major	30	JUN.	1956	OE 6	16	Dez.	1955	OE 7
Ten. Coronel	9	JAN	1961	OE 2	9	Jan.	1961	
Coronel	29	OUT.	1963	OE 14	29	Out.	1963	
Brigadeiro	30	DEZ.	1966	OE 2	30	Dez.	1966	
General	4	JUL	1969	OE 11	4	Jul.	1969	
Marechal	1	NOV	1982	OE 21	16	DEZ	1981	
Condições a que satisfaz para a promoção ao posto imediato								
Cursos ou estágios		Frequência		Aproveitamento				
		Desde	Até					
Para Tenente: Esc. Recrutas		01 MAR 36	29 MAI 36	Bom				
Para Capitão: Esc. Recrutas		01 MAR 38	29 MAI 38	Bom				
Curso Com. Esq. na EPC		25 MAI 42	26 JUN 42	Muito Apto				
Para Major: Escola de Alistados na GNR		15 SET 47	22 DEZ 47	Bem				
Escola de Alistados na GNR		19 ABR 48	14 AGO 48	Bem				
Curso para Promoção a Oficial Superior no IAEM		01 ABR 56	01 JUN 56	Muito Apto				
Para Brigadeiro: Curso de Altos Comandos		1965	1966	Muito Apto				

(a) Unidade ou estabelecimento militar.

(b) Posto e nome.

Números										
B. de Identidade		Subs. do C. P. O. E. M. 6381			Contrib. M. S. E. 21169		Subs. C. G. Ap. 2858			
Colocações e comissões até à passagem à reforma					Liquidação anual do tempo de serviço					
Unidades, estabelecimentos, repartições ou comissões	Diploma	N.º de ordem	Data da entrada	Data da saída	No ano de	Anos	Dias	No ano de	Anos	Dias
RC 7	OE 16		01NOV33	23OUT39	<i>Antes da promoção</i>			1953	1	N
GNR	OE 13	251	23OUT39	15MAR43	<i>Até 31 de X. de 1933</i>			1954	1	N
Quadro da Arma	OE 4		15MAR43	15MAR43	<i>Como sargento e praça</i>			1955	1	N
RL 2	OE 4	52	15MAR43	30NOV44	<i>Como aspirante a oficial</i>			1956	1	1
Ministério do Interior - GNR	OE 14	146/P	30NOV44	05FEV45	<i>Total . . . 5 - 198</i>			1957	1	N
Ministério da Guerra	OE 1		05FEV45	30MAI45	<i>Depois da promoção</i>			1958	1	N
C. M. dos Açores	OE 6	291/P	30MAI45	30JAN46	<i>Até 31 de Dezembro de 1941</i>			1959	1	N
Quadro da Arma	OE 1		30JAN46	30JAN46	1942	1	N	1960	1	1
Ministério do Interior - GNR	OE 1	158/P	30JAN46	16NOV58	1943	1	N	1961	1	N
RC da GNR	OE 3	158/P	15FEV46	16NOV58	1944	1	1	1962	1	N
CG/GNR	OCG 7		15OUT54	31JUL56	1945	1	N	1963	1	N
RC da GNR	OG 14	224	31JUL56	16NOV58	1946	1	N	1964	1	1
ME - RL 2	OE 13	95/P	16NOV58	02DEZ61	1947	1	N	1965	1	N
RC 3	OE 13	102/P	02DEZ61	15ABR64	1948	1	1	1966	1	N
DAC	OE 8	41/P	15ABR64	31OUT64	1949	1	N	1967	1	N
CS Prestoste	OE 22	9/P	31OUT64	02NOV65	1950	1	N	1968	1	1
DAC	OE 24	63/65/P	02NOV65	15MAR67	1951	1	N	1969	1	N
Ministério do Interior - GNR	OE 6	398	15MAR67	01JUL68	1952	1	1	1970	1	N
Ministério do Ultramar	OE 13	261/P	01JUL68	11JAN74	<i>Ct. Fl. Ad.</i>					
Serviços no Ultramar										
Provincia	Diploma	Ida ou saída para nova Provincia				Regresso à Metrópole				
		Embarque		Desembarque		Embarque		Desembarque		
		Porto	Data	Porto	Data	Porto	Data	Porto	Data	
Angola	OE 13	Lisboa	24NOV61	Luanda	04DEZ61	Moçamedes	21FEV64	Lisboa	02MAR64	
Guiné	OE 13	Lisboa	24MAI68	Bissau	24MAI68	Bissau	06AGO73	Lisboa	06AGO73	
Colocações e comissões durante a permanência no Ultramar					Alterações no tempo de serviço					
Unidades, estabelecimentos, repartições ou comissões	Diploma	N.º de ordem	Desde quando	Até quando	Aumentos		Diminuições		Anos	Dias
CCFAG/GOVERNADOR	OS 22	261/P	24MAI68	27SGO73	<i>Antes da prom. a oficial</i>		<i>Depois da prom. a oficial</i>			
					Angola 100% desde 4,12.61		a 9.5.63, 50% desde 10.5.		1	300,5
					.63 a 20.2.64. Guiné 100%		desde 24.5.68 a 27.8.73		5	97
<i>Campanhas e ferimentos</i>										
<i>Especialidades</i> Frequentou o Curso da Escola de Transmissões no ano de 1936, tendo sido considerado com competência para Instructor e Comandante de Forçações de Transmissões, DE 7-2ª Série, de 16ABR. Considerado Instructor de Topografia, pela OE 4-2ª Série de 08MAR43. Curso de Instructor de Condução de Motociclos em 1943 (Muito Apto). Curso de Instructor de Condução Automóvel em 1944 (Muito Apto). (Curso de E.M.). Oficial de Cavalaria (8). (E1) Transportes Auto.										

Tempo de doença e de licença da junta	Tempo de licença registada	Outras licenças
ANTES DA PROMOÇÃO A OFICIAL:		
Até 31DEZ32 - 89 dias., -----		Depois da Promoção a Oficial:
DEPOIS DA PROMOÇÃO A OFICIAL:		
Até 31DEZ41 - Domicílio - 14 dias., 1946-		Até 31DEZ41 - Disc. 184 dias., nos termos
- CE - 34 dias., 1948-Desastre em Serviço		do RPEM Militares 9 dias., 1942 Disc. 10 di
- Domicílio 4 dias., 1950 - Domicílio - 4		as., Nos termos do RPEM - 10 dias., 1943 -
dias., 1951 - Domicílio 6 dias., 1953 - D		Disc. 26 dias., 1944-Disc. 7 dias., 1945-
omicílio - 89 dias., Junta 60 dias., 1959-		RPEM 10 dias., 1947-Disc. 8 dias., 1948-Dis
- Domicílio 9 dias., 1963 - C.E. 10 dias.		c. 30 dias., 1949-Disc. 30 dias., e RPEM 5
		dias., 1950-Disc. 30 dias., RPEM-20 dias.,
		1951-Disc. 30 dias., RPEM-18 dias., 1952-
		Disc. 30 dias., 1953-Disc. 5 dias., RPEM
		8 dias., 1955-RPEM- 10 dias., 1957-Disc. 27
		dias., 1958-Disc. 30 dias., 1959-Disc. 30
Ocorrências extraordinárias		
<p>1939-Passou à situação de adido por ter sido requisitado para desempenhar uma comissão de serviço dependente do Ministério do Interior, devendo ser considerado nesta situação desde 25 de Setembro, por portaria de 30 da OE 13-2ª Série de 23 de Outubro. Nomeado Ajudante de Campo de Sua Exa. o General Comandante Geral da GNR, OCG 27, de 30 de Setembro. 1943-Deixou de estar na situação de adido em serviço no Ministério do Interior na GNR, em 11 de Fevereiro, OE 4-2ª Série de 15 de Março. 1944-Passou à situação de adido por ter sido requisitado para desempenhar comissão de serviço dependente do Ministério do Interior, na GNR devendo ser considerado nesta situação, desde 21 de Outubro, OE 14-2ª Série. 1945-Passou à disponibilidade por ter deixado de prestar serviço na GNR, desde 20 de Janeiro, OE-2ª Série nº 1. 1946-Colocado no Quadro da Arma de Cavalaria, por portaria de 31.12.45, insere na OE 1-2ª Série dev30 de Janeiro. Adido por ter sido requisitado para desempenhar comissão de serviço dependente do Ministério do Interior, na GNR, de 27.12.45, pela mesma portaria e OE. 1957-Prestou serviço na Direcção da Arma de Cavalaria para efeitos do disposto da portaria nº 12333, de 27MAR48, desde 04AGO56 até 04FEV57, OE 2-2ª Série, referida a 20FEV. 1958-Deixou de estar na situação de adido, no Ministério do Interior, na GNR, sendo considerado nesta situação desde 24OUT, por portaria de 01NOV. Insere na OE 14-2ª Série referida a 01DEZ. 1960-Nameado 2º Comandante Interino do RL 2, por portaria de 05FEV60 (OE 3-2ª Série de 01MAR60) - Nomeado 2º Comandante efectivo por portaria de 09JAN61 (OE 2-2ª Série de 02FEV61) 1961-Nameado Comandante Interino do Regimento de Lanceiros 2 em 06JUN (Nota 12299 da RO/DSP/ME de 06MAI61) . Nomeado Comandante Interino do RL 2 (OE. 7-2ª Série de 03JUN61, portaria de 30MAI61). Nomeado nos termos da alínea a) do artº 3º do Decreto 42937, para servir na 3ª Região Militar. Embarcou em Lisboa com destino a Angola, em 24NOV. Passou à situação de supranumerário desde 24NOV. (OE 13-2ª Série de 02DEZ61). Desembarcou-em-Luanda em 04DEZ, desde quando conta 100% de aumento no tempo de serviço. 1963-Deixou de contar 100% de aumento no tempo de serviço, desde 10MAI, desde quando conta 50%. 1964-Ingressou no Quadro da Arma de Cavalaria em 29OUT63, situação em que se manteve até 19DEZ63, data em que passou à situação de supranumerário (Decl.18 da OE-1-2ª Série de 01JAN64). Embarcou de regresso à Metrópole em 21FEV, desde quando deixou de contar 50% de aumento no tempo de serviço. Desembarcou em Lisboa em 02MAR. Ingressou no QAC em 21AG64 (Nota 27071 da RO/DSP/ME de 17SET64). Chefe do Serviço Preboste cumulativamente com o serviço que desempenha na Direcção A. Cavalaria (Nota 28086 da RO/DSP/ME de 29SET64). 1967-Adido por portaria de 18JAN, no Ministério do Interior, por ter sido requisitado para desempenhar uma comissão de serviço na GNR, devendo ser considerado nesta situação desde a data da presente portaria, (OE 6-2ª Série de 15MAR67). 1968-Deixou de ser considerado na situação de adido no Ministério do Interior, como 2º Comandante da GNR, continuando porém, na mesma situação de Adido, no MU, por ter sido nomeado Governador da Província da Guiné, por Decreto de 13MAI, publicado no DG 117 2ª Série, de 16, em substituição do General Arnaldo Schulz, por ter terminado o período da sua comissão (Portaria de 20MAI68, OE 13-2ª Série de 01JUL68. Embarcou em Lisboa, por via aérea, em 24MAI, com destino à província da Guiné, desembarcou em Bissau na mesma data, desde quando assumiu as funções de Comandante Chefe das Forças Armadas da Guiné e de Governador da Província e passou a contar 100% de aumento no tempo de serviço. 1972- Por Decreto de 18ABR, visado pelo TC em 26 do mesmo mês, foi reconduzido no cargo de Governador da Guiné (OE 10-2ª Série de 15MAI72). 1973-Embarcou em Bissau em 06AGO, com destino à Metrópole em Comissão de Serviço, tendo desembarcado em Lisboa, na mesma data. Foi-lhe dada por finda a seu pedido a comissão de serviço no cargo de Governador da Guiné, conforme Decreto de 28AGO, publicado no Diário do Governo 2ª Série nº 215 de 01SET e OE 17-2ª Série de 01SET73 P. 2070 e transcrita na OS nº 46 de 15NOV73, do CTI GUINÉ. Deixou de contar 100% de aumento no tempo de serviço desde 28AGO, data em que deixou de exercer as funções que vinha desempenhando na Província da Guiné conforme OE atrás referida. 1974-Nameado Vice-Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, cargo criado pelo Dec-Lei 683/73 de 21DEZ73 (DG 10-2ª Série de 12JAN74 - OE nº 3-2ª Série de 01FEV74 e OS nº 3 do SGMN). Por portaria de 12JAN74, passou à situação de Adido no SGMN, por ter sido nomeado para o cargo de Vice-Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, (OE nº 4-2ª Série de 15FEV74 e OS nº 13 do SGMN de 30MAR74). Exonerado do Cargo de Vice-Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas por despacho de 14MAR74 (DG nº 66-2ª Série de 19MAR74 e OS nº 12 do SGMN de 22MAR74). Apresentado na Rep. Gabinete desde 14MAR74 a 24ABR74 (Nota 1328/E da 4ª Sec. Rep. Gab. Ministro de 21MAR74). Nomeado para presidir à Junta de Salvação Nacional desde 25ABR74, por portaria da mesma data (DG nº 97-1ª Série de 25ABR74). Foi empossado no cargo de Presidente do Conselho de</p>		

N. E. P.

Adicional m/B do Exmo. General - ANTÓNIO SEBASTIÃO RIBEIRO SPÍNOLA

c)	N.º 1
----	-------

HABILITAÇÕES PROFISSIONAIS MILITARES			
Automóveis ligeiras e pesadas em 1935 - 1937 (Aprovado). Exame de condução de viaturas Bren, em 1943 (Muito Apto). Exame de condução de camiões em 1944. Exame de condução de motociclos (Com e Sem carro lateral) em 1944 (Apto).			
COLOCAÇÕES E COMISSÕES ATÉ À PASSAGEM À REFORMA			
Unidades e Estabelecimentos	Diploma	Data da Entrada	Data da Saída
SGDM		12JAN74	13MAR74
Repartição do Gabinete/ME		14MAR74	24ABR74
Junta Salvação Nacional		25ABR74	14MAI74
Presidência da República		15MAI74	
LIQUIDAÇÃO ANUAL DO TEMPO DE SERVIÇO			
	Anos	Dias	
	1973	1 N	
OUTRAS LICENÇAS			
1960-Disc. 28dias. 1962-Disc. 28 dias., 1963-Disc. 6 dias., 1966-Disc. 24 dias; 1967-Disc. 30 dias.			
OCORRÊNCIAS EXTRAORDINÁRIAS			
da República do Governo Provisório em 15MAI, nos termos do n.ºs. 5 e 6 da Lei nº 3/74 de 14MAI74.			

Premios, condecorações e louvores

DEPOIS DA PROMOÇÃO A OFICIAL

Louvado pelo Exmo. Comandante Interino da Escola Prática de Cavalaria, pela forma como colaborou como auxiliar no serviço de transmissões durante o exercício de fogos de guerra realizados no dia 10 do corrente contribuindo com o seu esforço para o êxito do mesmo exercício e mostrando assim muita dedicação gosto e entusiasmo pela sua profissão (Artº 6º do O. Esc. nº 195 de 14 JUL 34 da EPC transcrita na OR do RC 7, de 23 MAR 35). Prémio na prova de "Reconhecimento Táctico" de 1935. Louvado por Sua Exa. Governador Militar de Lisboa, pela dedicação e aplicação invulgar que manifestou no curso de Transmissões que frequentou na Escola de Transmissões e pelas provas notáveis que prestou, quer durante o curso, quer na apreciação final de Aptidão, revelando grandes qualidades muito recomendáveis para o desempenho das funções de Oficial de transmissões (Artº 1º da OS do GNL de 18 MAR 36 transcrita na OR do RC 7 de 19). Louvado pela inextinguível dedicação, competência, muito zelo e brilho, com que instruiu e apresentou em vários trabalhos os observadores e sinaleiros do Regimento, mostrando mais uma vez as suas muitas qualidades de Oficial cheio de aptidão e de muitas qualidades de trabalho (OR do RC 7 nº 7 de 24 JUL 39). 2º Prémio do Concurso Hípico Regimental no ano de 1939 (OR do RC 7 de 14 AGO 39). Obteve o 3º lugar na classificação geral tanto no Concurso Hípico Regimental realizado em 12 SET do corrente ano como no Percurso a "CORTA MATO" que teve lugar em 6 do corrente. Nota do RC da GNR nº 1575, de 09 DEZ 41. Obteve a 1ª classificação na prova "CORTA MATO" realizada em 18 NOV 42. Nota do RC da GNR nº 1513 de 19. 1º prémio na prova de "CORTA MATO", no ano de 1943, em 05 FEV 44 (OS do RC 2 158 de 1944). Louvado pelo Comandante do RC 2, pela sua proficua acção no desempenho das suas funções de Adjunto do Comando, salientando neste louvor, especialmente as suas constantes provas de grande interesse pelos assuntos relacionados com a instrução e organização do Regimento Ct. Fl. Ad. Nº 2

Apresentações no serviço nas fileiras após a passagem a licenciado

Motivo	Desde			Até		
	Dia	Mês	Ano	Dia	Mês	Ano

Domicílios fora do serviço nas fileiras

Dia	Mês	Ano	Concelho	Freguesia	Lugar ou rua

Registo disciplinar

Crime ou infracção	Pena imposta	Tribunal ou autoridade	Dia	Mês	Ano	Obs.

Ressalvas :

Pretensão :

Conferida — O Encarregado da Escrituração,

Quartel em _____ de _____ de 19____
O Comandante,

N. E. P.

c)

N.º 2

Adicional m/P Ex.º Marechal - ANTÓNIO SEBASTIÃO RIBEIRO DE SPÍNOLA

PREMIOS CONDECORAÇÕES E LOUVORES

a cujos serviços tem posto todas as suas faculdades de trabalho e a sua competência profissional; procurando, em todas as circunstâncias, interpretar fielmente as directivas do Comando e dar-lhes na esfera de acção a mais adequada execução. Este Oficial, pelo seu amor profissional, desembaraço e espírito de decisão, merece ser considerado como exemplo de um empregado, exemplo de um balterno muito distinto da arma a que pertence. (OS nº 68 do RC 2 de 1944). 3º prémio no Concurso Hípico Regimental realizado no RC da GNR, em 14NOV (OS 319). Louvado pelo Comandante do RC da GNR, pelo esplêndido esforço que, durante o tempo, embora curto, que serviu como comandante do 4º Esquadrão, dispendeu nos trabalhos de reorganização do seu esquadrão e reconstrução de instalações em que actuou com inextinguível dedicação e competência e em que, uma vez mais, pos à prova o seu admirável entusiasmo pela Arma em que serve e uma bela ténpera de militar e a sua elevada noção de dever (OS do RC da GNR nº 19 de 1945). Medalha de Mérito Militar de 3ª classe (OE 2ª Série Suplemento nº 10, de 1946). Agraciado pelo Governo Espanhol com o Grau da Cruz de 1ª Classe da Ordem de Mérito Militar, com Distintivo Branco, sendo-lhe permitido aceitar aquela mercê e usar as respectivas insígnias (OE 6-2ª Série de 1947). Condecorado com o Grau de Oficial da Ordem Militar de Avis, pela OE 1-2ª Série de 1948. 2º Prémio no concurso Hípico Regimental, realizado em 27NOV48 (OS do RC da GNR, nº 333). Louvado pelo Comandante do RC da GNR, pelo excepcional rigor, critério e interesse com que orientou e impulsionou a instrução de tiro do seu Esquadrão dando lugar a que no relatório da instrução de tiro real executado em 1948, o Oficial que dirigiu a instrução rendesse os mais rasgados elogios à forma correcta como as praças do seu esquadrão se apresentaram e ao grau de preparação que revelaram (OS do RC da GNR nº 35 de 1949). 2º Prémio na prova a "CORTA MATO" realizado no RC da GNR em 14NOV49 (OS nº 309 do RC da GNR), 1º Prémio no concurso Hípico Regimental realizado em 17 (OS nº 322). Louvado pelo Comandante do RC da GNR, pelo inextinguível entusiasmo, dedicação pelo serviço e brilho com que comanda o 4º esquadrão e designadamente pela forma distinta, inteligente e tenaz com que tem orientado e realizado a obra de adaptação e renovação do quartel desse esquadrão, promovida pelo Comando do Regimento, cuidando-a com intransigência inflexível nos mais pequenos pormenores e pondo nela todos os grandes recursos do seu espírito, para que resulte perfeita e durável e obtendo ainda, mercê do admirável dinamismo, bons e benefícios para o seu esquadrão e até para o Regimento que são já muito importantes. E ainda pelos resultados já palpáveis e brilhantes que está atingindo nos sectores da orgânica, da instrução geral do seu esquadrão e na da preparação dos seus graduados. Este Oficial tem assim contribuído para mais de uma vez e por várias formas para o bom nome e lustre do seu Regimento e confirme uma vez mais a reputação de Oficial distintíssimo e de excelente Capitão de Cavalaria em que é tido pelas suas excepcionais qualidades profissionais e de carácter. O Comandante do Regimento de Cavalaria que tem seguido com desvelada atenção o trabalho ardoroso e paciente do Comandante do 4º Esquadrão, manifesta a sua satisfação por ter ensejo de dar publicidade, em ordem Regimental, ao apêço em que tem aquelas qualidades (OS do RC da GNR nº 4 de 1950). Este louvor é considerado como sendo concedido por Sua Exa. o General Comandante Geral da GNR (OG do CG da GNR nº 1). Louvado por Sua Exa. o Ministro da Guerra, pela apreciável inteligência, muito interesse e inextinguível dedicação com que tem desempenhado os cargos para que tem sido nomeado e, em especial, pela acção muito meritória que tem desenvolvido como membro da Direcção da Revista de Cavalaria, impoñdo-se à estima dos seus chefes e respeito dos seus camaradas como Oficial de grandes virtudes morais, profissional muito competente e de grande fé nos destinos do Exército (OE nº 10-2ª Série de 25AGO). 1º Prémio na prova a "CORTA MATO" realizada em 28OUT (OS 294 do RC da GNR). 2º Prémio no concurso Hípico Regimental realizado em 27 (OS 301 do RC da GNR de 28). Louvado pelo Comandante do RC da GNR, por através dos numerosos serviços de que foi incumbido e dos inerentes a seu cargo de Comandante do 4º Esquadrão, e mercê do seu dinamismo notável da limitada dedicação à sua Unidade que antepôs a quaisquer considerações de comodidade e de interesse merece ser citado como dos Officiais que maior soma de serviços importantes tem prestado no RC da GNR. Este Oficial, com uma tenacidade inflexível, conseguiu realizar já, no seu Esquadrão, uma obra, quer no campo logístico, como na da instrução e educação militar, que o Comandante da RC considera de relevo excepcional e deve ser apontado como exemplo de arrojo e de entusiasmo profissional (OS nº 38 do RC da GNR de 1952). 1º Prémio da prova a "CORTA MATO" realizada em 27OUT (OS 238 do RC da GNR). 1º Prémio no Concurso Hípico Regimental em 11 (OS 286 do RC da GNR). Louvado por Sua Exa. o General Director da Arma de Cavalaria, pela forma digna da melhor referência, com que tem desempenhado várias comissões de serviço nesta Direcção em particular a respeitantes à elaboração de regulamento de instrução da Arma a que pertence e, ainda, pelo entusiasmo e competência que tem revelado na direcção executiva da revista de Cavalaria, que a sua persistência e capacidade de organização deve a posição que ocupa entre as publicações militares de larga expansão. Incansável trabalhador, desembaraçado, firme nos seus desígnios e inteiramente interessado pelos que lhe são distribuídos para estudo, tem este distinto Oficial direito a que sejam postos em justo destaque os seus bons serviços sendo-me muito agradável manifestar-lhe o muito apêço em que os tenho (OS nº 30 da DAC de 1953), transcrito em OG do CG da GNR nº 13). Louvado pelo Comandante do RC da GNR, porque não obstante encontrar-se doente por motivo de fractura de uma perna e tres costelas, manifestou na preparação e realização das comemorações do dia do Regimento de Cavalaria dentro das suas possibilidades, excepcional dedicação pelo serviço, notável competência, e espírito de corpo e leal colaboração com

o comando, esforçando-se para a representação de alguns difíceis números tivessem o melhor exito, inclusivamente comparecendo no bivaque que para preparação dos mesmos se realizou no pinhal da marinha em Cascais, não obstante o grande esforço que isso lhe exigia, por se encontra ainda com aparelho de gesso (OS 215 do RC da GNR). 1º Classificado entre oito concorrentes nas "PROVAS HÍPICAS REGIMENTAIS" do RC da GNR no ano de 1954 (OS 132 do RC da GNR). Louvado por Sua Exa. o General Director da Arma de Cavalaria, porque tendo sido escolhido para fazer parte da comissão que elaborou os vários tipos do novo regulamento láctico de Cavalaria, trabalho que exerceu com anuência de Sua Exa. o Comandante Geral da GNR, revelou excepcionais qualidades e competência profissional e dedicação pelo serviço, concorrendo assim para a eficiência de instrução nas Unidades da Arma e para a sua rápida adaptação a Nova Orgânica e a novos meios (OS 51 da DAC de 1954 e OS do CG da GNR nº 249). Louvado por Sua Exa. o General Director da Arma de Cavalaria, pela forma como em pouco tempo desempenhou cabalmente e com muita inteligência as funções de Chefe Interino da 2ª Repartição da DAC e muito especialmente pela extraordinária actividade desenvolvida e dedicação extrema que tem demonstrado como membro da Direcção executiva da Revista de Cavalaria, da qual tem sido o mais importante animador, prestando-lhe a sua preciosa e constante colaboração, pondo em evidência a excepcional cultura e competência profissional contribuindo para o estudo e divulgação dos problemas doutrinares que interessam à sua Arma, da qual é um distinto ornamento, pelo que o considero digno do maior apreço e reconhecimento da parte dos seus camaradas e da muita estima e consideração dos seus superiores (OS da DAC nº 73 de 1956, transcrita na OG do CG da GNR nº 21). Medalha de Assiduidade Criada pelo Decreto-lei 17746, de 30.11.929 (OG do CG da GNR nº 9 de 1957). Medalha de Mérito Militar de 2ª Classe (DE 5-2ª Série). Louvado pelo Comandante do Regimento de Cavalaria da GNR, pela leal colaboração dada pelo Comando da RC, pondo ao serviço da Unidade toda a sua inteligência, larga cultura militar e muito saber, orientando e ministrando a instrução dos Officiais do RC, afirmando-se pelos brilhantes resultados obtidos pelos seus instruídos um Oficial de raros Méritos que é de justiça salientar (OS do RC da GNR nº 1 de 1958). Louvado pelo Comandante do RC da GNR, pela lealdade, colaboração e espirito de bem servir que sempre evidenciou para com o seu Comandante, o que aliado à sua vincada personalidade e ímpetu carácter o tornaram merecedor da maior estima e justo apreço em que sempre foi considerado. Oficial de invulgares dotes de inteligência cultural e de acentuado espirito de cavaleiro, verdadeiro homem de cavalos, contribuindo em todos os ramos para o alto nível e bom nome que goza o RC quer preparando tecnicamente os Officiais para os Cursos e Estágios que tinham de frequentar e onde se distinguiram, quer tomando pessoalmente parte e dando, a outros, elementos do seu trabalho para que pudessem condignamente preparar a GNR em provas públicas. A este Oficial de elite muito devem a GNR, o RC e o Comandante que até hoje o teve sob as suas ordens, sendo de justiça que lhe façam estas referências (OS da RC da GNR nº 252). Este louvor é considerado como sendo concedido por Sua Exa. o General Comandante Geral (OG do CG da GNR nº 26). Agraciado com o grau de Comendador da Ordem Militar do Avis (DE 12-2ª Série de 01 JUL 59). Louvado pelo Exmo. Comandante do RL 2, porque quer no desempenho das suas funções de Comandante de Grupo, quer nas de Oficial Superior Adjunto da Motorização, evidenciou mais uma vez as suas grandes qualidades de Oficial, impulsionando de uma maneira firme e decidida os serviços de que é encarregado, não se poupando a quaisquer esforços ou sacrificios no sentido de bem servir e muito especialmente quando está em jogo o prestígio da sua Unidade ou das instituições Militares, cumprindo e servindo-se principalmente do exemplo para fazer cumprir predicados estes que o tornam um precioso auxiliar do Comando e confirmou o conceito em que é tido como um dos melhores Officiais da Arma (OS 207 do RL 2 de 31 AGO 59). Louvado por portaria de 15 MAR 61 da DE 4-2ª Série, de 01 ABR 61, porque como membro da comissão de estudo e regulamentos da Arma de Cavalaria, demonstrou muita competência notável bom senso e eficiência, apreciáveis qualidades de trabalho, Oficial inteligente, dinâmico e de elevado espirito militar, confirmou, como membro daquela comissão, as qualidades que fizeram dele um distinto Oficial da sua Arma (OS 104 do RL 2 de 03 MAI 61). Louvado pelo Exmo. Comandante do RL 2, pela alta dedicação, muita competência e bom senso que demonstrou no desempenho das funções de 2º Comandante da Unidade. Oficial com excelentes qualidades Militares e nitida compreensão dos seus deveres, patenteou em todas as circunstâncias, dotes de inflexível carácter, espirito de lealdade e aprumo moral que o acreditam como Oficial distinto e um óptimo colaborador do seu Comandante (OS 118 de 19 MAI 61). Este louvor é considerado como concedido por Sua Exa. o General Governador Militar (OS 121, de 24 MAI 61 do Governo Militar de Lisboa). Por despacho de 25 SET 61, de Sua Exa. o Brigadeiro Governador Militar Interino, louvado porque no desempenho das funções de Comandante do Regimento de Lanciros 2, revelou, em grau excepcional, qualidades de ponderação, dedicação ao serviço e aprumo moral. A sua esclarecida compreensão da missão especial da PM, na fiscalização das determinações militares, aliada a uma grande firmeza moral, levaram-no a desenvolver, acentuadamente, o espirito de corpo do seu Regimento, que assim, alcançou elevado grau de eficiência. Por tudo o que se cita, prestou ao Comando óptima colaboração a qual, através da acção da sua Unidade, muito concorreu para a manutenção da disciplina na guarnição. Estes serviços que muito me apraz dar público testemunho, classificam este Oficial como um óptimo exemplo de firmeza moral e dedicação ao serviço (Artº 4º da OS 230 do RL 2 de 30 SET 61 e OS 226 do GML de 28 SET 61). Condecorado com a Medalha de Prata de Serviços Distintos por ter sido considerado ao abrigo da alínea a) do Artº 17º, com referência ao Artº 51º do Regulamento da Medalha Militar, de 28 MAI 46 (Por portaria de 07 OUT 61, DE 12-2ª Série de 02 NOV 61). Louvado por Sua Exa. o Ministro do Exército por, através de toda a sua vida Militar, ter Ct.Fl.Ad. Nº 3

Adicional nº 1/B, do Marechal - ANTÓNIO SEBASTIÃO RIBEIRO SPÍNOLA

PREMIOS CONDECORAÇÕES E LOUVORES

demonstrado invulgares qualidades de trabalho, que, aliados a um alto espírito de bem servir, acentuado aprumo, coragem moral, carácter e muito zelo, o tornam um óptimo Oficial da sua Arma. Profissional muito inteligente, culto, competente e organizador, soube vincar em todos os trabalhos e estudos técnicos de que foi encarregado a sua personalidade. Nas suas funções de Comandante de Regimento tem demonstrado um raro sentido de dignidade, firmeza e justiça que o tornam exemplo vivo para o pessoal da sua Unidade, ao qual sabe insuflar as mais elevadas noções de disciplina, espírito de corpo, cumprimento do dever e dedicação à causa do Exército. É por isso, de toda a justiça conferir o presente louvor, considerando os seus serviços muito honrosos, relevantes e distintos (Por portaria de 07OUT61 - OE 12-2ª Série de 02NOV61). Condecorado com a Medalha de Prata de Valor Militar, com Palma, nos termos do parágrafo 1º do Artº 51º, com referência ao artº 7º do Regulamento da Medalha Militar de 28MAI46, pela forma verdadeiramente notável, brilhante, eficiente e dinâmica como Comandou o Batalhão de Cavalaria 345, em Campanha este Oficial actuou nos Sub-Sectores de Bessa Monteiro e São Salvador, conseguindo mentalizar e conduzir o pessoal do seu Batalhão, para a conquista dos melhores resultados nas acções em que tomou parte e criar um estado de insegurança nos terroristas que infestavam as referidas regiões de forma a alcançar brilhantes vitórias na luta que as Forças do Exército enfrentam em Angola (Por Portaria de 25JUN63 - OE 7-2ª Série de 01JUL63 e OS nº 194 de 20AGO63 do RC 3). Louvado por Sua Exa. o Ministro do Exército pela forma verdadeiramente notável, brilhante, eficiente e dinâmica como Comandou o Batalhão de Cavalaria 345 em Campanha durante a sua permanência na zona de intervenção do Norte desde JAN62 a MAI63, em que actuou nos Sub-Sectores de Bessa Monteiro, quando pertencia ao extinto Sector 4º de São Salvador, do actual Sector F, conseguindo com os seus conhecimentos profissionais altos dotes de Comando e oportunidade na condução das operações, mentalizar e conduzir o pessoal do Batalhão para a conquista dos melhores resultados nas acções em que tomou parte, ao mesmo tempo que criou, pela persistência da actuação, um estado de insegurança nos terroristas que infestavam as referidas regiões de forma a alcançar brilhantes vitórias na Luta que as Forças do Exército enfrentam em Angola. Comandante directamente grandes e pequenas Forças em condições, digo nomadizações prolongadas, o Tenente-Coronel SPÍNOLA deu a todos os seus subordinados o exemplo permanente da sua abnegação, da sua coragem, da sua firmeza e da sua decisão, com o que contribuiu para que a missão que foi confiada ao Batalhão de Cavalaria 345 fosse cumprida, exceto tudo quanto de normal seria de esperar. Na região de Bessa Monteiro, foi desmantelada a organização terrorista regional, fazendo perder a iniciativa do inimigo que a mantinha antes da para ali ter sido destacado, no Sub-Sector de São Salvador conseguiu desarticular a cadeia de reabastecimentos inimiga pela destruição de 13 quartéis, digo, treze quartéis e numerosos acampamentos e locais de passagem, dos quais é de salientar o quartel da direcção dos serviços de Organização e Administração do Fuessa e o Depósito terrorista de Quindualo, pela repercussão que certamente tiveram na diminuição da actividade inimiga na zona. Muitas vezes sob o fogo inimigo, como na última das acções citadas e nos assaltos aos quartéis de Banza Pango e do rio Coco, soube sempre manter o excelente moral das suas tropas e conduzi-las com a serenidade ao cumprimento da missão. Através de toda a sua brilhante acção o Tenente-Coronel SPÍNOLA revelou as nobres virtudes e qualidades que caracterizam a grandeza do guerreiro militar, contribuindo para a honra e glória do Exército em Angola, pelo que bem merece a citação que lhe é feita para reconhecimento e agradecimento da Nação (Por portaria de 25JUN63 - OE 7-2ª Série de 01JUL63 e OS 194 de 20AGO63 do RC 3). Medalha comemorativa das Campanhas de Angola (OS do B. Cav. 345, nº 41, de 1964). Condecorado com a Medalha de Ouro de Comportamento Exemplar (OE 1-2ª Série de 02JAN65). Louvado por Sua Exa. o General Director da Arma, por despacho de 17JUN67 por, durante o tempo cerca de três anos, em que prestou serviço na DAC, parte do qual em acumulação com a Chefia do Serviço de Probesterio, ter confiado plenamente as suas altas qualidades de militar e de Chefe já bem reveladas através de toda a sua carreira, Oficial distinto, de elevada personalidade e vinculada ténpera militar, com arreigada noção do dever e animado de forte espírito de bem servir, o Coronel Tirolinado SPÍNOLA prestou sempre constante e preciosa colaboração, e contribuiu em alto grau para a melhoria e boa eficiência da instrução da Arma de Cavalaria, ao serviço da qual pôs toda a sua dedicação, interesse e superior competência (OS da DAC nº 2 de 20JAN67). Louvado por Sua Exa. o Ministro do Interior, porque nas suas altas funções de 2ª Comandante Geral da GNR, comprovou excepcionais qualidades de que sempre tem sido exemplo ao longo das honras e difíceis, digo, honrosas e difíceis missões da sua brilhante carreira militar. A sua firme e pronta lealdade, os seus profundos conhecimentos e larga experiência das características da corporação, onde serviu vários anos, tornaram possível realizar uma valiosa obra de decisiva importância para o estudo da reestruturação da GNR, em respeito ao que diz respeito aos serviços de instrução e ordem política, o que ontudo muito contribuiu para o prestígio da Corporação, tornando-se assim de público testemunho e muito apreço (DG nº 222-2ª Série de 19SET68, publicado no Artº 4º da DG do CG da GNR nº 18 de 30SET68 e transcrita na OS do CTIG nº 1 de 22JAN70). Louvado pelo Ministro da Defesa Nacional, pela maneira firme e muito valorosa como tem conduzido as operações na província da Quinó no exercício das funções de Comandante Chefe das Forças Armadas desde 1968, operações de que tem resultado grande lustre para as Armas Portuguesas. Oficial que sempre salientou pelas suas excepcionais qualidades de Comando, entre as quais avulta o exemplo constante de total dedicação ao dever militar e de desprezo pelo perigo e arrojo em frente do inimigo.

foi condecorado com a Medalha de Prata de Valor Militar com palma, em 05JUN63, por feitos praticados em Angola onde comandou no início do terrorismo, um Batalhão de Cavalaria. Como Oficial General, na Guiné, mantém intactas as virtudes individuais de destemor e serena bravura, demonstradas em constantes deslocações aos lugares que o inimigo diz controlar e na presença quotidiana junto das tropas sobretudo nos lugares onde se pressinta a acção inimiga. As Forças Militares sobre as suas ordens consideram-no o primeiro entre os combatentes, e as populações, um defensor desvelado dos seus direitos e interesses e promotor entusiasta do seu progresso. O nome do General SPÍNOLA ficará ligado à história deste período da Guiné como Grande Chefe que se devotou totalmente à Província, numa oferenda de todo os dons da sua rica personalidade e de um estilo de vida em que a valentia figura como gesto simples e natural (OE 11-2ª Série de 1972, transcrita na OS 31 do CTIG de 03AGD72). Condecorado com a Medalha de Ouro de Valor Militar com Palma (OE 11-2ª Série de 01JUN72, transcrita na OS 31 do CTIG, de 03AGD72). Agraciado com o Grau de Grande Oficial, com Palma da Ordem Militar da Torre e Espada, de Valor, Lealdade e Mérito (OE nº 15-2ª Série de 01AGD73, transcrita na OS nº 42 de 18OUT73 do CTI GUINÉ). Medalha Comemorativa das Campanhas na Guiné com as legendas "Guiné 1968-69-70" e "1970-71-72". (O.S. Reservada Nº. 39, de 22-11-72 do CGFAG). Agraciado com o grau de grã-cruz da Ordem Militar da Torre e Espada de Valor, Lealdade e Mérito. (D.R. Nº. 37 - 2ª. Série de 13FEV87 e OS Nº. 8/87 de EMGPA).

ANEXO BB: CONDECORAÇÕES, LOUVORES E PUNIÇÕES

(Modelo n.º 20)

Número de matrícula 33

Nome António Sebastião Ribeiro Spínola

Desde quando pertence ao efectivo do colégio 25 de Setembro de 1930

Data			Infracções do dever colegial	Penas impostas
ANO	DIA	MEZ		
1924	1	Nov.º	Foi gravar o seu nome no muro do refeitório	Advertido pelo Sr. comat. de camp.
	18	Dez.º	Foi as folhas incorrectamente coladas na aula.	Deixou coladas sup. de folha de papel no Geograph.
1925	12	Dez.º	Por commetter achando-se de baixo de fornas.	Privação de gozar de santa dois domingos e concessão feita aos alunos da 5.ª classe
1927	28	Março	Foi ter sido encontrado a fumar na sua cama, não respondendo certo em atenção ao seu comporta- mento anterior.	Privação de dois dias de vida
1928	26	Junho	Foi não ter cumprido immediatamen- te uma ordem que o Sr. fiscal de dia lhe mandou commetter pelo beneficio da companhia, alegando que sua familia havia engano da par- te do altilho sargento.	Admoestação aprovada, dada pelo Sr. Sub- Director.

4972-19 - Pap. e Tip. Fernandes & C.ª L.d. - R. do Bato-Lisboa

Figura BB.1: Registo de Punições do Aluno n.º 33 – António de Spínola no CM.

Fonte: (Rezola, 2002)

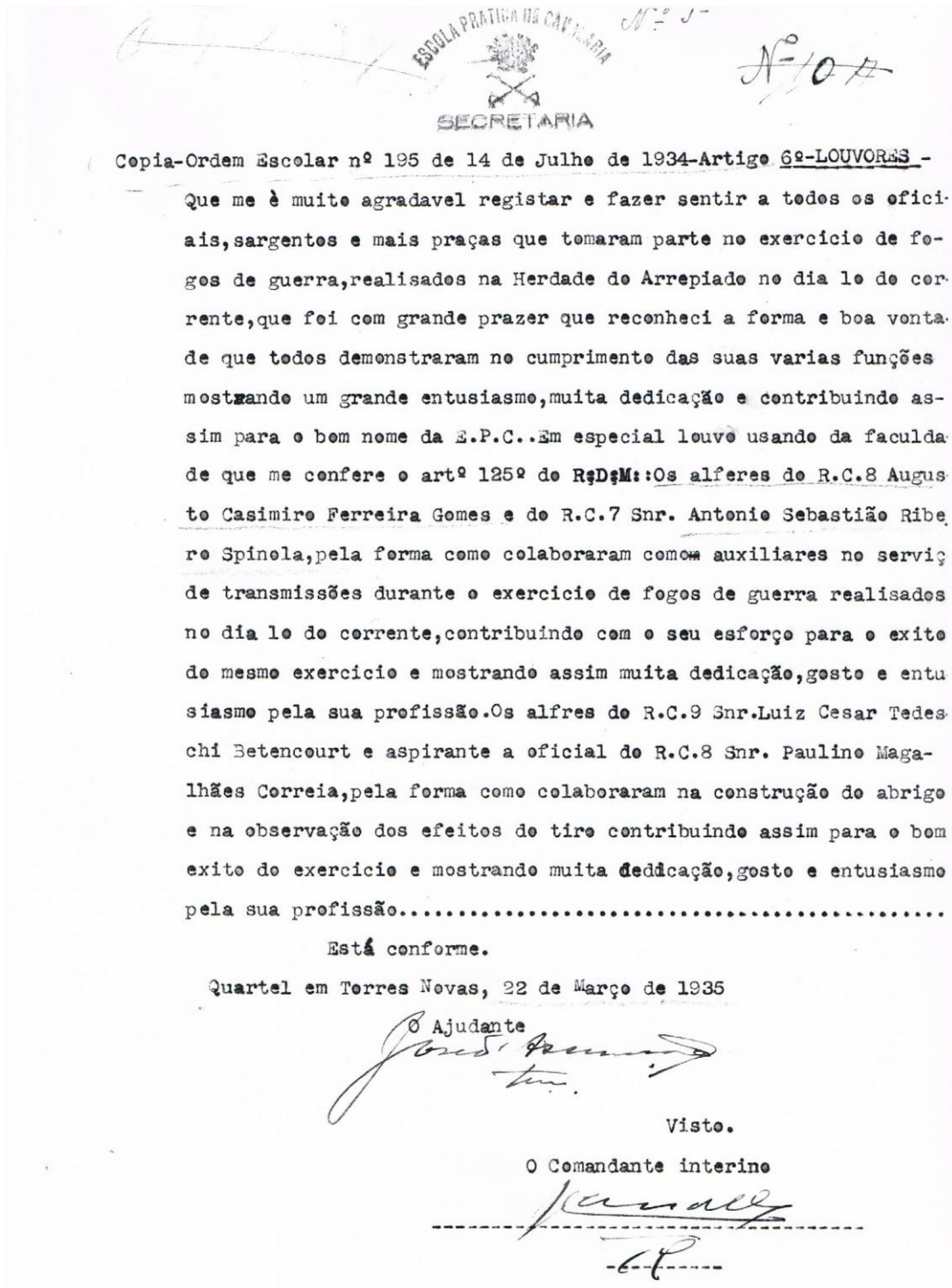


Figura BB.2: Louvor 14 de Julho de 1934 na EPC.

Fonte: (Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 2006)

António Sebastião Ribeiro Spínola

Tem pendente um auto de corpo
de delito pelo crime de abuso
de autoridade


vide nº entrada $\frac{6411}{15-X-935}$

Caso nº 167
António Vasco da Costa

Figura BB.3: Processo pelo crime de abuso de autoridade.

Fonte: (Rezola, 2002)

Visto
Aguiar


 SECRETARIA

Cópia-Do art. 18º e alínea c) do mesmo artigo, da C.S. nº 138 do R.C. da G.N.R. de 17 de Maio de 1952. - JUSTIÇA E DISCIPLINA-Artº 18º-que ten do através dos dez anos em que comandou esta Unidade cumprido, com feliz frequência, o grato dever de premiar vários dos seus subordinados que se destacaram e dignificaram no desempenho dos serviços que lhes foram incumbidos e de actos individuais de iniciativa pessoal que praticaram, entende de justiça terminar a sua acção distinguindo particularmente os oficiais seus colaboradores, que em maior numero de anos, mercê da natureza e importancia das funções exercidas, de maior soma de esforços dispendidos e dos serviços relevantes que prestaram, mais contribuíram para o progresso desta Unidade. Nesta conformidade, e usando da faculdade que lhe é conferida pelo art. 125º do R.D.C., louva:.....

.....
 Alínea c)-O Snr. capitão António Sebastião Ribeiro Spínola, porque através dos numerosos serviços de que foi incumbido e dos inerentes a seu cargo de Comandante do 4º E., e mercê do seu dinamismo notável, da ilimitada dedicação à sua Unidade que antepôs a quaisquer considerações de comodidade e de interesse, e mercê da sua iniciativa, capacidade organizadora e de Comando, merece ser citado como dos oficiais que maior soma de serviços importantes tem prestado ao R.C. da G.N.R.. Este oficial, com uma tenacidade inflexível, conseguiu realizar já, no seu Esquadrão, uma obra, quer no campo logístico, como no da instrução e educação militar, que o Comandante do R.C. considera de relevo excepcional e deve ser apontada como exemplo de arrojo e de entusiasmo profissional.

O 2º Comandante (a) Amadeu Buceta Martins, ten. cor. - Visto (a) H.B. Martins, cor., cav.

Está conforme

Quartel em C. de Bola, Lisboa, 19 de Maio de 1952

O Chefe da Secretaria

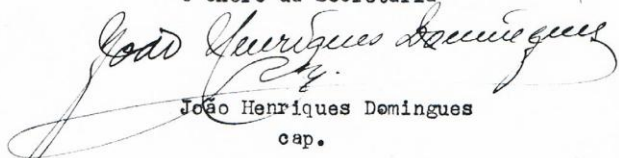

 João Henriques Domingues
 cap.

Figura BB.4: Louvor 17 de Maio de 1952 no RC GNR.

Fonte: (Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 2006)

Ordem Regimental nº 215, de 3 VIII-953 147/7

Soldado do 2º B. do mesmo R. nº 151/52 Filipe Manuel Lopes Pereira, conduzindo a egua nº 347/47 do E.M.B., montada do Snr. Capitão Hintze Ribeiro;

Estas praças e solipedes foram presentes em 29 do mês findo e continuam vencendo pela U. a que pertencem;

3ª-SERVIÇO DE SAÚDE:

Ficou dispensado de limpeza de gado e arreios por 24 horas, o soldado do 2º B. adido ao 3º B. nº 207/948, Rodrigo de M. Vidal;

4ª-REGRESSO A QUARTEIS DAS FORÇAS BIVACADAS:-

a) Que amanhã recolhem aos seus quartéis os BB. e F.R. que se encontram bivacados nesta localidade;

Os 1º, 2º e 3º BB. e F., levantarão o bivaque logo após a 2ª refeição; o 4º B. e pessoal afecto ao serviço das cozinhas, levantarão o bivaque em seguida à 3ª refeição;

Fica de serviço, depois da saída do Snr. Capitão Damilho, o oficial de dia do 4º B.;

b)-Recolhe igualmente às suas UU. amanhã depois da 2ª refeição, o pessoal da C.A.T. desta Guarda e do Bat. de Telegrafistas, constante das alíneas a) e b) do artº 5º do Adicional a O.R. nº 212 de 31 de Julho, publicada no local do bivaque;

5ª-FESTA DO B. UENO PINHAL DA MARINHA EM CASCAIS:

A)-A Taça "Macotene" cuja disputa foi hoje levada a efeito no hipódromo da Quinta da Marinha, foi ganha pela equipe da Escola do Exército, constituída pelos Snrs. Capitão Leote no cavalo "Venus" e pelo Snr. tenente Ferreira Cabral no cavalo "Inca";

B)-As corridas de cavalos incluídas no programa da Festa do B. das Cascas, significaram-se:

Em primeiro lugar - o soldado do 4º B. nº 130/963 António Joaquim Andrade, no cavalo do 4º B. nº 87/891 "Jockey";

Em segundo lugar - o 2º cabo do 1º B. nº 34/802, Agostinho Branco Mendes, no cavalo do 1º B. nº 63/896 "Avarento";

Em terceiro lugar - o 2º cabo do 3º B. nº 35/480, Henrique Maria Rocha, no cavalo do mesmo B. nº 42/714 "Jaque";

C)-O Exmº Comandante do R. manifesta a todos os Snrs. oficiais, sargentos e praças que tomaram parte na brilhante festa hoje realizada - e cujo sucesso se deve aos seus esforços e acentuado espirito de corpo - o seu apreço e gratidão, pelo brilho que, por este inteligente e dedicado trabalho, aumentaram as tradições do R.C.;

E, usando da faculdade que lhe confere o artº 125º do R.D.M., louva os seguintes oficiais, sargentos e praças:

a)-O Snr. Capitão Joaquim da Cunha Frazão Pereira, pela dedicação e ponderação com que vem há anos comandando o 1º B., conseguindo que esta sub-unidade coopere, por forma eficiente, em todas as manifestações da actividade regimental e contribua também, pela sua muito boa apresentação em publico, para o brilho das tradições do R., como sucedeu, mais uma vez durante as comemorações do dia do R.C., realizadas no Pinhal da Marinha em Cascais;

Muito disciplinado e dedicado aos seus superiores com os quais colabora com exemplar lealdade, torna-se, por isso, merecedor do seu apreço e estima;

b)-O Snr. Capitão António Sebastião Ribeiro Spínola, porque obstante encontrar-se doente por motivo de fratura de uma perna e três costelas, manifestou na preparação e realização das comemorações do dia do R.C., dentro das suas possibilidades, excepcional dedicação pelo serviço, notável competência, espirito de corpo e leal colaboração com o Comando, esforçando-se para que a representação de alguns difíceis números tivesse o melhor exito, inclusivamente comparecendo no bivaque que para preparação dos mesmos se realizou no Pinhal da Marinha em Cascais, não obstante o grande esforço que isso lhe exigiu, por se encontrar ainda com aparelho de gesso;

c) O Snr. Capitão António Feliciano Pereira Rabaça, porque durante a preparação e realização das comemorações do Dia do R.C. e no

Figura BB.5: Louvor a 3 de Agosto de 1953 no RC GNR.

Fonte: (Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 2006)

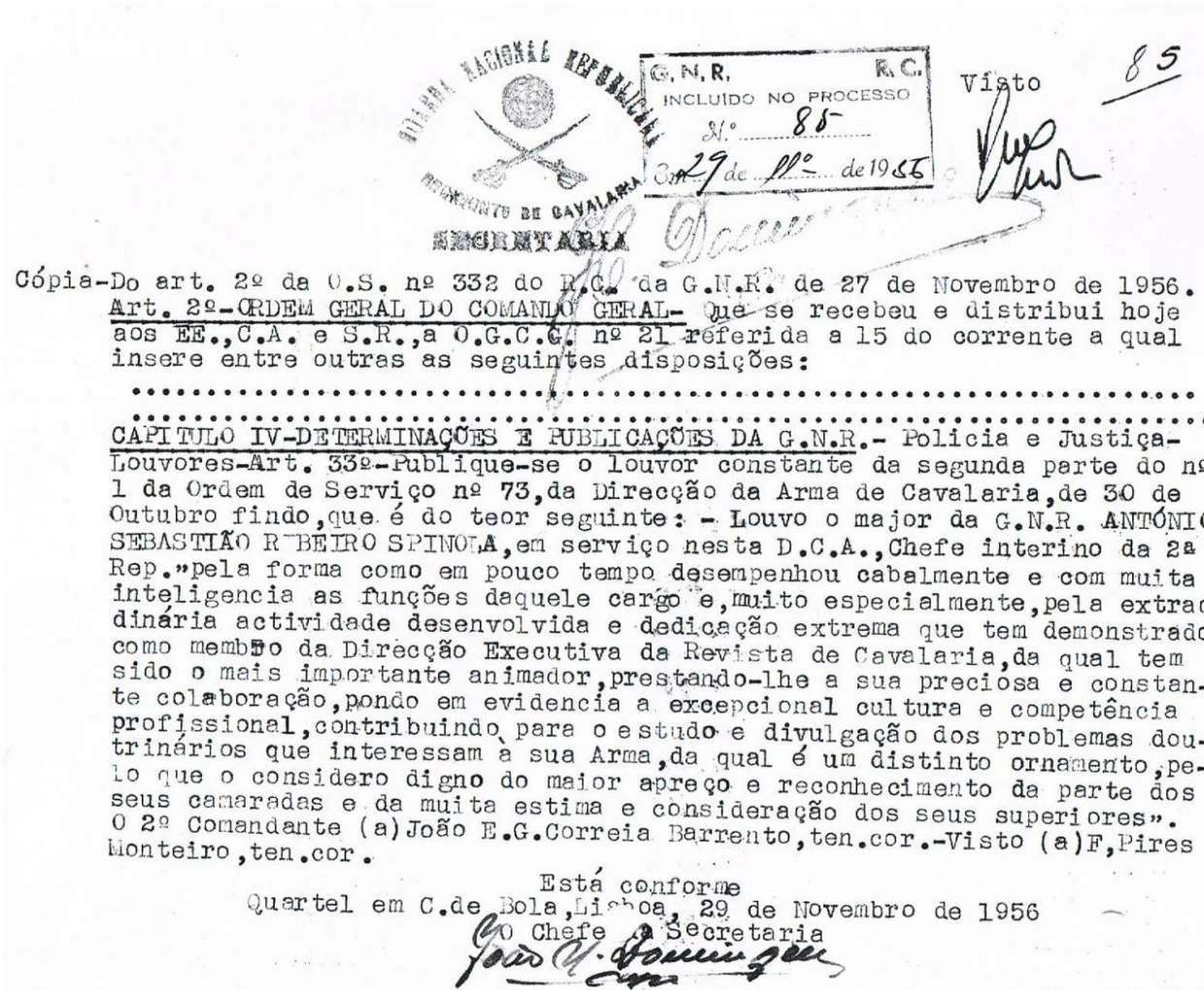


Figura BB.6: Louvor a 27 de Novembro de 1956 no RC GNR.

Fonte: (Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 2006)



Cópia-Do artº 5º da O.S. do R.C. da G.N.R., nº 252, de 9 de Setembro de 1958-----

5º: -LOUVORES:-----

Usando da faculdade que lhe confere o artº. 125º. do R.D.M., louva:

- a)-O Exmº Tenente Coronel João Eduardo Gamarro Correia Barranto, pela leal e prestante colaboração que sempre deu ao Comando do Regimento, impulsionando e estimulando a instrução, especialmente o ramo equestre, com que muito contribuiu para o bom nome e notável brilho com que o R.C. se tem apresentado em provas e exibições públicas. Oficial inteligente e culto foi pela sua acção um valioso auxiliar e cooperador do Comando do Regimento.
- b)-O Exmº Major António Sebastião Ribeiro Spínola, pela lealdade, colaboração e espírito de bem servir que sempre evidenciou para com o seu Comandante, o que aliado a sua vincada personalidade e impetuoso carácter o tornaram merecedor da maior estima e justo apreço em que sempre foi considerado. Oficial de invulgares dotes de inteligência e cultura e de acentuado espírito cavaleiro, verdadeiro homem de cavalos, contribuiu em todos os ramos para o alto nível e bom nome do R.C., quer preparando tecnicamente os oficiais para os cursos e estágios que tinham de frequentar e onde se distinguiram, quer tomando pessoalmente parte e dando, a outros, elementos do seu trabalho para que pudessem condignamente representar a G.N.R. em provas públicas. A este Oficial de elite muito devem a G.N.R., o R.C. e o Comandante que até hoje o teve sob as suas ordens, sendo de justiça que se lhe façam estas referências.
- c)-O Snr. Capitão João Henriques Domingues, pela lealdade, dedicação sem limites, espírito de bem servir e abnegação, que chegou ao sacrifício da própria saúde, de que tem dado provas no desempenho do árduo e difícil lugar de Ajudante do R.C., contribuindo com o seu método e organização para que todos os elementos e arquivos do R.C. sejam de fácil e rápida consulta, e para que sejam modelares os serviços da Secretaria Regimental, com tudo isto facilitando e auxiliando valorosamente a acção do Comando, o que é de justiça enaltecer e agradecer.
- d)-Os Srs. Capitães Amílcar Augusto Pompílio de Margarido, Abel Homa Torres e os Srs. Tenentes Carlos Ferreira Capela e Ramiro Lopes Frezade Fimenta, pela colaboração leal e desinteressado esforço demonstrado no desempenho dos serviços que lhes estão confiados procurando desempenhá-los cabalmente dentro da maior honestidade e probidade, sempre prontos a qualquer hora, sem se pouparem a verdadeiros sacrifícios, pelo que se tornaram dignos destas palavras de apreço e de agradecido reconhecimento de quem tem tido a honra de os comandar.
- e)-Os Srs. Tenentes Henrique Manuel Mora, Afonso Eduardo de Melo Lopes Mateus e Alferes António Jorge de Campos Pimenta da Gama, pela forma interessada e dedicada que tem evidenciado dando o melhor do seu esforço para a boa representação do R.C. nas provas hípias, contribuindo assim para o bom nome de que esta Unidade vem gozando dentro da G.N.R. e das forças armadas, o que é justo salientar.
- f)-O Snr. Capitão Leopoldo Severo Ferreira Pinto e os Srs. Tenentes José Manuel Facheiro de Miranda Cesar dos Santos e Joaquim Vasco Alves de Lima Vilarinho, pela muito dedicação e espírito de bem servir evidenciados nas missões que lhes são conferidas, procurando sempre as melhores sob todos os riscos como a emergência recente e em circunstâncias

Figura BB.7: Louvor a 9 de Setembro de 1958 no RC GNR.

Fonte: (Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 2006)

VISTO
O Comandante,

[Handwritten signature]
pl. col.



Arquivado com o N.º 98

Em 1 / 9 / 1959

Responsável pela escrituração

[Handwritten signature]

Verbele a que se refere a disposição geral 35.ª das Instruções para a Escrituração dos Registos de Matrícula

Art.º 5º da Ordem de Serviço N.º 2 0 7 de 31 / 8 / 1959

Louvado pelo Exm.º Comandante do R.L.2., o Exm.º Major Comandante do 2.º Grupo de Esquadrões, Sr. António Sebastião Ribeiro de Spínola, porque, quer no desempenho das suas funções de Comandante do Grupo, quer nas de Oficial Superior Adjunto da Motorização, evidenciou mais uma vez as suas grandes qualidades de Oficial, impulsionando de uma maneira firme e decidida os serviços de que é encarregado, não se poupando a quaisquer esforços ou sacrifícios no sentido de bem servir e muito especialmente quando está em jogo o prestígio da sua Unidade ou das Instituições Militares, cumprindo e servindo-se principalmente de exemplo para fazer cumprir, predicados estes que o tornam um precioso auxiliar do Comando e confirmam o conceito em que é tido como um dos melhores Oficiais da Arma.

Quartel de Belém, 1 de Setembro de 1959

Encarregado da escrituração,

[Handwritten signature]
José Augusto

Tip. Emílio Brega — 500 ex. — 11-57

Figura BB.8: Louvor a 31 de Agosto de 1959 no RL2.

Fonte: (Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 2006)

II — JUSTIÇA E DISCIPLINA

Condecorações:

Ministério do Exército

Repartição do Gabinete do Ministro

Por portarias de 7 de Outubro de 1961:

Condecorado com a medalha de prata de serviços distintos, por ter sido considerado ao abrigo da alínea a) do artigo 17.º, com referência ao artigo 51.º, do Regulamento da Medalha Militar, de 28 de Maio de 1946, o tenente-coronel de cavalaria António Sebastião Ribeiro Spinola.

Condecorado com a medalha de prata de serviços distintos, por ter sido considerado ao abrigo da alínea a) do artigo 17.º, com referência ao artigo 51.º, do Regulamento da Medalha Militar, de 28 de Maio de 1946, o major de infantaria, com o curso complementar do estado-maior, João Imaginário Nunes Igreja.

Repartição de Justiça e Disciplina

Por decretos de 19 de Dezembro de 1960, publicados no *Diário do Governo* n.º 239, 2.ª série, de 12 de Outubro do corrente ano, foram agraciados com o grau de oficial da Ordem Militar de Avis o major do corpo do estado-maior Fernando Jorge Bentes de Jesus e o capitão de cavalaria João Sequeira Marcelino. Condecorado com a medalha de ouro de comportamento exemplar, em conformidade com as disposições do regulamento aprovado pelo Decreto n.º 35 667, de 28 de Maio de 1946, e Portaria n.º 12 731, de 4 de Fevereiro de 1949, o coronel de infantaria, na situação de reserva, Fausto José de Brito e Abreu. Condecorado por S. Ex.ª o Ministro da Marinha com a medalha de prata comemorativa do 5.º centenário da morte do infante D. Henrique o major de cavalaria José Luís de Pinho Canelhas.

Por portaria de 21 de Setembro de 1961:

Condecorado, nos termos do artigo 10.º e seu § 1.º do Regulamento da Medalha Militar, de 28 de Maio de

1946, a título póstumo, com a 1.ª classe da Cruz de Guerra o capitão de infantaria Jerónimo Pinto Montenegro Carneiro, em substituição da 3.ª classe da mesma medalha, que lhe foi conferida pela *Ordem do Exército* n.º 10, 2.ª série, de 10 de Julho de 1920, por, nos serviços que prestou como comandante, interino, do batalhão do regimento de infantaria n.º 20, na batalha de 9 de Abril de 1918, ter dado provas de extraordinária coragem, dedicação e competência ao tomar acertadas medidas para resistir ao avanço do inimigo.

Por portaria de 6 de Outubro de 1961:

Condecorado com a medalha de prata de serviços distintos, por ter sido considerado ao abrigo da alínea a) do artigo 17.º, com referência ao § 2.º do artigo 51.º, do Regulamento da Medalha Militar, de 28 de Maio de 1946, o coronel de artilharia Cipriano Alfredo Fontes.

Louvores:

Ministério do Exército

Repartição do Gabinete do Ministro

Por portarias de 7 de Outubro de 1961:

Louvado o tenente-coronel de cavalaria António Sebastião Ribeiro Spinola, por, através de toda a sua vida de militar, ter demonstrado invulgares qualidades de trabalho, que, aliadas a um alto espírito de bem servir, acentuado apuro, coragem moral, carácter e muito zelo, o tornam um óptimo oficial da sua arma. Profissional muito inteligente, culto, competente e organizador, soube vincar em todos os trabalhos e estudos técnicos de que foi encarregado a sua personalidade. Nas suas funções de comandante de regimento tem demonstrado um raro sentido de dignidade, firmeza e justiça, que o tornam um exemplo vivo para o pessoal da sua unidade, ao qual sabe insuflar as mais elevadas noções de disciplina, espírito de corpo, cumprimento do dever e dedicação à causa do Exército. E, por isso, de toda a justiça conferir-lhe o presente louvor, considerando os seus serviços muito honrosos, relevantes e distintos.

Figura BB.9: Condecoração e Louvor a 7 de Outubro de 1961 pelo Ministério do Exército.

Fonte: (Exército Português, 1961)

Continuação da O.S.n.º.194, do R.C.3, de 20AGO63 Folha n.º.2005/V

quanto de normal seria de esperar. Na região de Bessa Monteiro foi desmantelada a organização terrorista regional, fazendo perder a iniciativa ao inimigo, que a mantinha antes de para ali ter sido destacado; no subsector de S.Salvador conseguiu desarticular a cadeia de reabastecimentos inimiga pela destruição de treze quartéis e numerosos acampamentos e locais de passagem, dos quais é de salientar o quartel da direcção dos serviços de organização e administração do Fuesse e o depósito terrorista do Quindualo, pela repercussão que certamente tiveram na diminuição da actividade inimiga na zona. Muitas vezes sob o fogo inimigo, como na última das acções citadas e nos assaltos aos quartéis de Banza Pango e de rio Coco, soube sempre manter o excelente moral das suas tropas e conduzi-las com serenidade ao cumprimento da missão. Através de toda a sua brilhante acção o tenente-coronel Spínola revelou as nobres virtudes e qualidades que caracterizam a grandeza do dever militar, contribuindo para a honra e glória do Exército em Angola, pelo que bem merece a citação que lhe é feita para conhecimento e agradecimento da Nação.

Art.º.6.º. --- PROCESSOS POR DESASTRE EM SERVIÇO

Que, por despacho, de 14/8/963 de Sua Ex.ª.º Brigadeiro Comandante, Interino, da Região, foram mandados arquivar nos processos individuais dos sinistrados, os processos por desastre em serviço, respeitantes às seguintes praças:

- 1.º.Cabo Mil.º.n.º.471/63-1.º.Esq.de Inst.Afonso Costa Prestes
- Soldado-Recruta n.º.700/63-1.º.E.I.Joaquim Afonso Boralho (Notas n.ºs.45227 e 5228-P.º.193.7, de 17/8/963, do QG/3.º.R.M.).

Art.º.7.º. --- CÓPIA DE SENTENÇA

Que, por acordam de 28/5/963 do 2.º.T.M.T.de Lisboa, foi o Soldado n.º.1976/61-EUGÉNIO DA CONCEIÇÃO SIMÕES, desta Unidade, como autor de um crime de deserção previsto no art.º.163, n.º.1 punível pelo n.º.1-2.ª.parte do art.º.170, ambos do C.J.M.pelo que, tendo em consideração as disposições legais citadas e outras aplicáveis, ponderadas às circunstâncias que concorrem, condenado na pena de três anos de Presídio Militar, ou, em alternativa, em igual tempo de Deportação Militar; esta substituída nos termos do art.º.3.º.do Dect.º.n.º.24826 conjugado com a parte final do § 2.º do art.º.170 do C.J.Militar, por três anos e nove meses de incorporação em Depósito Militar. (Processo n.º.20/63-Auto n.º.8/63 do QG/3.º.R.M.).

IV - INSTRUÇÃO
-NADA-

V - MOBILIDADE
-NADA- 3 2 64

VI - ADMINISTRAÇÃO
-NADA-

VII - SERVIÇO DE SAÚDE

Art.º.8.º. --- DOENTES

Que, durante dois dias e desde hoje, sejam dispensados de:

- Fazer exercícios físicos e usar botas
- Soldado-Recruta n.º.588/63-1.º.E.I.Aníbal Grilo
- " " n.º.584/" -1.º.E.I.Liberiano Miguel
- Fazer exercícios físicos
- Soldado-Recruta n.º.639/63-1.º.E.I.Júlio Rodrigues
- " " n.º.657/" -1.º.E.I.Manuel Marçal

VIII - DIVERSOS

Art.º.9.º. --- REQUERIMENTOS

a)-Que, por despacho de 16/8/963 de Sua Ex.ª.º Brigadeiro Comandante, Interino, da Região, foi DEFERIDO o requerimento no qual o Soldado n.º.588/63-ANÍBAL MARIA GRILLO, deste Regimento, pedia para contrair matrimónio com Adelaide Jesus Gomes. (Nota n.º.15568-P.º.177.9, de 17/8/963, do QG/3.º.R.M.).

=CONTINUA=

Figura BB.11: Condecoração e Louvor a 20 de Agosto de 1963 no RC3 (p. 2).

Fonte: (Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 2006)

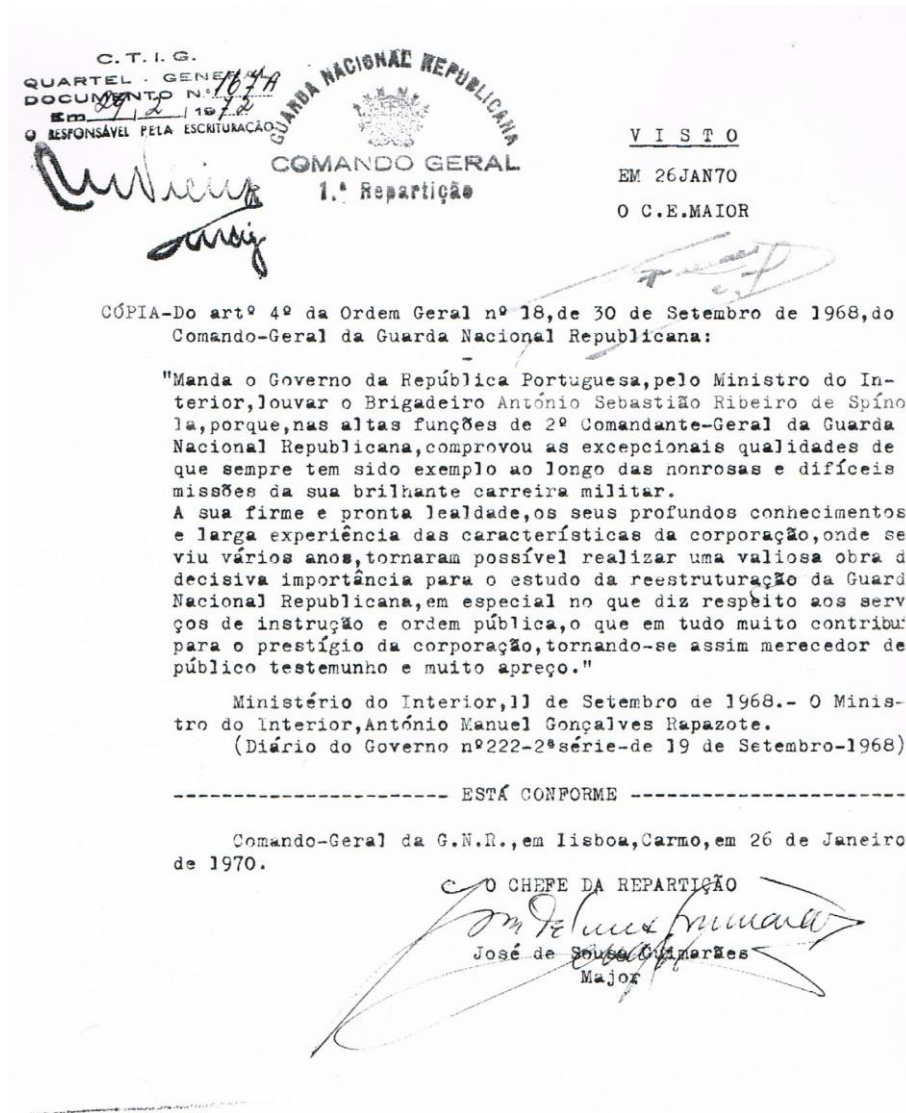


Figura BB.12: Louvor a 19 de Setembro de 1968 pelo Ministério do Interior.

Fonte: (Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 2006)

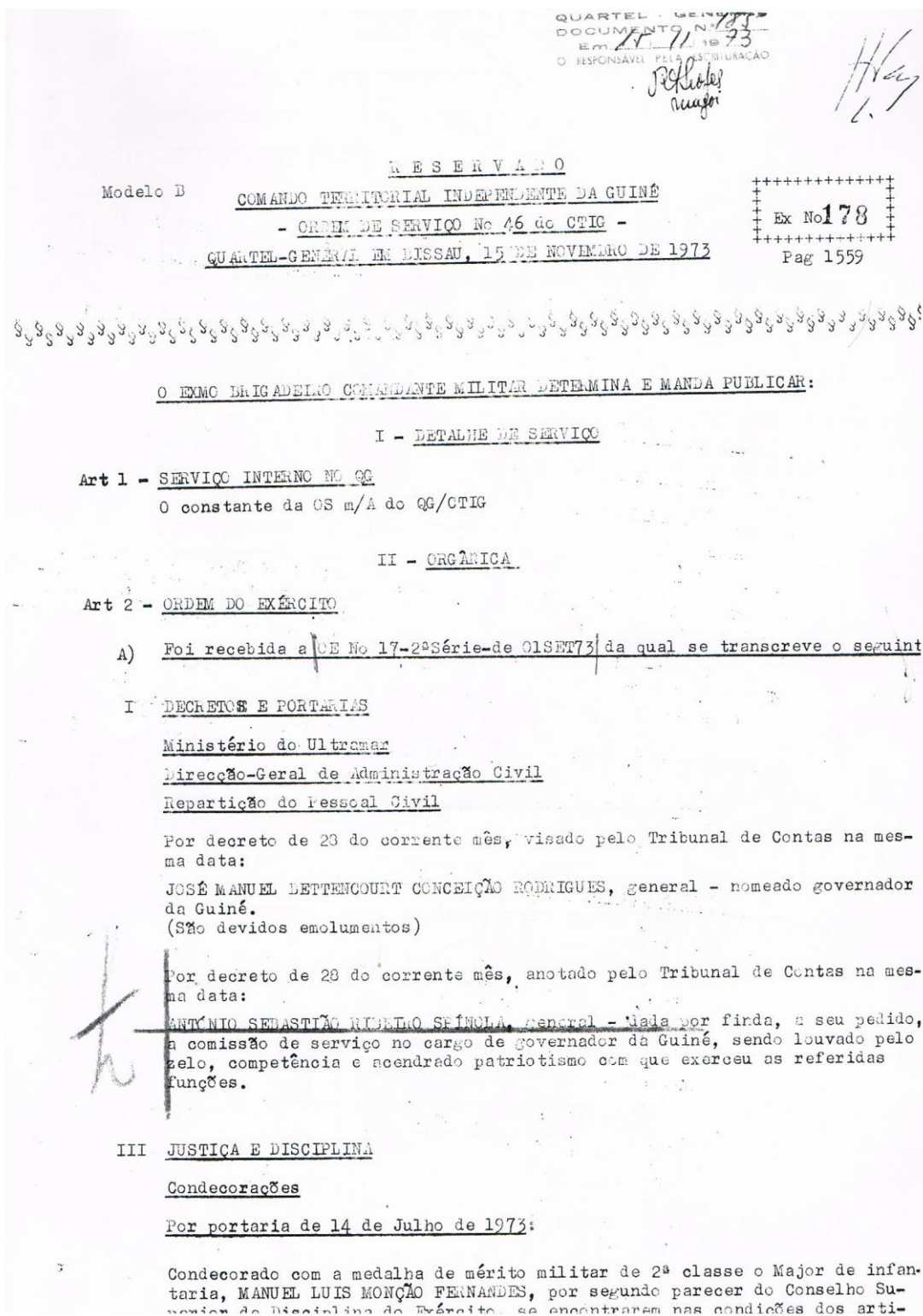


Figura BB.15: Fim de Comissão na Guiné e Louvor a 1 de Setembro de 1973.

Fonte: (Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, 2006)

deixa de representar o Instituto Português de Arqueologia, História e Etnografia), em substituição do coronel Mário de Vasconcelos Cardoso, que é exonerado, a seu pedido.

Junta Nacional da Educação, 20 de Junho de 1973. — O Presidente, *João Alexandre Ferreira de Almeida*.

(D. do G., 2.ª série, n.º 149, de 27 de Junho de 1973.)

Ministério do Ultramar

Direcção-Geral de Administração Civil

Repartição do Pessoal Civil

Por despacho ministerial de 4 do corrente mês, visado pelo Tribunal de Contas em 11:

João Manuel Martins Soares, capitão de infantaria — reconduzido no cargo de adjunto do Comando-Geral da Polícia de Segurança Pública de Moçambique. (São devidos emolumentos.)

Para ser publicado nos «Boletins Oficiais» de todas as províncias ultramarinas.

Direcção-Geral de Administração Civil, 14 de Junho de 1973. — O Director-Geral, *Fernando Pereira Bastos*.

(D. do G., 2.ª série, n.º 168, de 19 de Julho de 1973.)

II — JUSTIÇA E DISCIPLINA

Condecorações:

Presidência da República

Chancelaria das Ordens Portuguesas

Alvarás de concessão de 31 de Maio próximo passado:

Considerando que o general António Sebastião Ribeiro de Spínola comandou, ainda no posto de tenente-coronel, por forma verdadeiramente notável, brilhante, eficiente e

dinâmica o Batalhão de Cavalaria n.º 345, em campanha no Norte de Angola desde Janeiro de 1962 a Maio de 1963, conseguindo com os seus conhecimentos profissionais, altos dotes de comando e oportunidade na condução das operações, mentalizar e conduzir o pessoal do Batalhão de forma a alcançar brilhantes vitórias na luta contra o terrorismo, dando a todos os seus subordinados o exemplo permanente da sua abnegação, da sua coragem, da sua firmeza e da sua decisão, revelando as nobres virtudes e qualidades que caracterizaram a grandeza do dever militar e contribuem para a honra e glória do Exército, pelo que foi distinguido com a medalha de prata de valor militar, com palma, em 1963;

Considerando que no exercício das funções de comandante-chefe das Forças Armadas da Guiné, desde 1968, tem conduzido de maneira firme e muito valorosa as operações naquela província, com grande lustre para as armas portuguesas;

Considerando que, como oficial, sempre se salientou pelas suas excepcionais qualidades de comando, entre as quais avulta o exemplo constante de total dedicação ao dever militar e de desprezo pelo perigo e arrojo em frente do inimigo, sendo considerado pelas forças sob as suas ordens o primeiro entre os combatentes e pelas populações que governa um defensor desvelado dos seus direitos e interesses e promotor entusiasta do seu progresso, pelo que lhe foi atribuída a medalha de ouro de valor militar, com palma:

Américo Deus Rodrigues Tomás, Presidente da República e grão-mestre das Ordens Honoríficas Portuguesas, faz saber que, nos termos do Decreto-Lei n.º 44 721, de 24 de Novembro de 1962, confere ao general António Sebastião Ribeiro de Spínola, sob proposta do Presidente do Conselho, o grau de grande-oficial, com palma, da Ordem Militar da Torre e Espada, do Valor, Lealdade e Mérito.

Considerando que o major de cavalaria João de Almeida Bruno, durante a permanência do B. Cav. 745 como reserva da R. M. A., evidenciou em todas as operações em que voluntariamente tomou parte excepcionais qualidades de chefe e de comandante, demonstrando sempre alto espírito combativo, coragem, decisão, sangue-frio, grande e extraordinária energia e serenidade debaixo de fogo, total desprezo pela vida e pelo perigo e verdadeiro espírito de

Figura BB.16: Condecoração a 31 de Maio de 1973 pela Presidência da República.

Fonte: (Exército Português, 1973)

Sexta-feira 6 de Fevereiro de 1987



I Série — Número 31



DIÁRIO DA REPÚBLICA

PREÇO DESTE NÚMERO — 8\$00

1 — A renovação das assinaturas ou a aceitação de novos assinantes para quaisquer das publicações oficiais deverá efectuar-se até ao final do mês de Janeiro, no que se refere às assinaturas anuais ou para as do 1.º semestre, e até 31 de Julho, para as que corresponderem ao 2.º semestre.

2 — Preço de página para venda avulso, 4\$; preço por linha de anúncio, 86\$.

3 — Para os novos assinantes do *Diário da Assembleia da República*, o período da assinatura será compreendido de Janeiro a Dezembro de cada ano. Os números publicados em Novembro e Dezembro do ano anterior que completam a legislatura serão adquiridos ao preço de capa.

4 — Os prazos de reclamações de faltas do *Diário da República* para o continente e regiões autónomas e estrangeiro são, respectivamente, de 30 e 90 dias à data da sua publicação.

Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncios e a assinaturas de «Diário da República» e do «Diário da Assembleia da República», deve ser dirigida à administração da Imprensa Nacional-Casa da Moeda, E. P., Rua de D. Francisco Manuel de Melo, 5 — 1092 Lisboa Codex.

SUPLEMENTO

SUMÁRIO

Presidência da República:

Decreto do Presidente da República n.º 9/87:

Nomeia chanceleres das antigas ordens militares, das ordens nacionais e das ordens de mérito civil, respectivamente, o marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, D. Sofia de Mello Breyner Andersen e o Doutor José de Azeredo Perdigão.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Chancelaria das Ordens Portuguesas

Decreto do Presidente da República n.º 9/87

de 6 de Fevereiro

O Presidente da República decreta, nos termos do artigo 27.º, n.º 2, da Lei Orgânica das Ordens Honoríficas Portuguesas, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 414-A/86, de 15 de Dezembro, o seguinte:

São nomeados chanceleres das antigas ordens militares, das ordens nacionais e das ordens de mérito civil, respectivamente, o marechal António Sebastião Ribeiro de Spínola, D. Sofia de Mello Breyner Andersen e o Doutor José de Azeredo Perdigão.

Assinado em 5 de Fevereiro de 1987.

Publique-se.

O Presidente da República, MÁRIO SOARES.

Depósito legal n.º 8814/85

IMPRESA NACIONAL-CASA DA MOEDA, E. P.

Figura BB.17: Nomeação do Marechal António de Spínola para Chanceler das Antigas Ordens Militares, das Ordens Nacionais e das Ordens de Mérito Civil.

Fonte: (Decreto do Presidente da República 9/87, 1987)

ANEXO CC: DISCURSO PROFERIDO NA AM PELO GEN ANTÓNIO DE SPÍNOLA

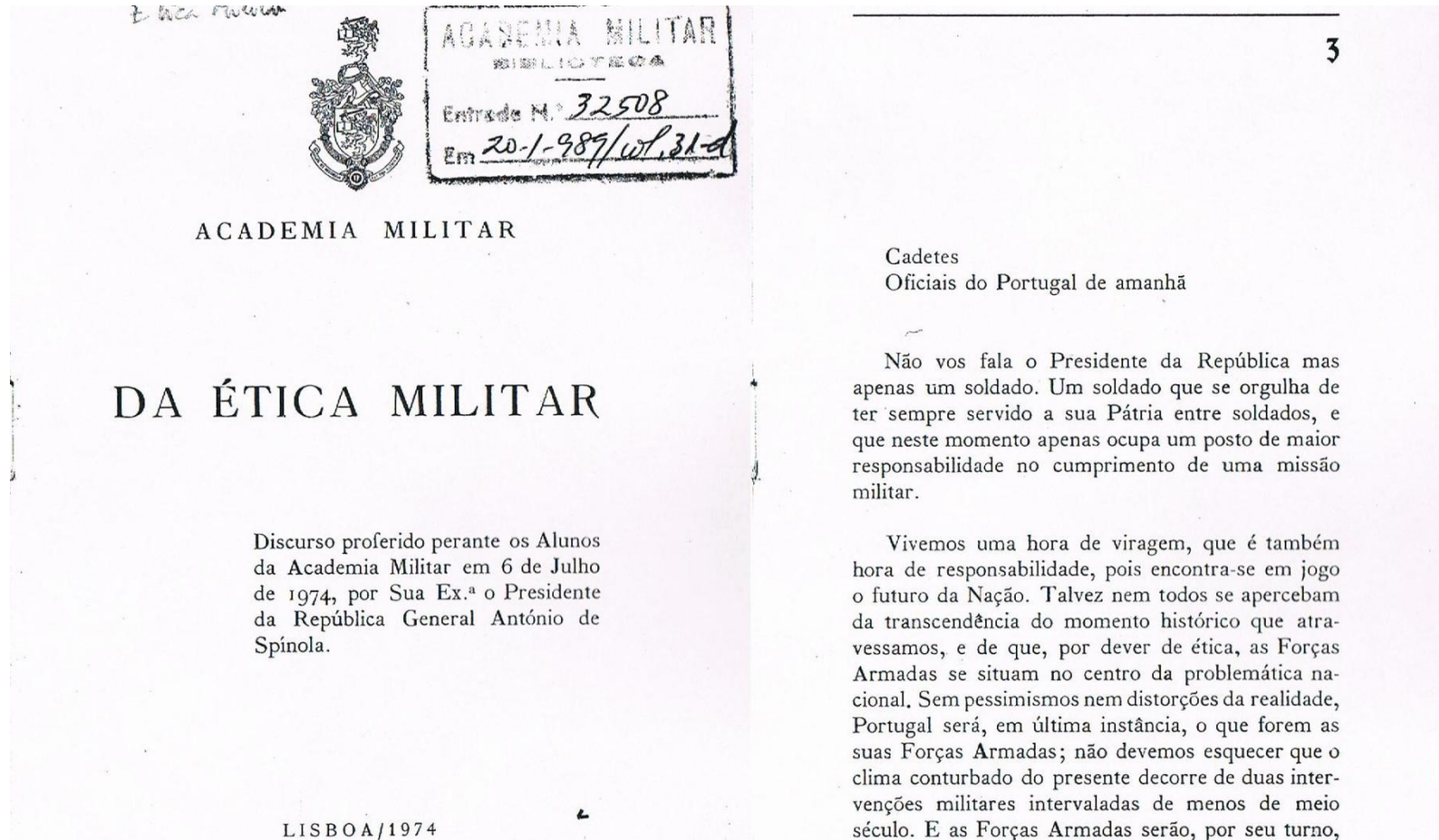


Figura CC.1: Discurso na AM do Gen Spínola (Capa e p. 3).

Fonte: (Academia Militar, 1974)

4

o que forem os futuros Oficiais forjados nas Escolas e Academias Militares. É pois sobre vós, jovens cadetes, que repousa toda a solidez da instituição militar.

Jurastes bandeira. Jurastes fidelidade à Pátria em hora grande da vossa vida de militares e de cidadãos. Hora que necessariamente terá que ser de meditação e de tomada de consciência, em ordem a que o País vença a crise actual pela mão de homens que, ao escolherem a carreira das armas, optaram por uma filosofia de vida que os aproxima da sublimidade do ideal pátrio, e os deve, portanto, afastar das pugnas terrenas que dividem os homens.

O primeiro ponto de reflexão que vos proponho reporta-se ao próprio fundamento da instituição militar, em oposição aos que a põem em causa.

Poderíamos, de facto, interrogar-nos sobre se, perante o agigantar das grandes potências do Mundo em que vivemos, têm razão de existir as Forças Armadas das pequenas nações. Mas tal dúvida não resiste a uma análise elementar, pois nesse agigantar de potências são as pequenas forças de muitos, quando agregadas, que fazem a força de cada um. É a esse respeito não nos devemos deixar embalar na fácil aceitação de pacifismos utópicos, pois basta

5

verificar que é entre os teorizadores pacifistas da ordem internacional que se encontram os aparelhos militares mais rigidamente disciplinados e desumanamente eficientes. Mas não é só isso. É que a instituição militar, para além do mais, constitui, por si própria e pela dinâmica social de que resulta, o módulo nuclear de cada sociedade política. Nela se sublimam, em constante exaltação, virtudes e símbolos que cristalizam a essência do pacto social.

Não sou, porém, dos que pensam serem apanágio exclusivo de uma casta militar a abnegação, o espírito de missão, a coragem, a lealdade, o sacrifício do interesse individual perante o colectivo, a disciplina cívica, enfim o sentido ético da grandeza humana. Tenho, para mim, que ser militar não é uma condição — é um estado de espírito, passível de presidir a qualquer cidadão, ostente ou não o garbo de um uniforme. Mas nenhuma instituição civil prevê as sanções do nosso código de honra para as quebras da ética que lhe preside. Daí serem as Forças Armadas, em essência, a reserva moral dos povos, a sua força, e — porque não dizê-lo? — muito da sua consciência colectiva. Esse o fundamento das instituições militares de todos os países do mundo pois jamais algum deles, seja qual for a sua importância, as banuiu do seu quadro político-social; e tanto assim é que a sua organização continua a ser a pri-

Figura CC.2: Discurso na AM do Gen Spínola (pp. 4-5).

Fonte: (Academia Militar, 1974)

6

meira preocupação de toda a jovem nação que surge no plano internacional.

É que, sem embargo das teorias dissolventes que costumam preceder os imperialismos, as instituições militares valem hoje, sobretudo, pela sua força moral. Força que resulta do culto da integridade, da honra e do dever; culto que os militares alimentam como parte integrante da sua realização profissional e humana. Nesta acepção se devem situar as Forças Armadas; e pôr em causa o seu fundamento é questionar a própria consciência nacional. Neste quadro, compete às Forças Armadas a defesa intransigente dos valores em que assenta a sociedade política constituída, contra todas as ameaças de desagregação ou desvios da vontade soberana do Povo, traduzida na vontade das suas maiorias.

Chego assim ao segundo ponto de reflexão: a interpretação da missão militar à luz da figura institucional desenhada. As Forças Armadas terão que ser, por definição, a garantia da perenidade da Pátria. Por sobre as correntes de opinião em dado momento prevalentes; por sobre as flutuações do quotidiano da vida do país; por sobre o que os homens hoje elegem e amanhã rejeitam — por sobre tudo isto a Pátria tem que continuar, consubstanciada nas suas duas grandes afirmações: unidade e soberania. São as Forças Armadas o suporte dessa continuidade,

7

competindo-lhes a defesa da unidade nacional, isto é, da unidade de todos quantos escolheram os padrões que caracterizam a comunidade humana que somos. Nessa unidade cabem todos os cidadãos, independentemente do seu credo; o que para nós, militares, deve portanto estar em causa é a Nação em si e não a definição que os políticos lhe atribuem. A Nação somos todos nós — os que a queremos verdadeiramente independente e livre; mas se dentro dela cabem as mais diversas correntes de pensamento, é óbvio que tal latitude não pode albergar correntes alienistas, cujos actos, concepções e até por vezes simples pormenores de conduta obedeçam a comandamentos exteriores. Essas correntes não cabem no Portugal que as Forças Armadas fizeram renascer na madrugada de 25 de Abril.

→ É evidente, porém, que não poderemos corporizar e garantir a unidade se a não possuímos; nem poderemos constituir o último baluarte da essência da Nação e a voz da sua consciência se nos não superarmos a nós mesmos, colocando a mística militar acima das solicitações políticas do cidadão comum. Três requisitos são pois essenciais à nossa missão: autoridade moral, capacidade crítica e disciplina. Sem eles, jamais poderemos conservar a força da razão para intervir com justiça se alguém voltar a pretender transformar o Portugal de todos

Figura CC.3: Discurso na AM do Gen Spínola (pp. 6-7).

Fonte: (Academia Militar, 1974)

8

no Portugal de alguns, ou — o que é pior — no Portugal de estranhos.

Teremos de buscar a autoridade moral na isenção partidária. As Forças Armadas são de todos os partidos nacionais porque são da Nação; a conceber-se a divisão interna dos militares por filiação partidária, não existiria uma mas muitas instituições militares e as Forças Armadas perderiam, então, a sua razão de existência. É este um dos pontos que submeto à vossa reflexão. Se não vos for possível colocar à finalidade última da instituição militar acima dos interesses de grupo; se não vos for possível colocar o País acima do partido político ou da ideologia que vos atrai; se não vos for possível respeitar e defender igualmente os vossos concidadãos, sejam ou não da vossa opinião — se assim for deveis desistir, pois errastes na vossa vocação ao abraçar a profissão militar. E se para além de tudo isto não possuídes a coragem de colocar o País acima de vós próprios e não souberdes abarcar com lucidez as ameaças que impedem sobre a Pátria e de as enfrentar com desprezo pela tentação de uma acomodação fácil, apenas vos restará, como atitude honesta, escolher outra profissão.

Daí a necessidade de uma serena mas profunda capacidade crítica. E daí também a necessidade da

9

mais estrita disciplina, pois é na disciplina que teremos de encontrar a reserva de energia essencial à eficácia e sobretudo à pureza da instituição militar. Disciplina que implica, sem dúvida, confiança nos chefes mas que acima de tudo expressa a submissão voluntária de cada soldado ao código de honra que sustenta a instituição que serve. Tudo o mais decorre desse acto volitivo que consiste na obediência, é certo, mas bem mais aos princípios corporizados nas hierarquias do que aos homens que a dado passo as constituem. E se pôr em causa a instituição militar é pôr em causa a própria Nação, questionar as hierarquias é abalar o alicerce mais firme das Forças Armadas.

Sustento pois que a Nação só se encontrará verdadeiramente defendida contra todas as ameaças, quando dispuser de Forças Armadas isentas, eficientes, coesas e disciplinadas, mantendo-se por cima e para além dos fenómenos acidentais da conduta política; Forças Armadas cuja impoluta noção do dever lhes confira o direito de apenas responderem perante si próprias e perante a consciência nacional. E sustento igualmente que a Nação só se encontrará efectivamente defendida quando dispuser de Forças Armadas que saibam enfrentar a verdade, mantendo perante a ameaça dos factos a coragem física e moral e a firmeza de ânimo que a grandeza da ética militar lhes impõe.

Figura CC.4: Discurso na AM do Gen Spínola (pp. 8-9).

Fonte: (Academia Militar, 1974)

10

Eis, cadetes, quando entendi dever dizer-vos, de soldado para soldado, nesta hora grande do vosso juramento de fidelidade à Pátria, neste momento verdadeiramente histórico em que nos compete a sublime missão de garantir um Portugal livre para todos os Portugueses.

Composto e impresso
nas Oficinas Gráficas
da Academia Militar
no ano de 1974

Figura CC.5: Discurso na AM do Gen Spínola (pp. 10-11).

Fonte: (Academia Militar, 1974)

ANEXO DD: FOTOBIOGRAFIA



Figura DD.1: António de Spínola com 3 anos de idade.

Fonte: (Rezola, 2002)

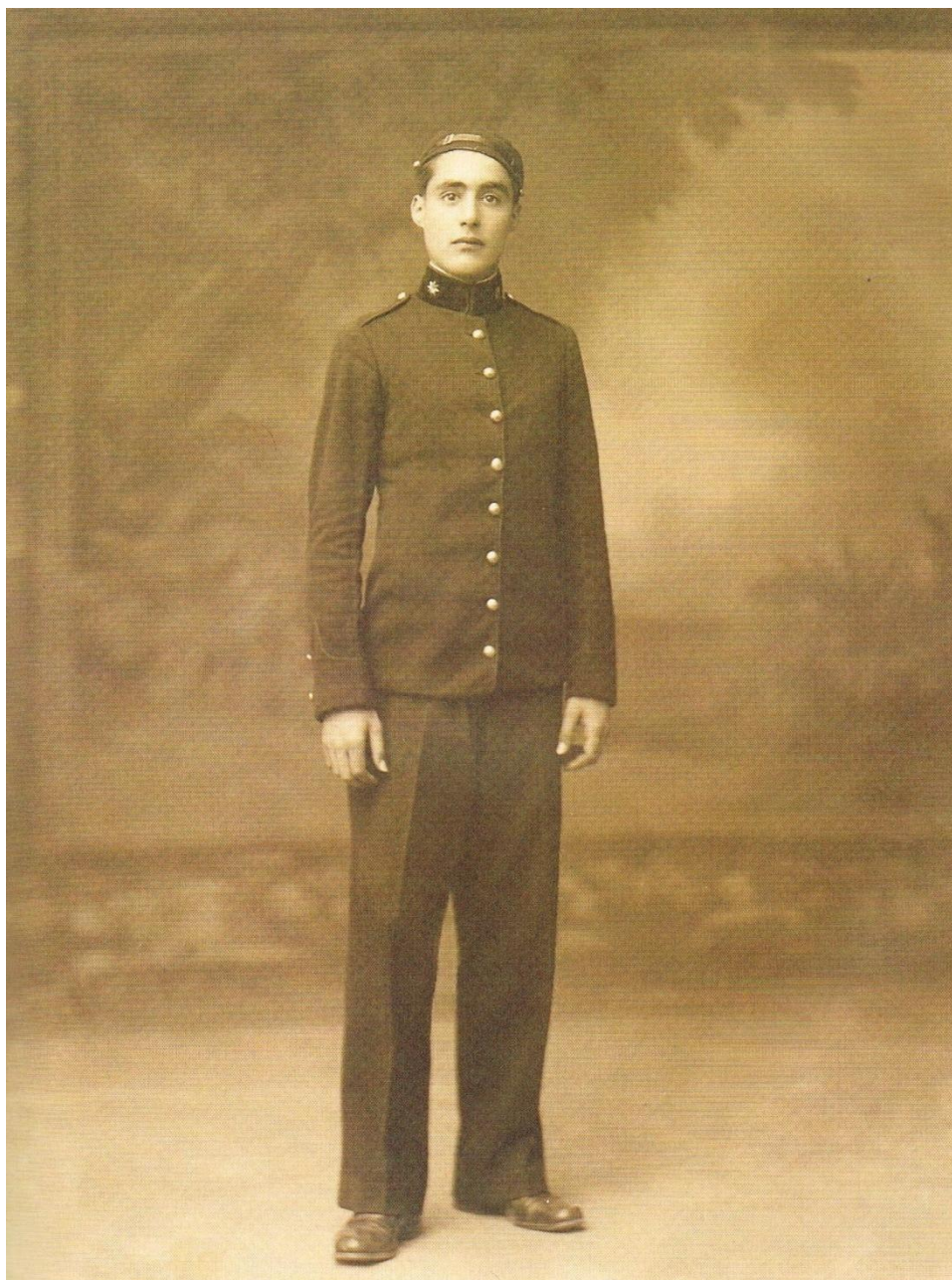


Figura DD.2: António de Spínola no último ano no CM.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.3: Spínola como Aluno na Escola Militar.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.4: Casamento de António de Spínola com a Sra. Maria Helena.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.5: António de Spínola com o posto de Tenente na GNR.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.6: Spínola numa prova de obstáculos.

Fonte: (Morais, 2007)

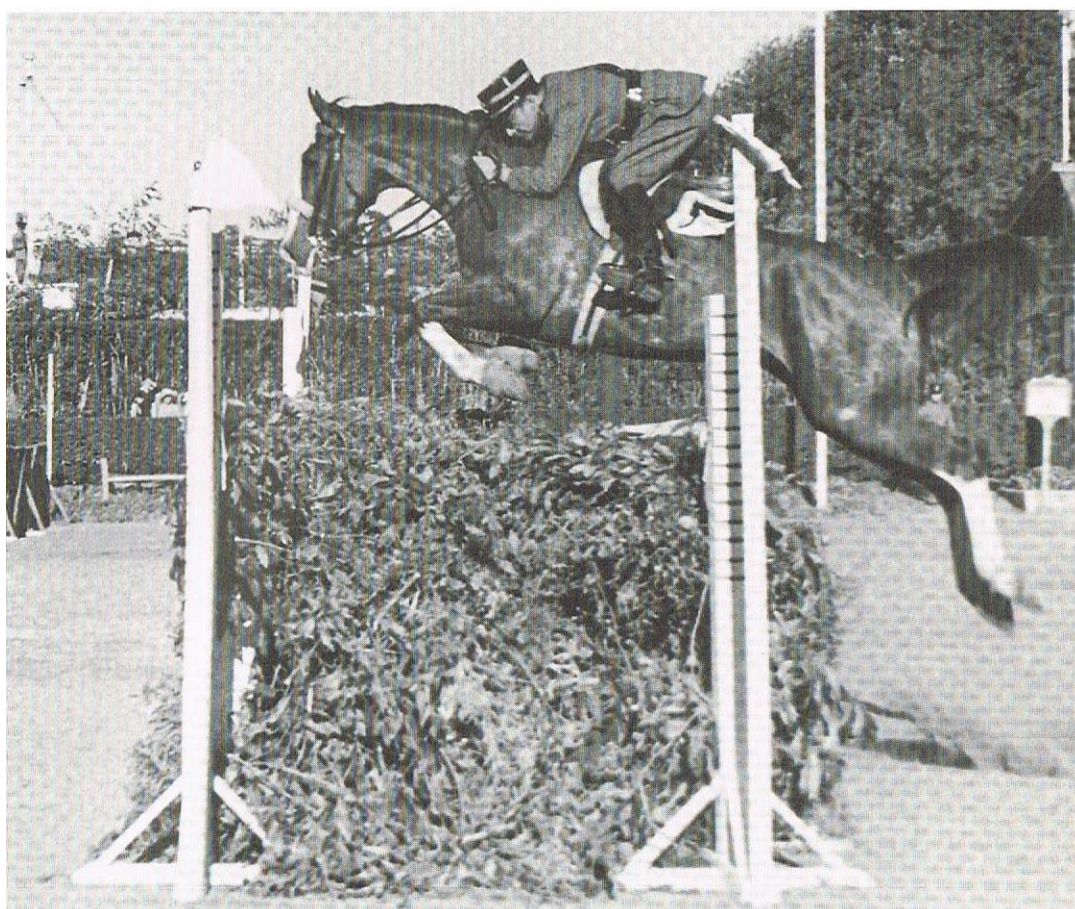


Figura DD.7: Spínola na GNR participando numa prova de obstáculos.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.8: Spínola com um pé partido após queda a cavalo. Fracturou 23 ossos no total.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.9: Partida do GCav 345 sob o comando do TCor Spínola para Angola.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.10: Spínola falando com o ECav 295 pertencente ao seu GCav 345.

Fonte: (Correio da Manhã, 2009)



Figura DD.11: António de Spínola no dia que recebe a Medalha do Valor Militar com Palma em Luanda.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.12: Spínola em operações com o seu GCav 345.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.13: Alguns dos Oficiais mais próximos de Spínola.

Fonte: (Morais, 2007)



Figura DD.14: Gen Spínola na Guiné durante a visita do Ministro do Ultramar.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.15: O Gen Spínola na Guiné utilizando o helicóptero para se deslocar.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.16: Spínola em Operações na Guiné.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.17: Spínola com Almeida Bruno na Guiné.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.18: A pose do Governador e Comandante-Chefe da Guiné.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.19: Spínola condecorado no CM pelo Almirante Américo Tomás.

Fonte: (Rezola, 2002)



Figura DD.20: Tomada de Posse do Gen Spínola como Presidente da República.

Fonte: (Morais, 2007)



Figura DD.21: Entrega do Bastão de Marechal pelo Dr. Mário Soares, Presidente da República em 1991.

Fonte: (Rezola, 2002)



No Buçaco, o casal Spínola regressa ao hotel da sua lua-de-mel

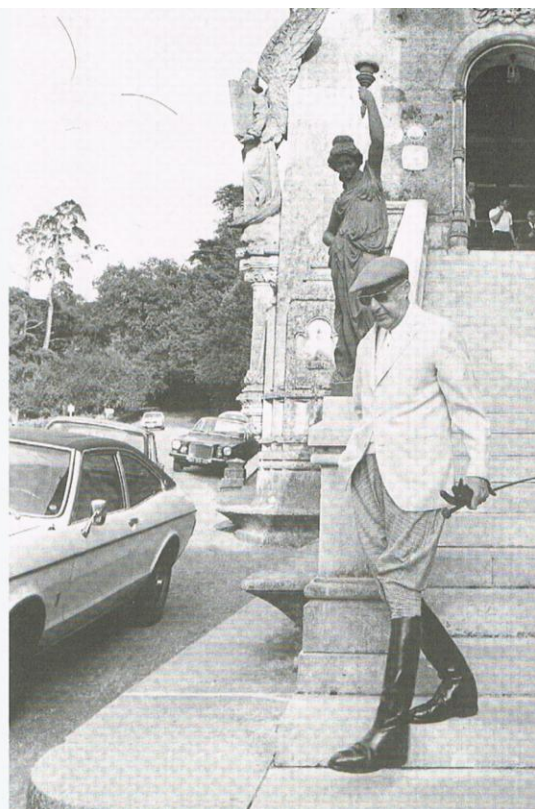
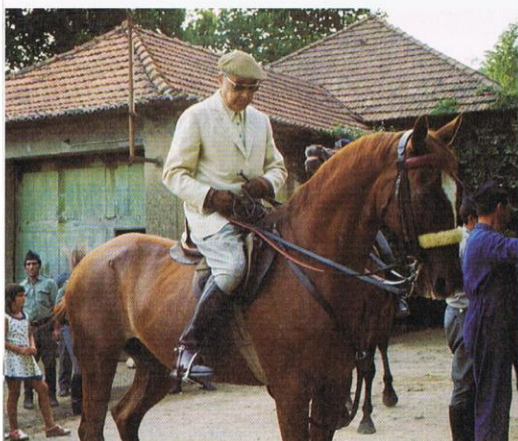


Figura DD.22: Spínola em momentos de lazer com a família e cavalos.

Fonte: (Rezola, 2002)

ANEXO EE: MODELO DE LIDERANÇA DO GEN BELCHIOR VIEIRA

Quadro EE.1: Princípios da Liderança.

Princípios da Liderança	Descrição
Conhece-te a ti mesmo e procura desenvolver as tuas aptidões profissionais;	Com uma auto-avaliação honesta, o líder consegue identificar os seus “pontos-fortes”, “pontos-fracos”, capacidades e limitações. Após isso deve criar mecanismos para se aperfeiçoar e melhorar.
Sê proficiente técnica e tacticamente;	O líder tem a necessidade de mostrar perante os outros que tem as capacidades necessárias para o cargo que ocupa. Os militares esperam do líder respostas às suas perguntas. O respeito dos subordinados não surge apenas pelo posto, mas sim pela demonstração de capacidades e conhecimentos.
Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade pelas tuas acções;	A responsabilidade está inerente à liderança. Esta é demonstrada pela capacidade de decisão dos líderes em momentos de crise, os quais têm coragem para admitir o resultado das suas decisões.
Toma decisões correctas e oportunas;	A rapidez na análise de uma situação é fundamental em qualquer líder.
Dá o Exemplo;	Nenhum aspecto da liderança supera o poder do exemplo. O líder é o <i>modelo</i> dos seus subordinados. Para isso têm de estabelecer metas e padrões rígidos mas que sejam atingíveis.
Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar;	Para que o líder consiga motivar e influenciar os seus subordinados deve conhecer cada um deles, nomeadamente os seus valores. Deve estar sempre pronto a ouvir e aprender com todos eles.
Mantém os teus subordinados informados;	A informação determina e condiciona a forma como as ordens são cumpridas. O líder deve manter informados os seus subordinados. Desta forma todos eles terão um melhor desempenho.
Desenvolve nos teus subordinados o sentido de responsabilidade;	Quando os subordinados executam com sucesso uma ordem do seu líder, sentem orgulho e determinação. Para ajudar ao aumento desses sentimentos, o líder pode delegar tarefas nos subordinados, demonstrando a confiança que tem por eles.
Assegura-te que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida;	Os subordinados devem saber o que vão realizar e porquê. É dever do líder fiscalizar se todas as suas ordens foram compreendidas, aproveitando para demonstrar o seu interesse pela acção dos subordinados.
Treina os teus subordinados como uma equipa;	O líder deve desenvolver nos seus subordinados um espírito de equipa e de ajuda, para motiva-los nas acções que forem desenvolver. Uma unidade torna-se uma equipe quando existir confiança e respeito entre todos.
Emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades;	O líder deve conhecer as capacidades e limitações dos seus subordinados para que não existam militares a executar tarefas para as quais não receberam formação.

Fonte: Adaptado de Vieira (2002, pp. 43-48)

Quadro EE.2: Competências de Liderança segundo Gen Vieira.

Competência	Definição
Comunicação	O líder deve compreender o que os outros lhe dizem e deve expressar-se facilmente para os outros o perceberem. Ao comunicar o líder dirige, influencia, coordena, super-visa, treina, ensina, orienta e aconselha.
Supervisão	Através desta competência o líder pode garantir que o emprego de material e esforço dos subordinados atinge os níveis pretendidos e os objectivos determinados. Esta não deve feita em excesso nem atenuada.
Ensino e Conselho	Estas duas acções são o único meio que o líder dispõe para preparar os seus subordinados para operações. A eficácia na execução só aumenta se houver treino.
Desenvolvimento do espírito de equipa	“O combate é uma actividade de equipa.” É necessário que o líder crie um espírito forte de união entre os subordinados para obter o rendimento de todos eles. Para alcançar o sucesso é necessário o esforço de todos.
Proficiência técnica e tática	O líder deve conhecer totalmente as suas funções. O treino dos seus subordinados é fundamental para que se retire o máximo rendimento do homem e da máquina.
Tomada de decisão	O objectivo final é o líder tomar decisões de elevada qualidade que os subordinados consigam executar o mais rapidamente possível. O subordinado sempre que possível deve estar presente no processo de tomada de decisão se as condições o permitirem.
Planeamento	O planeamento é fundamental em qualquer operação. É o líder que tem de informar e manter os subordinados ocorrentes dos planos e acções a desenvolver. A inclusão de líderes subordinados é uma boa forma de desenvolver o espírito de equipa. Na falta do líder deve existir alguém para o substituir e isso é função do líder.
Uso dos sistemas disponíveis	O conhecimento de todos os meios, técnicas e táticas disponíveis é fundamental para o bom sucesso. Para rentabilizar ao máximo os sistemas de armas disponíveis é necessário que o líder os domine perfeitamente.
Ética profissional	“A ética militar exige do líder lealdade para com a Nação, para com o Exército e para com a sua unidade.”

Fonte: Adaptado de Vieira (2002, pp. 83-86)

Quadro EE.3: Traços do Líder segundo Gen Vieira.

Traços	Definição
Apresentação	<p>O aspecto, porte, comportamento e conduta do líder deve ser exemplar.</p> <p>A moral dos subordinados é reforçada se estes o virem com perfeito conhecimento das dificuldades vividas, agindo de forma natural e sem preocupação.</p> <p>A irritação, perda de calma, linguagem vulgar devem ser evitados. O líder que não se controla, não é capaz de controlar os outros.</p> <p>A condenação verbal de um grupo deve ser evitada. Os subordinados que são injustamente incluídos nas acções disciplinares conjuntas sentem alguma animosidade, pelo que esta prática deve ser evita para manter um bom clima ético do grupo.</p>
Coragem	<p>Esta qualidade mental, leva o líder a sentir o medo face ao perigo que está a enfrentar, o qual reage com calma e firmeza. Esta qualidade mostra-se de duas formas: moralmente e fisicamente.</p>
Capacidade de Decisão	<p>O líder deve ser capaz de tomar decisões de forma clara, concisa e decidida. Esta qualidade é desenvolvida através da prática e experiência. Sempre que possível deve solicitar as opiniões dos seus subordinados, visto que através de uma avaliação correcta dessas mesmas opiniões, esta qualidade desenvolve-se mais facilmente.</p>
Confiança	<p>O líder deve desenvolver em si a capacidade de assegurar a correcta execução de qualquer acção. Os que tiverem um correcto sentido do dever, iram tentar atingir níveis de execução bastante elevados, colocando de parte os seus interesses pessoais pelos da instituição.</p>
Capacidade de Resistência	<p>Esta capacidade está inteiramente interligada com a coragem. Uma quebra na resistência do líder pode levar a comprometer toda acção operacional em curso.</p>
Entusiasmo	<p>O optimismo e alegria do líder são fundamentais para o entusiasmo dos seus subordinados. Para isso deverá informa-los sempre do porquê das suas acções. Sempre que um indivíduo ou unidade atingirem um qualquer sucesso, este deve ser utilizado para galvanizar os restantes elementos.</p>
Iniciativa	<p>Existem situações onde o líder tem de agir na ausência de ordens. Os seus subordinados respeitam e seguem-no. Para os motivar o líder deve atribuir tarefas adequadas às suas experiências.</p>
Integridade	<p>Esta qualidade é caracterizada pela rectidão, força dos princípios morais, qualidade da veracidade e honestidade. Os líderes têm de demonstrar e ser íntegros. A honestidade, sentido do dever e princípios morais devem superar tudo o resto.</p>
Discernimento	<p>Esta é a capacidade de apreciar factos e possíveis soluções em que se baseiam as soluções correctas. As aptidões técnicas condicionam o discernimento do líder perante as situações que lhe surjam.</p>
Espírito de Justiça	<p>A imparcialidade é fundamental nesta qualidade. Qualquer decisão tomada pelo líder condiciona e influencia o seu espírito de justiça do mesmo. Perante qualquer situação, este deve ser justo, consistente e pronto.</p>
Competência	<p>A competência só surge se o líder orientar a sua própria formação de forma a manter os seus níveis técnicos e tácticos elevados.</p>
Lealdade	<p>A imagem do líder baseia-se nas suas atitudes. A lealdade deve ser existir e quando é quebrada provoca danos elevadíssimos nos subordinados.</p>
Tacto	<p>Esta aptidão foca-se na relação do líder com os outros. Este deve ser sempre respeitoso perante os seus superiores e subordinados.</p>
Generosidade	<p>O verdadeiro líder está sempre no final das prioridades e compartilha com os seus subordinados o perigo e todas as incomodidades.</p>

Fonte: Adaptado de Vieira (2002, pp. 43-48)

ANEXO FF: MODELO DE LIDERANÇA – EUA FM 6-22

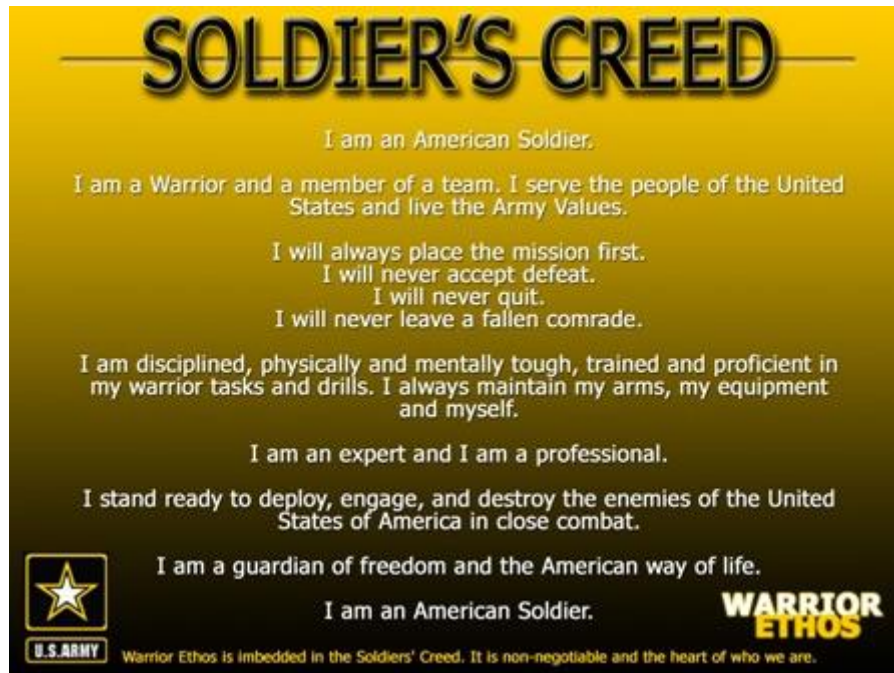


Figura FF.1: US Army: The Soldier's Creed.
Fonte: (US Army, 2006)

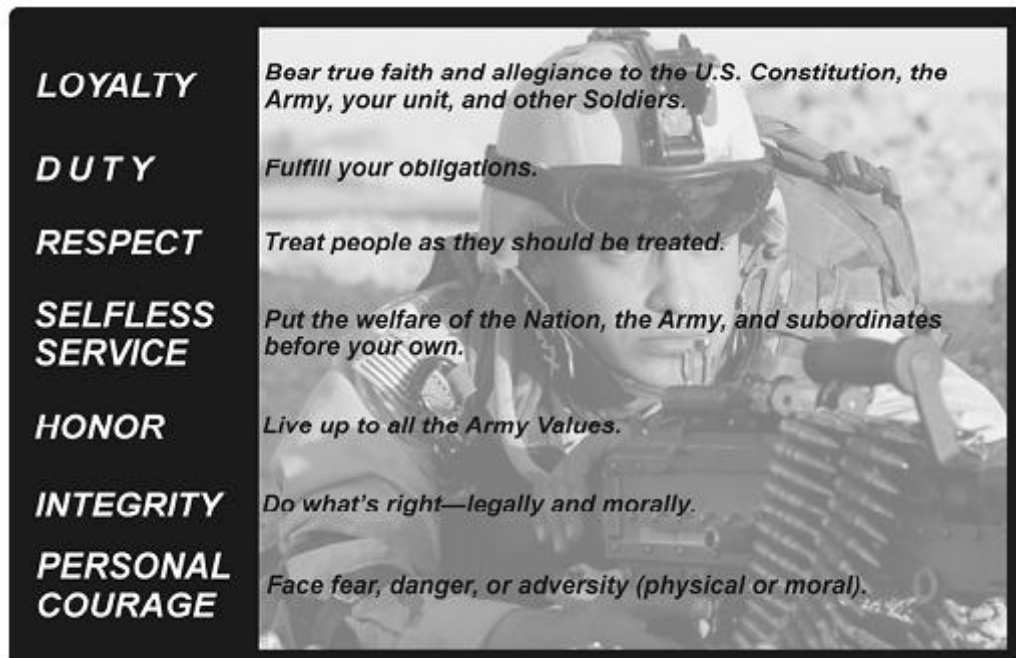


Figura FF.2: Os Valores Militares do US Army.
Fonte: (US Army, 2006)

Quadro FF.1: Modelo de Liderança FM 6-22 e o Modelo de Goleman.

COMPETÊNCIA PESSOAL		COMPETÊNCIA SOCIAL	
Autoconsciência	Autogestão	Consciência Social	Gestão de relacionamentos
<ul style="list-style-type: none"> – Autoconsciência emocional Autoconsciência – Autoavaliação Prepara-se – Autoconfiança Calmo, confiante Etos do guerreiro Conhecimento do terreno Conduta militar 	<ul style="list-style-type: none"> – Autocontrole emocional – Transparência – Adaptabilidade Resistente Agilidade mental – Realização – Iniciativa Inovação – Otimismo Cria um ambiente positivo Em boa forma física 	<ul style="list-style-type: none"> – Consciência Organizacional Valores do Exército – Serviço – Empatia Empatia 	<ul style="list-style-type: none"> – Liderança inspiradora Lidera pelo exemplo – Influência Amplia a influência Lidera outros Comunica – Desenvolve os outros Desenvolve líderes – Catalisador da mudança Cria um ambiente positivo – Gestão de conflitos Tato interpessoal Bom discernimento – Colaboração/trabalho de equipe Obtém resultados

Fonte: (Sewell, 2010, p. 54)

ANEXO GG: MODELO DE COMPETÊNCIAS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS ELABORADO PELO CPAE

Quadro GG.1: Modelo de Competências para o Exército Português proposto pelo CPAE.

Organizacional	Visão	Define e expressa claramente o futuro para a organização baseado em factores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da envolvente estratégica.
	Envolvimento e Comprometimento com a Organização	Adere voluntariamente à cultura organizacional.
	Burocrático/Administrativa	Gere os procedimentos administrativo/burocrático necessários ao desempenho do serviço pelo qual é responsável.
	Tecnologia de Informação e Comunicação	Demonstra conhecimento, aptidão, abertura e utiliza as tecnologias como meio de transmissão e/ou processamento de Informação.
	Valorização Pessoal	Demonstra comportamentos que evidenciam a procura activa de novos conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os seus comportamentos para reagir ou se antecipar a novos requisitos e exigências profissionais.
	Conhecimento Técnico e Tático	Aplica adequada e correctamente conhecimentos técnicos e táticos requeridos pela situação.
	Comando e Direcção	Define objectivos, recolhendo e analisando informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia organizacional.
	Planeamento e Análise	Empreende acções para melhorar os resultados ou criar oportunidades de forma autónoma.
	Autonomia e Iniciativa	Transmite aos outros o que deve ser feito de modo a que a execução seja conforme as intenções, com o que é melhor para a organização e para o cumprimento da missão, de acordo com a autoridade de que é investido.
	Supervisão	Verifica a execução de modo a garantir o cumprimento da missão para que, com oportunidade, se possam realizar as adequadas adaptações às mudanças de situação.
Cognitiva	Inteligência Geral	Age em todas as circunstâncias de forma adaptada, resolvendo os problemas com eficácia.
	Raciocínio Analítico	Compreende as situações e resolve os problemas, decompondo-os em elementos e avaliando-os de forma sistémica, sistemática e lógica.
	Raciocínio Crítico	Vislumbra os reais problemas, analisa-os de vários prismas/pontos de vista e apresenta as melhores soluções incidindo nos pontos-chave.
	Pensamento Criativo	Produz ideias novas, em quantidade e qualidade.
	Resolução de Problemas	Identifica problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando soluções. Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
	Consultar	Aconselha-se com os subordinados, pares e superiores, antes de introduzir mudanças que afectem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.

Emocional	Equilíbrio e Estabilidade Emocional		Adequa a expressão das emoções de forma adaptada às diversas situações. Mostra firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo.
	Resiliência		Manifesta comportamentos que evidenciam recuperar rapidamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, altamente stressantes ou traumatizantes
	Auto Controlo		Mantém o controlo de si próprio sempre que confrontado com situações geradoras de stress conseguindo transmitir calma e confiança aos subordinados. Consegue manter sangue-frio em situações de combate.
	Auto Confiança		Demonstra confiança nas suas capacidades para agir, escolher soluções e realizar tarefas de forma correcta em qualquer situação e sobretudo nas mais difíceis, stressantes ou nas que não detenha toda a Informação necessária.
	Assertividade		Alcança objectivos pessoais e profissionais de forma socialmente aceitáveis.
	Adaptação/Flexibilidade		Capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações em permanente mudança com indivíduos e grupos diferentes.
Liderança	Construção de Relações	Trabalho de equipa	Realiza acções que potenciam os resultados do trabalho, pelo aproveitamento de todas as potencialidades e características dos vários intervenientes ou em colaboração intervenientes ou em colaboração inter áreas funcionais, através da partilha de conhecimentos e experiências.
		Estabelecimento de relações pessoais	Constrói e mantém contactos amigáveis que contribuam para a realização dos objectivos de trabalho da equipa e da Instituição.
		Abertura à multiculturalidade	Respeita as crenças, valores e tradições culturais dos povos onde exerce as suas funções e demonstra vontade a trabalhar em equipas multi e inter culturais.
		Motivação	Usa técnicas de Influência que apelam à emoção ou à lógica para gerar entusiasmo no trabalho, compromisso perante os objectivos e confiança de forma a tomar-se um exemplo através dos seus comportamentos, consubstanciados na acção de comando.
		Apoio e valorização	Revela proximidade com os outros de forma a conhecê-los, a perceber e preocupar-se com os seus problemas. Age com consideração, respeito, paciência mostrando empatia e apoio às preocupações e ansiedades dos outros. Zela pelo bem-estar físico, psicológico e pelos interesses dos subordinados, transmitindo uma atmosfera de confiança e de apoio.
	Construção de Redes Sociais	Construção de Redes	Estabelece, mantém e desenvolve contactos sociais que poderão ser fontes de Informação e apoio.
		Consciência Política	Tem consciência das linhas de orientação estabelecidas pelo Estado no âmbito militar e civil, interno e externamente.
	Influência	Persuasão	Promove ideias e projectos de forma convincente usando racionais fortes para os seus argumentos para construir uma ampla base de apoio.
		Construção de Confiança	Interage com os outros de modo a ganhar a sua confiança, acerca das suas intenções e as da organização.
		Impacto/Imagem	Gera um efeito específico sobre os outros a fim de conseguir a sua participação voluntária na acção de Comando.

		Negociação	Toma decisões em conjunto quando as partes envolvidas tem diferentes interesses e perspectivas.
		Comunicação	Transmite uma ideia ou conjunto de ideias claras, precisas e concisas de modo oral ou escrito a uma pessoa ou um grupo
	Execução e Implementação		Implementa orientação(ões) relativa à execução de normas de procedimentos que devem ser seguidas no cumprimento de uma missão.
	Decidir e julgar eficaz e eticamente		Opta pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos.
Física	Aptidão Física		Revela aptidão física necessária ao cumprimento das missões que lhe são cometidas.

ANEXO HH: AUTORIZAÇÃO PARA CONSULTA DO PROCESSO INDIVIDUAL DO MARECHAL ANTÓNIO SEBASTIÃO RIBEIRO DE SPÍNOLA

Asp Cav Diogo Rato

De: arqgex@mail.exercito.pt
Enviado: terça-feira, 15 de Março de 2011 10:06
Para: 06541.rato@academiamilitar.pt
Assunto: Processo Individual do Marechal António Sebastião Ribeiro Spínola

Nossa referência

Nº 089 Procº 02.05 / STAG de 14 de Março de 2011

Em resposta ao seu "mail" datado de 10 de Março de 2011, informa-se de que pesquisados os ficheiros deste Arquivo foi localizado o Processo Individual do **Marechal António Sebastião Ribeiro Spínola**, com o nº 4/96, Cx 3/Hist.

A consulta do citado Processo é feita nas instalações do Arquivo Geral do Exército, Largo de Chelas (Antigo Convento), 1949 - 010 Lisboa, nos dias úteis das 09h30 às 12h00 e das 14h00 às 16h00.

Com os melhores cumprimentos

O CHEFE

ANTÓNIO CARLOS
MARTINS ALVES

TCOR SGE

GF