



ACADEMIA MILITAR

O Combate em Áreas Edificadas e a sua Implicação no Desenvolvimento de Competências de Comando e Liderança

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Nuno Romeu
Gralhós Loureiro**

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2014**



ACADEMIA MILITAR

O Combate em Áreas Edificadas e a sua Implicação no Desenvolvimento de Competências de Comando e Liderança

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Nuno Romeu
Gralhós Loureiro**

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2014**

Dedicatória

Dedico este trabalho
à minha família.

Agradecimentos

Este trabalho de investigação aplicada (TIA) resultou do apoio e contributo fundamental de pessoas, sem as quais não seria possível a realização do mesmo. Deste modo devo agradecer e expressar os meus sinceros agradecimentos a todos os que contribuíram para a realização e o enriquecimento do mesmo. Em particular:

Ao meu orientador, Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, pela constante disponibilidade demonstrada e pelas valiosas discussões e sugestões no desenvolvimento do trabalho. Sempre pude contar com uma palavra de incentivo, transmitindo grande motivação para a realização bem-sucedida desta etapa. Sem as suas orientações não teria sido possível realizar este trabalho com a precisão e rigor exigido.

Ao Tenente Coronel de Infantaria Estevão da Silva, Diretor de Curso de Infantaria, pela sua disponibilidade, ajuda e preciosas sugestões, tal como o seu constante incentivo e preocupação para a realização do trabalho dentro dos prazos.

Aos Comandantes das Unidades, onde foram aplicados os questionários. De referir: Coronel Tirocinado de Infantaria Dias Pascoal, Comandante da Escola das Armas (EA); Coronel de Infantaria Dores Moreira, Comandante do Centro Tropas Comandos (CTC) e ao Curso de Promoção a Capitão de Infantaria.

Ao Capitão de Infantaria Rafael Lopes, pela sua disponibilidade e colaboração na parte de ligação com a EA, na coordenação das datas para, aplicar o questionário aos militares que realizassem treino no Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas.

A todos os militares, que se disponibilizaram para o preenchimento do questionário, pois sem a sua ajuda não seria possível terminar este estudo.

Aos meus camaradas e amigos do Curso Tenente General António da Costa e Silva, por todos os momentos partilhados e de saberes aprendidos, bem como por toda ajuda e camaradagem durante os cinco anos de duração do curso.

À professora Olga Duarte, pela sua ajuda na revisão do trabalho e palavras de apoio.

Por último, à minha família e amigos, por todo o apoio incondicional durante todo o meu percurso militar, fazendo com que nunca me faltassem forças, mesmo nos momentos mais difíceis, para continuar a lutar na concretização do meu sonho.

Resumo

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, o presente estudo incidiu sobre o “Combate em Áreas Edificadas e sua implicação no desenvolvimento de competências de Comando e Liderança”. O objetivo principal deste trabalho é contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais, mais precisamente, no que diz respeito ao desenvolvimento das competências de comando e liderança e a implicação das áreas edificadas.

O instrumento para a recolha resultou da adaptação do modelo de competências de liderança (Rouco, 2012), da revisão de literatura, e ainda da realização de oito entrevistas exploratórias a especialistas. O inquérito final é constituído por 18 competências associadas ao comando e liderança nas operações em áreas edificadas, aplicado a uma amostra de cento e cinquenta militares, divididos por três categorias: Oficiais, Sargentos e Praças. Com base nas respostas obtidas nos inquéritos, efetuou-se o tratamento e análise estatística com o recurso ao programa *Statistical Package for Social Sciences*.

Da análise das entrevistas e dos questionários, foram identificadas as principais competências de liderança empregues no combate em áreas edificadas: “orientação para tarefa”; “tomar decisões”; “flexibilidade e adaptabilidade”; “autocontrolo”; “comunicação”; “promoção do desenvolvimento”. Comparando as duas análises, foi possível verificar que “orientação para a tarefa”; “tomar decisões” e “flexibilidade e adaptabilidade” constituem as principais competências empregues em Combate em Áreas Edificadas.

Conclui-se, ainda, que é nas Praças onde se obtêm valores mais baixos, quanto à perceção da importância dada às competências de liderança no combate em áreas edificadas. As ações de comando desempenhadas pelos Oficiais, Sargentos e Cabos exigem a orientação para as tarefas de forma a obterem desempenhos superiores.

Palavras-Chave: Combate em Áreas Edificadas, Liderança, Competências, Formação, Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas.

Abstract

In the context of Working for Applied Research, the presented thesis studies “Combat in Built Environment and its implication in the development of Command and Leadership skills”. The main objective of this study is to contribute to the theoretical and practical framework in the area of organizational behavior, more specifically, with regard to development of command of and leadership skills and the implication of built environment.

Data collection resulted from the adaptation of the model of leadership skills (Rouco, 2012), literature review and from eight exploratory interviews experts. The final survey consists of 18 skills associated with leadership and command operations in built environment, carried out to a sample of one hundred and fifty military, divided in the three categories: officers, non-commissioned officers and soldiers. Based on the replies received, the statistical analysis was done using the Statistical Package for Social Sciences Program.

From the analysis of the interviews and the questionnaires, we identified the core competencies of leadership used in combat in built environment: "guidance for the task"; "decision-making"; "flexibility and adaptability"; "self-control"; "communication"; "promotion of development". The results indicated that the skills "guidance for the task"; "decision-making" and "flexibility and adaptability" appear in both analyses, as the most commonly used in Combat in Built Environment.

This paper concludes that it is in the Soldiers where the values are lower in relation to the lack of importance given to leadership skills in Combat in Built Environment. Command actions performed by Officers, Sergeants and Corporals require task orientation in such a way to obtain superior performances.

Keywords: Combat in Built Environment, Leadership, Skills, Training, Combat Center of Excellence in Built Environment

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	x
Índice de Quadros.....	xi
Índice Tabelas.....	xii
Lista de Apêndice e Anexos	xiii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xiv

Parte I – Parte Teórica

Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1 Introdução	1
1.2 Enquadramento	1
1.3 Importância da investigação e justificação da escolha do tema.....	2
1.4 Delimitação do estudo.....	4
1.5 Pergunta de partida e perguntas derivadas	4
1.6 Objeto e objetivos da investigação.....	5
1.7 Hipóteses.....	5
1.8 Metodologia e modelo de investigação.....	6
1.9 Estrutura do trabalho	8

Capítulo 2 - Combate em Áreas Edificadas	9
2.1 Definição de Combate em Áreas Edificadas.....	9
2.2 Características das Áreas Edificadas.....	10
2.3 Considerações a ter nas Áreas Edificadas.....	11
2.4 Tipos de Operações nas Áreas Edificadas	12
2.4.1 Operações ofensivas	12
2.4.2 Operações defensivas.....	13
2.4.3 Operações de apoio à paz.....	14
2.4.5 Princípios do CAE	14
Capítulo 3 - Comando e Liderança.....	17
3.1 Introdução	17
3.2 Conceito de comando.....	18
3.3 Comando e gestão	18
3.4 Conceito de liderança.....	20
3.5 Liderança em contexto militar	21
3.6 Modelos de competências de liderança.....	23

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4 - Metodologia e Procedimentos	26
4.1 Introdução	26
4.2 Metodologia da parte prática.....	26
4.3 Técnicas, procedimentos e meios utilizados	27
4.3.1 Entrevistas.....	28
4.3.2 Inquérito Preliminar	29
4.3.3 Validação do questionário de competências de liderança para áreas edificadas	29
4.3.4 Elaboração do inquérito	30
4.4 Caracterização do universo e da amostra.....	33

4.5 Procedimentos de recolha de dados e análise	33
Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão de resultados.....	35
5.1 Introdução	35
5.2 Caracterização sociodemográfica da amostra.....	35
5.3 Análise de conteúdo das entrevistas quanto às competências de liderança específicas no CAE.....	37
5.4 Análise descritiva quanto às competências do questionário de liderança, fatores critério – Amostra total.....	38
5.5 Diferenças significativas das competências de liderança entre as categorias dos militares em estudo	40
5.6 Diferenças significativas entre os grupos de inqueridos com diferentes especialidades quanto às competências de liderança	42
5.7 Relação significativa entre as competências de liderança e os critérios de satisfação.....	45
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações.....	47
6.1 Introdução	47
6.2 Verificação das hipóteses de investigação	47
6.3 Resposta às perguntas derivadas	50
6.4 Resposta à pergunta de partida	51
6.5 Conclusões finais	52
6.6 Limitações de investigação	53
6.7 Propostas e recomendações.....	53
6.8 Investigações futuras.....	54
Bibliografia.....	55
Apêndices.....	1
Apêndice A - Entrevista exploratória e entrevista por questionário.	2
Apêndice B - Seleção dos itens pelo método de Lawshe.....	10
Apêndice C - Questionário de competências de liderança para CAE.....	14
Apêndice D - Análise de conteúdo das entrevistas.	19

Apêndice E - Significância das diferenças entre categorias.....	30
Apêndice F - Significância das diferenças por especialidades.....	34
Anexos.....	1
Anexo A - Princípios do combate em áreas edificadas do	
Manual de CAE (PDE 3-04-14).....	2

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Metodologia de Investigação.....	7
Figura n.º 2 - Estrutura do Trabalho de Investigação.....	8
Figura n.º 3 - Postos dos militares.....	35
Figura n.º 4 - Especialidade dos militares.....	36
Figura n.º 5 - Valores médios quanto às competências de liderança e fatores critério.....	39
Figura n.º 6 - Valores médios das respostas dos inquiridos quanto às competências de liderança por categorias.....	42
Figura n.º 7 - Valores médios das respostas dos inqueridos quanto às competências por especialidades.....	44

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 - Princípios do CAE.	15
Quadro n.º 2 - Diferença entre líder e gestor.	19
Quadro n.º 3 - Competências associadas a modelos de liderança.	25
Quadro n.º 4 - Estrutura do questionário preliminar.	29
Quadro n.º 5 - Competências para o CAE.	31

Índice Tabelas

Tabela n.º 1 - Competências específicas do Combate em Áreas Edificadas.....	28
Tabela n.º 2 - Valores mínimos de rácio de validade de conteúdo.....	30
Tabela n.º 3 - Cálculo da consistência interna das competências de liderança em estudo.....	32
Tabela n.º 4 - Relação de Oficiais entrevistados.....	33
Tabela n.º 5 - Vínculo contratual dos inqueridos.....	36
Tabela n.º 6 - Experiência em Combate em Áreas Edificadas.....	36
Tabela n.º 7 - Síntese da análise de conteúdo das entrevistas.....	37
Tabela n.º 8 - Estatística descritiva das competências do questionário de competências de liderança.....	39
Tabela n.º 9 - Diferenças significativas entre as categorias dos militares quanto às competências de liderança.....	41
Tabela n.º 10 - Significância das diferenças entre os grupos de inqueridos com diferentes especialidades quanto às competências de liderança.....	43
Tabela n.º 11 - Corelações das competências de liderança com fatores critérios.....	46
Tabela n.º D. 1- Competências de liderança por questões.....	Ap27
Tabela n.º D. 2 - Código das competências de liderança.....	Ap28
Tabela n.º E. 1 - Significância das diferenças entre categorias.....	Ap30
Tabela n.º F. 1 - Significância das diferenças por especialidade.....	Ap34

Lista de Apêndice e Anexos

Apêndice A	Entrevista exploratória e entrevista por questionário
Apêndice B	Seleção dos itens pelo método de Lawshe
Apêndice C	Questionário
Apêndice D	Análise de conteúdo das entrevistas
Apêndice E	Estatística descritiva das dimensões do QCL
Apêndice F	Significância das diferenças entre categorias
Apêndice G	Significância das diferenças por especialidades
Anexo A	Princípios do combate em áreas edificadas do Manual de CAE (PDE 3-04-14)

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

CAE	Combate em Áreas Edificadas
CC	Carros de Combate
CdECAE	Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas
CTC	Centro de Tropas Comandos
EA	Escola das Armas
EUA	Estados Unidos da América
FA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
IPB	Estudo do Espaço de Batalha pela Informação
NUONTGTG	<i>NATO Urban Operation Training Group Task Group</i>
QP	Quadro Permanente
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PU	Pequenas Unidades
QCL	Questionário de Competências de Liderança
RH	Recursos Humanos
ROE	Regras de Empenhamento
RV/RC	Regime de Voluntariado/ Regime de Contrato
RVC	Rácio de Validade de Conteúdo
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio para Oficiais
TTP	Técnicas Táticas e Procedimentos
SPSS	Statistical Microsoft for Social Sciences

Parte I – Parte Teórica

Capítulo 1

Introdução

1.1 Introdução

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) tem como tema “O Combate em Áreas Edificadas e a sua Implicação no desenvolvimento de Competência de Comando e Liderança”.

Este trabalho é componente de uma fase do Tirocínio para Oficiais (TPO), tendo um papel decisivo e significativo para o sucesso final do curso. Como objetivo principal pretende-se, por um lado, desenvolver, no seu autor rotinas de investigação e análise, e por outro lado, tentar promover a iniciativa e dar aso à criatividade.

Com este capítulo pretende-se fazer o enquadramento e justificar a pertinência do tema. É apresentada a estrutura de investigação, com a pergunta de partida, seguida das perguntas derivadas e o objetivo geral e os objetivos específicos. São apresentadas, ainda, as hipóteses às perguntas derivadas e o modelo metodológico de investigação. Por fim, em forma de conclusão é feita uma síntese dos vários capítulos.

1.2 Enquadramento

A Academia Militar, como estabelecimento de Ensino Superior, tem por missão formar futuros comandantes, que irão desempenhar um papel fundamental na Instituição Militar, os quais experienciarão grandes e complexos desafios devido à conjuntura atual a nível global. Face a estes desafios, a Academia Militar tem necessariamente de promover comandantes dotados de uma postura de liderança capazes de mobilizar os seus subordinados para cenários cada vez mais incertos, complexos e stressantes, como é o Combate em Áreas Edificadas (CAE). Ao estudar o funcionamento das organizações, verifica-se que o fator humano é fulcral para o cumprimento da missão, em que, a liderança

desempenha um papel fundamental na cativação e mobilização dos recursos humanos, facto que nos leva ao sucesso, sobretudo no Combate em Áreas Edificadas, no qual são introduzidas variáveis que influenciam os procedimentos tradicionais, uma vez que esta situação propicia a fadiga física e psicológica permanentemente elevada.

Ainda em contexto militar, tem-se assistido à introdução de modelos de competências associados à liderança nas Forças de Defesa e de Segurança de outros países, os quais devem servir toda a tipologia de operações, inclusive o CAE.

A formação e treino operacional dos militares tem incidido no combate em áreas edificadas, pelo que o longo do tempo esta matéria tem vindo a ganhar importância, sendo atualmente inconcebível projetar uma Força Nacional Destacada (FND), sem seguir um plano de treino operacional vocacionado para atuar em áreas edificadas (Louro, 2012).

A probabilidade das Forças de Defesa e Segurança, adotarem uma conduta de combate em áreas edificadas, tem vindo a aumentar ao longo dos tempos. Há uma crescente necessidade de compreender os pontos críticos e a densidade da guerrilha urbana, pois esta pode ditar a diferença entre o sucesso e o fracasso, entre a vida e a morte. No ambiente urbano existe uma complexidade muito próxima entre o adversário, o não combatente (civil, inocente) e o nosso soldado. O comandante, tem dificuldade em determinar onde concentrar o potencial de combate numa área operacional composta por centenas de prédios com milhares de corredores de mobilidade e que apresenta um inimigo com posições de tiro ocultas (Sullivan, 2001).

1.3 Importância da investigação e justificação da escolha do tema

No presente trabalho de investigação procura-se desenvolver, no plano teórico e prático, um Modelo Competências de Liderança capaz de desenvolver o capital humano numa área específica de atuação como o CAE, utilizando uma metodologia que identifique as competências associadas à liderança, necessárias para obter desempenhos superiores, tal como, avaliar as necessidades de formação a fim de introduzir alterações nos diferentes cursos ministrados na Infantaria ou noutras Armas e Serviços que tenham que atuar em ambiente de áreas edificadas.

Assim, pretende-se estudar a implicação do CAE no desenvolvimento das competências de comando e liderança nos comandantes de Pequenas Unidades (PU), ao longo da cadeia hierárquica. A identificação de competências produtoras ao nível de

desempenhos superiores e associados à liderança e ao CAE, é uma mais-valia para a investigação, uma vez que se centra nos níveis operacionais de comando, direção e chefia, e dado que podem informar sobre a complexidade de comando e gestão das unidades em CAE.

A apresentação de referências para o desenvolvimento de competências de comando e liderança, utilizadas no CAE, constitui uma ferramenta importante para a atualização da doutrina no desenvolvimento de Técnicas, Táticas e Procedimentos (TTP) bem como uma melhor compreensão das dificuldades que se geram no CAE.

Deste modo, os comandantes dos baixos escalões estarão mais aptos a lidar com as responsabilidades e os desafios quando postos à prova, quer seja em combate ou em exercício. Os líderes de pequenos grupos obterão melhor preparação para enfrentar os riscos inerentes às funções que desempenharão durante o CAE, dando a conhecer os seus pontos fortes e fracos, o que lhes permitirá uma tomada de consciência das suas capacidades enquanto líderes e comandantes.

Na área da investigação, existe uma lacuna no que diz respeito à identificação os principais requisitos de liderança em CAE, além dos associados à autoridade formal utilizados pelos Oficiais no exercício das suas funções de comando. Quando estes requisitos forem identificados, conseguir-se-á uma compreensão mais objetiva das implicações das exigentes necessidades da “arte de comandar” num ambiente urbano tão adverso, e descobrir os modelos de formação mais apropriados.

Este modelo pode ser usado pelos técnicos da área de Recursos Humanos (RH) tais como a seleção, a formação e o treino ou, a modo individual, pelos militares, associando as suas funções às competências que precisam de desenvolver. Este modelo é aplicado de forma sistemática a toda a organização, máxima todos os RH, aos materiais, às questões financeiras e educativos na elaboração de programas de formação.

Com o aumento da população e o crescimento excessivo das cidades, o CAE tornou-se inevitável para os Exércitos à escala mundial. Ao depararmo-nos com esta característica dos conflitos, é necessário exigir e preparar os nossos combatentes para uma nova realidade, sendo igualmente necessário líderes capazes de despertar a atenção dos subordinados, para que estes sejam capazes de responder a esforços extraordinários, quando solicitados, conseguindo uma relação eficaz no âmbito do comando e chefia.

1.4 Delimitação do estudo

Como referido anteriormente, o presente trabalho científico tem como principal objetivo identificar as competências de liderança, ao nível das PU. Neste contexto, surge a necessidade de identificar os comportamentos que os comandantes, têm durante a ação no CAE e, a forma como influencia os seus subordinados para cumprir as tarefas.

O nível prático da investigação este estudo foi desenhado, com o principal objetivo de analisar o desenvolvimento de competências de comando e liderança nos militares, que realizam treino orientado para a missão no Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas (CdECAE).

Neste seguimento e para dar resposta ao cerne da investigação, a população alvo será constituída pelos militares – nomeadamente Oficiais, Sargentos e Praças do Quadro Permanente (QP) do Exército e Sargentos e Praças em Regime de Contrato e Voluntariado (RV/RC).

1.5 Pergunta de partida e perguntas derivadas

Com o objetivo de analisar o desenvolvimento de características de comando e liderança quando um combatente fica sujeito ao CAE, formulámos a seguinte pergunta de partida: **São necessárias competências de comando e liderança específicas para o Combate em Áreas Edificadas?**

Na mesma linha de ideias, e com vista a responder à pergunta de partida surgem as perguntas derivadas, sempre associadas ao objetivo geral da investigação. As perguntas derivadas são uma espécie de ligação entre os vários objetivos específicos que tentam dar sustentabilidade à pergunta central, para esta poder alcançar o objetivo geral, conforme se indicam:

Pergunta Derivada n.º1: O combate em áreas edificadas exige competências de liderança específicas?

Pergunta Derivada n.º 2: No Combate em Áreas Edificadas existem perceções diferentes nas competências de liderança quanto às categorias dos militares?

Pergunta Derivada n.º3: No combate em áreas edificadas existem perceções diferentes nas competências de liderança quanto às especialidades dos militares?

Pergunta Derivada n.º4: No combate em áreas edificadas existem relações significativas entre as competências de liderança e os fatores critério?

1.6 Objeto e objetivos da investigação

Para Sousa e Baptista (2011) “o objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir” (p.26).

O objetivo principal deste trabalho de investigação é contribuir para o quadro teórico e prático na área do comportamento organizacional, nomeadamente no desenvolvimento das competências de comando e liderança aos baixos escalões.

Em relação aos objetivos específicos, procura-se identificar os fatores comportamentais de comando e liderança dos procedimentos convencionais do treino militar, e ao mesmo tempo medir o seu impacto no cumprimento da missão em combate em áreas edificadas.

1.7 Hipóteses

Em relação ao trabalho de investigação, e em forma de uma possível reposta às perguntas derivadas, formularam-se as seguintes hipóteses, que no final serão confirmadas ou infirmadas.

Hipótese n.º 1: Para o Combate em Áreas Edificadas são necessárias competências de liderança específicas.

Hipótese n.º 2: Existem diferenças significativas quanto à importância de cada competência de liderança entre a perceção dos militares nas diferentes categorias.

Hipótese n.º 3: Existem diferenças significativas quanto à importância de cada competência de liderança entre a perceção dos militares nas diferentes especialidades.

Hipótese n.º 4: Existem relações significativas entre as competências de liderança e os fatores critério percebidos pelos militares em Operações em Áreas Edificadas.

1.8 Metodologia e modelo de investigação

A formatação e a estrutura utilizada na elaboração da investigação está conforme as Orientações para Redação de Trabalhos Escritos propostos pela Academia Militar (NEP 520/2º/1JUN13/AM) e a metodologia científica proposta por Sarmento (2013).

Numa investigação podem ser utilizados mais do que um método (Sarmento, 2013). Neste TIA, os métodos utilizados foram: método histórico – na análise e interpretação do estado da arte; método crítico – observação crítica para sugerir alternativas de substituição de mudança quando nos deparamos fora dos padrões normais; método inquisitivo – recorrendo a entrevistas e inquéritos; método sistemático – interpretação dos acontecimentos e método indutivo - generalizar do particular para o geral.

A presente investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática conforme se indica:

A Figura n.º 1 retrata a metodologia assente na investigação, segmentada em fases: primeiro a ideia geral e definição do tema, de seguida a exploração do tema construindo questões centrais, derivadas e hipóteses. Deste modo, o presente estudo divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática, com o propósito de responder às hipóteses a investigação realiza-se por fases:

1ª Fase: Com base na literatura de referência, definem-se os conceitos de comando e liderança, identificam-se as diferentes teorias em relação ao CAE.

2ª Fase: A partir da literatura de referência, analisámos os vários conceitos relativos às teorias e modelos de liderança, e aos fatores que influenciam os comportamentos dos subordinados.

3ª Fase: Ainda, a partir do resultado da análise documental, serão identificados os modelos e questionários associados, que melhor caracterizam o contexto militar do CAE.

A metodologia na parte prática seleciona, a partir da revisão de literatura, o modelo e o respetivo questionário, conforme já foi referido.

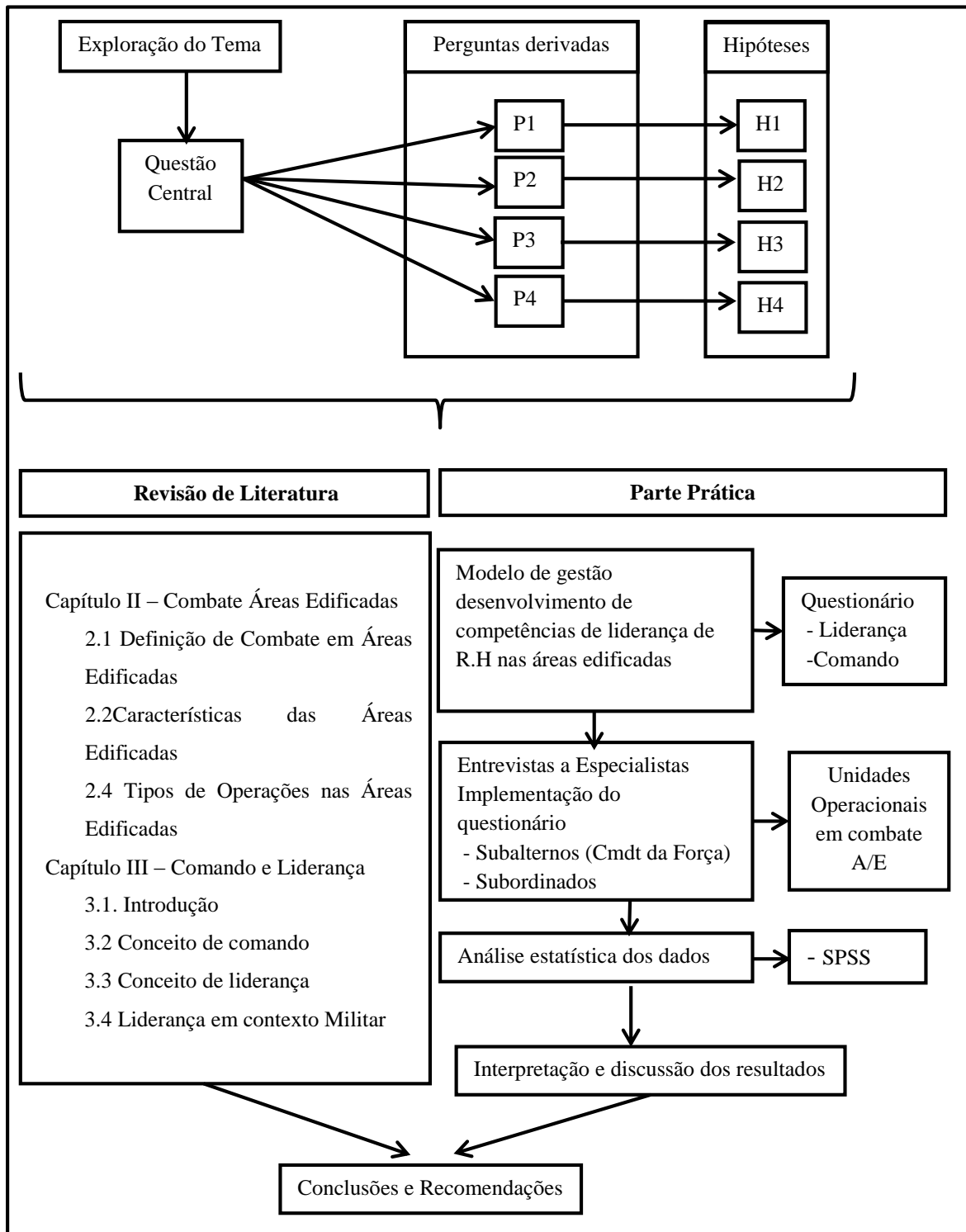


Figura n.º 1 - Metodologia de Investigação.

1.9 Estrutura do trabalho

Como já foi referido, este TIA encontra-se dividido em duas partes conforme ilustra a Figura 2: parte teórica e parte prática.

A parte teórica está dividida em três capítulos. O primeiro é constituído pela “Introdução”, que apresenta o tema da investigação. O segundo, pela “Revisão de Literatura”, onde se aborda a temática do Combate em Áreas Edificadas segundo as diferentes teorias com vista a realçar os objetivos do trabalho. O terceiro analisa o conceito do “Comando e Liderança” segundo várias doutrinas.

A parte prática está, igualmente, segmentada em três capítulos. O quarto, refere-se à “Metodologia e aos Procedimentos”, apresentando a metodologia adotada e os procedimentos que foram executados para a realização do trabalho. O quinto, diz respeito à “Apresentação, à Análise e à Discussão de Resultados”, apresentando os dados que foram obtidos através da metodologia que foi aplicada neste trabalho. O último capítulo, inclui “Conclusões e Recomendações”, ou seja valida as hipóteses práticas e refere as conclusões, as propostas e recomendações para investigações futuras. No final, é apresentada a “Bibliografia” com as obras consultadas e que serviram de referência para a realização deste trabalho de investigação.



Figura n.º 2 - Estrutura do Trabalho de Investigação.

Capítulo 2

Combate em Áreas Edificadas

2.1 Definição de Combate em Áreas Edificadas

O aumento populacional e o crescimento acelerado das cidades, fez com que os problemas do CAE se transformassem numa urgência para os exércitos no âmbito da formação e treino. Apesar de existir grande divergência de opiniões sobre as operações militares em terreno urbano, constata-se que existe um crescente reconhecimento de que as operações, em áreas edificadas, farão parte das missões importantes para os militares do futuro. A distribuição de zonas urbanizadas dentro de um complexo urbano, e o isolamento pelo cerco são cada vez mais difíceis. Assim, as operações militares em terreno urbanizado podem ser definidas, nos dias de hoje, como o futuro campo de batalha em todo o Mundo (Desch, 2001).

A expansão do desenvolvimento urbano vai intervir com as operações militares, e com a nova configuração do terreno. Apesar da doutrina atual ainda se aplicar, é importante referir que o crescente foco do conflito em baixa intensidade, o terrorismo urbano e a desordem civil fazem com que o CAE seja inevitável.

As cidades são protagonistas de importantes batalhas, pois são centros políticos, focos de finanças, de transportes, de comunicações, de indústria e de cultura. As operações em áreas edificadas são conduzidas de forma a capitalizar o potencial de combate, em foco da estratégia e das vantagens táticas que as cidades oferecem ao inimigo negando-lhes as vantagens, mesmo aos insurgentes que desenvolvem o combate nas cidades. Nas nações subdesenvolvidas, o controle de algumas cidades é o sucesso para o controle dos restantes recursos do País. Este pode ser considerado o modo mais comum de atuação dos insurgentes (Beall, 2009).

Os exércitos conduzem operações em áreas edificadas como se tratasse de uma operação de maior dimensão, ou totalmente focada num ambiente urbano específico. Ao nível do exército, as operações em áreas edificadas são um esforço conjunto e multinacional, que exigem coordenação rigorosa e interagência civil-militar que, em regra, abrange todo o

espectro das operações militares. Caso se entenda seguir com as operações em áreas edificadas, os comandantes devem integrar as operações em campanha, planejando de forma a garantir os seguintes objetivos operacionais: entender o ambiente urbano para determinar pontos decisivos; compreender a forma como a operação fixa as condições para o sucesso; determinar os efeitos do poder de combate para envolver completamente os pontos decisivos que levam aos centros de gravidade; consolidar, de forma contínua, ganhos essenciais para a manutenção da iniciativa; manter a posse da área urbana para o controle de outra força ou agência de transição ou, recuperar o funcionamento do controle civil (US Army, 2006).

As operações modernas em áreas edificadas são executadas em operações conjuntas e num contexto multinacional. Estas operações visam abranger toda a gama de aplicações possíveis do poder militar. Em altos escalões, estas separações são vistas como escalas de intensidade. Para as unidades táticas que realizam operações em áreas edificadas, estas separações aparecem de forma distinta, com intensidades elevadas (US Army, 2011).

2.2 Características das Áreas Edificadas

O ambiente urbano é composto por terrenos complexos, por populações densas e infraestruturas integradas, cenário predominante onde as forças de um exército agem, atualmente a nível operacional.

O CAE, é um tipo de combate extremamente moroso e difícil de executar, exige uma quantidade elevada de recursos e de esforços em pessoal e causa uma elevada percentagem de baixas em ambos os contentores, assim como provoca grandes destruições nas cidades.

Cada ambiente urbano é único e diferente, devidos às várias combinações concebidas pela própria área urbana, pelo tipo de inimigo que se apresenta, pelo foco da operação, e pelas considerações sociais e geopolíticas. Podemos ainda salientar a possibilidade de o inimigo aproveitar este ambiente complexo para se misturar com a população (EME, 2011).

O manual de combate em áreas edificadas (EME, 2011), atualmente em vigor no Exército Português, classifica as áreas edificadas em grandes metrópoles ou megalópoles (com população superior a 10 milhões de habitantes), metrópoles (de 1 milhão a 10 milhões de habitantes), cidades (100 mil a 1 milhão de habitantes), vilas (3 mil a 100 mil habitantes) e aldeias (com população inferior a 3000 habitantes). Além desta classificação, existem também as faixas urbanizadas que apresentam normalmente um aspeto linear de ligação entre aldeias, vilas e cidades (PDE-3-07-14, 2011).

Neste momento, o problema central para as Forças Ocidentais é “operar num ambiente urbano capaz de derrotar ameaças regulares incorporadas e difusas entre a população, sem causar na sociedade elementos de causalidades para os não combatentes” (Silva, 2013, p.78). Nesta perspectiva, a temática das operações urbanas é extremamente atual e de grande importância para o Exército Português, conferindo a possibilidade de possuir um representante no *Nato Urban Operations Nato Training Group Task Group* (NUONTGTG), o que constitui uma mais-valia. Centrando-nos no caso do Exército Português, e sendo a Escola das Armas (EA) a entidade técnica responsável pelo CAE e estando o CdECAE sediado na EA, a possibilidade de o representante nacional no NUONTGTG ser da EA otimiza a sua empregabilidade, tornando o CdECAE o local ideal para recolha, discussão e disseminação de temáticas relacionadas com o CAE, no âmbito da formação, do treino e da investigação, nomeadamente através de trabalhos de investigação.

2.3 Considerações em Áreas Edificadas

O estudo do campo do espaço de batalha pelas informações (IPB) é um elemento chave das operações realizadas em áreas edificadas, pois as informações são uma parte importante de todas as decisões em combate. Para se ser bem sucedido nos combates em áreas edificadas, é necessário saber a natureza das áreas edificadas, o seu efeito sobre o inimigo e as nossas forças (US Army, 2006).

Os princípios, considerados para a condução de operações ofensivas e defensivas em situações convencionais, não deixam de ser válidos no combate em áreas edificadas. Porém, é necessário aprofundar alguns deles face às características específicas do ambiente urbano, primordialmente manter a serenidade, planear e atuar. Nas operações em áreas edificadas, o comandante deve obedecer aos princípios do planeamento simples, controlo, ímpeto e apoio de fogos (EME, 2011).

Segundo a doutrina americana, as operações em áreas edificadas são operações de armas combinadas com o centro de gravidade na Infantaria, capaz de capitalizar os líderes e de os tornar mais adaptáveis e inovadores ao nível dos vários escalões como são o Batalhão, a Companhia e o Pelotão. Armas combinadas são a aplicação simultânea e sincronizada dos elementos do poder de combate, para se conseguir um efeito maior do que se os usar separadamente ou sequencialmente. Os oito elementos do poder de combate são: a liderança; a informação; o movimento; a manobra; a manutenção; o comando de missão e a proteção.

A liderança e a informação ao serem utilizadas, vão multiplicar os efeitos dos restantes elementos do poder de combate. Uma das componentes essenciais nas operações em áreas edificadas é a capacidade das forças se adequarem para o cumprimento das exigências do CAE face às complexidades que se apresentam para cada cenário (US Army, 2011).

Em qualquer operação de áreas edificadas há que ter em consideração, para além da singularidade do terreno urbano, três fatores chave, interdependentes como são, o terreno, a sociedade e a infraestrutura de suporte (US Army, 2006).

Os seguintes termos urbanos são essenciais para a compreensão do CAE:

- Terreno urbano é um terreno físico artificial complexo sobreposto no terreno natural. Este terreno físico consiste em estruturas artificiais de vários tipos, tamanhos, materiais e construção, por vezes dispostas de forma ordenada ou aleatoriamente. Pode ser moderno ou construído a volta de um núcleo antigo e ter edifícios de grandes dimensões ou simplesmente um andar.
- Área urbana é um complexo topográfico onde a construção é feita pelo homem e a elevada densidade populacional é a característica dominante.
- Ambiente urbano é a área física urbana, bem como a interação complexa e dinâmica entre os seus componentes chave: o terreno, a população e a infraestrutura de suporte. Como um sistema interdependente e sobreposição de sistemas (US Army, 2011).

2.4 Tipos de Operações nas Áreas Edificadas

2.4.1 Operações ofensivas

As operações em áreas edificadas de carácter ofensivo são das operações mais difíceis que as forças militares podem realizar. Apesar de ricas em recursos, mesmo quando se obtém o sucesso, são executadas de forma rápida e decisiva (US Army, 2006).

As operações ofensivas contemplam a decisão da manobra, que pode ser observada nas operações em áreas edificadas. Estas operações representam desafios únicos para quem ataca, e oportunidades para o inimigo que defende nas áreas edificadas.

As operações ofensivas, em áreas edificadas obrigam ao conhecimento do ambiente urbano e do inimigo, a moldar as condições para a ofensiva e isolar as forças inimigas das

forças de apoio. Num ataque a uma área edificada é imprescindível um comando missão desenvolvido, equipas de armas combinadas e um líder com iniciativa (US Army, 2011).

As operações ofensivas em áreas edificadas baseiam-se nos mesmos princípios que as convencionais. Assim, o combate em áreas edificadas “caracteriza-se por determinadas especificidades ligadas a necessidades de efetivos, manobra, utilização dos armamentos e equipamentos, e igualmente em relação ao planeamento” (EME, 2011, p.3-2).

2.4.2 Operações defensivas

Geralmente, uma cidade moderna amplia o poder do defensor e rouba ao invasor as suas vantagens em poder de fogo e mobilidade, e ainda, paralisa-o até ao fracasso (US Army, 2006).

São cinco as características aplicadas em operações em áreas edificadas para se obter o sucesso na defesa: a preparação, a segurança, a natureza dos obstáculos, os efeitos de massa e a flexibilidade. Todas se aplicam na obtenção do sucesso neste tipo de operações, inclusive o facto de o comandante apoiar um subordinado a defender uma zona urbana. A defesa em áreas edificadas nega os recursos ao inimigo, as infraestruturas, e o controle de objetivos políticos, culturais ou religiosos. O principal objetivo da defesa é forçar ou enganar o inimigo para atacar sob circunstâncias desfavoráveis. O ambiente urbano apresenta vantagens exclusivas ao defensor, com base na densidade de edifícios, nas infraestruturas e na configuração tridimensional (US Army, 2011).

Neste ambiente complexo, cabe ao comandante decidir se é realmente necessário defender uma determinada área edificada para o cumprimento da missão. A defesa de uma área edificada deve ser organizada à volta de terrenos, edifícios ou áreas chave que representem a integridade e a facilidade de movimentos da força defensiva. O defensor tem que se organizar e planear a sua defesa considerando obstáculos, eixos de aproximação, pontos importantes, campos de tiro e observação, cobertos e abrigos, risco de incêndios e impedimentos à comunicação (EME, 2011).

2.4.3 Operações de apoio à paz

A finalidade das Forças perante as Operações de Apoio à Paz, é impedir a guerra, resolver o conflito, promover a paz, fortalecer os processos democráticos, reter a influência das organizações presentes no conflito que estão no seu comando, auxiliar as autoridades civis e apoiar imperativos morais e legais. Este tipo de operações promove e sustenta a estabilidade regional e global. Como características destas operações ressaltam o facto de serem de longa ou curta duração, conjuntas ou interagências, unilaterais ou multinacionais, tendo em conta considerações civis, legalidade militar e ambiguidade. O aumento das restrições exige a necessidade de regras de empenhamento (ROE) mais restritas, sensibilidade cultural e sensibilidade política (US Army, 2006).

Torna-se mais difícil definir o objetivo das operações de apoio à paz, do que definir o das operações ofensivas e defensivas em áreas edificadas. Contudo, estes devem ser claros desde o início, com vista a uma operação direta, rápida e eficaz. As operações de apoio à paz englobam vários tipos de missões, tarefas e atividades em coordenação com outras organizações, para restabelecer um ambiente seguro e, conseqüentemente, fornecerem serviços governamentais, condições de reconstrução de infraestruturas e ajuda humanitária (US Army, 2011).

Tendo em conta que atualmente estas são as operações que caracterizam a intervenção das Forças Nacionais Destacadas, estas implicam o desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar, de forma a auxiliar os comandantes a exercer as suas funções em ambientes complexos, multiculturais e de autonomia na tomada de decisão.

2.4.5 Princípios do CAE

As Operações em Áreas Edificadas são abrangidas pelas operações conjuntas e combinadas, daí a génese dos seus princípios estarem interligados e fundamentarem-se nos princípios das operações, de onde ressaltam as suas principais características devido à sua exigência ser tão específica nos teatros de operações. Estes princípios são consensuais quanto à sua importância e relevância, pois depende da ênfase que cada nação atribui a cada um. No momento em que um objetivo tenha sido referenciado, todo o esforço deve ser orientado para o atingir.

Os princípios considerados na condução das operações ofensivas e defensivas em situações convencionais, continuam a ser válidos no Combate em Áreas Edificadas. Contudo, é necessário trabalhar alguns deles face às características do CAE, que se caracteriza por ser um combate destinado à Arma de Infantaria, aos mais baixos escalões, pois os Carros de Combate (CC) e os sistemas de armas de Artilharia tornam-se muito forte de manobrar devido aos obstáculos.

Conforme ilustra o Quadro n.º 1, alguns princípios táticos relacionam-se com as competências nas operações de CAE. Esta conclusão deriva das várias entrevistas aos especialistas neste âmbito e com o cruzamento dos princípios das operações com os de CAE.

A capacidade de decisão representa um fator extremamente importante no CAE, uma vez que as PU e o próprio soldado, por vezes, têm de atuar isolados no moderno campo de batalha, sujeitos a um desgaste psicológico mais intenso, o que implica conhecer a intenção do comandante para decidir, sem nunca perder o ímpeto orientado para a missão.

Quadro n.º 1 - Princípios do CAE.

Princípios das Operações	Princípios do CAE	Principais Competências no CAE
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo • Unidade esforço • Cooperação • Sustentação • Economia forças • Flexibilidade • Iniciativa • Manutenção do moral • Surpresa • Segurança • Simplicidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento simples • Controlo • Ímpeto • Apoio de fogos <p>Considerações Táticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Combate próximo Fogo movimento Stress Campos de tiro Cobertos e abrigos Liderança Isolamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade decisão • Comando/controlo • Manutenção do moral • Comunicação

Fonte: Adaptado do RC Operações (2005) e PDE 3-07-14.

O comando-missão é a aproximação que identifica melhor o comando e controle, proveniente da realização de operações descentralizadas. E quando se fala de CAE, esta tende afirmar-se como uma referência inevitável deste combate, e dadas as características do ambiente urbano e da presença de civis, acresce uma maior descentralização na execução das operações.

A manutenção do moral tem de ser uma preocupação constante do comandante. Devido às suas características específicas, especialmente quando se trata de CAE, um combate mental é fisicamente muito cansativo, tal como o isolamento no campo de batalha, muito comum no CAE, que proporciona afetação nos fatores psicológicos. O stresse é um fator característico do CAE, proporcionado pelo combate próximo e que provoca uma pressão constante e elevadas baixas. Estes efeitos devem ser tomados em conta pelos comandantes, os quais devem inspirar e incutir, nos seus subordinados, uma moral elevada e um espírito de persistência e de agressividade.

A comunicação apresenta-se como um dos fatores com maiores dificuldades de implementação no CAE, pois as características do ambiente urbano não permite de forma eficaz as transmissões. Acresce, ainda, a possibilidade de um soldado se encontrar sozinho num edifício e incapaz de observar os outros camaradas.

Capítulo 3

Comando e Liderança

3.1 Introdução

Nos dias de hoje, o Exército Português está em profunda mudança, orientando a sua transformação e recorrendo ao comando - missão, com o objetivo de entender as necessidades do inimigo face aos ambientes incertos de atuação das forças.

Segundo uma das referências nesta temática, concluiu-se que a liderança é “a mais falada e o menos compreendida dos fenómenos humanos” de onde derivam “quase tantas as definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito”(Bass, 1990, p.11).

Desde sempre existiu, no contexto militar, a necessidade dos comandantes e chefes, se afirmarem nos seus cargos, de modo a encaminhar e cativar os seus homens para alcançar os objetivos propostos.

Nos últimos anos, muitos autores têm falado e escrito sobre a temática da liderança, com mais intensidade a partir da segunda metade do século XX. Não deixando, no entanto, de ser o estudo sobre a liderança um tema extremamente atual. Prova disso, é a aplicação dos seus princípios e métodos, tornando-se cada vez mais primordiais para o sucesso de pequenos grupos e profissionais de diversos tipos de organizações, com particular relevância para as instituições militares onde os seus líderes necessitam de influenciar os seus seguidores em situações extremas, e cujo empenhamento máximo é o “sacrifício da própria vida”, derivando objetivos inerentes à sobrevivência coletiva de uma nação (Rouco & Sarmiento, 2010).

Desta forma, a liderança é encarada como um fator determinante na vida do ser humano, uma vez que consiste na interação constante entre membros de um grupo, de uma organização ou de um próprio estado, onde se requer especial atenção às relações estabelecidas entre os membros do grupo. O líder deve por base estimular os seus seguidores a participarem nas decisões, conferindo-lhes determinada liberdade e autonomia, dentro dos limites do bom senso, respeitando os padrões e cultura organizacional (Rouco, Quintas & Mariano, 2013).

No decorrer deste capítulo vamos abordar o conceito de liderança, as suas definições, que continuam a evoluir ao longo dos tempos, as diferentes perspetivas a nível académico e, a sua contextualização nos aspetos de trabalho nas organizações. Abordar-se-á a liderança em contexto militar, de forma a apresentar algumas características da cultura militar, inseridas no contexto de Armas combatentes e nas suas subunidades no combate em áreas edificadas.

3.2 Conceito de comando

Vieira (2002) define comando “como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares” (p.13), sempre acompanhada pela respetiva responsabilidade, onde esta nunca pode ser delegada. O comando militar é a arte de tomar decisões, liderar, motivar, dirigir e controlar as forças militares no cumprimento das missões a todos os níveis. Esta multifacetada função procura uma compreensão clara da missão e dos objetivos a atingir, uma operacionalização dos conceitos, missões, prioridades e da gestão dos recursos. Da mesma forma, exige credibilidade para avaliar os riscos e envolver o processo de reavaliar a situação.

Em oposição a chefia, surge “a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles a confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência” (Vieira 2002, p.13). De acordo com as duas definições o comando está interligado com a chefia, pois subentende-se uma autoridade investida, capaz de influenciar o exercício dos recursos a utilizar.

No que diz respeito ao tema de investigação, temos em mente a importância do conceito de comando - missão que poderá ser tratado aos mais baixos escalões nas operações em Áreas Edificadas. Comando - missão é entendido como o exercício da autoridade direcionada pelo comandante e o seu *staff*, na integração das funções de combate, respeitando o processo de ordens de operações a fim de realizar operações em todo o espectro para obter o sucesso.

3.3 Comando e gestão

Os termos comando e gestão estão interligados e com uma relação de associação entre eles. No contexto militar, o termo comando tem um estatuto legal e constitucional que

envolve a finalidade das Forças Armadas (IESM, 2005). Contudo, o termo gestão pode ser usado para caracterizar funções que dizem respeito a organizações civis.

O comando e a gestão, contêm elementos de liderança, de tomada de decisão e controlo. No entanto, a gestão em sentido lato, não significa a gestão de processos, que tratam do controlo dos recursos humanos, materiais e financeiros. Estes conceitos são usados nas organizações militares para elencar o planeamento, a organização e a execução das áreas operacionais, logísticas e administrativas (Rouco, 2012).

No Quadro n.º 2 podemos verificar as diferenças entre o líder e o gestor (Rouco, 2012).

Quadro n.º 2 - Diferença entre líder e gestor.

LIDER	GESTOR
Inova	Administra
É original	É uma cópia
Faz coisas novas	Gere assuntos correntes
Centrado sobre as pessoas	Centrado nos sistemas e estruturas
Inspira confiança	Dirige
Perspetiva a longo prazo	Perspetiva a curto prazo
Questiona o quê e porquê	Questiona como e quando
Orientado para os fins	Orientado para resultados
Cria	Imita
Faz o que é necessário	Faz o que deve fazer
Usa “chapéus redondos”	Usa “chapéus quadrados”
Aprende pela educação	Aprende pela formação

Fonte: Adaptado Rouco (2012).

A liderança aparece como um dos papéis do gestor, com a responsabilidade de direção e de motivação dos colaboradores, com a conjugação das necessidades individuais com os objetivos organizacionais. Deste modo, o gestor deverá orientar os seus colaboradores, assegurar a sua motivação e criar condições a favor da realização do trabalho.

O comando militar, a todos os níveis, é a arte de tomar decisões, liderar, motivar, dirigir e controlar as forças militares no cumprimento das missões (IESM, 2005). Esta função requer uma compreensão, sem qualquer dúvida, das missões e das prioridades, como a gestão de recursos. No mesmo seguimento, exige habilidades para avaliar os riscos através de um

processo contínuo de reavaliação da situação. Por outro lado cabe ao comandante decidir e elaborar um plano de ação, dirigir as suas forças militares e controlar a sua execução.

3.4 Conceito de liderança

A liderança é um processo de incentivos que apela a uma contínua ligação das diferenças individuais, de onde resultam objetivos comuns (Pigors, 1935).

Analisando as suas origens, rapidamente nos apercebemos que o conceito de liderança existe desde o início da humanidade e está inerente à necessidade de se desenvolver paralelamente com a espécie humana, como uma forma de sobrevivência no meio que nos envolve. Basta duas pessoas para uma se afirmar perante a outra, estabelecendo uma interação que envolve, por um lado, os comportamentos das funções do líder e, por outro lado, do seguidor, diferenciando assim os papéis dos indivíduos.

São os grandes líderes que conduzem as suas organizações ao êxito, enfrentando grandes perigos e desafios. Na liderança, em contexto de grande adversidade, Sorokin's (1943) faz um exame das reações de grupos em situações de elevado stresse, onde conclui que os membros do grupo têm comportamentos, de tal forma acirrados e emocionais, que distorcem a forma como a informação é processada e chegam mesmo a influenciar a tomada de decisões. Desta forma, a liderança é contextualizada em situações adversas e de elevado stresse, onde os riscos de consequências físicas, psicológicas e materiais contribuem para os membros da organização e dos seus constituintes.

Para Stogdill (1950) a liderança apresenta-se como um fenómeno de influenciar as ações de grupos bem estruturados, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos. Refere a liderança como o processo de influenciar atitudes humanas, com vista a conseguir motivar pessoas a seguir uma determinada conduta, que só desta forma consegue atingir uma finalidade comum.

Segundo Bass (1960), conclui que este é um trabalho de um indivíduo para conseguir alterar a forma de agir de outros, daqui reconhecemos a liderança como um processo de sucesso. De outra forma, aquando aqueles que mudaram o seu comportamento e são reconhecidos após esse processo, revela-se uma liderança eficaz. Ou seja, assistimos a um processo de influenciar pessoas direcionadas e motivadas para o cumprimento de missões, que visam salutar a incrementação e regulação da organização.

De acordo com Robbins (1999), ao tentarmos encontrar uma única definição para liderança, depressa nos deparamos com um leque variado de autores onde nos demonstram uma enorme variedade de definições. Deste modo, torna-se difícil perceber e agrupar todas as dimensões que abrangem a liderança. Das várias definições de liderança, podemos considerar uma das mais simples de perceber, como sendo a capacidade que um indivíduo tem para influenciar os outros, estimular e mover o grupo segundo uma direção, capaz de os levar ao êxito e à eficácia da organização.

Também, Bass e Bass (2008) afirmam que, são tantas as definições como as pessoas que tentaram definir. Desta forma, não podemos concluir que uma definição é mais correta que a outra, mas sim que todas elas estão ligadas e se complementam.

Para Chiavenato (2006) a liderança é um tipo de influência intencional que ocorre em determinada situação abrangendo o poder e a autoridade, onde se procura influenciar em função de um relacionamento, com a finalidade de mudar o comportamento de originar em pessoas e grupos a participação voluntária.

Segundo Hopper e Potter (2012), “a liderança é um assunto fascinante. Ocorre para que os indivíduos de um grupo tenham capacidade de interagir e criar sinergias para conduzir de forma consoante ao sucesso” (p.65).

Para Rouco (2012) “em contexto militar, a influência do líder pode ser exercida pela autoridade formal do comando e da gestão, mas igualmente através da autoridade informal que é, aliás, a sua característica principal” (p.31).

Desta confrontação entre a autoridade formal e informal reside a capacidade inata de influenciar, o que se vê nos termos comando, gestão e liderança.

3.5 Liderança em contexto militar

Segundo Vieira (2002) em contexto militar podemos caracterizar liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”(p.15).

Ainda, para Vieira (2002) a “liderança eficiente empenhada cria empenhamento ao nível do individual, coesão ao nível da pequena unidade e espírito de servir em toda a instituição. A obtenção de excelência é necessária em qualquer dos níveis”(p.15).

De um líder institucional exige-se um comportamento moral, mas a responsabilidade de líder encontra-se na sua influência, resultante da persuasão e do comportamento moral dos seus subordinados. Na influência interpessoal, dos aspetos a ter em conta na comunicação persuasiva é a credibilidade e garantias do comunicador, exigindo do líder uma integridade pessoal (Vieira, 2002).

Qualquer líder pode usar a sua posição oficial dentro de um departamento ou grupo para exercer uma ação sobre as pessoas. No entanto, os mais bem-sucedidos usam as suas qualidades pessoais para motivar os seus funcionários (Patterson, 2009).

Alguns autores desenvolveram estudos para examinar a liderança em contextos de elevado stresse, onde se pode enquadrar a liderança em contexto militar. Segundo Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta (2009) diferem no contexto extremo de crise e dos restantes contextos. Consideram como principais tipologias a magnitude das consequências, a forma de ameaça, a probabilidade de consequências, a localização no tempo e a proximidade física. Procura-se perceber a influência destes componentes sobre os processos de liderança em contextos extremos, tal como analisar o tipo de organização e as suas ações críticas.

O ambiente de segurança e de defesa de hoje exige mais dos líderes do Exército do que nunca. Devem saber influenciar outras pessoas, devem ser capazes de trabalhar com membros de outros serviços e agências governamentais e saber cooperar com parceiros multinacionais, tanto militares como civis. O Exército exige líderes auto conscientes e adaptáveis, que obriguem os inimigos a render-se em guerra e a dominar as circunstâncias, enfrentando-os em paz. A vitória e o sucesso dependem da eficácia destes líderes nas organizações. (US Army, 2006).

Muitas vezes o que parece ser a decisão correta num determinado nível de comando, pode ser o contrário em outros escalões. É essencial que os líderes não considerem só a perspectiva das suas Unidades, mas também a de outros participantes relevantes, tal como Unidades adjacentes, não combatentes e que incluam o inimigo que enfrentam (US Army, 2011).

O CAE é um combate intenso, física e psicologicamente, e difícil de executar. A progressão é lenta e o sucesso alcançado, face à ameaça, não é proporcional ao esforço desenvolvido. Este tipo de combate é muito desgastante a nível físico e mental, o moral dos combatentes fica enfraquecido. É na Secção, no Pelotão e na Companhia que mais se verifica este esgotamento. Desta forma, o caminho para o sucesso dependerá de cada combatente, da sua capacidade física, do treino e da importância da capacidade de liderança. Os comandantes no CAE devem sentir-se na obrigação de inspirar e incutir nos seus

subordinados, um moral elevado e um espírito de persistência e de agressividade (PDE-3-07-14, 2011).

3.6 Modelos de competências de liderança

O processo de desenvolvimento das competências esta interligado com a psicologia, onde subentende-se os traços de personalidade e aptidões, que o colaborador possui para responder a determinadas solicitações e exigências inerentes ao meio que o rodeia (Rouco, 2012).

Segundo Rebaglio (2001), a competência surge da combinação de três potencialidades, conhecimento, habilidade e atitude, só desta forma se obterá resultados de sucesso na realização das várias tarefas.

Para Spencer e Spencer (1993), compreende como competência as características individuais que se relacionam com os critérios referentes à eficácia nos desempenhos superiores no trabalho ou uma situação particular.

Desta forma associamos, à competência todos os atributos e a eficácia que o sujeito necessita de conter, no cargo ou atividade que se desempenha, para exercer as atividades que o cargo assim o exige. Estes atributos, representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e ainda experiencias pessoais vividas (Magalhães, Wanderley & Rocha, 1997).

A liderança, nos dias de hoje, é uma valência presente em todas as profissões. Na Instituição Militar, a liderança representa um processo crítico que orienta um comandante ou chefe a conseguir desempenhos superiores. Segundo Rouco (2012), a liderança militar é a capacidade de influenciar o comportamento humano e de conduzir pessoas ao cumprimento do dever, a liderança militar não é um privilégio de alguns chefes, dotados de capacidades inatas para influenciar o comportamento de outras pessoas.

De tal forma, a elaboração de um modelo de competências de liderança em áreas edificadas representa um verdadeiro desafio na atualidade. Nesta perspectiva, pretende-se encontrar um modelo, sob o ponto de vista de alguns autores e de competências da liderança. Como é o caso do modelo adotado pelos Estados Unidos da América (EUA), um referencial a nível da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), e o modelo adotado pelo Exército Português.

O modelo de competências de liderança no Exército dos EUA, contribui para a gestão dos R.H das Forças Armadas (F.A) dos EUA (Afonso, 2010).

Segundo o Manual FM 6-22 Army Leadership (2006), considerado pelo Exército dos EUA, o modelo de competências de liderança, contempla quatro dimensões de competências inerentes à liderança, as quais devem ser parte constituinte de um líder: liderar os outros, influenciar para além da cadeia de comando, liderar pelo exemplo e comunicação.

Segundo o manual (US Army, 2006), as características de um líder do Exército dos EUA estão associadas ao “ser”, “saber” e “fazer”. Esta linha de pensamento está, ainda, bem visível e interligada às linhas conceptuais orientadoras da FM 6-22 (2006).

O modelo de competências de liderança do Exército dos EUA, põe em evidência a ligação da competência “liderar” com a plenitude da ação do líder, com o que ele faz, e por conseguinte, associa-se ao “fazer”. No entanto, para poder desenvolver e projetar as competências inerentes às suas ações, o líder precisa do “ser” e do “saber”. É através do seu carácter e da sua competência que irá influenciar, operar e desenvolver ações para com os seus subordinados. Para haver um “fazer”, tem sempre de haver um “ser” e um “saber”.

As competências procuram desenvolver e valorizar as dimensões da liderança, pela que moldam o comportamento do líder (Vieira, 2002). Neste âmbito, o referido autor identifica nove competências de liderança, como ilustra o Quadro n.º 3.

A liderança é uma área de conhecimento ligada ao exercício de comando, ligada a todas as ações militares, tanto em tempo de guerra, como em tempo de paz, e a responsabilidade da liderança do comandante está inerente em todas ações dos seus subordinados (Rouco, 2012).

Rouco (2012) concebeu um modelo de gestão de desenvolvimento de competências, permitindo identificar e relacionar um conjunto de competências essenciais para o desempenho superior no Exército, contribuindo para o valor do potencial humano em função de melhores desempenhos por parte da Instituição Militar. Este modelo define qual o padrão de referência dos militares, em função da obtenção de desempenhos superiores a nível individual ou de grupo, podendo, assim detetar as suas necessidades de formação relacionadas com o modelo de competências específicas da organização. Podemos, ainda associar três fatores critério que Bass (1990) definiu e que podem estar inerentes à ação de comando: a eficácia dos líderes, a satisfação dos subordinados, e o esforço extraordinário. O Quadro n.º 3, indica as competências, que um militar deve exercer no papel de líder, de forma a obter desempenhos superiores.

Quadro n.º 3 - Competências associadas a modelos de liderança.

Modelo EUA (2006)	Vieira (2002)	Rouco (2012)
<p>Ser</p> <p>Lealdade Dever Respeito Determinação Honra Integridade Coragem pessoal</p>	<p>Comunicação Supervisão Ensino e Concelho Desenvolvimento do espírito de equipa Proficiência técnica e tática</p>	<p>Consideração Aptidão Técnica e Profissional Autoconfiança Autocontrolo Capacidade de resolver problemas Comunicação Comunicação Assertiva Coragem Promoção do desenvolvimento Empatia Liderança participativa Liderança por delegação Flexibilidade e Adaptabilidade Trabalho de Equipa e Coesão Gestor de Conflitos e Negociação Influência/Referência Orientação para a Tarefa Reconhecimento, Feedback positivos e Valorização Relações Interpessoais Tomar Decisões Transparência Visão Proatividade</p>
<p>Saber</p> <p>Vencedor Autodisciplinado Iniciativa Julgamento Autoconfiança Inteligência Consciência cultural Saúde Aptidão Física Condição Física Autocontrolo Bom Senso Estabilidade emocional</p>	<p>Tomada de decisão Uso dos sistemas decisão Ética profissional</p>	
<p>Fazer</p> <p>Comunicação Decisão Motivação Planeamento Execução Avaliação Desenvolvimento Construção Aprendizagem</p>		

Fonte: Adaptado e traduzido do FM 6-22 Army Leadership (2006, pp.7-2 – 1-3), Vieira (2002,pp.83-86), de Rouco (2012)

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1 Introdução

Neste capítulo pretende-se, na sua essência, fazer uma abordagem às etapas metodológicas e aos procedimentos utilizados na obtenção dos dados.

É importante fazer a ligação entre a parte teórica e a parte prática, já que ambas constituem as bases deste trabalho e estão diretamente interligadas.

Pretende-se, com o mesmo, caracterizar o tipo de estudo, a da amostra, apresentar as variáveis e descrever as condições de realização do estudo e os procedimentos utilizados no tratamento estatístico dos dados.

4.2 Metodologia da parte prática

Nesta investigação a problemática assenta em validar o atual referencial com 23 competências do Exército Português (Rouco, 2012). Através da realização de entrevistas, com perguntas abertas, pretendeu-se identificar outras competências de liderança específicas no CAE com base na experiência de especialistas neste tipo de operações.

Este tipo de estudo é designado por descritivo, onde se descrevem os fatores e os conceitos determinantes, que possam estar ligados ao estudo em causa. O estudo descritivo engloba inúmeros métodos de colheita de dados, tais como a observação, a entrevista, o questionário, a escala de medida e a avaliação física e psicológica (Fortin, 2009a). O recurso a vários métodos de recolha de dados permite ao investigador uma triangulação da informação, de forma a comparar a informação obtida através dos diferentes métodos, com o objetivo de apresentar uma investigação mais sustentável.

Numa primeira fase, após a seleção do modelo de competências a utilizar e conforme já foi dito, optou-se pelo referencial de competências de liderança de Rouco (2012) com 23

competências. Com base neste referencial foi elaborado um questionário das competências identificadas nas entrevistas e, posteriormente, foi submetido a uma comissão de validação constituída por especialistas em Áreas Edificadas, utilizando o método de Lawshe, para selecionar as competências mais importantes neste tipo de Operações.

Numa segunda fase, procedeu-se à elaboração de um inquérito para aplicar aos militares que realizam treino operacional em CAE e com experiência de Operações em Áreas Edificadas durante a participação em FND. Considerando que o questionário e os seus itens estão validados para o contexto militar, não foi necessário realizar o pré-teste. A partir do inquérito, procurou-se introduzir a informação numa base de dados¹ e aplicou-se, adequadamente, os métodos estatísticos, econométricos ou de investigação operacional, resultando conclusões e recomendações que serão apresentadas no final do presente trabalho (Sarmiento, 2013).

4.3 Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Neste âmbito o investigador necessita de determinar o tipo de método de colheita de dados, mais vantajoso, de forma a selecionar os instrumentos adequados que permitam obter os dados pretendidos. Dos principais métodos, Fortin (2009b) realça: “as medidas fisiológicas; as medidas pela observação; as entrevistas; os questionários; as escalas; a técnica Delphi; as vinhetas e as técnicas projetivas” (p.369). Assim, este trabalho de investigação baseou-se num estudo exploratório, de forma a analisar uma grande quantidade de dados e correlações possíveis, de tal modo selecionaram-se os métodos da entrevista e o inquérito por questionário as formas de recolha de dados.

As entrevistas foram realizadas com o propósito de obter respostas abertas, dando ao entrevistado a possibilidade de resposta livre. Posteriormente, foi feita a análise de conteúdo, de modo a identificar as competências de comando e liderança específicas do CAE. Os inquéritos por questionário permitem a resposta de um elevado número de indivíduos e a possibilidade de abordar todos os dados recolhidos de natureza diferente, pois estes limitam a resposta, focando uma resposta fechada, o que permite aos inquiridos utilizarem a mesma terminologia (Sarmiento, 2013).

¹ Statistical Package for Social Sciences

Numa perspetiva sociológica, foram associados aos métodos de investigação uma série de instrumentos, que devem proporcionar ao investigador obter dados válidos e credíveis, para atingir os objetivos do estudo, de forma a conseguir uma resposta às questões e a confirmação ou infirmação das hipóteses (Fortin, 2009a).

4.3.1 Entrevistas

Segundo Sarmiento (2013) a entrevista é uma investigação qualitativa, para ajudar na recolha de dados, que posteriormente vão ser utilizados como complemento de outras técnicas. A entrevista é um método de recolha de dados, com a comunicação entre indivíduos, através de um conjunto de perguntas que necessitam de ser respondidas via oral.

A realização de entrevistas, com base no guião composto por oito questões, e um questionário, conforme o Apêndice A – Entrevista exploratória e inquérito por questionário, teve como finalidade identificar as competências de comando e liderança no CAE, bem como contribuir para o desenvolvimento das competências e sua implicação nas áreas edificadas.

Procedeu-se à análise de conteúdo, conforme Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas. Esta técnica define-se como uma técnica sistemática e replicável, onde classifica e reduz o número de texto, em categorias de conteúdo, fazendo uso da metodologia científica com regras de codificação. Da análise de conteúdo feita às oito entrevistas foram identificadas as seguintes competências específicas, como ilustra a Tabela n.º 1.

Tabela n.º 1 - Competências específicas do Combate em Áreas Edificadas.

Competência	Resultado %
Aptidão Técnica e Profissional	88%
Autocontrolo	50%
Capacidade de Resolver Problemas	50%
Promoção do Desenvolvimento	88%
Flexibilidade e Adaptabilidade	63%
Orientação para a Tarefa	100%
Tomar Decisões	63%

4.3.2 Inquérito preliminar

O inquérito é o instrumento de pesquisa utilizado para a recolha de dados da amostra em estudo. Tendo em conta os conceitos chave da revisão de literatura, em destaque o referencial de Rouco (2012) e ainda, as competências específicas para o combate em áreas edificadas identificadas a partir das entrevistas foi elaborado um inquérito preliminar.

Quadro n.º 4 - Estrutura do questionário preliminar.

Partes do Inquérito	Instrumentos de medida	Escalas
PARTE I Dados Sociodemográficos	Constituída por 8 questões sobre dados pessoais que visam caracterizar.	Escala nominal
PARTE II Questionário de Competências de Liderança	Constituída por 47 perguntas fechadas que permitem medir o desempenho das competências de liderança tendo em conta as 18 competências da liderança em contexto de Combate em Áreas Edificadas.	Escala de concordância: 0(discordo) a 10 (concordo totalmente)
PARTE III Ação de Comando	Constituída por 12 perguntas fechadas que permitem medir o nível de concordância quanto aos fatores critério decorrentes da ação de comando (adaptado e validado para o contexto militar por Rouco, 2012 de Avolio e Bass, 2004).	Escala de concordância: 0 (discordo) a 10 (concordo totalmente)

Conforme o Quadro n.º 4, o inquérito, na versão preliminar é constituído por três partes: a primeira parte com perguntas sociodemográficas; a segunda parte constituída pelo questionário de competências de liderança em contexto de CAE; e a terceira parte com os três fatores critério de ação de comando direção e chefia dos Oficiais do Exército Português (adaptado e validado para o contexto militar por Rouco, 2012 de Avolio e Bass, 2004). Como ilustra a Tabela n.º 2. Após a sua elaboração, e sua validação o inquérito foi aplicado a oito especialistas do CAE.

4.3.3 Validação do questionário de competências de liderança para áreas edificadas

Para validação e seleção dos itens do questionário de competências de liderança em contexto de combate em áreas edificadas, seguiram-se os requisitos dos testes e métodos de Lawshe, em que se procurou verificar a sua pertinência segundo três respostas: “essencial”

(n)², “útil, mas não essencial” e “não necessário”, em que o valor do rácio de validade de conteúdo (RVC) resulta da seguinte fórmula:

$$RVC = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Os itens a serem considerados devem ter como base o número de peritos inquiridos e as respostas “essenciais”, conforme mostra a Tabela n.º 2. De acordo com as respostas dos especialistas selecionaram-se os itens válidos para o CAE, conforme Apêndice B – Seleção dos itens pelo método de Lawshe.

Tabela n.º 2 - Valores mínimos de rácio de validade de conteúdo.

Número de peritos	RVC
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,75
9	0,78
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51

Fonte: Adaptado de Lawshe (1975)

4.3.4 Elaboração do inquérito

Como ilustra o Quadro n.º 5, verificou-se o processo de triagem das 23 competências do referencial de Rouco (2012), com a seleção de 18 competências para o contexto em Áreas Edificadas.

² O “n” corresponde ao número de respostas dadas como “essenciais” pelos peritos

Quadro n.º 5 - Competências para o CAE.

23 Competências Rouco (2012)		18 Competências CAE
Consideração Aptidão Técnica e Profissional Autoconfiança Autocontrolo Capacidade de Resolver Problemas Comunicação Comunicação Assertiva Coragem Promoção do Desenvolvimento Empatia Liderança Participativa Liderança por Delegação Flexibilidade e Adaptabilidade Trabalho de Equipa e Coesão Gestor de Conflitos e Negociação Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização Orientação para a Tarefa Influência/Referência Relações Interpessoais Tomar Decisões Transparência Visão Proatividade	8 Especialistas Método de Lawshe	Aptidão Técnica e Profissional Autocontrolo Capacidade de Resolver Problemas Comunicação Comunicação Assertiva Coragem Promoção do Desenvolvimento Empatia Liderança Participativa Flexibilidade e Adaptabilidade Trabalho de Equipa e Coesão Influência/Referência Orientação para a Tarefa Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização Relações Interpessoais Tomar Decisões Transparência Proatividade Aptidão Técnica e Profissional

Tendo em conta que não existem modelos conceptuais de liderança para cenários em Áreas Edificadas, procura-se chegar a um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança para este contexto. Desta forma após a seleção das 18 competências, foi elaborada um inquérito conforme Apêndice C – Questionário de competências de liderança para CAE e, posteriormente, foi submetido a uma comissão de validação constituída por especialistas em Áreas Edificadas.

Com esta análise estatística verifica-se que os fatores de critério apresentam valores mais elevados, o que comprova que os mesmos estão validados para o contexto militar, conforme foi comprovado em estudos anteriores.

Após a recolha de dados foi verificada a consistência interna de cada competência do inquérito de competências de liderança com recurso ao coeficiente de consistência interna *Alfa de Cronbach*. De acordo com a Tabela n.º 3 os valores encontrados variam entre um mínimo de 0,754 (bom) e um máximo de 0,952 (bom) para o valor total; fracos (entre 0,6 e 0,7) razoáveis (entre 0,7 e 0,8), bons (entre 0,8 e 0,9) e excelentes (acima de 0,9) de acordo com Hill & Hill (2002).

Tabela n.º 3 - Cálculo da consistência interna das competências de liderança em estudo.

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Itens
Aptidão Técnica Profissional	0,82	9, 27, 45
Autocontrolo	0,81	10, 28, 46
Capacidade Resolver Problemas	0,89	11, 29, 47
Comunicação	0,78	12, 30, 48
Comunicação Assertiva	0,75	13, 31
Coragem	0,79	14, 32
Promoção do Desenvolvimento	0,85	15, 33,
Empatia	0,85	16, 34,
Liderança Participativa	0,84	17, 35, 49
Flexibilidade e Adaptabilidade	0,83	18, 36, 50
Trabalho Equipa e Coesão	0,90	19,37, 51
Influência/Referência	0,90	20, 38, 52
Orientação para a Tarefa	0,79	21, 39,
Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização	0,90	22, 40, 53
Relações Interpessoais	0,88	23, 41, 54
Tomar Decisões	0,85	24, 42, 55
Transparência	0,80	25, 43
Proatividade	0,86	26, 44
Esforço Extraordinário	0,95	56, 59, 62, 65
Eficácia	0,95	57, 60, 63, 66
Satisfação	0,95	58, 61, 64, 67

4.4 Caracterização do universo e da amostra

A amostragem é um processo pelo qual um grupo de pessoas ou uma porção da população é escolhida de maneira a representar uma população inteira (Fortin, 2009b, p. 311). De tal forma a informação pode ser obtida com a totalidade dos intervenientes, ou através de uma amostra da população.

A população aparece como um grupo de elementos apresentando entre eles características comuns (Fortin, 2009b). A população alvo desta investigação centra-se no contexto militar. Dentro do contexto militar, abrangido pelas Forças Armadas, foram os militares com experiência em áreas edificadas o alvo desta investigação.

As entrevistas foram realizadas a oito Oficiais considerados especialistas e com bastante experiência no CAE.

As oito entrevistas, foram realizadas a militares da Arma de Infantaria, tal como exposto no Tabela n.º 4 – Relação de Oficiais entrevistados. A escolha destes militares, relaciona-se com a sua área de especialização e o facto de serem experientes nas áreas edificadas, tornando-os especialistas na matéria.

Tabela n.º 4 - Relação de Oficiais entrevistados.

Nº	Posto	Nome
1	Cap	Araújo Silva
2	Cap	Rafael Lopes
3	Cap	Ricardo Camilo
4	Maj	Sousa Pinto
5	Maj	Roberto Mariano
6	TCor	Luís Bernardino
7	TCor	Mário Alvares
8	TCor	Estevão da Silva

4.5 Procedimentos de recolha de dados e análise

As entrevistas decorreram no mês de Fevereiro de 2014, sete realizadas de forma não presencial, através do correio eletrónico, deixando que o entrevistado respondesse de forma livre e espontânea, e uma única entrevista realizada de forma presencial com resposta por

via oral, onde foi possível retirar mais reflexões e ter a possibilidade de esclarecer algumas respostas do entrevistado com uma maior compreensão e aprofundamento.

O inquérito final foi realizado entre fevereiro e maio de 2014 a 150 militares que realizaram treino operacional no CEDCAE. Este foi realizado tanto a Oficiais Subalternos, bem como a subordinados, de forma presencial em formato papel, de forma a conseguir um maior conforto dos inquiridos e de modo a certificar que todos os indivíduos respondessem, apesar deste método conduzir a maiores custos e dispêndio de tempo.

Na recolha e tratamento de todos os dados obtidos no trabalho de campo, assim como para a sua análise, sentiu-se a necessidade de recorrer a determinados programas informáticos conforme se menciona de seguida.

Após a aplicação dos inquéritos foi construída para estes uma base de dados no programa *Microsoft Office Excel 2007* e posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0)* com vista ao tratamento e análise estatística dos dados recolhidos, nomeadamente quanto a sua análise descritiva (Maroco, 2003). Para a análise descritiva, utilizou-se a média, o desvio-padrão, o coeficiente de achatamento (*Kurtosis*) e o coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Posto isto, foram feitos os testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade, de *Kolmogorov – Smirnov*, com a finalidade de se verificar se as variáveis dependentes possuíam distribuição normal. De seguida, para se verificar se existiam diferenças significativas dos valores médios, entre as dimensões da liderança, clima organizacional e fatores critério, usou-se o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc – Tukey*. Por sua vez, para verificar se existiam relações significativas entre as variáveis dependentes, procedeu-se à realização do teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão de resultados

5.1 Introdução

Após a validação do instrumento de recolha de dados e da determinação da amostra, fez-se uma abordagem em relação ao método de análise de dados utilizado e uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos, assim como das variáveis em estudo através da estatística descritiva.

Neste capítulo são apresentados os resultados do trabalho de campo realizado nesta investigação; os resultados das diferenças significativas e das correlações das variáveis em estudo com o intuito de validar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação, e também confrontar os dados obtidos com os estudos experimentais anunciados na revisão de literatura.

5.2 Caracterização sociodemográfica da amostra

Colaboraram na investigação 150 militares. A maioria com o posto de Praças (65,0%, $n = 95$), os Oficiais Subalternes e Capitães (15,0%, $n = 23$), os Sargentos (11,0%, $n = 17$) e os Cabos (10,0%, $n = 15$), como ilustra a Figura n.º3.

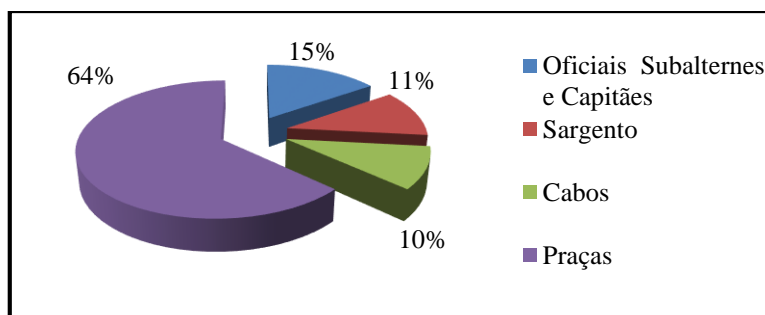


Figura n.º 3 - Postos dos militares.

De acordo com a Figura n.º 4 em termos de especialidade, metade dos militares inquiridos são das Forças Especiais Comandos (50,0%, n = 75) com uma larga experiência de participação em FND, nomeadamente no Afeganistão. Os de Infantaria representam 31,0%, os de Cavalaria 12,0% e os da Policia Marítima 7,0% (Armada).

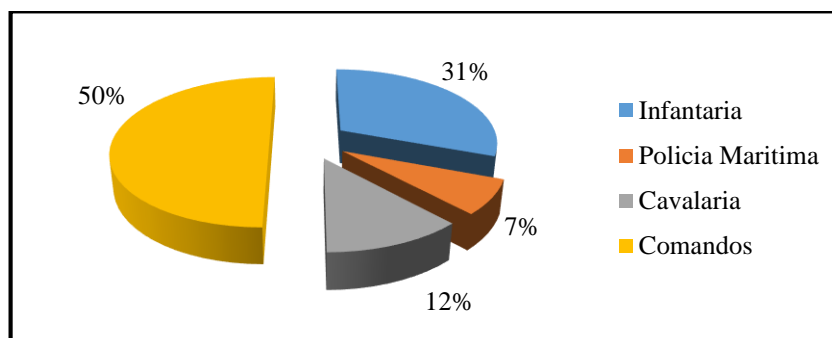


Figura n.º 4 - Especialidade dos militares.

No que se refere ao vínculo com a instituição e conforme a Tabela n.º 5, mais de metade dos inquiridos são contratados (66,0%) e 34,0% pertencem ao Quadro Permanente.

Tabela n.º 5 - Vínculo contratual dos inqueridos.

Vínculo contratual	Frequência	Porcentagem
Quadro Permanente	51	34,0
Contratados	99	66,0
Total	150	100,0

Por último, uma proporção bastante elevada indica ter alguma experiência de CAE e 10,0% (n =15) indica ter muita experiência, como ilustra a Tabela n.º 6.

Tabela n.º 6 - Experiência em Combate em Áreas Edificadas.

Experiência	Frequência	Porcentagem
Alguma	135	90,0
Muita	15	10,0
Total	150	100,0

5.3 Análise de conteúdo das entrevistas quanto às competências de liderança específicas no CAE

Nesta secção apresenta-se a estatística descritiva relativa às competências da liderança específicas no contexto de CAE. Os dados representados na Tabela n.º 7 – Síntese da análise de conteúdo das entrevistas é referente ao Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas.

Tabela n.º 7 - Síntese da análise de conteúdo das entrevistas.

Entrevistados								Frequência	Resultados %
1	2	3	4	5	6	7	8		
Competência Aptidão Técnica e Profissional									
x	x	x	x	x	x	x		7	88%
Competência Autocontrolo									
x			x	x	x			4	50%
Competência Capacidade de Resolver Problemas									
x	x		x				x	4	50%
Competência Comunicação									
x	x		x	x				4	50%
Competência Comunicação Assertiva									
x	x			x				3	38%
Competência Coragem									
				x				1	13%
Competência Promoção do Desenvolvimento									
x	x	x	x	x	x		x	7	88%
Competência Flexibilidade e Adaptabilidade									
x			x	x	x		x	5	63%
Competência Trabalho de Equipa e Coesão									
	x		x					2	25%
Competência Influência/Referencia									
		x			x	x		3	38%
Competência Orientação para a Tarefa									
x	x	x	x	x	x	x	x	8	100%
Competência Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização									
					x			1	13%
Competência Relações Interpessoais									
		x						1	13%
Competência Tomar Decisões									
x				x	x	x	x	5	63%
Competência Transparência									
		x						1	13%
Competência Proatividade									
		x					x	2	25%

Hipótese n.º1: Para o combate em áreas edificadas são necessárias competências de liderança específicas.

A hipótese confirma-se totalmente, face aos resultados obtidos, e de acordo com as entrevistas aos especialistas foram referenciadas oito competências associadas a liderança em CAE. Com a realização e análise das entrevistas verificou-se que as competências apresentam de uma forma geral, bons resultados.

Ao observarmos a Tabela n.º 7, constatamos que certas competências obtiveram maior incidência, durante a resposta a questões da entrevista, onde destacamos as competências que obtiveram mais de 50%, como a aptidão técnica e profissional (88%), autocontrolo (50%), capacidade de resolver problemas (50%), comunicação (50%), promoção do desenvolvimento (88%), flexibilidade e adaptabilidade (63%), orientação para a tarefa (100%) e, tomar decisões (63%). Face a esta análise, constatamos que as competências referidas anteriormente são as que acrescentam maior valor à formação de líderes em CAE. Analisando a Tabela n.º D.1 do Apêndice D - Análise de conteúdo das entrevistas em relação à Questão n.º 8, relativamente às competências associadas à liderança que os Oficiais que comandam pequenos grupos devem desenvolver para obter desempenhos superiores, é de referir que os entrevistados destacam as seguintes competências: aptidão técnica e profissional (50%); comunicação (50%); e tomar decisão (50%).

5.4 Análise descritiva quanto às competências do questionário de liderança, fatores critério – Amostra total

A análise descritiva (valores mínimos e máximos, médias e desvios padrão) de cada uma das competências do questionário pode ser apreciada na Tabela n.º 8. Conforme se pode observar nesta tabela, obtiveram-se os valores mais elevados na dimensão orientação para a tarefa ($X_m = 8,29$) e os mais baixos na dimensão liderança participativa ($X_m = 7,41$).

Observando a Figura n.º5, concluímos que estes resultados estatísticos vão ao encontro do resultado da análise de conteúdo das entrevistas, onde a dimensão orientação para a tarefa obtém os valores mais elevados (100%), ou seja todos os entrevistados mencionam esta competência como sendo primordial para o CAE. Por outro lado a liderança participativa não se aproxima dos valores alcançados nas entrevistas quanto ao grau de concordância.

Tabela n.º 8 - Estatística descritiva das competências do questionário de competências de liderança.

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Aptidão Técnica profissional	150	4,67	10,00	7,87	1,44
Autocontrolo	150	5,33	10,00	8,14	1,20
Capacidade resolver problemas	150	4,00	10,00	7,60	1,61
Comunicação	150	5,67	10,00	8,08	1,15
Comunicação assertiva	150	4,50	10,00	7,45	1,64
Coragem	150	3,50	10,00	7,66	1,62
Promoção do desenvolvimento	150	3,50	10,00	7,44	1,74
Empatia	150	4,00	10,00	7,54	1,65
Liderança participativa	150	4,00	10,00	7,41	1,57
Flexibilidade e adaptabilidade	150	6,00	10,00	8,15	1,20
Trabalho equipa e coesão	150	4,67	10,00	7,74	1,64
Influência/referência	150	4,00	10,00	7,66	1,58
Orientação para a tarefa	150	5,50	10,00	8,29	1,19
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	150	3,67	10,00	7,77	1,58
Relações interpessoais	150	4,67	10,00	7,75	1,58
Tomar decisões	150	5,00	10,00	8,19	1,13
Transparência	150	3,00	10,00	7,58	1,78
Proatividade	150	3,50	10,00	7,58	1,76
Esforço extraordinário	150	3,75	10,00	7,72	1,63
Eficácia	150	4,00	10,00	7,73	1,65
Satisfação	150	4,00	10,00	7,77	1,64

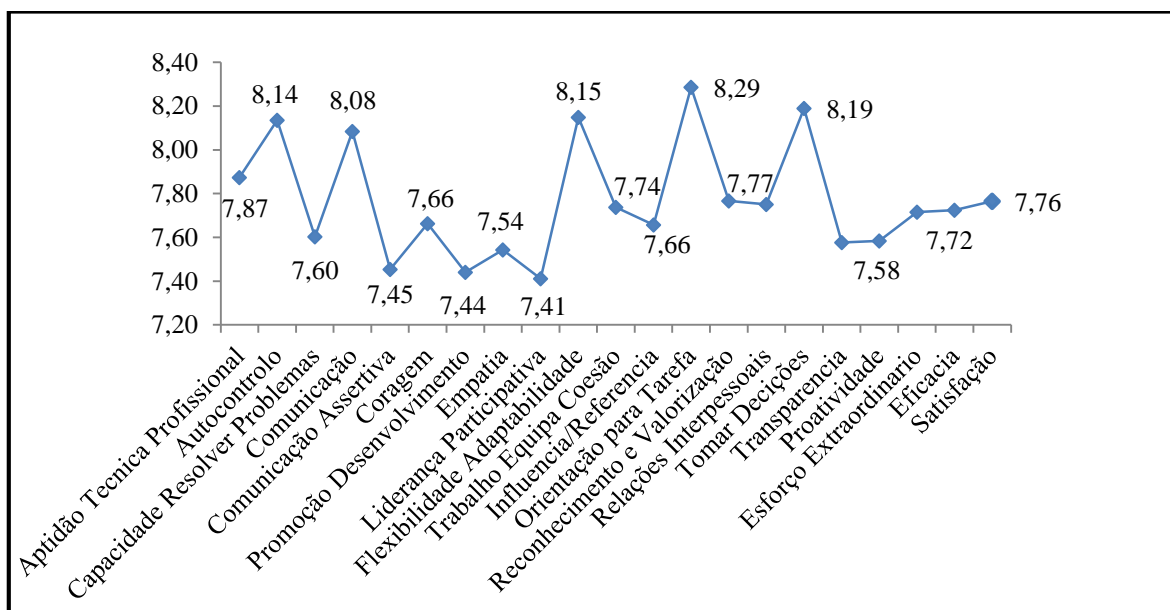


Figura n.º 5 - Valores médios quanto às competências de liderança e fatores critério.

5.5 Diferenças significativas das competências de liderança entre as categorias dos militares em estudo

Hipótese n.º 2: Existem diferenças significativas quanto à importância de cada competência de liderança entre a percepção dos militares nas diferentes categorias.

Considerando a hipótese n.º 2 para verificar se existem diferenças significativas entre categorias dos militares inquiridos, procedeu-se à utilização do método de comparação múltipla de médias, teste *Anova One-Way, Post Hoc Multiple Comparison Tukey* (ver Apêndice E– Estatística descritiva das dimensões do QCL).

Conforme ilustra a Tabela n.º 9 e a Figura n.º 6, com $p < 0,05$ existem diferenças significativas quanto à importância das competências de liderança entre a percepção dos militares dos diferentes postos, sendo que os Praças obtêm valores mais baixos em todas as competências. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos e Sargentos e Cabos não são de uma forma geral significativamente diferentes.

Desta análise podemos retirar que os elementos com funções de comando, dão uma maior importância ao valor das competências solicitadas para liderar em ambientes urbanos, e o facto de comandar em CAE traz outra percepção das competências de liderança.

Como ilustra a Figura n.º 6, podemos realçar a competência coragem da qual apresenta uma pequena diferença significativa entre os graduados com destaque para os Sargentos em relação aos Oficiais e Cabos. No entanto, a diferença significativa encontra-se entre as Praças e os Oficiais ($p = 0,027$) e entre Praças e Sargentos ($p = 0,001$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência.

Na competência liderança participativa a diferença significativa entre Oficiais e Praças tende a desaparecer, o que indica que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Sargentos ($p = 0,023$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos, Sargentos e Cabos, e Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Tabela n.º 9 - Diferenças significativas entre as categorias dos militares quanto às competências de liderança.

Variáveis dependentes			Sig (Tukey).
Aptidão Técnica e Profissional	Of Sub Cap	Praças	0,005
	Sargento	Praças	0,000
	Cabos	Praças	0,015
Autocontrolo	Of Sub Cap	Praças	0,000
	Sargento	Praças	0,000
	Cabos	Praças	0,000
Capacidade de Resolver Problemas	Of Sub Cap	Praças	0,001
	Sargento	Praças	0,002
	Cabos	Praças	0,044
Comunicação	Of Sub Cap	Praças	0,00
	Sargento	Praças	0,00
	Cabos	Praças	0,00
Comunicação Assertiva	Of Sub Cap	Praças	0,031
	Sargento	Praças	0,028
Coragem	Of Sub Cap	Praças	0,027
	Sargento	Praças	0,001
Promoção do Desenvolvimento	Of Sub Cap	Praças	0,013
Empatia	Of Sub Cap	Praças	0,009
	Sargento	Praças	0,023
Liderança Participativa	Sargento	Praças	0,023
Flexibilidade e Adaptabilidade	Of Sub Cap	Praças	0,000
	Sargento	Praças	0,000
	Cabos	Praças	0,000
Trabalho de Equipa e Coesão	Of Sub Cap	Praças	0,017
	Sargento	Praças	0,000
Influência/Referencia	Of Sub Cap	Praças	0,012
	Sargento	Praças	0,008
Orientação para a Tarefa	Of Sub Cap	Praças	0,000
	Sargento	Praças	0,000
	Cabos	Praças	0,005
Reconhecimento Feedback Positivo e Valorização	Of Sub Cap	Praças	0,030
Relações Interpessoais	Of Sub Cap	Praças	0,024
	Sargento	Praças	0,005
Tomar Decisão	Of Sub Cap	Praças	0,000
	Sargento	Praças	0,000
	Cabos	Praças	0,007
Proatividade	Sargento	Praças	0,03
Esforço Extraordinário	Sargento	Praças	0,01
Satisfação	Sargento	Praças	0,008

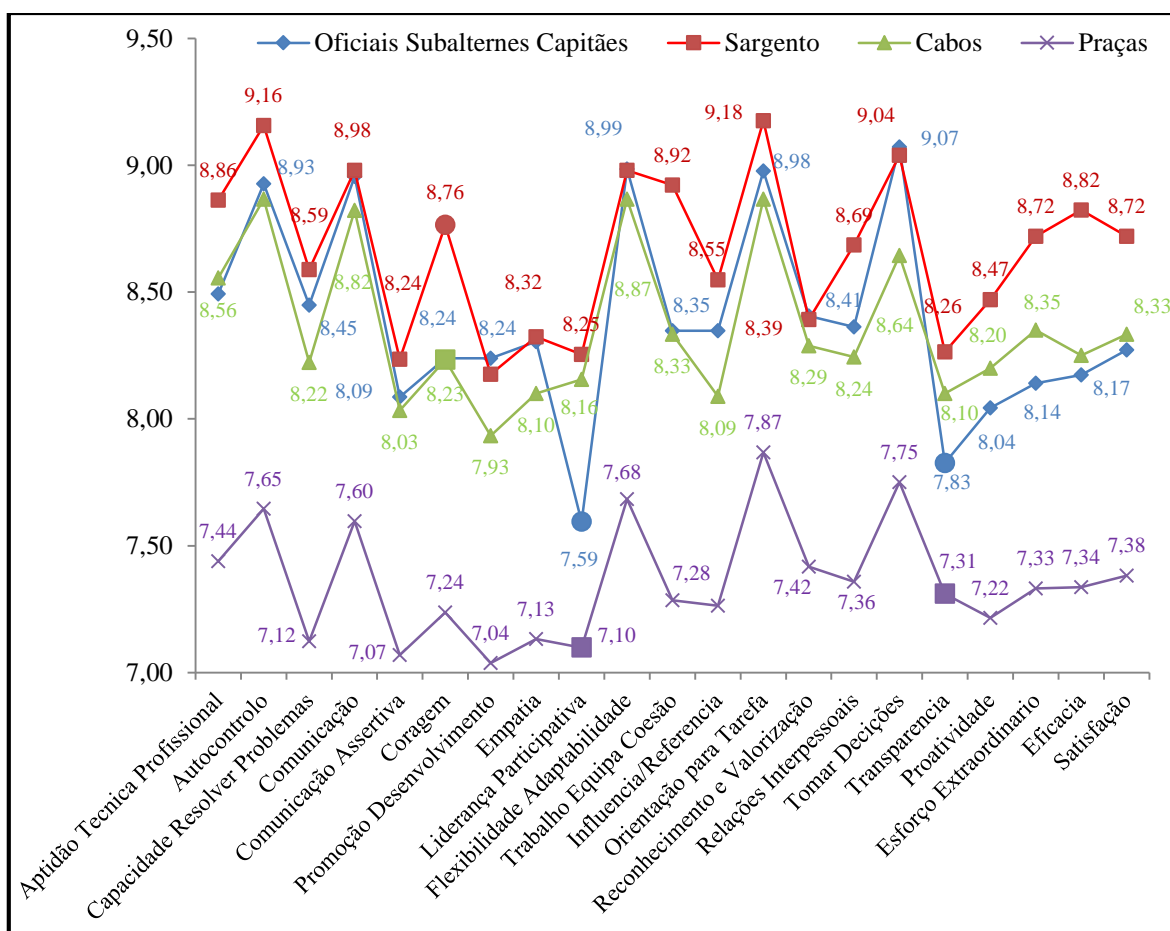


Figura n.º 6 - Valores médios das respostas dos inquiridos quanto às competências de liderança por categorias.

5.6 Diferenças significativas entre os grupos de inqueridos com diferentes especialidades quanto às competências de liderança

Nesta secção apresenta-se a estatística relativa às competências de liderança percecionada pelas diferentes especialidades dos militares em estudo.

Hipótese n.º3: Existem diferenças significativas quanto à importância de cada competência de liderança entre a perceção dos militares nas diferentes especialidades.

Considerando a Hipótese n.º 3, para verificar se existem diferenças significativas entre as competências de liderança segundo a perceção dos militares das diferentes especialidades, procedeu-se de igual forma que na secção anterior, recorrendo-se também ao método de comparação múltipla de médias, teste *Anova One-Way; Post Hoc Multiple Comparison Tukey* (ver anexo G). Conforme a Tabela n.º 10 verifica-se, com $p < 0,05$, que existem diferenças significativas em cinco competências de liderança, como se indica:

autocontrole; comunicação; flexibilidade e adaptabilidade; orientação para a tarefa; e tomar decisão.

Conforme ilustra a Tabela n.º 10, o autocontrole, $F(3, 37,372) = 3,858$, $p = 0,02$, nos testes de comparação múltipla, indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os militares que pertencem aos Comandos e da Polícia Marítima ($p = 0,03$), sendo que os que pertencem ao Comandos obtêm valores mais baixos nesta competência. As restantes diferenças não são estatisticamente significativas.

Tabela n.º 10 - Significância das diferenças entre os grupos de inqueridos com diferentes especialidades quanto às competências de liderança.

Variáveis dependentes			Sig. (Tukey)
Autocontrole	Polícia Marítima	Comandos	0,03
Comunicação	Polícia Marítima	Comandos	0,05
Flexibilidade e Adaptabilidade	Infantaria	Comandos	0,03
	Polícia Marítima	Comandos	0,02
Orientação para Tarefa	Infantaria	Comandos	0,03
Tomar Decisões	Infantaria	Comandos	0,03

Relativamente à competência comunicação, $F(3, 146) = 3,408$, $p = 0,019$, os testes de comparação múltipla indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre os militares que pertencem aos Comandos e os da Polícia Marítima ($p = 0,047$), sendo que os que pertencem ao Comandos obtêm valores mais baixos nesta competência. As restantes diferenças não são estatisticamente significativas.

Quanto à flexibilidade e adaptabilidade, $F(3, 37,580) = 5,911$, $p = 0,002$, os testes de comparação múltipla indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre os militares que pertencem aos Comandos e os de Infantaria ($p = 0,03$) e entre os que pertencem aos Comandos e à Polícia Marítima ($p = 0,02$), sendo que os que pertencem ao Comandos obtêm valores médios mais baixos nesta competência. As restantes diferenças não são estatisticamente significativas.

Na competência orientação para a tarefa, $F(3, 33,902) = 3,793$, $p = 0,02$, os testes de comparação múltipla a indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre os militares que pertencem aos Comandos e os de Infantaria ($p = 0,029$), sendo que os que

pertencem ao Comandos obtêm valores mais baixos nesta competência. As restantes diferenças não são estatisticamente significativas.

Na competência tomar decisões, $F(3, 34,097) = 4,107$, $p = 0,01$, os testes de comparação múltipla indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre os militares que pertencem aos Comandos e os de Infantaria ($p = 0,026$), sendo que os que pertencem ao Comandos obtêm valores mais baixos nesta competência. As restantes diferenças não são estatisticamente significativas.

Neste contexto e observando a Figura n.º 7, a Hipótese n.º 3 confirma-se parcialmente uma vez que as varias especialidades percecionam, de forma significativa, algumas competências de liderança, mas não na sua totalidade.

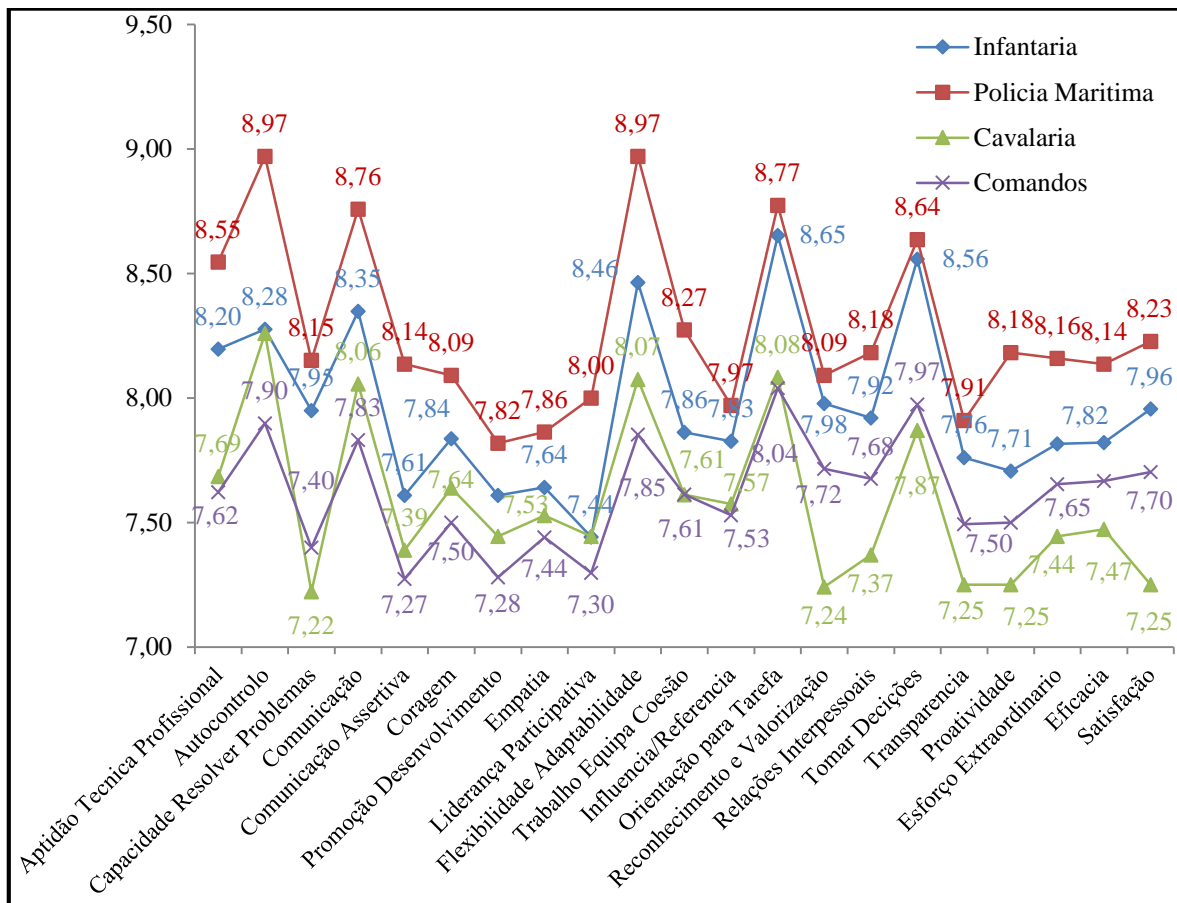


Figura n.º 7 - Valores médios das respostas dos inquiridos quanto às competências por especialidades.

Com esta análise verificamos que os militares da Policia Marítima demonstram um maior controlo das emoções quando confrontados com o adversário, conseguindo transmitir calma e confiança, além disso revelam facilidade de comunicação, apresentando um discurso fluente, claro, preciso e persuasivo.

Por outro lado, em relação aos Comandos, estes têm dificuldade em adaptar-se à diversidade das situações, não conseguindo antecipar os novos dados e realidades, bem como fixar-se sem desvios no cumprimento de tarefas delineadas, e dificuldade em transmitir os problemas em relação ao trabalho, não conseguindo analisar os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.

5.7 Relação significativa entre as competências de liderança e os critérios de satisfação.

Hipótese n.º 4: Existem relações significativas entre as competências de liderança e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia, satisfação) percebidos pelos militares em Operações em Áreas Edificadas.

Tendo em conta a Hipótese n.º 4 para verificar se existem relações significativas entre as competências de liderança e os fatores critério dos militares em Operações em Áreas Edificadas, registaram-se nesta seção os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* segundo a percepção dos militares.

Conforme ilustra a Tabela n.º 11, os resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson* para $p < 0,01$, entre as competências de liderança e os fatores critérios.

Os coeficientes de correlação entre as competências de liderança e os fatores critérios são todos estatisticamente significativos, positivos e elevados ou muito elevados. Os coeficientes de correlação mais elevados ocorrem entre a Influência/referência e esforço extraordinário ($r=0,903$) e entre a Influência/referência e a satisfação ($r=0,903$). Os coeficientes de correlação mais baixos correm entre o autocontrolo e o esforço extraordinário ($r=0,714$). Como os coeficientes são positivos, isso significa que quanto mais elevados são os valores das competências de liderança mais elevado são os valores dos fatores critério.

Conclui-se, portanto, que a competência a seguir na obtenção de obter sucesso nas ações de comando em CAE, é a influência/referência, tendo o militar que pautar o seu comportamento de acordo com elevados padrões, e valores que o levem a desempenhos de excelência e satisfação. Deve procurar ser um exemplo através dos seus comportamentos, de forma a ser admirado e seguido pelos outros.

Desta forma, a Hipótese n.º 4 confirma-se totalmente, uma vez que existem fortes correlações entre todas as competências de liderança e os fatores critério.

Tabela n.º 11 - Correlações das competências de liderança com fatores critérios.

Fatores critério / Competências	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Aptidão Técnica Profissional	0,84**	0,82**	0,86**
	0,00	0,00	0,00
Autocontrolo	0,71**	0,73**	0,72**
	0,00	,000	,000
Capacidade de Resolver Problemas	0,88**	0,87**	0,89**
	,000	,000	,000
Comunicação	0,74**	0,74**	0,74**
	,000	,000	,000
Comunicação Assertiva	0,85**	0,86**	0,86**
	,000	,000	,000
Coragem	0,82**	0,83**	0,82**
	,000	,000	,000
Promoção do Desenvolvimento	0,87**	0,86**	0,87**
	,000	,000	,000
Empatia	0,85**	0,82**	0,86**
	,000	,000	,000
Liderança Participativa	0,86**	0,86**	0,85**
	,000	,000	,000
Flexibilidade e Adapetabilidade	0,74**	0,77**	0,75**
	,000	,000	,000
Trabalho de Equipa e Coesão	0,89**	0,89**	0,89**
	,000	,000	,000
Influencia/Referência	0,90**	0,89**	0,90**
	,000	,000	,000
Orientação para a Tarefa	0,74**	0,73**	0,74**
	,000	,000	,000
Reconhecimento Feedback Positivo e Valorização	0,86**	0,85**	0,88**
	,000	,000	,000
Relações Interpessoais	0,85**	0,86**	0,87**
	,000	,000	,000
Tomar Decisões	0,70**	0,71**	0,70**
	,000	,000	,000
Transparencia	0,83**	0,81**	0,82**
	,000	,000	,000
Proatividade	0,87**	0,86**	0,87**
	,000	,000	,000

** $p \leq ,001$

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1 Introdução

Neste capítulo, vai proceder-se à confirmação ou infirmação das hipóteses práticas, previamente formuladas, e responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Seguidamente, serão apresentadas as conclusões que se consideram indispensáveis e pertinentes explicar, ao mesmo tempo que se procura fazer, a relação entre as conclusões e as hipóteses práticas. Apresenta-se também uma reflexão crítica às limitações de estudo durante a condução de toda a investigação.

Finalmente, fazem-se algumas recomendações e sugestões como propostas para futuras investigações neste domínio de análise, admitindo que o presente significa o espoletar de uma vasta área de investigação nas Operações em Áreas Edificadas.

6.2 Verificação das hipóteses de investigação

Hipótese n.º 1: Para o combate em áreas edificadas são necessárias competências de liderança específicas.

A hipótese confirma-se totalmente, face aos resultados obtidos. De acordo com as entrevistas realizadas aos especialistas, foram identificadas oito competências de liderança, associadas ao CAE que obtiveram mais de 50% da perceção dos entrevistados. Com a aplicação do questionário de competências de lideranças selecionaram-se 18 competências das 23 do referencial de competências de liderança Rouco (2012). Após a aplicação e análise dos questionários, verificou-se que as dimensões identificadas pelos especialistas obtiveram resultados aceitáveis (entre 0,7 e 0,8 razoáveis e entre 0,8 e 0,9 bons) quanto ao coeficiente de *Alpha de Cronbach*, aptidão técnica profissional com 0,82, autocontrolo com 0,89, capacidade de resolver problemas com 0,89, comunicação com 0,77, promoção do

desenvolvimento com 0,85, flexibilidade e adaptabilidade com 0,83, Orientação para a tarefa com 0,79, e tomar decisões com 0,85.

Hipótese n.º 2: Existem diferenças significativas quanto à importância de cada competência de liderança entre a percepção dos militares nas diferentes categorias.

A hipótese confirma-se totalmente, como se pode observar na figura n.º 6 - Valores médios das respostas dos inquiridos quanto às competências de liderança por categorias (pág.45), onde surgem diferenças significativas quanto à importância que cada categoria atribui. Com os resultados obtidos, verificou-se uma média aritmética de 7,04 a 9,18, onde a competência orientação para a tarefa possui a média aritmética mais elevada por parte dos Sargentos, e a competência promoção para o desenvolvimento apresenta a média aritmética mais baixa por parte dos Praças. Desta análise concluímos que os Praças obtêm valores mais baixos em todas as competências, o que na minha opinião comprova que as Praças dão menos importância às competências de liderança, pelo facto de não necessitarem de ter ações de comando, dando-lhes outra perspetiva no que diz respeito, às competências de liderança em relação aos graduados.

Hipótese n.º 3: Existem diferenças significativas quanto à importância de cada competência de liderança entre a percepção dos militares nas diferentes especialidades.

A hipótese confirma-se parcialmente, como se pode verificar na tabela n.º - 10 significância das diferenças entre os grupos de inquiridos com diferentes especialidades quanto às competências de liderança, na qual só existe diferença significativa entre as especialidades em algumas competências: o autocontrolo entre a Policia Marítima e os Comandos com 0,27; comunicação entre a Policia Marítima e os Comandos com 0,47; a flexibilidade e adaptabilidade entre a Infantaria/Polícia Marítima e os comandos com 0,29 e 0,18; a orientação para a tarefa entre a Infantaria e os Comandos com 0,29, e por último, tomar decisão entre a Infantaria e os Comandos com 0,26.

Deste modo, podemos concluir que as várias especialidades atribuem diferentes graus de importância às competências de liderança. De referir, também, que as várias especialidades dão mais importância a competências, que atingem valores mais elevados. Relativamente à flexibilidade e adaptabilidade, a razão prende-se com o facto de o CAE ter necessidade de se adaptar às constantes situações, nas áreas edificadas, antevendo

possibilidades nas resoluções da realidade do ambiente urbano. Quanto à orientação para a tarefa, devido ao contexto militar ter necessidade de se fixar em tarefas relacionadas com o cumprimento de missões específicas. No que diz respeito a tomar decisões, é de extrema importância no CAE, pois pode haver necessidade uma análise em tempo oportuno, procurando as causas e antecipando as soluções para um combate extremamente desgastante e que nunca se comporta da mesma maneira e com uma complexa e diversificada panóplia de situações reais. De referir, ainda, o autocontrolo, pois sendo o CAE mais exigente a nível de stresse e de desgaste psicológico, o controlo das emoções, perante a hostilidade da tipologia do conflito e o trabalho sob condições de esforço, é extremamente importante para se conseguir transmitir calma e confiança.

Hipótese n.º 4: Existem relações significativas entre as competências de liderança e os fatores critério percecionados pelos militares em Operações em Áreas Edificadas.

A hipótese 4 confirma-se totalmente, conforme ilustra a tabela n.º 11 - Correlações das competências com fatores critérios, em que os coeficientes de correlação entre as competências de liderança e os fatores critério são todos estatisticamente significativos, positivos e elevados ou muito elevados, para coeficientes de correlação de *Pearson* $p \leq 0,01$ entre as competências de liderança.

Destaca-se a correlação entre influência/referência e esforço extraordinário e ainda, satisfação com os coeficientes de correlação mais elevados.

Ou seja, os graduados para conseguirem trazer os seus subordinados satisfeitos e pedir-lhes um esforço extraordinário no CAE, vão necessitar de ter uma conduta rigorosa e exigente nos seus comportamentos para consigo e para com os outros, de acordo com os padrões e os valores elevados, para poderem obter desempenhos de excelência e satisfação. Acima de tudo mostrar o seu comando através do exemplo, pois só assim se conseguirá ser um verdadeiro líder, capaz de ser admirado e seguido pelos seus subordinados.

6.3 Resposta às perguntas derivadas

Questão Derivada n.º 1: “O combate em áreas edificadas exige competências de liderança específicas?”

Sim. De acordo com as análises de conteúdo às entrevistas as competências de liderança específicas no combate em áreas edificadas são: orientação para a tarefa; promoção do desenvolvimento; aptidão técnica e profissional; flexibilidade e adaptabilidade; e tomar decisões.

Se analisarmos os resultados em relação aos questionários de competências de liderança aplicados aos militares, concluímos que as principais competências específicas são: orientação para a tarefa em primeiro lugar, de igual modo como na análise de conteúdo às entrevistas, o mesmo acontece com o tomar decisões e flexibilidade e adaptabilidade que surgem em ambas as análises, o mesmo não surge com o autocontrolo e comunicação que aparecem só na análise dos questionários.

Questão Derivada n.º 2: “No combate em áreas edificadas existe perceção diferente nas competências de liderança pelas categorias dos militares?”

Pela análise dos resultados obtidos, pelos valores médios das competências de liderança, existem diferenças significativas quanto à importância das competências de liderança entre a perceção dos militares das diferentes categorias. Da análise dos resultados os Praças com valores mais baixos que os graduados em todas as competências, procuram uma maior harmonia entre as exigências da tarefa e a forma como conduzem as mesmas com uma procura da satisfação e de um desempenho superior na execução do seu comando.

Questão Derivada n.º 3: “No combate em áreas edificadas existem perceções diferentes nas competências de liderança pelas especialidades dos militares?”

Sim. De acordo com os resultados obtidos, podemos observar que existem diferenças significativas na perceção das competências de liderança pelas especialidades dos militares em cinco competências de liderança, sendo elas: autocontrolo; comunicação; flexibilidade e adaptabilidade; orientação para a tarefa e tomar decisões.

É nos Comandos que se verificam as maiores diferenças significativas, onde não é dada grande importância as competências de liderança. Razão pela qual, sendo os Comandos uma tropa de elevado nível de treino operacional e estando extremamente ambientada a atuar

em Forças Nacionais Destacadas, referindo-me ao exigente teatro de operações do Afeganistão, no qual as Operações em Áreas Edificadas são uma constante.

Questão Derivada n.º 4: “No combate em áreas edificadas existem relações significativas entre as competências de liderança e os fatores critério?”

Sim. Conforme os resultados o evidenciam, podemos constatar que os fatores esforço extraordinário e satisfação são os que tem correlações positivas mais elevadas com a influência/referência.

Esta correlação evidencia a importância da promoção de ação de comando com os outros, estabelecendo relações com elevados valores e padrões, inerente à instituição militar, que os proporciona, levando-os a desempenhos de excelência e satisfação.

Os coeficientes de correlação mais baixos ocorrem entre o autocontrolo e o esforço extraordinário. No entanto, os coeficientes de correlação entre as competências de liderança e os fatores critério são todos estatisticamente significativos, positivos e elevados ou muito elevados.

6.4 Resposta à pergunta de partida

São necessárias competências de comando e liderança específicas para o combate em áreas edificadas?

Sim, são necessárias. Face à análise dos questionários, os resultados deste estudo, indicam que certas competências sobressaem em relação a outras, isto é, obtêm valores mais elevados, como é o caso de orientação para a tarefa, tomar decisões, flexibilidade e adaptabilidade, autocontrolo e comunicação. Para confrontação dos resultados surgem as principais competências referidas pelos especialistas, onde coincidem a orientação para a tarefa, tomar decisões, flexibilidade e adaptabilidade. Além destas, os especialistas referem também a promoção do desenvolvimento e a aptidão técnica e profissional.

6.5 Conclusões finais

Dos resultados obtidos, conclui-se que as principais competências de liderança para um desempenho superior no Combate em Áreas Edificadas, são orientação para a tarefa; tomar decisões; flexibilidade e adaptabilidade; autocontrole; comunicação; e promoção do desenvolvimento.

O resultado destas competências resulta da análise de conteúdo das entrevistas dos especialistas e da análise dos valores medidos nos questionários. Através da confrontação de resultados, verifica-se que orientação para a tarefa; tomar decisões; e flexibilidade e adaptabilidade surgem em ambas as análises.

As Praças, de modo geral, não atribuem tanta importância às competências de liderança, sendo que a sua percepção obtém valores mais baixos em todas as competências. Daí retiramos que as ações de comando no Combate em Áreas Edificadas levadas a cabo por Oficiais, Sargentos e Cabos, procuram uma maior harmonia entre as exigências da tarefa e a forma como conduzem as mesmas, com uma procura da satisfação e de um desempenho superior na execução do seu comando. Quem tem funções de comando possui um papel crucial na resolução de problemas, tendo por base a otimização dos mesmos, e sabe que a sua origem é um processo natural, no decorrer das suas funções de comando em Combate em Áreas Edificadas.

Os Comandos apresentam diferenças significativas em relação às outras especialidades nas competências de liderança, nomeadamente, no autocontrole; na comunicação; na flexibilidade e adaptabilidade; na orientação para a tarefa e no tomar decisões, obtendo valores mais baixos em todas elas. No entanto, existe a necessidade de ter alguma prudência na análise destes resultados, tendo em conta que os militares dos Comandos são os que têm maior experiência neste tipo de combate e por isso uma clara consciência sobre as competências em estudo. Para aumentar estas competências os Comandos necessitam de promover o controlo de emoções quando confrontados com ambientes hostis e trabalhos sob condições de esforço, de forma a transmitir calma e confiança, apresentar um discurso fluente, conciso e persuasivo. Conseguir uma fácil e eficaz adaptação perante a diversidade de situações que possam surgir. Fixar-se no cumprimento das tarefas previamente delineadas, sem desvios. E ainda identificar os problemas relacionados com o seu trabalho, de forma a poder analisá-los, em tempo oportuno e sistemático, procurando causas e antecipando e implementando soluções.

Por fim, verificou-se que as competências de liderança estão positiva e fortemente correlacionadas com os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia, e satisfação). Com estatísticas significativas, positivas e elevadas, destaca-se a correlação entre influência/referência com o esforço extraordinário e satisfação. Esta correlação evidencia a importância da promoção de ação de comando com os outros, estabelecendo relações com elevados valores, inerentes à instituição militar, que os conduz a desempenhos de excelência e satisfação.

Em jeito de conclusão e de forma a responder ao tema proposto para a nossa investigação, retiramos que existe uma necessidade de desenvolver certas competências de comando e liderança, onde evidenciamos a orientação para a tarefa, o tomar decisões e a flexibilidade e adaptabilidade, para obter desempenhos superiores no combate em áreas edificadas.

6.6 Limitações de Investigação

Uma das principais limitações encontradas na realização deste trabalho de investigação, mais precisamente na aplicação dos questionários aos militares, prende-se com o calendário de treinos operacionais no CdEAE na Aldeia de Camões, em Mafra. Esta situação impediu a não obtenção de uma amostra maior.

Outra restrição remete para o tempo de exclusividade para a investigação/redação do presente trabalho. Isto é, a difícil ligação com contactos com os entrevistados e o tempo despendido a aguardar as respostas, para poder, finalmente, iniciar trabalho em si, no espaço de tempo estabelecido.

6.7 Propostas e Recomendações

Em contrapartida ao que foi referido anteriormente, sugere-se algum tempo disponível, durante o quarto ano da Academia Militar, para contactos, pesquisas e qualquer outra tarefa que o aluno necessite de realizar. Desta forma, o Cadete irá assegurar que, durante o período exclusivo para realizar o TIA, possa estar integrado no tema e não desperdiçar tempo.

Em relação aos temas dos trabalhos de investigação, considero que devia ser apresentado um conjunto de temas, propostos pelo Diretor de Curso ou pelas próprias Unidades da Arma, com vista à realização de investigações com interesses futuros e que este tema deve ter continuidade para validação e confirmação dos resultados alcançados.

Ao nível da formação durante Academia Militar e durante o quarto ano, era uma mais valia ministrar formação em SPSS, por forma a acrescentar uma ferramenta, crucial neste âmbito de trabalhos de investigação científica.

6.8 Investigações Futuras

Para investigações futuras sugere-se a replicação deste estudo para teatros específicos, aos contingentes de Forças Nacionais Destacadas, como o Kosovo e Afeganistão. Seria interessante também aplicar este tipo de estudo aos militares da GNR, uma vez que eles atuam com mais frequência neste tipo de ambiente.

Bibliografia

- Afonso, A. (2010). *Caraterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas*. Lisboa: Academia Militar.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*, (3th ed.). London: The Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, 6 managerial applications* (4thed.). New York: Free Press.
- Beall, J.(2009). The United States Army and Urban Combat in the Nineteenth Century. *War in History* 16, (2) 157 – 158.
- Chiavenato, Idalberto. (2006) *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Desch, M.C (2001). Why Mout now? M.C. Desch (Ed.), *Soldiers in cities: Military Operations on Urban Terrain*.
- Estado-Maior do Exército (2011). PDE 3-07-14. *Manual de Combate em Áreas Edificadas*, Lisboa: Gráfica.
- Fortin, M. F. (2009a). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*, (5^o ed.) Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Fortin, M. F. (2009b). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Hooper, A., & Potter, J. (2010). *Liderança inteligente - Criara paixão pela Mudança*. Lisboa: Atual Editora.
- Hill, M. M, & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabas.
- Instituto de Estudos Superiores Militares (2005). *Regulamento de campanha: Operações*. Lisboa: Instituto Superior de Estudos Militares.
- Instituto de Estudos Superiores Militares. (2007). *Metodologia da Investigação Científica*. Lisboa: Instituto Estudos Superiores Militares.
- Louro, J. (Agosto de 2012). Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas ao serviço do Exército, *Azimuth*, 193, 26.

- Magalhães, S. & Wanderley, M. & Rocha, J. (1997). Desenvolvimento de Competências: O Futuro Agora! *Revista Treinamento & Desenvolvimento*, 12-14.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hannah, S., Uhl-Bien, M., Avolio, B., & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897-919.
- Hooper, Alan, & Potter, John (2013). *Liderança Inteligente, criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- National Defence of Canada [ND - Canada] (2005). Leadership in the Canadian Forces: Doctrine. Kingston: *Canadian Defence Academy*.
- NEP 520/2^a. (2013). *Normas para a redação do relatório científico final*. Lisboa: Academia Militar.
- Patterson, D. (2009) Be an Effective Leader. *FBI Law Enforcement Bulletin*.
- Pigors, P. (1935). Leadership or domination. Boston: Houghton Mifflin.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados; Integridade*. Lisboa: RH Editora.
- Rabaglio, M. (2001). *Seleção por Competência*. São Paulo: Educador.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8^a ed.). Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Rouco, C. (2008). A coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar - academia militar. *Proelium*, 4 (10), 143-170.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, C., Quinta, P., & Mariano, R. (2013). A Liderança e a Componente Moral no Exército Português. *Proelium*, 7 (4), 19-42.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium*, 6 (13), 71-90.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de lideranças em contexto militar. *Proelium*, VII (3), 17-46.
- Sullivan, G.A (2001). Preface. M.C. Desch (Ed.), *Soldiers in cities: Military Operations on Urban Terrain*, (pp. vii-viii).
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, A. (2013). Nato training group urban operations task group. *Azimuth*, 195, 76-83.
- Sorokin, P. A. (1943). *Man and society in calamity*. New York. Dutton.

- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios – Segundo Bolonha*. Lisboa: Reinpressão.
- Spencer, L.M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- U.S. Army. (2006). *Urban Operations: FM 3-06*. Washington, D.C. Department of the Army.
- U.S. Army. (2006). *Army leadership: Competent, confident, and agile – FM 6-22*. Washington, D.C. Department of the Army.
- U.S. Army. (2011). *Urban Operations: ATTP 3-06.11*. Washington, D.C. Department of Army.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.

Apêndices

Apêndice A - Entrevista exploratória e entrevista por questionário.



ACADEMIA MILITAR

DIREÇÃO DE ENSINO

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

GUIÃO DO QUESTIONÁRIO

**TEMA: O COMBATE EM ÁREAS EDIFICADAS E A SUA
IMPLICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE
COMANDO E LIDERANÇA**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Nuno Romeu Gralhós
Loureiro**

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Trabalho de Investigação, insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Militares – Especialidade de Infantaria da Academia Militar e está subordinado ao tema “O COMBATE EM ÁREAS EDIFICADAS E A SUA IMPLICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE COMANDO E LIDERANÇA”, sob orientação do TCR Dias Rouco.

Esta entrevista visa contribuir para a identificação de competências de comando e liderança no combate em áreas edificadas. Bem como, contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais, o desenvolvimento das competências de comando e liderança e sua implicação nas áreas edificadas.

A sua experiência sobre as Operações em áreas edificadas será de extrema importância para este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), uma vez que irá permitir a sua valorização.

Nuno Romeu Gralhós Loureiro

Asp Al Inf

I PARTE

ENTREVISTA – VIA EMAIL

1. Mesmo que pontual, já realizou alguma missão relacionada com CAE?
2. O aprontamento que realizou foi uma mais-valia para a realização da missão?
3. Considera a doutrina no âmbito do CAE, utilizada pelo nosso Exército atual e eficaz na sua aplicação no que respeita ao Comando e Liderança?
4. A formação atual desenvolve as competências de liderança necessárias para o CAE?
5. A formação dos comandantes das pequenas unidades a nível de comando e liderança será adequado para a realidade existente?
6. Ao nível do comando, a missão no CAE, encontra-se ao mesmo nível que no combate convencional?
7. No CAE é necessário ter competências de liderança específicas?
8. Quais as competências associadas à liderança que os oficiais de Infantaria de pequenos grupos devem desenvolver para obter desempenhos superiores?

II PARTE

No Combate em áreas edificadas assinale com um “x” o grau de concordância sobre cada item.

	Item	Nada importante											Extremamente	Não se aplica	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Consideração	Procuo perceber as necessidades e expectativas dos outros														
	Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros														
	Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas														
Aptidão Técnica e Profissional	Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido														
	Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia														
	Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões														
Auto -Confiança	Tomo decisões com o desacordo dos outros														
	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos														
	Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes														
Auto - Controlo	Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço														
	Mantenho com clareza o raciocínio as situações de stress														
	Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão														
	Identifico problemas e antecipo soluções														

Capacidade de Resolver Problemas	Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas																		
	Resolvo eficazmente os problemas																		
Comunicação	Tenho um discurso convincente																		
	Falo com os outros de forma clara																		
	Dou o exemplo em todas as circunstâncias																		
	Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência																		
Comunicação Assertiva	Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros																		
	Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos																		
	Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância																		
	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo mas com clareza																		
Coragem	Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo																		
	Luto sem hesitar por aquilo que considero certo																		
	Não receio as novas situações																		
Promoção do Desenvolvimento	Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos																		
	Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores																		
	Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores																		
Empatia	Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros																		
	Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros																		
	Tento compreender o que os outros sentem																		
Liderança Participativa	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão																		
	Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas																		

	Deixo os subordinados participar na tomada de decisão																		
Liderança por Delegação	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados																		
	Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos																		
	Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões																		
Flexibilidade e Adaptabilidade	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação																		
	Trabalho eficazmente nas várias situações																		
	Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações																		
Trabalho de Equipa e Coesão	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo																		
	Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência																		
	Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo																		
	Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade																		
Gestor de Conflitos e Negociação	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses																		
	Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram																		
	Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário																		
Influência/ Referência	Desperto nos outros um sentimento de referência																		
	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais																		
	Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos																		
	Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão																		

Orientação para as Tarefa	Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos																		
	Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão																		
Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	Reconheço o desempenho eficaz																		
	Dou aos outros reconhecimentos pelas suas prestações																		
	Informo os outros quando têm uma boa execução																		
Relações Interpessoais	Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização																		
	Relaciono-me de forma eficaz com os outros																		
	Mantenho uma comunicação ativa com os outros																		
	Sou recetivo ao feedback dos subordinados																		
	Expressos abertamente os meus sentimentos aos outros																		
	Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais																		
Tomar Decisões	Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática																		
	Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho																		
	Tenho a capacidade para antever as situações																		
Transparência	Sou franco e aberto com os outros																		
	Admito sem rodeios os meus erros e falhas																		
	Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros																		
Visão	Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.																		
	Visualizo o ambiente externo e interno da organização.																		
	Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo																		

Proatividade	Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização													
	Procuro melhorar os sistemas e práticas organizacionais													
	Efetuo mudanças visando a melhoria da organização													
	Dou novas sugestões para melhorar esta organização													

Apêndice B - Seleção dos itens pelo método de Lawshe

	Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessário	RVC
Procuo perceber as necessidades e expectativas dos outros	6		2	0,5
Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	7		1	0,75
Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas	6		2	0,5
Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	8			0,99
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	8			0,99
Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões	8			0,99
Tomo decisões com o desacordo dos outros	6	1	1	0,5
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	6	1	1	0,5
Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes	7		1	0,5
Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	8			0,99
Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress	8			0,99
Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão	8			0,99
Identifico problemas e antecipo soluções	8			0,99
Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas	8			0,99
Resolvo eficazmente os problemas	8			0,99
Tenho um discurso convincente	7		1	0,75
Falo com os outros de forma clara	8			0,99

Dou o exemplo em todas as circunstâncias	8			0,99
Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência	8			0,99
Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros	4	2	2	0
Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos	7		1	0,75
Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância	6	1	1	0,5
Quando não estou de acordo, sei dizê-lo mas com clareza	8			0,99
Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo	4	3	1	0
Luto sem hesitar por aquilo que considero certo	8			0,99
Não receio as novas situações	7	1		0,75
Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos	7		1	0,75
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores	8			0,99
Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores	6	1	1	0,5
Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros	8			0,99
Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros	6	1	1	0,5
Tento compreender o que os outros sentem	7		1	0,75
Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	8			0,99
Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas	8			0,99
Deixo os subordinados participar na tomada de decisão	8			0,99
Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	6	2		0,5
Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos	8			0,99
Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões	6	2		0,5

Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	8			0,99
Trabalho eficazmente nas várias situações	6	2		0,99
Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações	7	1		0,75
Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	7	1		0,75
Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	8			0,99
Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo	8			0,99
Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	5	2	1	0,25
Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	5	2	1	0,25
Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	6	1	1	0,5
Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	5	2	1	0,25
Desperto nos outros um sentimento de referência	8			0,99
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	8			0,99
Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	8			0,99
Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	8			0,99
Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos	8			0,99
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	6	1	1	0,5
Reconheço o desempenho eficaz	8			0,99
Dou aos outros reconhecimentos pelas suas prestações	8			0,99
Informo os outros quando têm uma boa execução	8			0,99
Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização	6	1	1	0,5

Relaciono-me de forma eficaz com os outros	8			0,99
Mantenho uma comunicação ativa com os outros	8			0,99
Sou recetivo ao feedback dos subordinados	8			0,99
Expresso abertamente os meus sentimentos aos outros	6	1	1	0,5
Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais	6	1	1	0,5
Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	8			0,99
Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho	8			0,99
Tenho a capacidade para antever as situações	8			0,99
Sou franco e aberto com os outros	6	1	1	0,5
Admito sem rodeios os meus erros e falhas	7		1	0,75
Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros	7		1	0,75
Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	6	1	1	0,5
Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	6	1	1	0,5
Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo	6	1	1	0,5
Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização	6	1	1	0,5
Procuro melhorar os sistemas e práticas organizacionais	6	1	1	0,5
Efetuo mudanças visando a melhoria da organização	7		1	0,75
Dou novas sugestões para melhorar esta organização	7		1	0,75

Apêndice C - Questionário de Competências de Liderança para CAE.

Parte I Dados Sociodemográficos

1. Posto: _____

2. Arma/ Serviço: _____

3. Cargo/ Função atual: _____

4. U/E/O - SubUnid

5. Quadro:

QP RV/ RC

6. Género:

Feminino Masculino

7. Idade:

20 anos ou menos De 41 a 50 anos De 21 a 30 anos De 51 a 60 anos De 31 a 40 anos Mais de 60 anos

8. Experiencia de Operações em Áreas Edificadas

Nenhuma Alguma Muita

II PARTE

No Combate em áreas edificadas assinale com um “x” o grau de concordância sobre cada item.

	Nada importante Extremamente										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eu como Comandante											
9. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.											
10. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.											
11. Identifico problemas e antecipo soluções.											
12. Tenho um discurso convincente.											

31. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo mas com clareza.																			
32. Não receio as novas situações.																			
33. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.																			
34. Tento compreender o que os outros sentem.																			
35. Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.																			
36. Trabalho eficazmente nas várias situações.																			
37. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência																			
38. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.																			
39. Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.																			
40. Dou aos outros reconhecimentos pelas suas prestações																			
41. Sou recetivo ao feedback dos subordinados.																			
42. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.																			
43. Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.																			
44. Dou novas sugestões para melhorar esta organização.																			
45. Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.																			
46. Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão.																			
47. Resolvo eficazmente os problemas.																			
48. Dou o exemplo em todas as circunstâncias.																			

49. Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.											
50. Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações.											
51. Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.											
52. Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.											
53. Informo os outros quando têm uma boa execução.											
54. Mantenho uma comunicação ativa com os outros.											
55. Tenho a capacidade para antever as situações.											
Dimensão do Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso.											
57. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais											
58. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo											
59. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais											
60. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros											
61. A satisfação no meu grupo é elevada											
62. Faço os outros irem além das suas expectativas											
63. Sou eficaz a liderar o grupo											
64. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo											
65. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais											

66. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos												
67. A forma como me relaciono satisfaz o grupo												

Apêndice D - Análise de conteúdo das entrevistas.

Nº	POSTO	NOME
1	Cap	Araújo e Silva
2	Cap	Rafael Lopes
3	Cap	Ricardo Camilo
4	Maj	Sousa Pinto
5	Maj	Roberto Mariano
6	TCor	Luís Bernardino
7	TCor	Mário Alvares
8	TCor	Estevão da Silva

Entrevistado	Questão nº1:” Mesmo que pontual, já realizou alguma missão relacionada com CAE?”	
Nº1	Sim, realizei duas missões no TO do Uganda, comandando, em ambos os casos uma equipa de formação de combate em áreas edificadas.	S
Nº2	Realizei uma missão no âmbito do Combate em Áreas Edificadas no Teatro de Operações do Uganda entre Julho de 2010 e Outubro de 2010; Membro do Urban Operations Working Group da NATO entre Out2007 e Set2012.	S
Nº3	Sim. Já realizei missões que decorreram em ambiente urbano.	S
Nº4	Sim.	S
Nº5	Apenas em exercícios	N
Nº6	Sim, entre 2010 e 2012, estive ligado a formação e competências específicas de CAE. Tive na Somália, na formação de Cmdts de companhia, era o responsável pelo CdECAE e pela formação dos elementos envolvidos, acompanhei e planeei o aprontamento.	S
Nº7	Apenas participei no planeamento, neste caso no planeamento e preparação da missão EUTM SOMALIA.	S
Nº8	Não	N

Entrevistado	Questão nº2:” O aprontamento que realizou foi uma mais-valia para a realização da missão?”	
Nº1	Sim. Permitiu-nos estudar o TO onde iríamos atuar, <u>prepararmos nos técnica, física e psicologicamente (D1)</u> , <u>desenvolver as competências necessárias para a missão(D13)</u> assim como rever, atualizar, desenvolver a área de formação em combate em áreas edificadas, <u>área de formação que iríamos ministrar. (D10)</u>	D1; D13; D10

Nº2	O aprontamento, constituiu objetivamente uma mais-valia para a missão, <u>uma vez que tendo sido a 1ª missão naquele teatro existiram aspetos designadamente administrativo-logísticos que condicionaram um aprontamento eficaz.(D13)</u> <u>Todavia na ótica da liderança, foi sem dúvida um momento de capital importância na medida em que permitiu conhecermo-nos uns aos outros e criar rotinas no seio da força.(D11)</u>	D13; D11
Nº3	O Treino Orientado para a Missão(D13) (vulgarmente chamado de aprontamento), na missão em que fui CmdtComp foi de extrema importância para a preparação da força.	D13;
Nº4	Sim.	
Nº5		
Nº6	São sempre uma mais-valia, todo o <u>aprontamento estava integrado para a projeção da força(D13)</u> . <u>Durante esta fase administrou-se o curso de CAE aos militares que realizaram a missão, pois eles iam realizar papel de formadores durante a missão(D14)</u> . <u>Podemos dizer que cerca de 90% do aprontamento tava direcionado para o CAE(D13)</u> .	D13; D14;
Nº7	Claro que sim. <u>Numa missão então que era dedicada à formação em CAE(D13)</u> , essa necessidade de aprontamento foi fundamental.	D13
Nº8		

Entrevistado	Questão nº3:” Considera a doutrina no âmbito do CAE, utilizada pelo nosso Exército atual e eficaz na sua aplicação no que respeita ao Comando e Liderança?”	
Nº1	No que diz respeito a CAE, a doutrina existente é em concordância com o que de mais atual se faz na NATO, <u>não quer isto dizer que esta tenha especificação sobre as características de liderança específicas para este tipo de ambiente(D10)</u> , <u>assim sendo serve para testar as competências de liderança mas não de uma forma sistematizada(D3)</u> .	D10; D3
Nº2	Não. <u>Atualmente a doutrina nesse âmbito ao nível do Exército é inexistente(D3)</u> .	D3
Nº3	<u>A doutrina de CAE está atualizada (PDE 03-07-14 de 2011)</u> . <u>O problema é que ao nível de manuais de Bat, Comp e Pel, não estão atualizados(D7)</u> .	D7
Nº4	A doutrina está direcionada para o cumprimento das missões de um modo genérico. <u>A aplicação das TTP de cada Unidade, decorrentes da sua missão, possibilidades e organização para combate é que irão definir os procedimentos de pormenor na atuação das forças(D7)</u> . Neste âmbito julgo que o Comando e Liderança serão mais ou menos desenvolvidos de acordo com as TTP definidas e com o nível de treino da força <u>Respondendo diretamente à pergunta, julgo a doutrina permite um eficaz emprego de Comando e Liderança, mas está muito dependente da forma como se organiza e encara o treino(D3)</u> .	D7; D3

Nº5	Não conheço adequadamente a doutrina que é ministrada nessa área.	
Nº6	<u>Esta doutrina não esta direcionada para o comando e liderança, existe sim um conjunto de skill que dão valência para a componente de CAE(D13), dai o curso de CAE ser dado apenas a oficiais e sargentos os cmdts dos mais altos escalões(D1). Não há uma doutrina específica para o comando e liderança, mas estarão sempre evidentes no planeamento e combate. Consideramo-nos ao mesmo nível em todos os aspetos em relações a outros Exércitos(D1). Em relação a formação na Academia Militar, é sem dúvida das melhores, de referir que a vertente especifica para o CAE, não esta saliente e necessita de ser desenvolvida(D7).</u>	D13; D1; D7
Nº7	<u>Julgo que não deve haver essa preocupação pois o comando e a liderança são ações comuns a qualquer outro tipo de operação militar(D12). O mais importante e que torna as operações de CAE mais distintivas são as TTP(D13). A assimilação e domínio técnico, no caso do CAE, requerem uma preparação cuidada e prolongada no tempo(D1).</u>	D12; D13; D1
Nº8	<u>Relativamente à doutrina, considero-a atual, na medida em que tem vindo a ser atualizada (a partir da doutrina se referência) com uma frequência que considero razoável(D7). Quanto à eficácia da sua aplicação em termos do CmdLid, considero que a mesma não é melhor ou pior, atendendo às capacidades de CmdLid necessárias a um comandante durante o cumprimento de missões neste tipo de ambiente(D13).</u>	D7; D13

Entrevistado	Questão nº4:” A formação atual desenvolve as competências de liderança necessárias para o CAE?”	
Nº1	<u>Considero que esta área de treino exige muita liderança e aos mais baixos escalões, e, apesar de não diretamente, a prática de ações em CAE, permite testar e desenvolver as capacidades de liderança dos comandantes a todos os níveis desde esquadra a pelotão(D1). Assim considero que as competências de liderança saem desenvolvidas apesar não de uma forma sistematizada(D7).</u>	D1; D7
Nº2	<u>As competências de liderança na minha ótica devem ser observadas de uma forma generalizada para a toda a tipologia de operações e centrada no homem, no Soldado pois é ele que representa a essência da liderança(D7). Assim, considero que a formação atual, especialmente no Tirocínio abre e mostra caminhos aos formandos para criar a sua própria base para a liderança(D1).</u>	D7; D1
Nº3	<u>Na minha opinião a atual formação, em especial a dos oficiais, não desenvolve as competências de liderança, necessárias para a condução de operações, obviamente que as de CAE estão incluídas(D17).</u>	D17
Nº4	<u>Posso apenas responder pela formação e treino nas Unidades Comandos. A resposta é sim, no entanto e por limitações de equipamento e acessórios para combate (meios rádio individuais e</u>	D1

	<u>NVG's individuais), a ação de comando das Equipas de Comandos e Grupos de Combate, é por vezes menos flexível e independente do que gostaríamos(D1).</u>	
Nº5	Tal como te disse não sei se assim acontece, mas considero que a formação que recebemos desenvolve de forma geral as competências de liderança necessárias a um bom desempenho nessa área. <u>O que poderá faltar é treino técnico específico e adaptado ao ambiente em causa(D1).</u>	D1
Nº6	Sim, existe uma base conceptual para esta disciplina, pena existir a separação da vertente física da teórica, estando afastadas no tempo, pois dá-se a parte teórica e só a posterior a parte pratica, ainda agravar o facto de os aspirantes alunos não poderem dar formação geral comum as praças do Exército. <u>Sim, desenvolve-se a parte conceptual, já a liderança treina-se, e necessário ser cmdt pel para ser cmdt companhia, e assim prospectivamente, obrigatoriedade muito treino e estar presente no terreno onde toda ação se desenvolve(D1).</u>	D1
Nº7	Pelas razões apontadas na questão anterior julgo que não.	
Nº8	<u>Ainda que não detenha dados concretos relativamente aos programas de formação mais recentes, julgo que a formação está mais orientada para a tipologia de ambiente e os constrangimentos que pode provocar na aplicação das diversas capacidades presentes no espaço de batalha(D7).</u> Obviamente que também serão considerados os constrangimentos que se <u>colocam a um comandante ao nível do comando e da liderança, mas não deverá ser esse o foco de uma formação denominada de Combate em Áreas edificadas(D18).</u>	D7; D18

Entrevistado	Questão nº5:” A formação dos comandantes das pequenas unidades a nível de comando e liderança será adequado para a realidade existente?”	
Nº1	Do que me dá a perceber, a formação de Liderança ministrada aos comandantes das pequenas unidades é <u>generalista, podendo ser utilizada em qualquer tipo de ambiente(B8).</u> Não quer isto dizer que seja na minha opinião eficaz. <u>O CAE poderá ser uma boa “ferramenta”, devido às suas características, para aplicar, desenvolver e validar competências(D1).</u>	B8; D1
Nº2	Julgo que foi respondida na anterior.	
Nº3	Tendo em consideração a minha anterior resposta, não.	
Nº4	<u>A formação e treino nunca é a ideal, mas julgo que é adequada. No caso dos Comandos, utilizamos os conhecimentos e experiências dos mais antigos e os conhecimentos e experiências das nossas atuações mais recentes(D11).</u> Os princípios a assumir na formação e treino são adaptados às possibilidades de atuação. Ao fim de alguns anos a trabalhar nestas matérias, apercebemo-nos de que os princípios gerais se mantêm. <u>No entanto determinados equipamentos permitem/obrigam a pequenas</u>	D11; D1

	<u>alterações das TTP para treino e por conseguinte na formação(D1).</u>	
Nº5	<u>A esse nível considero que o treino recai muito no treino de tarefas críticas(D13) de forma a automatizar procedimentos, libertando desta forma o cmdt da pq unidade para a resolução de situações inesperadas e não treinadas(D1).</u>	D13; D1
Nº6	<u>De difícil resposta, poderia dizer sim e não, pois só na guerra no conflito se vai verdadeiramente afirmar e dar resposta a todas estas questões. Só com a vertente pratica levada a exaustão se consegue determinar o nosso grau de preparação(D14).</u>	D14
Nº7	<u>Não. No meu entender, com ciclos de formação e aprontamentos cada vez mais curtos, em parte decorrentes de restrições de natureza financeira, a aprendizagem e interiorização do corpo de conceitos que sustentem o desempenho dos comandantes em contextos de atuação como é o CAE(D7) poderá ficar aquém. Todavia, só o futuro empenhamento real poderá verificar a existência de eventuais desequilíbrios(D10).</u>	D7; D10
Nº8	<u>Quanto à adequabilidade, não possuo dados credíveis que sustentem essa afirmação. No entanto considero que atualmente a formação de CmdLid na AM é mais “considerada” e específica, comparativamente ao que sucedia à cerca de 20 anos atrás(D13).</u>	D13

Entrevistado	Questão nº6:” Ao nível do comando, a missão no CAE, encontra-se ao mesmo nível que no combate convencional?”	
Nº1	<u>Reiterando o que já referi, creio que as características de um líder são transversais, seja CAE ou convencional. No CAE a probabilidade e intensidade com que são aplicadas poderá ser maior(D13). Como exemplo, no combate convencional, numa limpeza de trincheira as características de liderança terão que ser tão presentes e semelhantes às de em CAE, numa limpeza de um edifício(D16).</u>	D13; D16
Nº2	<u>Não. As características do ambiente operacional em CAE são mais exigentes quer em termos psicológicos, quer em termos físicos quer mesmo em termos da aplicação tecnológica necessária para esta tipologia de combate(D3). Cumulativamente, sendo o CAE um combate mais descentralizado implica que as decisões tenham que ser tomadas aos mais baixos escalões havendo portanto a necessidade que o Subalterno e o Sargento (Cmdt’s dos baixos escalões) estejam preparados para tomar essas decisões com base em análises multidisciplinares e muitas vezes com o fator tempo muito reduzido(D13).</u>	D3; D13
Nº3	<u>Caro Asp, não sei o que queres perguntar com esta questão. Porque a diferença entre combate convencional e não convencional, nada tem a ver com o ambiente (espaço físico) onde decorre as operações.</u>	
Nº4	<u>Posso apenas falar da minha experiência. Nós trabalhamos com princípios táticos individuais e procurámos uma profunda</u>	D13; D7;

	<p><u>interoperabilidade das Equipas de Comandos(D13).Dentro de cada Equipa cada militar é especialista em diferentes áreas (Explosivos; Navegação/Pistagem; Socorrismo; Comunicações – a nível motivacional é relevante pois cada um se sente especial dentro do seu pequeno grupo)(D7). Cada Equipa é comandada por um Sargento. A organização por equipas no Grupo de Combate garante iniciativa a um escalão muito baixo e permite uma maior capacidade de adaptação da força(D4). As equipas possuem alguma independência, podem desenvolver pequenas ações em prol do Grupo de Combate e estão habituadas a trabalhar por vezes afastadas do próprio grupo. Por sua vez, o Grupo de Combate (Unidade Base de Combate dos Comandos) opera muitas vezes afastado da Companhia a que pertence.</u></p> <p><u>Tudo isto para transmitir que nos Comandos não alterámos de modo profundo os procedimentos de Comando em ações de CAE, pois a nossa organização estrutural e cultura de formação e treino permite a flexibilidade e independência/sensação de isolamento que muitas vezes acontece quando se opera em CAE(D10).</u></p> <p><u>Respondendo diretamente à pergunta e se entendermos “nível de comando” por capacidade/exigência de comando de um chefe, julgo que o nível poderá ser diferente (mais elevado) no sentido em que a ligação é mais limitada e a sensação de controlo da situação é mais difícil de conseguir. Os chefes têm que ter mais confiança na força que comandam e vice-versa, tem que conhecer e aplicar os princípios assumidos mesmo em situações não esperadas(D2).</u></p>	D10, D2
Nº5	<p><u>No CAE, tal como em qualquer outra situação, a missão deve ser sempre o referencial, mas neste ambiente, teremos provavelmente que dar uma importância um pouco maior à intenção do Cmdt(D10), pois pode acontecer com relativa facilidade que não tenhamos condições de cumprir a nossa missão, mas mesmo assim, ainda conseguir contribuir para concretizar a intenção do Cmdt(D13).</u></p>	D10; D13
Nº6	<p>São diferentes, cada cenário tem as suas exigências, ao nível da liderança ainda se evidencia mais, <u>tal como situações que tem que comandar grupos com descentralização de tropas(D16) ao contrário do tempo de napoleão. Para cada teatro tem que se adaptar as circunstâncias(D10).</u> Por outro lado as tomadas de decisão são iguais em todos os cenários.</p>	D16; D10;
Nº7	<p><u>Não, pois será sempre mais exigente em termos da dimensão e dispersão na ação que o CAE quase sempre comporta(D3).</u></p>	D3
Nº8	<p>Sim, como não poderia deixar de ser. Apenas o ambiente é diferente. <u>As competências de liderança são que têm que ser transversais a todos os ambientes(D10).</u></p>	D10

Entrevistado	Questão nº7:” No CAE é necessário ter competências de liderança específicas?”	
Nº1	Pelo que já referi anteriormente, não creio, acredito que necessitem de ser eventualmente mais testadas e praticadas. <u>Considerando que o CAE é uma boa ferramenta para validação das competências de Liderança(D3).</u>	D3
Nº2	Não me parece. O CAE é uma característica da AOp, e como disse anteriormente o foco da liderança militar é o Soldado, e esse é sempre o mesmo. <u>Todavia, esse ambiente (CAE), colocará novos desafios ao Comando, mas para o qual o Líder, o comandante tem que estar desperto para que possa tomar decisões, orientar e encaminhar os seus subordinados para o cumprimento da missão da sua unidade(D13).</u>	D13
Nº3	Com base na minha experiência, não. O combate em ambiente urbano é mais exigente, tendo como referência os recentes Teatros de Operações, no entanto, as competências de liderança são as mesmas.	
Nº4	Não julgo que sejam necessárias competências de liderança específicas. <u>Julgo ser necessário muito treino de tarefas coletivas avançadas (tarefas cujo cumprimento da missão dependem de alterações das TTP assumidas)(D1)</u> Neste sentido a organização e preparação do treino devem ser no sentido de obrigar a que as forças sejam confrontadas com situações diferenciadas nas ações no objetivo(D13)e capacidade para desenvolver soluções de contingência(D3).	D1; D13; D3
Nº5	<u>Diria que específicas não, mas que algumas delas deverão estar mais desenvolvidas do que em operações ditas convencionais, consideram que sim(D7).</u>	D7
Nº6	<u>Sim, pois o comando neste tipo de operações e mais descentralizado, o combate em 3 dimensões traz algumas especificidades, no entanto vai estar sempre ligada ao comando e tomada de decisão(D16).</u>	D16
Nº7	<u>Não, terá simplesmente que ser líder. Mas, a exemplo de outras operações militares, terá sempre que dominar as TTP associadas(D1).</u> Só assim poderá balancear os seus empenhamentos e tomadas de decisão.	D1
Nº8	Não.	

Entrevistado	Questão nº8:” Quais as competências associadas à liderança que os oficiais de pequenos grupos devem desenvolver para obter desempenhos superiores?”	
Nº1	<u>Creio que os comandantes nos pequenos grupos devem ser exímios executantes e acima de tudo ter os conhecimentos técnicos e táticos que lhes permita aplicar as potencialidades das suas unidades da melhor forma(D1).</u>	D1; D2; D4; D5

	<p><u>Assim ganharão auto-confiança e auto controlo, permitindo-lhes resolver de uma forma mais eficaz os problemas que se lhes surgam de uma forma flexível(D2).</u></p> <p><u>Por último a comunicação é fundamental para que as suas intenções passem para os escalões subordinados(D4).</u></p>	
Nº2	<p>Motivação dos seus subordinados; Comunicação; Pensamento crítico;</p> <p>Trabalho em Grupo; Inteligência emocional;</p> <p>Competência Técnica; Capacidade de adaptação.</p>	D11; D1; D4; D5
Nº3	<p>Bem aqui está uma questão difícil de responder, para mim que não domino a área da formação de competências. No entanto, vou tentar responder com base na experiência pessoal e não na doutrinária.</p> <p><u>O oficial de infantaria, em especial, Cmdt's de Pel tem de ter as seguintes competências associadas à liderança:</u></p> <p><u>a. Conhecimento (saber saber)(D7)</u></p> <p>Dominar a doutrina do PelAt, ao pormenor, nomeadamente sobre as suas capacidades, organização, meios e o seu emprego e com especial enfoque para o processo de planeamento tático de missões de nível Pel.</p> <p><u>b. Habilidade (Saber fazer)(D1)</u></p> <p>Dominar três áreas essenciais das unidades de combate de pequena dimensão, o tiro, a técnica de combate e o treino físico. Não tem que ser o melhor, mas tem de atingir um padrão acima da média.</p> <p><u>c. Atitude (saber ser)(D15/D18)</u></p> <p>O comandar pelo exemplo. É simples, mas muito difícil de pôr em prática. Comandar pelo exemplo não é só estar a horas na formatura e ter as botas bem engraxadas, esta é a parte simples e fácil. O difícil é realizar as mesmas tarefas que os meus subordinados e ainda conseguir planear e supervisionar todas as atividades do Pel.</p> <p>Claro que todas as virtudes militares também são importantes, onde destaco a lealdade, o sentido de justiça, o espírito de missão, o espírito de corpo, o espírito de sacrificio, o sentido do dever e para mim a mais importante a honra.</p> <p><u>Vou mais longe, para ser um oficial de infantaria, deveria de existir pré-requisitos ao nível do saber ser, o Exemplo, a Ponderação, a Decisão e o Estofa(D12).</u></p>	D7; D1; D15 D18; D12;
Nº4	<p>Julgo que qualquer chefe deve assentar a sua atuação em 3 pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Formação/treino/capacidade de cumprir missões(D1;D13)</u> - <u>Motivação do grupo (em que o desenvolvimento do conceito em que cada um é um elemento essencial à operabilidade do sistema)</u> - <u>Coesão (todos concorrem entre si)(D11)</u> <p><u>Julgo também que, a capacidade de comunicação, a permeabilidade/adaptação entre todos e a existência uma solução de compromisso a médio longo prazo entre todos os elementos é essencial(D4).</u></p>	D1; D13; D11; D4

	<u>No final e independentemente de toda esta ligação nenhum dos elementos da Equipa/Grupo deverá ter dúvidas sobre que é o chefe(D11).</u> Quero que tenhas a noção que os 3 pilares acima descritos têm muitos pormenores essenciais que não estão descritos por serem de difícil explicação em texto e no tempo que disponho.	
Nº5	Capacidade de decisão mesmo quando sujeito a grandes esforços físicos; Coragem física e moral; Capacidade de comunicação (clara, precisa e concisa); Controlo emocional.	D16; D6; D5; D4; D2
Nº6	O exemplo, capacidade de decisão, capacidade de improviso, autodisciplina, autocontrolo e descentralização.	D10; D16; D2; D12
Nº7	<u>No meu entender considero como fundamental a capacidade de decisão(D16).</u> A volatilidade dos contextos de operação obriga a esse domínio.	D16
Nº8	<u>Os necessários ao esclarecimento eficaz da situação e assim poderem estar cientes de todas as consequências da tomada de decisão(D1).</u>	D1

Tabela n.º D. 1- Competências de liderança por questões.

Questão	Entrevistados								Frequência	Resultados %
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Dimensão 1										
2	x								1	13%
3						x	x		2	25%
4	x	x		x	x	x			5	63%
5	x			x	x				3	38%
7				x			x		2	25%
8	x	x	x	x					4	50%
Dimensão 2										
6				x					1	13%
8	x				x	x			3	38%
Dimensão 3										
3	x	x		x					3	38%
6		x					x		2	25%
7	x			x					2	25%
Dimensão 4										
8	x	x		x	x				4	50%
Dimensão 5										
8	x	x			x				3	38%
Dimensão 6										
8					x				1	13%

Dimensão 7										
3			x	x		x		x	4	50%
4	x	x						x	3	38%
6				x					1	13%
7					x				1	13%
8			x						1	13%
Dimensão 10										
2	x								1	13%
3	x								1	13%
5	x								1	13%
6				x	x	x		x	4	
8						x			1	13%
Dimensão 11										
2		x							1	13%
5				x					1	13%
8		x		x					2	25%
Dimensão 12										
3							x		1	13%
8			x			x			2	25%
Dimensão 13										
2	x	x	x			x	x		5	50%
3						x	x	x	3	
5					x				1	13%
6	x	x		x	x				4	
7		x		x					2	25%
8				x					1	13%
Dimensão 14										
2						x			1	13%
Dimensão 15										
8			x						1	13%
Dimensão 16										
6	x					x			2	25%
7						x			1	13%
8					x	x	x	x	4	50%
Dimensão 17										
4			x						1	13%
Dimensão 18										
4								x	1	13%
8			x						1	13%

Tabela n.º D. 2 - Código das competências de liderança.

D1	Aptidão Técnica e Profissional	Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.
D2	Auto-Controlo	Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança.
D3	Capacidade de resolver problemas	Identifico problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.
D4	Comunicação	Comunico, com facilidade, de forma oral e ou escrita, apresentando uma forma estrutura e um conteúdo de qualidade; tenho um discurso fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.

D5	Comunicação Assertiva	Defendo os meus direitos e exprimo pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.
D6	Coragem	Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executo ações absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.
D7	Promoção do desenvolvimento	Formo e treino subordinados fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.
D8	Empatia	Escuto de forma atenta, aberta e interessada, e compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
D9	Liderança participativa	Aconselho-me com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
D10	Flexibilidade e Adaptabilidade	Adapto-me eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidero, e penso, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade me reserva.
D11	Trabalho de Equipa e Coesão	Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e a obtenção dos seus objetivos estratégicos.
D12	Influência/Referência	Promovo em mim e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizações, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.
D13	Orientação para a Tarefa	Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.
D14	Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos meus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.
D15	Relações Interpessoais	Relaciono-me de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.
D16	Tomar Decisões	Identifico os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.
D17	Transparência	Sou franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.
D18	Proatividade	Comportamento de antecipação e de responsabilização pelas próprias escolhas e ações frente às situações impostas pelo meio.

Apêndice E - Significância das diferenças entre categorias.

Tabela n.º E. 1 - Significância das diferenças entre categorias.

	Sig.
Aptidão Técnica profissional	0,000
Autocontrole	0,000
Capacidade resolver problemas	0,000
Comunicação	0,000
Comunicação assertiva	0,002
Coragem	0,000
Promoção do desenvolvimento	0,002
Empatia	0,001
Liderança participativa	0,001
Flexibilidade e adaptabilidade	0,000
Trabalho equipa e coesão	0,000
Influência/referência	0,000
Orientação para a tarefa	0,000
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	0,005
Relações interpessoais	0,000
Tomar decisões	0,000
Transparência	0,090
Proatividade	0,005
Esforço extraordinário	0,016
Eficácia	0,013
Satisfação	0,008

Aptidão Técnica profissional, $F(3 \ 40,052) = 13,302$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre os Praças e os Oficiais ($p = ,005$), Praças e Sargentos ($p = ,000$) e Praças e Cabos ($p = ,015$), sendo que os Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos e Sargentos e Cabos não são estatisticamente significativas.

Autocontrole, $F(3 \ 42,415) = 29,822$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Oficiais ($p = ,000$), Praças e Sargentos ($p = ,000$) e Praças e Cabos ($p = ,000$), sendo que as

Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos e Sargentos e Cabos não são estatisticamente significativas.

Capacidade resolver problemas, $F(3 \ 37,544) = 29,822$, $p = ,002$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Oficiais ($p = ,001$), Praças e Sargentos ($p = ,002$) e Praças e Cabos ($p = ,044$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos e Sargentos e Cabos não são estatisticamente significativas.

Comunicação, $F(3 \ 41,569) = 31,099$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre os Praças e os Oficiais ($p = ,000$), Praças e Sargentos ($p = ,000$) e Praças e Cabos ($p = ,000$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos e Sargentos e Cabos não são estatisticamente significativas.

Comunicação Assertiva, $F(3 \ 146) = 5,203$, $p = ,002$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Oficiais ($p = ,031$) e Praças e Sargentos ($p = ,028$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos, Sargentos e Cabos e Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Coragem, $F(3 \ 146) = 7,228$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Oficiais ($p = ,027$) e Praças e Sargentos ($p = ,001$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos, Sargentos e Cabos e Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Promoção do desenvolvimento, $F(3 \ 146) = 5,123$, $p = ,002$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Oficiais ($p = ,013$) sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos, Sargentos e Cabos, Praças e sargentos e entre Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Empatia, $F(3 \ 146) = 6,005$, $p = ,001$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Oficiais ($p = ,000$), Praças e Sargentos ($p = ,023$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos, Sargentos e Cabos e Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Liderança Participativa, $F(3 \ 37,792) = 6,740$, $p = ,001$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Sargentos ($p = ,023$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos, Sargentos e Cabos e Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Flexibilidade e Adaptabilidade, $F(3 \ 41,755) = 23,358$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Oficiais ($p = ,000$), Praças e Sargentos ($p = ,000$), Praças e Cabos ($p = ,000$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos e entre Sargentos e Cabos não são estatisticamente significativas.

Trabalho Equipa e Coesão, $F(3 \ 38,968) = 12,323$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre os Praças e os Oficiais ($p = ,017$), Praças e Sargentos ($p = ,000$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos, Sargentos e Cabos e entre Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Influência/Referência, $F(3 \ 40,652) = 10,818$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Oficiais ($p = ,012$), Praças e Sargentos ($p = ,008$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos, Sargentos e Cabos e entre Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Orientação para a Tarefa, $F(3 \ 43,075) = 22,834$, $p = ,000$, entre as Praças e os Oficiais ($p = ,000$), Praças e Sargentos ($p = ,000$) Praças e Cabos ($p = ,005$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos e entre Sargentos e Cabos não são estatisticamente significativas.

Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização, $F(3 \ 36,674) = 5,149$, $p = ,005$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Oficiais ($p = ,030$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos, Sargentos e Cabos, Praças e Sargentos e entre Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Relações Interpessoais, $F(3 \ 39,330) = 8,974$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre os Praças e os Oficiais ($p = ,024$), Praças e Sargentos ($p = ,005$), sendo que as Praças obtêm

valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos, Sargentos e Cabos e entre Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Tomar decisões, $F(3 \ 41,761) = 28,757$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Praças e os Oficiais ($p = ,000$), Praças e Sargentos ($p = ,000$), Praças e Cabos ($p = ,007$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais e Sargentos e entre Sargentos e Cabos não são estatisticamente significativas.

Proactividade, $F(3 \ 5,945) = 38,782$, $p = ,002$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre Praças e Sargentos ($p = ,029$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais, Sargentos e Cabos, Praças e Oficiais e entre Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Esforço extraordinário, $F(3 \ 9,440) = 38,602$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre Praças e Sargentos ($p = ,005$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais, Sargentos e Cabos, Praças e Oficiais e entre Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Eficácia, $F(3 \ 38,540) = 9,339$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre Praças e Sargentos ($p = ,003$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais, Sargentos e Cabos, Praças e Oficiais e entre Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Satisfação, $F(3 \ 38,296) = 7,777$, $p = ,000$, os testes de comparação múltipla a posteriori indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre Praças e Sargentos ($p = ,008$), sendo que as Praças obtêm valores mais baixos nesta competência. As diferenças entre Oficiais e Cabos, Oficiais, Sargentos e Cabos, Praças e Oficiais e entre Praças e Cabos não são estatisticamente significativas.

Apêndice F - Significância das diferenças por especialidades.

Tabela n.º F. 1 - Significância das diferenças por especialidade.

	Sig.
Aptidão técnica profissional	0,072
Autocontrolo	0,017
Capacidade resolver problemas	0,133
Comunicação	0,019
Comunicação assertiva	0,358
Coragem	0,653
Promoção do desenvolvimento	0,667
Empatia	0,834
Liderança participativa	0,583
Flexibilidade e adaptabilidade	0,002
Trabalho equipa e coesão	0,581
Influência/referência	0,684
Orientação para a tarefa	0,019*
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	0,341
Relações interpessoais	0,467
Tomar decisões	0,014
Transparência	0,653
Proatividade	0,513
Esforço extraordinário	0,663
Eficácia	0,722
Satisfação	0,339

* $p \leq ,05$ ** $p \leq ,01$ *** $p \leq ,001$

Anexos

Anexo A - Princípios do combate em áreas edificadas do Manual de CAE (PDE 3-04-14).

Princípios do combate em áreas edificadas

Os princípios considerados para a condução de operações ofensivas e defensivas em situações convencionais, continuam a ser válidos no combate em áreas edificadas. É no entanto, necessário detalhar alguns deles face às características específicas do ambiente urbano. Fundamentalmente, é importante manter-se a serenidade, planejar e depois atuar. Nas operações em áreas edificadas, o comandante deve cumprir em permanência os seguintes princípios:

Planeamento simples

No seu planeamento o comandante deve ser objetivo, procurando ser o mais simples possível. Com um planeamento conciso os seus homens e comandantes subordinados, irão mais facilmente compreender a sua missão e a intenção da operação.

Controlo

Devido às dificuldades inerentes o comandante deve planejar medidas de coordenação ao mais íntimo pormenor. Deve criar uma sinalética de maneira que consiga dar ordens no fulgor da batalha.

Ímpeto

O ímpeto é a chave do combate em áreas edificadas, devendo exercer-se todos os esforços na sua manutenção, no sentido de destruir a ameaça pelo choque. O combate em áreas edificadas é caracterizado pela sua brutalidade e imprevisibilidade e o único modo de alcançar a iniciativa é a de atuar com ímpeto e de uma forma brutal. Nunca sacrificar o controlo à velocidade.

Apoio de Fogos

Um comandante não se pode esquecer de utilizar os seus fogos de apoio. Jamais poderá atacar uma determinada área edificada sem anteriormente esta ter sido flagelada pelos fogos de apoio.

Considerações de ordem tática

O grande peso do combate em áreas edificadas é da Infantaria e essencialmente aos níveis Secção e Pelotão. No entanto, todos os comandantes devem conhecer intimamente as características deste tipo de combate.

Campo de batalha multidimensional

A localização dos edifícios cria um campo de batalha multidimensional implicando o combate em andares e telhados, bem como em caves, esgotos e subterrâneos. Os soldados devem adaptar as suas técnicas de combate a estes diferentes ambientes.

Limitações à observação e campos de tiro

(a) No interior dos edifícios, as armas são posicionadas bem para o interior dos compartimentos, de forma a não se projetarem para o exterior das janelas. Esta característica confere proteção das vistas ao atirador mas reduz a sua observação e o seu campo de tiro. Desta forma, os campos de tiro são sacrificados para se conseguir surpresa e proteção;

(b) A observação é de uma forma geral limitada, à exceção das ruas e áreas abertas como parques, jardins ou praças. Quer o atacante, quer o defensor, cobrem estas áreas com fogos;

(c) As armas de apoio têm que ser posicionadas mais à frente para que o seu apoio seja eficaz;

(d) O apoio mútuo é mais difícil;

(e) O controlo das operações é muito difícil; muitas das ações dependem da capacidade de liderança, iniciativa e improvisação dos comandantes das pequenas unidades.

Cobertos e Abrigos

(a) Uma área edificada oferece excelente cobertura e desenfiamento, tanto para o

defensor como para o atacante. No entanto, a vantagem pertence ao defensor, já que o atacante tem que se expor para se movimentar através da área;

(b) A eficácia da cobertura depende da densidade dos edifícios e da natureza da sua construção. Os edifícios construídos em material frágil ou inflamável, são facilmente destruídos ou incendiados, podendo constituir uma armadilha mortal para os elementos que os utilizarem;

(c) Os edifícios em pedra ou cimento armado, com paredes e caves espessas, proporcionam excelentes cobertos, mesmo quando por ação de bombardeamentos são reduzidos a escombros.

Dificuldades na localização do fogo da ameaça

(a) O atacante tem dificuldade em localizar o fogo da ameaça devido ao facto de a maioria das armas estarem posicionadas de forma a não se projetarem para o exterior das janelas e portas dos edifícios, sendo normalmente disparadas através de pequenos buracos ou brechas;

(b) A observação torna-se difícil face ao fumo e pó que permanece nas ruas;

(c) O som é amplificado e provoca ecos entre os edifícios e as ruas;

(d) A referenciação dos objetivos é igualmente difícil. A utilização de munições tracejantes pode revelar-se o único método eficaz de a executar, nestas condições.

Combate próximo

(a) O combate ocorre a distâncias extremamente curtas. A ameaça pode estar no próximo compartimento, no próximo edifício ou no outro lado da rua;

(b) O combate corpo-a-corpo revela-se uma probabilidade em vez de uma possibilidade, quando a ameaça é determinada.

Atiradores furtivos

As experiências mais recentes demonstraram que o emprego de atiradores furtivos em áreas edificadas é muito frequente e reveste-se de elevada periculosidade em relação às tropas em deslocamento. Da mesma forma, a arma mais eficiente contra este tipo de ameaça são as armas anticarro de curto alcance. Estas não devem ser apontadas às aberturas nos edifícios, como portas e janelas, mas para a parede num ponto imediatamente abaixo da janela ou ao lado da porta de onde foram identificados os disparos do atirador furtivo.

Movimento de viaturas

As áreas edificadas são o derradeiro “todo-o-terreno”. Os veículos que nelas se deslocam são vulneráveis em todas as dimensões, sujeitos a ataques a partir do nível do solo, dos andares mais elevados dos edifícios ou dos telhados, ou ainda por tropas operando no subsolo. Da mesma forma a sua capacidade de manobra é severamente restringida.

Apoio de fogos e de combate

(a) Artilharia e morteiros

Os fogos indiretos são normalmente empregues no perímetro de uma área edificada. Os projéteis das armas médias e pesadas são eficazes contra edifícios de cimento armado e outras fortificações. Algumas destas unidades podem receber a missão de tiro de contrabateria. Se necessário, algumas armas podem ser empregues em tiro direto no apoio aos elementos que combatem no interior da área edificada. Os morteiros são as armas de tiro indireto mais adequadas para o interior das áreas edificadas devido aos seus elevados ângulos de tiro, permitindo-lhes bater as posições inimigas cobertas pelos edifícios altos, a partir de posições que, igualmente, lhes conferem cobertura.

(b) Blindados e armas anticarro

Os blindados podem garantir um apoio próximo muito eficaz, mas os CC exigem proteção em todas as direções garantida pela Infantaria, enquanto no interior de uma área edificada. As armas anticarro filo guiadas não têm um efeito desejado face aos seus alcances mínimos, demasiado elevados para o combate em áreas edificadas e aos obstáculos que existem nestas áreas, árvores, fios telefónicos e de energia eléctrica, muros, etc. No entanto os mísseis anticarro de última geração possuem alcances mínimos mais curtos e podem ser disparados a partir de posições no interior de edifícios, o que os torna nas armas anticarro ideais para este tipo de combate.

(c) Engenharia e sapadores

Os elementos de Engenharia e sapadores prestam o seu apoio, essencialmente durante a preparação da defesa e na condução do ataque. Durante um ataque, os elementos de Engenharia providenciam reconhecimento de engenharia, e garantem a mobilidade, limpando os itinerários de obstáculos e abrindo vias para a Infantaria e os CC. Equipas de demolição reforçam os trabalhos dos sapadores num agrupamento. Durante a consolidação, os elementos de Engenharia assistem na colocação de obstáculos e na limpeza de campos de

tiro. Têm ainda numerosas e diversificadas tarefas, tais como colocação de explosivos, apoio a salvamentos, bem como aconselhamento em funções gerais de Engenharia associadas com os serviços e edifícios de utilidade pública.

(d) Aviação

Os helicópteros podem introduzir tropas e instalar postos de observação terrestres e aéreos, atuar como retransmissores, efetuar evacuação sanitária e reabastecimento. Helicópteros de ataque podem fornecer apoio aos elementos terrestres em combate mas podem ser empregues mais adequadamente, atacando as reservas ou tropas inimigas nos arredores das áreas edificadas.

Armas químicas e biológicas

As armas químicas e biológicas impedem a utilização de itinerários de aproximação e provocam elevadas baixas nas áreas edificadas, pelo que as tropas devem conduzir ações de monitorização e estar preparadas para adotar medidas de proteção adequadas. Os efeitos dos agentes químicos podem persistir mais tempo do que noutras situações, com as consequentes implicações quer para o atacante, quer para o defensor. De salientar que, tropas envergando equipamento de proteção NBQ e conduzindo operações em áreas edificadas, tornam o decorrer do combate ainda mais complexo, lento e debilitante.

Comando, controle e comunicações

A capacidade de exercer o comando e o controle é mais difícil em áreas edificadas face às diferentes configurações dos dispositivos adotados e dos problemas relativos à localização das forças. O efeito de mascaramento dos edifícios e as interferências provocadas pelos fios de alta tensão, reduzem consideravelmente a eficiência dos rádios em VHF. Desta forma, os comandantes devem dar mais iniciativa aos seus comandantes subordinados, e basear-se em meios de comunicação alternativos e em códigos de reconhecimento.

População civil

A presença de civis pode prejudicar o desenvolvimento das operações. As tropas devem ser instruídas na identificação dos alvos, diferenciando as nossas forças da ameaça. Este tipo de treino é importantíssimo para evitar o fogo fratricida bem como a prevenção de baixas não-combatentes. O tratamento de civis deve ser incluído no planeamento, embora temporariamente, até que a ajuda humanitária seja possível.

Devastação

A devastação causada pelos ataques aéreos e bombardeamentos indiscriminados ou por ataques nucleares, restringem severamente os movimentos, particularmente os da força atacante. No entanto, o defensor pode aproveitar os escombros e os destroços para preparar as suas posições defensivas, que lhe conferem maior grau de proteção do que os edifícios.

Armadilhas

Em virtude do ambiente em que tem lugar, o combate em áreas edificadas caracteriza-se pelo emprego de engenhos, destinados a desgastar a força opositora e algumas com características defensivas, como as armadilhas. Os pontos fortes, os eixos de aproximação, as áreas de possível utilização como abrigos e outros locais selecionados aleatoriamente, são frequentemente armadilhados pela ameaça. As armadilhas podem variar desde as muito pequenas até às muito grandes; desde as fabricadas para emprego antipessoal até às destinadas ao desabamento de edifícios. As armadilhas, além dos seus efeitos normais, possuem um efeito psicológico sobre as tropas opositoras. Consequentemente, o emprego dos elementos de Engenharia e dos sapadores, deve ser considerado na fase de planeamento para que na conduta seja proporcionada às forças atacantes ou defensoras a capacidade para limpar ou implantar armadilhas. O emprego de armadilhas deve fazer parte do plano geral de obstáculos.

Fogo e movimento

Outra diferença, elementar mas fundamental, em relação ao combate em terreno não edificado, é a capacidade de manobra. A tática em conflitos convencionais é baseada na combinação do fogo e movimento. No CAE o oposto torna-se verdadeiro, ou seja, a manobra transforma-se em movimento e fogo com esta afirmação pretende-se dizer que as forças atacantes não se deslocam em áreas edificadas através do fogo e movimento, mas sim, mantém o movimento executando fogo se necessário e quando houver alguma certeza acerca dos alvos. Desta forma evita-se o consumo desnecessário de munições que de maneira diferente podem ser conservadas e empregues eficazmente no cumprimento da missão. Um mau controlo dos fogos pode também resultar em baixas amigas ou entre não combatentes, bem como, causar danos desnecessários nas infraestruturas.

Isolamento

O isolamento devido à natureza das construções provoca no combatente um efeito psicológico que o poderá levar à rotura. As pequenas unidades e mesmo o soldado ganham importância na decisão do combate moderno. Muitas vezes têm que atuar isoladamente e para o correto cumprimento da missão devem conhecer a intenção do comandante para poderem agir e decidir sem nunca perder o ímpeto e contribuindo para o esforço global da unidade.

Stress

O stress é um problema diretamente relacionado com o combate em áreas edificadas. O combate próximo sem interrupções, a pressão intensa, o número elevado de baixas, o curto tempo de exposição dos alvos e o facto de ser alvejado por forças da ameaça bem protegidas, provoca nos soldados nervosismo e fadiga. Estes efeitos implicam que o comandante deve ter em consideração o moral dos comandantes das pequenas unidades e dos seus soldados e igualmente o espírito de corpo da sua unidade. O stress pode ser reduzido rodando as unidades que estiveram empenhadas em combate durante longos períodos.

Noite

A escuridão é aliada de quem fizer o seu melhor aproveitamento. No combate em áreas edificadas o defensor pode aproveitá-la para montar emboscadas e operações de desgaste sobre as forças atacantes, infiltrando-se em áreas previamente cedidas ao opositor, assim como levar a cabo as suas operações de reabastecimento e evacuação sanitária. Enquanto o atacante se apercebe que as tarefas de limpeza de compartimentos e edifícios são normalmente demasiado difíceis de controlar durante períodos de visibilidade reduzida, utilizará a escuridão para reforçar as posições conquistadas e sondar e reconhecer as posições defensivas inimigas. No entanto a tendência geral será a de que ambos os opositores aproveitarão este período para descansar, reabastecer e reorganizar os seus dispositivos. Embora algumas destas atividades sejam essenciais, deve evitar-se a tendência para a inatividade, lançando patrulhas de reconhecimento ou de combate e se necessário, conduzir ações de infiltração ou ataques noturnos permitindo manter a agressividade e a iniciativa e levar a força opositora a reduzir a sua resistência.

Apoio de Serviços

As tarefas inerentes ao apoio logístico são igualmente complexas. Nestas operações registam-se níveis particularmente altos de consumo de determinados tipos de munições, em especial granadas e explosivos, em condições de reabastecimento muito difíceis. O número de baixas e as conseqüentes necessidades em apoio e evacuação sanitária serão mais elevadas e de execução igualmente difícil.

Liderança

O combate de ruas é um perigoso, sujo e difícil tipo de luta. A progressão é lenta e o sucesso atingido em termos de metros de terreno ganhos à ameaça, não é proporcional ao esforço desenvolvido. É um combate, mental e fisicamente muito cansativo e o moral pode rapidamente cair. Nestas circunstâncias grande parte do sucesso dependerá da iniciativa individual, da capacidade física, do treino e acima de tudo da capacidade de liderança, em especial dos níveis que estão em contacto permanente com os soldados e com a ameaça: a Secção, o Pelotão e a Companhia. Os comandantes no combate em áreas edificadas devem, mais do que nunca, inspirar e incutir nos seus subordinados, um moral elevado e um espírito de persistência e de agressividade.

Restrições

A lei da guerra proíbe a desnecessária utilização de força para os não combatentes e também os danos abusivos nas propriedades. Estes factos podem implicar a restrição ao emprego de determinadas armas e táticas. Embora possa eventualmente constituir uma desvantagem, a observação destas regras pode ser necessária para a preservação da entidade cultural de um determinado país, mantendo as suas infraestruturas tradicionais, conseguindo desta forma o apoio da população civil dessas áreas. As unidades devem estar altamente disciplinadas e instruídas sobre estas leis e sobre a obediência às regras de empenhamento. Os comandantes podem emitir ordens no sentido de evitar o saque e as violações baseando-se no Direito Internacional, no Regulamento de Disciplina Militar, no Código de Justiça Militar, e demais legislação nacional ou internacional aplicável ao conflito.