

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

Casos de Liderança em Contexto Militar
A Prática à Luz da Teoria

Coordenadores:

TCOR ART António Palma Rosinha

CFR Luís José Sameiro Matias

Centro de Investigação de Segurança e Defesa

Julho de 2015

Todos os conteúdos (texto e imagens) desta publicação são da exclusiva responsabilidade dos autores, não reflectindo necessariamente os pontos de vista do Instituto de Estudos Superiores Militares.

Diretor

Tenente-General Rui Manuel Xavier Fernandes Matias

Editor-chefe

Major-General Jorge Filipe M. Moniz Córte-Real Andrade

Coordenador Editorial

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Núcleo Editorial e Design Gráfico

Capitão-de-Mar-e-Guerra Carlos Albertos dos Santos Madureira
Tenente-Coronel Nuno Manuel Antunes Pires

Propriedade

Instituto de Estudos Superiores Militares
Rua de Pedrouços, 1449-027 Lisboa
Tel.: 213 002 100
Fax.: 213 002 179
E-mail: cisdi@iesm.pt
www.iesm.pt/cisdi/publicacoes

Pré-Impressão e Distribuição

Fronteira do Caos Editores
Rua Diogo Cão, 1242 r/C Esq.
4200-259 PORTO
Tel.: 225 205 005
e-mail: fronteiradocaos@netcabo.pt
www.frenteiradocaoseditores.pt

ISBN 978-989-99171-7-0

Depósito Legal 396 084/15

Tiragem 200 exemplares

© Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015

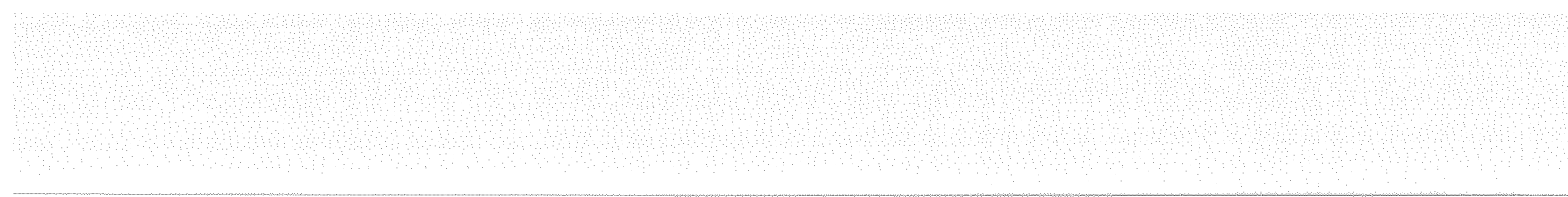
Contribuíram com os seus trabalhos para esta obra

2012 - 2013

Posto	Arma	Nome
CFR	M	Luis José Sameiro Matias
CFR	M	Nuno Manuel Gomes de Sousa Rodrigues
CFR	FZ	José Eduardo Pinto Conde
CFR	M	Rui Pedro Silva Filipe
CFR	M	Rui Pedro Gomes Fernando da Silva Lampreia
CTEN	EN-AEL	Vasco Miguel Ramos Marques Prates
CTEN	M	Francisco José de Brito Pereira Cavaco
CTEN	AN	Nuno José Filipe Mendes
MAJ	ADMIL	Paulo Jorge Rainha
MAJ	INF	Hugo Miguel Moutinho Fernandes
MAJ	INF	João Luís Barreira
MAJ	INF	José Paulo Silva Bartolomeu
MAJ	INF	Luis Carlos Gonçalves Rodrigues
MAJ	INF	Vitor Manuel Lourenço Ortigão Borges
MAJ	TM	David Lopes Antunes
MAJ	ADMIL	Hélder José Carimbo dos Reis
MAJ	ART	Carlos Manuel Siborro Leitão
MAJ	ART	Paulo Alexandre Siborro Alves
MAJ	NAV	José Gomes de Oliveira
TCOR	ADMAER	Jorge Manuel Ferreira Nunes
MAJ	ENGAER	Bruno Sertório Dias Marado
MAJ	ENGEL	Pedro Miguel da Silva Costa
TCOR	INF GNR	Carlos João Soares Costa
TCOR	INF GNR	Carlos Alexandre Quatorze Pereira
TCOR	INF GNR	António Manuel Barradas Ludovino
MAJ	CAV GNR	Jorge Manuel Ferreira
COR	GC (Espanha)	Tomás Garcia Gazapo
TCOR	EXE (Espanha)	Jesus Padin Leiracha
MAJ	EXE Art (Brasil)	Erlon Pacheco da Silva
MAJ	EXE – SOF (EUA)	Jeremy A. Cooper

Posto	Arma	Nome
CFR	M	Ricardo José Gomes da Silva Inácio
CTEN	EN-AEL	João Manuel Fiuza Vicente
CTEN	M	João Carlos Lourenço da Piedade
CTEN	M	Nuno Miguel Brazuna Ranhola
CTEN	FZ	António Paulo Costa Frescata
CTEN	EN - MEC	Pedro Jorge de Oliveira Azenha
CTEN	AN	António Pedro Mesquita Bernardino
MAJ	INF	Hélder Jorge Prata Pinto
MAJ	INF	António José Macedo Estrela Bastos
MAJ	ADMIL	Pedro Manuel Carriço Pinheiro
MAJ	ENG	Mário Manuel da Fonseca Martinho
MAJ	ENG	João Manuel Pinto Correia
MAJ	INF	Cláudio Luís da Silva Ferreira
MAJ	INF	Rui Manuel Gonçalves de Moura
MAJ	ART	Pedro Alexandre Bretes Ferro Amador
MAJ	ENG	Gabriel de Jesus Gomes
MAJ	ENG	Ana Maria Carvalho Ferreira da Silva Correia
MAJ	CAV	Gilberto Henrique Pires Lopes
MAJ	ART	Nuno Miguel Lopes Duarte Salvado
MAJ	INF	Fernando César de Oliveira Ribeiro
MAJ	INF	César Miguel Santinho Garcia
MAJ	INF	Hugo Miguel da Silva Rodrigues
MAJ	INF	João Miguel Chaves dos Santos Pais
TCOR	ADMAER	Nuno Alexandre Cruz dos Santos
TCOR	ENGEL	Bertolino Miranda Ferreira
MAJ	ENGAER	Isabel Alexandra Menau Machado
TCOR	INF GNR	Mário José Machado Guedelha
TCOR	INF GNR	Paulo Jorge Macedo Gonçalves
TCOR	CAV GNR	Jaselino Gouveia Seabra Ferreira
MAJ	ADMIL GNR	José Anacleto Silva Capelo
MAJ	CAV GNR	Hugo Alexandre Soares Barjona Gomes
TCOR	GC (Espanha)	José Andrés Campón Dominguez
TCOR	EXE (Alemanha)	Andreas Florian Tschakert
MAJ	EXE (Brasil)	Glauco Corbari Corrêa
TCOR	EXE (Moçambique)	Sérgio Alfredo Mafumo
MAJ	EXE (Angola)	Bernardo Chaves

Posto	Arma	Nome
CFR	AN	Paulo José Neves Correia
CFR	M	Paulo Luís Silva Neto
CFR	M	José Alberto Rosário dos Santos Gonçalves
CTEN	EN-MEC	Luís Miguel Marques Ferreira Cardoso
CTEN	FZ	Eduardo Manuel Fernandes Vaqueiro
CTEN	AN	Duarte Manuel Henriques da Costa
CTEN	M	Paulo Sérgio Salvado Pires
MAJ	ART	Simão Pedro da Costa de Sousa
MAJ	CAV	Jorge Figueiredo Marques
MAJ	INF	Sérgio Alexandre Cascais Martins
MAJ	ENG	Alexandre Fernando Mendes Rodrigues
MAJ	CAV	Ricardo Jorge Dias Lourenço
MAJ	INF	Nuno Alexandre Larangeiro Neto
MAJ	CAV	Duarte Jorge Heitor Caldeira
MAJ	ADMIL	José Augusto de Sousa Silveira
MAJ	CAV	Duarte Miguel de Carvalho Cigre
MAJ	ENG	Diana Martins Branco Moraes
MAJ	INF	Pedro Miguel Ferreira Cavaleiro
MAJ	INF	Vítor Miguel Madeira da Costa
MAJ	ENG	Manuel António Domingues Carvalho Mateus
MAJ	ART	Paulo Sérgio de Almeida Rodrigues
MAJ	INF	Bruno Alexandre Gradíssimo de Oliveira
MAJ	TM	Paulo Jorge da Silva Carvalho
MAJ	INF	Nuno Alexandre de Sá e Figueiredo
TCOR	ENGAER	Susana Marina da Conceição Pereira Abelho
TCOR	INF GNR	Paulo Daniel Duarte Machado
TCOR	INF GNR	António Manuel da Silva Ramos
TCOR	CAV GNR	Carlos Manuel Santos Henriques de Almeida
MAJ	CAV GNR	Frederico Guilherme Soares Galvão da Silva
MAJ	INF GNR	António Rodrigues Gomes
MAJ	CAV GNR	Diogo Almeida e Brito Moreira Doreis
MAJ	CAV GNR	Mauro Justiniano Martins Ferreira
MAJ	INF GNR	António José Dornelas Quadrado
MAJ	EXE ART (Brasil)	Carlos Eduardo Pereira Porto Alegre Rosa
MAJ	EXE ENG (Espanha)	Miguel Ángel Parrado Vázquez
MAJ	GC (Espanha)	Rafael Roldán Parra



ÍNDICE DE ASSUNTOS

PREFÁCIO

TGEN Xavier Matias

Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares

xiii

INTRODUÇÃO

TCOR ART António Rosinha e CFR Sameiro Matias

1

1 – Liderança em contexto militar: uma visão geral dos desafios

TCOR ART António Rosinha e CFR Sameiro Matias

9

SECÇÃO I - LIDERANÇA NA PRIMEIRA PESSOA

2 – A fórmula da liderança P*M*D: caso Marechal António Spínola

TCOR INF GNR Soares Costa; TCOR INF GNR Quatorze Pereira;

CTEN AN Filipe Mendes; MAJ INF Moutinho Fernandes; MAJ INF

Ortigão Borges

33

3 – Liderar em tempos de crise: desempenho de funções de Oficial

Imediato do NRP “D. Francisco de Almeida”

CFR Silva Inácio; MAJ INF Estrela Bastos; MAJ CAV GNR

Barjona Gomes; MAJ ART Bretes Amador; MAJ INF Santos Pais

53

4 – Liderança num estado-maior em contexto multinacional:

o pseudolíder

TCOR Tschakert (ALE); TCOR INF GNR Machado Guedelha;

CTEN Brazuna Ranhola; MAJ ENG Fonseca Martinho; MAJ

ART Duarte Salvado

69

5 – Ação de comando de uma companhia conjunta em Kabul

CTEN FZ Costa Frescata; MAJ ENG Pinto Correia; MAJ INF

Oliveira Ribeiro; MAJ ENGAER Menau Machado; MAJ INF

Corbari Corrêa (BRA)

85

SECÇÃO II – LIDERANÇA DE EQUIPAS

6 – O Processo de liderança das equipas

Caso 1 – Liderança de equipas: a vantagem competitiva da liderança

em equipa na execução de um projeto de tecnologia da

informação e da comunicação

TCOR ADMAER Cruz dos Santos; CTEN Lourenço da Piedade;

MAJ INF Silva Rodrigues; MAJ CAV Pires Lopes; MAJ ADMIL

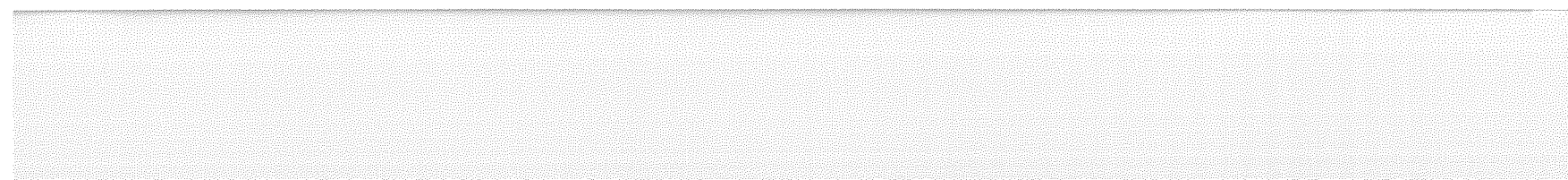
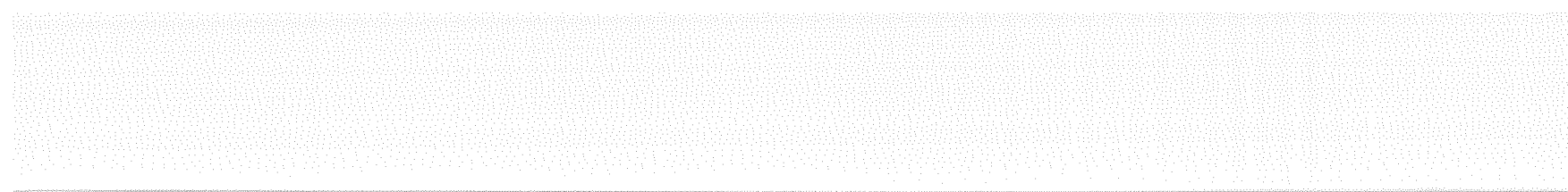
GNR Silva Capelo

105

112

Caso 2 – Liderança de equipas: liderança a bordo de um navio da República Portuguesa	118
CFR M Silva Lampreia; TCOR INF GNR Barradas Ludovino; MAJ INF Silva Bartolomeu; MAJ ADMIL Carimbo dos Reis; MAJ ENGEL Silva Costa	
7 – As equipas e a dinâmica de grupos: levantamento e consolidação de processos	129
TCOR Padin Leiracha (ESP); CFR Silva Filipe; CTEN EN-AEL Marques Prates; MAJ INF Luis Barreira; MAJ ENGAER Dias Marado	
8 – O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização	143
MAJ Miguel Parrado (ESP); TCOR CAV GNR Henriques de Almeida; MAJ CAV Heitor Caldeira; MAJ ENG Branco Morais; MAJ INF Gradissimo de Oliveira	
9 – Liderar um grupo heterogéneo em ambiente internacional	163
CFR M Santos Gonçalves; MAJ CAV GNR Mauro Ferreira; MAJ INF Cascais Martins; MAJ TM Silva Carvalho	
SECÇÃO III - LIDERANÇA EM SITUAÇÕES EXTREMAS	
10 – Reação a um ato terrorista armado	183
COR Guardia Civil Garcia Gazapo (ESP); MAJ NAV José Oliveira; MAJ ADMIL Jorge Rainha, MAJ CAV GNR Manuel Ferreira, MAJ TM Lopes Antunes.	
11 – Liderança militar pós-terramoto no Haiti	201
CFR Sameiro Matias; CFR FZ Pinto Conde; MAJ INF Gonçalves Rodrigues; MAJ ART Siborro Leitão; MAJ Erlon Silva (BRA)	
12 – Liderança em combate e sob stress	215
Caso 1 – Afeganistão – liderança em Situação de Combate	220
TCOR CAV GNR Seabra Ferreira; CTEN AN Mesquita Bernardino; MAJ INF Gonçalves de Moura; MAJ ENG Ferreira da Silva; MAJ ADMIL Carriço Pinheiro; MAJ Bernardo Chaves (ANG)	
Caso 2 – Debaixo de fogo no Iraque	229
TCOR INF GNR Macedo Gonçalves; TCOR Alfredo Mafumo (MOÇ); CTEN EN-MEC Oliveira Azenha; MAJ INF Silva Ferreira; MAJ INF Santinho Garcia	

- CTEN AN Henriques da Costa; MAJ INF GNR Dornelas Quadrado;
MAJ ENG Mendes Rodrigues; MAJ CAV Carvalho Cigre
- 13 – Kosovo: liderança numa situação operacional sob stress intenso** 247
- CFR AN Neves Correia; TCOR INF GNR Duarte Machado; MAJ
CAV Figueiredo Marques; MAJ ENG Carvalho Mateus; MAJ
Porto Alegre (BRA).
- 14 – Liderança sob pressão: análise da operação de salvamento
“Vale da Morte”** 261
- TCOR ENGAER Pereira Abelho; CTEN FZ Fernandes Vaqueiro;
MAJ ART Costa de Sousa; MAJ CAV GNR Galvão da Silva; MAJ
INF Madeira da Costa.
- SECÇÃO IV – LIDAR COM A PERDA DE UM ELEMENTO DO GRUPO**
- 15 – Suicídio nas fileiras: análise de um contexto de liderança
através do modelo de liderança complexa** 279
- CTEN EN-MEC Ferreira Cardoso; MAJ INF GNR Rodrigues Gomes;
MAJ INF Ferreira Cavaleiro; MAJ ART Almeida Rodrigues
- 16 – Lidando com o suicídio de um elemento do grupo: uma
experiência real de liderança** 295
- TCOR Guardia Civil Campón Dominguez (ESP); TCOR ENGEL
Miranda Ferreira; CTEN EN-AEL Fiúza Vicente; MAJ INF Prata
Pinto; MAJ ENG Gabriel Gomes
- 17 – Liderança emergente na Guerra do Ultramar: o caso da
companhia de caçadores especiais 902** 307
- CTEN M Salvado Pires; MAJ CAV GNR Moreira Dores; MAJ
CAV Dias Lourenço; MAJ INF Sá e Figueiredo
- SECÇÃO V - LIDERANÇA ADAPTATIVA E TRANSCULTURAL**
- 18 – Operação de uma equipa de forças especiais no Afeganistão** 321
- CFR Sousa Rodrigues; TCOR ADMAER Ferreira Nunes;
CTEN Pereira Cavaco; MAJ ART Siborro Alves; MAJ Jeremy
Cooper (EUA)
- 19 – Gestão de conflitos em contexto multicultural** 335
- CFR M Silva Neto; TCOR INF GNR Silva Ramos; MAJ Guardia
Civil Roldán Parra (ESP); MAJ INF Laranjeiro Neto; MAJ ADMIL
Sousa Silveira





PREFÁCIO

Tenente-General Rui Manuel Xavier Fernandes Matias
Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares

A presente obra - «CASOS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR: A PRÁTICA À LUZ DA TEORIA» - proporciona uma muito valiosa análise de significativas experiências vividas por militares em complexos contextos de atuação, que contribui para o aprofundamento do conhecimento da Liderança, quer em contexto militar, quer em geral.

A Liderança ocupa um lugar de destaque na formação das sucessivas gerações de militares e está na génese da arte de comandar. As ações de comando envolvem a capacidade de influenciar o comportamento humano, ganhando a confiança dos soldados de modo a alcançar objetivos comuns e eticamente aceitáveis. Se por um lado é reconhecida a sua relevância para as organizações em geral, para a instituição militar é de extrema importância, porque está em causa a vida humana. Dado que o comando integra componentes de liderança e de gestão, exige-se ao comandante que seja simultaneamente um planeador e um gestor de meios, bem como um exemplo e um líder de vontades, capaz de mobilizar os seus homens de modo a obter resultados de excelência.

A instituição militar cumpre as suas missões em contextos geoestratégicos e político-militares cada vez mais amplos, que devem ser abordados como sistemas abertos, o que implica crescentes níveis de adaptação dos que neles operam. Assim, desenvolver a futura geração de líderes é o desígnio de qualquer comandante, para que se consiga uma instituição mais preparada para fazer face aos múltiplos desafios do futuro.

CASOS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR: A PRÁTICA À LUZ DA TEORIA constitui um dos produtos de um projeto do Centro de Investigação de Segurança e Defesa do IESM (CISDI), intitulado «Desenvolver a Futura Geração de Líderes Militares: Desafios e Imperativos». Ao longo de três anos, foram realizados trabalhos de investigação que envolveram uma população-alvo de alunos do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), incluindo elementos dos três Ramos das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, bem como de Países Amigos e Aliados (da Alemanha, de Angola, do Brasil, de Espanha, de Moçambique e dos EUA). Assim, este livro integra experiências muito heterogéneas, em contextos bem diferenciados, que reflectem cerca de duas décadas de experiência profissional.

Os vinte e um casos de liderança aqui apresentados mostram, de forma descomplexada, como os líderes enfrentam os múltiplos desafios em contexto militar adverso. A experiência militar, vivida, refletida e apresentada na primeira pessoa, é relevante para todas as organizações que competem em ambientes voláteis, ambíguos e que enfrentam a incerteza. A experiência em contexto militar constitui o fundamento para uma discussão mais refletida sobre os cenários que os comandantes e as suas lideranças enfrentam no dia-a-dia, com vista a uma preparação mais estruturada e eficaz para lidar com futuros desafios.

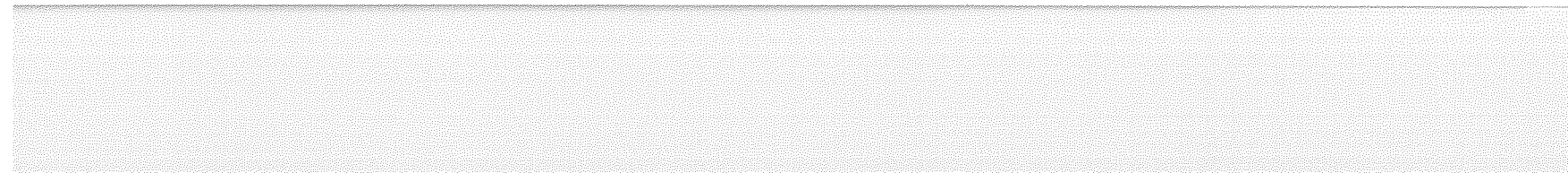
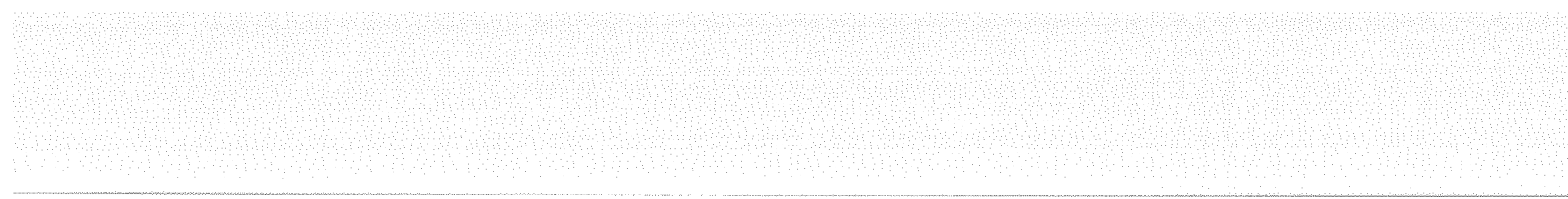
A metodologia utilizada recorre a modelos teóricos consolidados para estudar casos reais, que podem ser convertidos em modelos com aplicabilidade em cenários semelhantes.

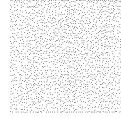
O livro inicia-se com uma análise aprofundada dos desafios e da especificidade da liderança militar, organizando-se em cinco partes estruturantes, que vão desde os aspetos individuais dos líderes, nomeadamente a sua personalidade, à liderança em equipas e fatores que determinam o seu sucesso, analisando ainda a liderança em condições extremas e em ambientes multiculturais diversos.

Decorrente da diversidade de papéis, cenários e culturas, os líderes militares e organizacionais são convidados a mudar o paradigma da liderança, focada inicialmente nos traços de personalidade (e.g., a teoria do «Grande Homem», definida por *Carlyle*), para uma lógica de partilha, centrada na liderança de equipas. Temas como a sensibilidade para a diversidade cultural e a negociação serão cada vez mais uma pré-condição para uma liderança efetiva.

Este trabalho académico interliga de forma original, a teoria e a prática, fornecendo motivos de reflexão sobre o treino e o desenvolvimento da futura geração de líderes, pelo que é aconselhada a sua leitura e estudo a todos os académicos, profissionais e especialistas que se interessam pelo tema da Liderança.

Lisboa, em 21 de julho de 2015





INTRODUÇÃO

TCOR ART António Palma Rosinha
CFR Sameiro Matias

O livro – **LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR: A PRÁTICA À LUZ DA TEORIA** – apresenta um conjunto de casos reais que contribuem para a compreensão do fenómeno da liderança em contexto militar. A ausência de estudos de caso de liderança militar, justifica a compilação de cenários com o objetivo de ajudar os futuros líderes a refletir sobre práticas e comportamentos vividos em diferentes contextos, espaços e no desempenho de diversos cargos e papéis. É expectável que a reflexão sobre o fenómeno da liderança militar em contexto real possa contribuir para o desenvolvimento da futura geração de líderes, antecipando um conjunto de práticas com impacto ao nível individual, de equipa e organizacional.

Os casos selecionados para este livro decorrem de trabalhos académicos desenvolvidos na Unidade Curricular – Comando e Liderança – dos Cursos de Estado-Maior Conjunto dos anos 2012-13, 2013-14 e 2014-15 e integram um projeto mais alargado do CISDI – **Desenvolver a Futura Geração de Líderes Militares: Desafios e Imperativos**¹. O projeto tem como motivação e objetivo contribuir para a criação de conhecimento contextual através de investigação aplicada ao contexto militar de modo a compreender os fatores

¹ Equipa do Projeto: Coronel Tirocinado Barreiros dos Santos (IESM/CISDI); Capitão-de-mar-e-guerra Valentim Rodrigues (EMA/CISDI); Tenente-Coronel Doutor António Rosinha (AM/CINAMIL, IESM/CISDI, UL/FP/CIPUL); Capitão-de-fragata Sameiro Matias (IESM/CISDI); Professora Doutora Manuela Sarmento (AM/CINAMIL, Universidade Lusíada/CEPESE); Professora Doutora com Agregação Maria Eduarda Fagundes Duarte (Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia/CIPUL); Professor Doutor Marcos Aguiar de Souza (Universidade Federal do Rio de Janeiro/CNPq).

humanos que estão associados ao processo de comando e liderança para desenvolver a próxima geração de líderes militares.

O estudo de caso foi a abordagem metodológica de investigação utilizada porque facilitou a descrição dos diversos acontecimentos e contextos e o seu estudo, recorrendo a abordagens teóricas diversas. Assim, descrevem-se contextos diversos com múltiplos intervenientes procurando-se compreender a dinâmica do fenómeno em causa.

São apresentados 21 casos organizados em cinco grandes temáticas. A parte I foca-se em aspetos relacionados com o líder, designadamente com a análise de características de personalidade, aptidões pessoais e experiências vividas na primeira pessoa. A parte II foca-se na liderança de equipas, sendo abordados aspetos alusivos à liderança em contexto de equipas, que vão desde a formação e dinâmica até aos fatores determinantes do sucesso das equipas, sendo dado enfoque aos modelos de liderança funcional e partilhada. A liderança partilhada é apresentada numa perspetiva de ressaltar a importância crescente do envolvimento dos subordinados no processo de liderança e a liderança funcional, dá especial ênfase à ação do líder na melhoria dos processos da equipa, tendo em vista alcançar a sua plena eficácia. A parte III foca-se na liderança em condições extremas, onde face à incerteza e ocorrência de condições limites, deve prevalecer a capacidade de adaptação e o controlo de emoções, assentes no conhecimento mútuo, na responsabilização e no treino conjunto. A parte IV retrata casos em que houve a necessidade de lidar com a perda de um elemento do grupo, incluindo do próprio líder, focando-se nos antecedentes do acontecimento traumático, na forma como o líder teve de liderar a situação, bem como no emergir de um líder informal em substituição do líder formal morto em combate. Por último, na parte V é abordada a adaptabilidade como uma das características principais do líder. Revela-se especialmente importante em ambientes multiculturais, onde o líder deve ler adequadamente a situação, tendo em conta a dissonância de interpretações resultantes das diferenças culturais, potencializando, deste modo a constituição de parcerias ou a ocorrência de conflitos.

Cada uma das temáticas integram diferentes conceitos que vão desde os traços de personalidade, as aptidões pessoais, a inteligência emocional, passando pela liderança de equipas, a liderança partilhada, a liderança funcional e, ainda pela adaptabilidade, resiliência, ética, gestão de emoções e liderança em situações extremas. Os casos são precedidos de um enquadramento teórico, que não pretende ser uma revisão conceptual, mas apenas apresentar uma perspetiva de análise sobre as situações apresentadas. Tratam-se de casos

estudados, vividos ou presenciados pelos autores, pelo que trazem uma grande riqueza de pormenores. Permitem ao leitor posicionar-se na “pele” dos intervenientes de modo a praticar e aprimorar diversas competências de liderança. Algumas destas competências passam pela capacidade de análise, tomada de decisões e aplicação das lições apreendidas a situações similares. Os estudos de caso são assim instrumentos que esperamos facilitem a discussão em torno das diferentes variáveis e intervenientes no processo de liderança.

Em jeito de abertura, no capítulo 1, além de apresentada uma súpula das várias abordagens da liderança, é feita a contextualização do campo de aplicação da liderança militar, onde são apontados os desafios que se lhe colocam e que a tornam distinta da liderança empresarial. O desenvolvimento da liderança dos líderes militares deve ser suportado teoricamente e empíricamente por estudos que sustentem os resultados ao nível da eficiência e dos resultados alcançados, sendo a sequência de casos apresentados neste livro um bom exemplo disso mesmo.

Secção I - LIDERANÇA NA PRIMEIRA PESSOA

No capítulo 2 é analisado o percurso de vida do Marechal António Spínola com base na fórmula de liderança P*M*D (potencial para liderar, motivação para liderar e desenvolvimento do Líder) e apontadas as consequências da interação das três dimensões no processo de liderança.

No capítulo 3 é analisada a ação de liderança do oficial imediato de uma fragata perante determinadas situações ocorridas a bordo e tendo por base o conceito de inteligência emocional e respetivas dimensões intrapessoais (autoconhecimento, controlo emocional, motivação) e interpessoais (empatia e aptidões sociais) propostas por Goleman.

No capítulo 4 são analisadas as características de personalidade de um oficial em contexto de Estado-Maior de uma força naval da União Europeia em missão na Somália, tendo por base os modelos de *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) e de temperamento de Keirsey-Bates, que o levaram a não ser aceite pela equipa de oficiais do Estado-Maior da força.

No capítulo 5 é apresentado um caso de um processo de tomada de decisão face a um incidente com um engenho explosivo improvisado, onde é dado especial enfoque às dimensões da liderança ética e de se tomar uma decisão, que cumprindo com os procedimentos estabelecidos, contribui para garantir a segurança e a integridade física dos militares subordinados. Os mecanismos de controlo introduzidos permitem ao comandante estar a par

das ações levadas a cabo pelos seus subordinados e atuar caso as ordens dadas contrariem os procedimentos estabelecidos ou não respeitem os princípios éticos.

Secção II – LIDERANÇA DE EQUIPAS

No capítulo 6 são analisados dois casos, o primeiro, respeitante à vantagem competitiva da liderança em equipa na execução de um projeto de tecnologia da informação e da comunicação, que permitiu à GNR aderir à solução de Gestão de Recursos Financeiros em modo partilhado e o segundo à ação de comando de um Navio da República Portuguesa. Ambos os casos são analisados com base no modelo de liderança funcional, no qual as dimensões do líder refletem-se na eficácia do grupo, designadamente através da influência nos processos (cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação) do grupo. O primeiro caso também é objeto de análise à luz da liderança partilhada, na qual o processo de liderança resulta do envolvimento e participação de todos os membros do grupo.

No capítulo 7 são analisadas as disfunções de um grupo de trabalho que tinha a incumbência do levantamento e consolidação de processos de um dos ramos das Forças Armadas. É dado enfoque à dinâmica do grupo e ação do líder, bem como aos fatores condicionadores da eficácia do grupo. Na parte final, são apontadas as medidas retificadoras que contribuíram para a melhoria do desempenho do grupo.

No capítulo 8 é apresentada a dinâmica de uma equipa de elite destacada no teatro de operações da Bósnia-Herzegovina e a sua reação face ao falecimento de um familiar de um dos membros da equipa. À luz do modelo teórico integrado para a construção de equipas eficazes são analisadas e relacionadas as quatro fases do modelo e a sucessão de acontecimentos que culminou no regresso do militar ao teatro de operações, após ter participado nas cerimónias fúnebres no seu país, reforçando os laços de camaradagem e o espírito de equipa da secção de sapadores a que pertencia.

No capítulo 9 é apresentado o caso vivido por um oficial do exército português que foi nomeado como delegado português e responsável pela coordenação de um grupo de trabalho no âmbito de uma organização internacional, tendo como missão o desenvolvimento de um estudo sobre os requisitos das capacidades dos meios terrestres em operações militares expedicionárias. A sequência dos acontecimentos, desde as dificuldades iniciais, passando pela adoção de diferentes orientações de liderança ao longo

das várias fases e culminando na concretização do projeto, é analisada com base na conjugação de dois modelos teóricos, um de liderança de equipas e outro de liderança virtual de equipas.

Secção III - LIDERANÇA EM SITUAÇÕES EXTREMAS

No capítulo 10 é abordado e analisado a reação a um ato terrorista armado perpetrado no país Basco. Para o efeito, a ação dos militares da *Guardia Civil* e em particular do Comandante, são analisadas tendo por base um modelo de análise de liderança em contexto extremo. A resposta da liderança adaptativa ao nível de severidade da situação resulta da interação das cinco dimensões do contexto extremo (localização temporal, magnitude das consequências, probabilidade das consequências, proximidade física e psicossocial e forma de ameaça) agravada pela ação dos fatores intensificadores e mitigada pela ação dos fatores atenuadores. Neste caso é evidenciado a importância da conceção do quadro mental conjunto para dar resposta a uma situação extrema, em resultado de um ataque terrorista, porém sem colocar em risco a população civil existente na área envolvente.

No capítulo 11 é analisada a ação conjunta de duas forças militares no pós-terramoto de Haiti de 2010, em que a co-liderança dos dois oficiais gerais, um brasileiro e outro norte-americano, foi determinante para o sucesso da operação levada a cabo numa situação de extrema dificuldade face ao grau de destruição infligido pela calamidade natural. Para além da incidência nas premissas da liderança partilhada (co-liderança), também é dado especial enfoque na forma como os líderes são capazes de influenciar a resiliência dos subordinados em operações militares de elevado *stress*.

No capítulo 12 são apresentados três casos ocorridos em contexto operacional, que resultaram na necessidade de responder a ações de emboscada. O primeiro diz respeito ao movimento da Força Nacional Destacada no teatro de operações do Afeganistão. O segundo e terceiro casos envolveram uma secção de Operações Especiais do Subagrupamento ALFA da GNR integrada numa força de *Carabinieri* destacada no Iraque. O segundo caso diz respeito a uma emboscada ocorrida durante o movimento tático entre dois pontos e o terceiro caso retrata uma operação de resgate de militares de uma patrulha italiana, que ficara cercada em Libeccio. Nos três casos, é analisada a reação da força face a uma situação de emboscada, relevando a importância do treino, da prontidão da resposta e da ação de liderança. Para além da aplicação do modelo de liderança em situações de *stress* extremo, o primeiro caso também é objeto de análise com base nos conceitos de perícia e empatia propostos pelo General Pagonis.

No capítulo 13 é apresentado um caso de um confronto entre uma força da NATO, da qual fazia parte uma companhia portuguesa, e a população sérvia do Kosovo, motivado por um bloqueio de estrada. É destacada a forma como a robustez do líder, enquanto característica de personalidade, influencia positivamente a resiliência dos subordinados, contribuindo para mitigar o efeito dos agentes stressores, que assume especial relevância em situações de elevado *stress*.

No capítulo 14 é analisada a operação de salvamento “Vale da Morte” ocorrida na ilha da Madeira, na qual a tripulação de um helicóptero da esquadra 751 da Força Aérea Portuguesa procedeu ao resgate de um doente em condições limites de segurança. O caso é analisado com base em dois modelos teóricos de liderança em situações de *stress* extremo, que, além de apresentarem semelhanças entre si, acabam por se complementar um ao outro.

Secção IV – LIDAR COM A PERDA DE UM MEMBRO DO GRUPO

No capítulo 15 são analisados os antecedentes de um caso de suicídio nas fileiras, com especial enfoque na relevância das redes sociais como meio de deteção de potenciais problemas e de possibilitar a tomada de medidas antecipatórias de natureza preventiva.

No capítulo 16 é apresentado um caso de um suicídio de um elemento do grupo. São abordados os antecedentes, o momento do suicídio e as consequências, designadamente a ação do líder, sob o ponto de vista, da liderança adaptativa e da gestão das emoções e dos afetos, de forma a lidar com o episódio traumático e recuperar o moral da equipa na fase subsequente.

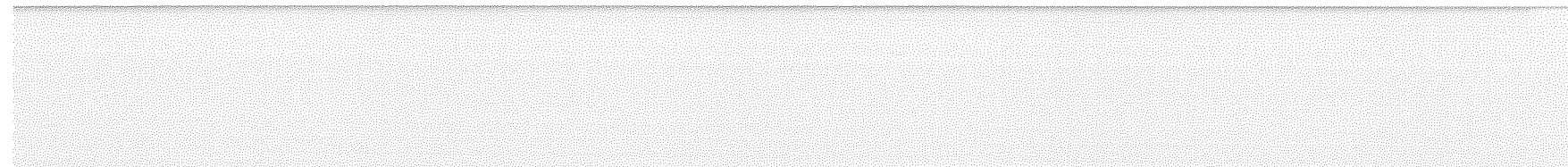
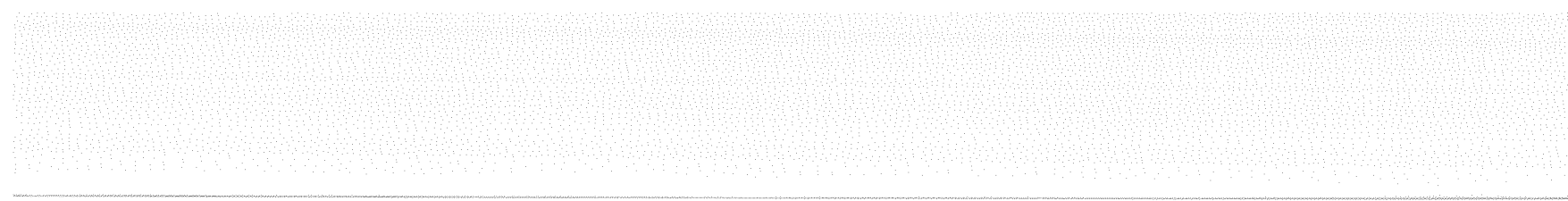
No capítulo 17 é apresentado um caso vivido na Guerra do ultramar, que retrata o processo da emergência de um líder informal na sequência da morte do Comandante da Companhia e a forma como foi liderada interinamente a companhia até à tomada de posse do novo Comandante oficialmente nomeado.

Secção V – LIDERANÇA ADAPTATIVA E TRANSCULTURAL

No capítulo 18 é analisado um caso de uma ação militar combinada de deteção e combate a forças insurgentes no Afeganistão, com o envolvimento das Forças Policiais Afegãs, em que o líder ao ser capaz de ler a situação e adaptar-se às circunstâncias conseguiu envolver e obter o apoio da população local e, deste modo cumprir a missão atribuída.

No capítulo 19 é analisado um caso de um conflito em contexto multicultural, em que a decisão, da direção (de nacionalidade europeia) de uma escola de formação de técnicas policiais, de expulsar um sargento formador afegão, por desrespeito dos direitos humanos, não foi bem acolhida e obteve uma reação de desagrado coletiva e inesperada por parte dos alunos afegãos, obrigando à intervenção mediadora do oficial de ligação afegão, no sentido de acalmar os ânimos e resolver o problema suscitado pelas diferenças culturais.

Por último uma referência a todos os envolvidos na escrita deste livro, não esquecendo os autores dos casos que não foram incluídos, mas que enriqueceram a discussão académica em sala de aula. De referir também o contributo do Capitão-tenente Marques Peirinho, professor de Comando e Liderança que, de forma empenhada esteve presente na fase inicial deste projeto.



1. Liderança em Contexto Militar: uma visão geral dos desafios

TCOR ART António Palma Rosinha;
CFR Sameiro Matias

“Há tantas definições de liderança quantos aqueles que a tentaram definir”.

Stogdill (1974)

1. Introdução

As abordagens ao fenómeno da liderança variam de acordo com o período histórico e com os níveis de análise a explorar. Apesar das inúmeras teorias, podemos compreender melhor o fenómeno da liderança se observarmos com diferentes lentes as diferentes perspetivas que se apresentam e os fins a que se destinam. Segundo uma perspetiva linear a problemática pode centrar-se em 4 elementos – o líder – o processo de liderança – o contexto – os seguidores.

Segundo a abordagem centrada no líder surgem as teorias dos Traços de Liderança, da Liderança Carismática e da Liderança Funcional. A Teoria dos Traços evoluiu a partir da ideia do “Grande Homem”, com o intento de mostrar que algumas características da personalidade distinguem os líderes dos não-líderes (Gibb, 1947), facto que não veio a ser demonstrado. Avanços promissores foram alcançados na análise sistemática dos traços de liderança através da aplicação do quadro da personalidade BigFive (neuroticismo, extroversão, sociabilidade, conscienciosidade e abertura para a experiência) (Judge, et al., 2002). A liderança carismática, deriva de um conjunto de características de personalidade e de comportamento dos líderes que, através de um processo sinérgico, desenvolvem uma relação particular com os seguidores (Bass, 1985).

Se o enfoque for o processo, destacam-se a Teoria *Leader-Member Exchange* (LMX) (Graen e Scandura, 1987; Graen e Uhl-Bien, 1995) e as teorias

da Liderança Transacional e Transformacional (Burns, 1978; Bass e Avolio, 1990). A teoria LMX é uma abordagem baseada no relacionamento, salienta a importância da relação de papéis entre o líder e cada um dos seus membros do grupo. Trata-se de um processo pelo qual o líder, por envolvimento em diferentes tipos de padrões de troca com os subordinados, forma diferentes qualidades de relacionamentos com eles. O conceito de Liderança Transformacional salienta o processo de influência capaz de produzir fortes mudanças na cultura, atitudes e comportamentos dos membros de uma organização produzindo resultados acima do esperado (Yukl, 1989).

Se atendermos ao contexto surgem as teorias situacionais e contingenciais (*Path-Goal Theory*, House, 1974; Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, 1977; Teoria Contingencial, Fiedler, 1967; Modelos de decisão racional de Tannenbaum e Schmidt, 1958, Vroom e Yetton, 1973; entre outras). As Teorias Situacionais procuram explicar quais as variáveis que explicam os comportamentos mais eficazes dos líderes. As teorias contingenciais admitem que a eficácia da liderança é função da situação, o que explica que o mesmo líder possa ser altamente eficaz numas situações e ineficaz noutras.

Se nos focarmos nos seguidores surge recentemente a teoria da liderança partilhada (Pearce e Conger, 2003), que enfatiza o papel individual e coletivo de cada elemento na partilha da informação e conhecimento. Na realidade esta teoria rejeita a distinção entre líderes e seguidores, a liderança não é vista como um papel mas como uma função ou atividade partilhada entre elementos de uma equipa ou de uma organização.

Apesar de surgirem diferentes definições de liderança, é consensual a presença dos seguintes elementos: 1) processo interativo entre os membros do grupo onde se exerce o processo de influência; 2) há elementos que se distinguem em função das suas características; 3) a separação entre líderes e seguidores implica a ideia de hierarquia; 4) há uma orientação para objetivos.

O conceito de Liderança tem aplicação aos mais variados contextos profissionais, não sendo exclusivo do domínio militar. Ainda assim, os militares foram os pioneiros no campo da liderança (e.g., Sun Tzu, 500 aC). Por exemplo, a declaração oficial da visão do Exército dos EUA afirma corajosamente que “Nós somos a liderança; é a nossa marca de qualidade, é o que nos torna diferentes” (US Army, 1999, p. 7). A formação dos quadros de oficiais das Forças Armadas envolve um amplo leque de estudos mais teóricos que vão desde a Estratégia ao Comando e Liderança, e mais aplicados à instrução militar desde o escalão pelotão, onde predomina a liderança direta ao escalão Companhia e Batalhão onde predomina uma

liderança mais indireta e diferida. Há claramente contextos que potencializam a prática e o desenvolvimento da liderança militar.

É importante ressaltar que a liderança e a gestão são processos utilizados pelo comandante militar ao longo da cadeia de comando. "Na realidade a posição do comandante fornece o contexto para a emergência da liderança" (Rosinha, 2012, p. 34). A ação de comando e capacidade para influenciar os outros vai para além do poder e da autoridade formal que lhe é investido. A doutrina militar assume que o processo de comando é qualitativamente diferente consoante o nível hierárquico.

A incerteza dos mercados, a evolução da economia e a pressão competitiva que as empresas enfrentam colocam desafios aos empresários que não são comparáveis à esmagadora volatilidade, incerteza e ambiguidade das operações militares. O grande desafio que fica por responder é o que torna específico a liderança militar? De que forma a liderança em contextos extremos e perigosos é diferente? O objetivo deste capítulo é contextualizar o campo de aplicação da liderança militar e explorar os desafios que se colocam e que a tornam distinta da liderança empresarial.

O caminho metodológico proposto por Wong, Bliese e McGurk (2003) para a clarificação da especificidade da liderança militar passa por duas alternativas adiantadas por Blair e Hunt (1986) – uma orientação liberta do contexto ou uma orientação específica do contexto. A primeira utiliza os estudos com amostras militares para testar as teorias que são aplicáveis a um leque amplo de organizações; a segunda considera as características únicas dos militares e centra-se nos estudos que procuram compreender a natureza da liderança no seu contexto. Esta última traduz melhor a verdadeira essência da liderança militar, mas uma integração das duas abordagens consubstancia de forma mais completa uma possível revisão de literatura sobre a temática.

A abordagem multinível de liderança proposta por Hunt (1991) que enfatiza o nível – sistémico – organizacional – direto – é um excelente exemplo desta segunda alternativa, sendo escolhida para análise das especificidades do contexto militar dado que é bastante pragmática. Seguindo uma abordagem não linear da liderança, consegue-se compreender as características de liderança aos diferentes níveis do comando. Começa-se por fazer uma breve caracterização da organização militar ao nível estrutural e cultural, enfatizando o contexto onde operam os desafios que se lhe colocam, para depois se apresentar a visão multinível de liderança.

2. Características centrais da organização militar

A estrutura organizacional militar é claramente tradicional, segundo uma lógica mais mecanicista do que orgânica, sendo na sua maioria burocrática-profissional, com uma especialização funcional elevada. Há uma diferenciação vertical bastante elevada com uma amplitude de controlo reduzida, que se traduz numa clara delimitação do poder ao longo dos diferentes níveis hierárquicos e divisão funcional clara do que é esperado de cada elemento. A estrutura dos níveis hierárquicos segue a lógica de estratificação proposta por Hunt (1991), estratégico – relativo às políticas nacionais e ao conceito estratégico militar; operacional – nível intermédio onde ocorrem o planeamento das operações; e tático – na condução direta das operações militares. O exercício da liderança é condicionado ao *modus operandi* dominante e a perspetiva de gestão segue uma abordagem *top-down*.

Segundo o modelo a 3 níveis da cultura organizacional de Schein (1992) – *os artefactos* – que se traduzem em visíveis manifestações físicas ao nível do fardamento e da diferenciação de postos, no uso de medalhas que refletem a credibilidade e a competência, em manifestações comportamentais típicas do cerimonial militar como as formaturas, o sistema tradicional de recompensa e de punições e, as manifestações verbais dos apelidos e do jargão militar – *as normas e valores* – assente em manuais de procedimentos, em normas de execução permanentes (NEPs) e em valores explicitamente verbalizados, como o profissionalismo, a responsabilidade, o exemplo, a coragem pessoal e a camaradagem, entre outros, traduzem o sentido de missão e o coletivismo – *os pressupostos fundamentais* – o nível mais profundo que atua de forma invisível como regras tácitas, como o sentimento de patriotismo, o respeito pela cadeia de comando, a integridade e nobreza de carácter. Apesar do entendimento claro dos valores militares a cultura militar enfrenta dois grandes desafios. Primeiro, doutrinar os elementos da instituição segundo um sistema de valores, deve estar bem suportado politicamente com as implicações colocadas à limitação de expressão. Segundo, dado que os valores são a componente mais abstrata do discurso, fazendo recurso a adjetivos e substantivos abstratos de acordo com as ideologias e culturas, o recurso a ideogramas latos como o de "guerreiro" e de "liderança" pode ajudar a transmitir e a consolidar o seu sistema de valores. Ao "guerreiro" poderão associar-se os valores da coragem, da lealdade, da compaixão e ao de "líder" os valores da integridade, da confiança, do carisma, entre outros. A explicitação dos valores a este nível ajuda na clarificação dos pressupostos que estão inerentes aos objetivos de um programa de instrução e treino ou de formação. Situações potencialmente

perigosas exigem uma cultura organizacional forte, dado que define a sua identidade e a dos seus membros. Quanto mais desenvolvidos, promovidos e enfatizados os valores do serviço, do dever, da integridade e da coragem, mais os seus elementos transcendem os seus interesses, colocando-os ao serviço da organização e da comunidade.

Dada a história, a cultura, o tamanho, a estrutura das Forças Armadas e a complexidade das missões que lhe são atribuídas que vão desde a gestão do dia-a-dia em guarnição, a operações de apoio à paz, ações em domínios não militares como a prestação de assistência humanitária e o auxílio a refugiados, e no limite operações de combate, a liderança ocupa um papel central na condução das operações, com enfoque para o canal de comando e controlo. Inerente a qualquer tipologia de operações, há um fator que é transversal, o contexto de atuação envolve situações perigosas, onde o risco da própria vida está latente. Por contexto perigoso entende-se um ambiente de imprevisibilidade, altamente dinâmico, onde os comandantes e os seus homens se envolvem em ações que exigem colocar em risco o seu bem-estar físico e psicológico de modo a realizar a missão (Sweeney, Matthers e Lester, 2011). Há uma consciência nítida que o bem-estar das tropas é condição para o cumprimento do dever, mas que pode ser um ponto sem retorno. As exigências do contexto podem exercer uma influência perversiva na natureza das relações entre os líderes militares e os subordinados.

O lidar com a vida dos outros e com as consequências catastróficas ao nível do stress pós-traumático, exige aos líderes elevados níveis de robustez psicológica (*hardiness*), credibilidade e confiabilidade. A confiança nos líderes é determinada pela perceção da sua competência, caráter, cuidado e relação que estabelecem com os seus homens. A conjugação destes elementos torna única a liderança em contextos potencialmente perigosos, essenciais para o cumprimento da missão (Figura nº1).

A competência é determinada pelo conhecimento do especialista ao nível do seu domínio de atuação e da relação com o todo. Dado que as circunstâncias são de imprevisibilidade, exige tomadas de decisão rápidas, mas éticas. Enfrentar circunstâncias de risco de vida exige competências de gestão do *stress* ao nível do *coping* (traduz os esforços cognitivos e comportamentais utilizados para fazer face às exigências internas e/ou externas que podem exceder os recursos do indivíduo). Os comandantes, líderes militares, segundo a abordagem funcional são assim essenciais para influenciar, planear, coordenar, guiar e decidir sobre as operações militares. De forma paralela, é lhes exido que reforcem a resiliência das suas equipas,

através de estratégias positivas de *coping*, atribuíam sentido à missão e entendimento coletivo e no limite conduziam processos de luto. A aptidão física é outra competência transversal que contribui para a promoção da robustez psicológica. Ajuda na promoção da autoeficácia, essencial para a avaliação das exigências do contexto e das respostas a dar.

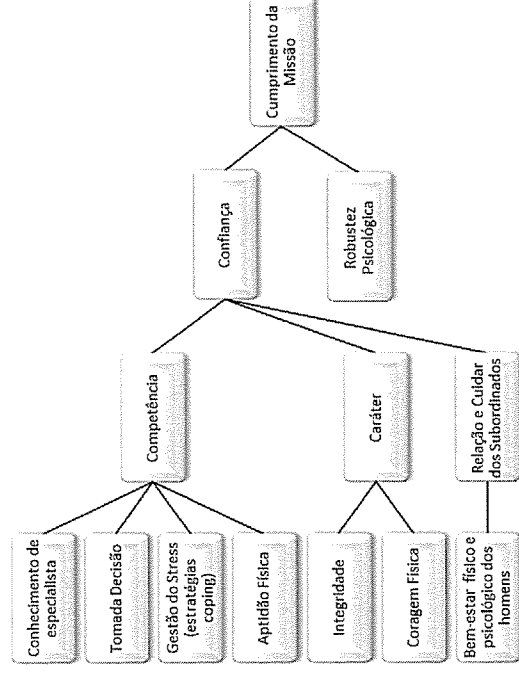


Figura nº1 – Características requeridas aos líderes militares em contextos perigosos
Fonte: Autor (2015).

O caráter, termo muito próprio dos militares, traduz os dotes da honestidade e da integridade. Os subordinados confiam em líderes que são verdadeiros consigo próprios e simultaneamente com os valores militares. Que são capazes de tomarem decisões com base em valores positivos, mas que proporcionam informação atual e integral que têm na sua posse sobre as operações, sem agendas pessoais e escondidas. A coragem física é outra das características do carácter. Dar o exemplo, sem receios de correr riscos e no limite a sua vida no cumprimento da missão, é um ato de nobreza.

Por fim, a preocupação e o cuidar dos soldados, deve estar acima de qualquer outro dever. Os subordinados têm que acreditar que a preocupação dos seus comandantes é verdadeiramente o seu bem-estar e o seu desenvolvimento profissional. A liderança militar precisa olhar mais para o desenvolvimento da liderança do que para o desenvolvimento de líderes. Precisamos de comandantes, líderes que desenvolvam líderes, as lideranças que têm ao seu cuidado. O desenvolvimento de líderes insere-se num paradigma individual centrado na pessoa, em traços ou competências, o

desenvolvimento da liderança, têm ênfase coletivo e centra-se em processos e práticas que são transversais à cultura organizacional.

O desenvolvimento de líderes compreende um modelo abrangente que inclui a instrução e o treino, competências políticas, de gestão de recursos humanos, culturais, de negociação e comunicação. Precisamos de guerreiros, técnicos, táticos, mas também de comunicadores, negociadores, cientistas sociais para lidar com a guerra assimétrica. A preparação técnica é essencial mas a perspetiva psicossocial será decisiva.

Os assuntos civis e as operações psicológicas apesar de relevantes são ainda meros anexos à formação militar. Mesmo que a seleção dos quadros atenda a padrões elevados de inteligência social, emocional e cultural a mudança da cultura vigente vai levar tempo. Apesar de termos pontualmente especialistas nestas áreas estamos ainda numa fase embrionária de consciência e de aprendizagem. De modo a minimizar estas necessidades, Schaner (2008) apresenta uma solução criativa, o *Human Terrain System* (HTS). Um projeto que incorpora e a ciência social através do *Human Terrain Team* (HTT) dentro do *Battle Combat Team* (BCT) de modo a recolher, centralizar e produzir conhecimento psicocultural e emocional dos relacionamentos com as atitudes e crenças da população local.

A análise funcional realizada por Vasilopolous e Swartout (2009) de modo a lidar com as novas exigências que os militares enfrentam salienta como críticas a comunicação (especialmente o influenciar e o persuadir, centrais no processo de liderança), o pensamento crítico, a liderança pessoal (onde se inclui o *team building* e o *coaching*) e a compreensão do contexto organizacional enquanto sistema aberto (consciência da comunidade externa e social). Claro que as competências sociais e socioculturais individualmente não são suficientes, precisam ser integradas no contexto operacional.

3. Abordagem multinível de liderança – sistémico – organizacional – direto

A opção pela abordagem multinível da liderança militar é justificada de modo interessante por Hunt ao referir que os modelos tradicionais de liderança são demasiado restritivos e centrados na díade líder-subordinado e que é necessária uma abordagem multinível (especificando fatores de ordem hierárquica e que espelhe os níveis de estratificação da guerra – estratégico – operacional – tático) com uma perspetiva temporal e suficientemente abrangente do conhecimento militar.

Apresenta-se na figura nº2 o modelo de Hunt (1991) que tem por base a

teoria dos sistemas estratificados (Jaques, 1976), que caminha do nível estratégico à liderança face-a-face. O modelo é parcimonioso na medida em que engloba as tarefas críticas (produtos diretos da missão), as capacidades individuais (aptidões e capacidades) e o contexto externo e subculturas/climas vividos internamente com impacto no desempenho organizacional a cada um dos níveis de liderança.

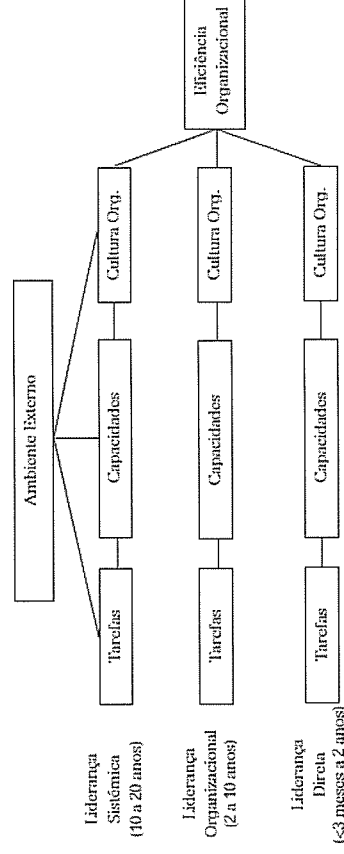


Figura nº2 - Versão Simplificada do Modelo de Liderança Multinível. Hunt (1991)

Fonte: Adaptado de Wong, Bliese e McGurk (2003).

Dado que o papel da cultura já foi apresentado anteriormente, apresentam-se de seguida tendo como base o trabalho de Wong, Bliese e McGurk (2003) as tarefas críticas e as capacidades individuais requeridas a cada um dos níveis em que opera a liderança.

a. Liderança Sistémica

O nível sistémico integra fatores contextuais externos, mundiais e nacionais de ordem cultural, económica, estratégica, legal e política, sendo do domínio dos oficiais gerais. O tema das relações civis-militares tem sido sistematizado segundo dois paradigmas, a linha de Huntington (1957), com o clássico “O Soldado e o Estado” e a linha de Janowitz (1960), com o “Soldado Profissional”. Para Huntington a lacuna existente entre a ideologia civil-militar decorre de uma perspetiva conservativa do corpo de oficiais e uma sociedade mais liberal e individualista, que deve ser tolerada pela sociedade civil pela especificidade militar que está ao serviço do Estado. A especificidade da cultura militar justifica-se pelas características únicas da missão em combate (Snider, 1999). Janowitz apresenta uma perspetiva contrária, centrando a responsabilidade de estreitar as reações nos militares, porque apresentam uma visão conservadora e masculina.

A relação entre os militares e os media tem sido apontada como uma

das variáveis que afetam a relação civil-militar. A inclusão de jornalistas na Operação Iraq Freedom procurou estreitar esta lacuna, apesar das críticas que lhe foram apontadas (Burnett, 2003). O papel dos líderes estratégicos é saber gerir as relações públicas enquanto decorrem as operações militares (Moskos, 2000). A “necessidade de prestar informação em tempo real, contribuiu para que a gestão das relações públicas fosse tratada ao nível Sistema” e integrada na formação dos líderes militares (Wong, Bliese e McGurk, 2003, p. 664). Os desafios que se colocam a estes líderes é a gestão do balanceamento entre o conhecimento do profissional face à subordinação da autoridade política continuando em simultâneo a serem representantes da sociedade.

Com o 11 de Setembro, os aspetos éticos, ganharam uma outra perspetiva, como lidar com um inimigo que não segue os mesmos princípios éticos da guerra, que usa os civis como escudo e ataques suicidas? Cabe assim aos líderes estratégicos gerir esta problemática e comunicar à sociedade a sua tipologia de empenhamento.

Wong, Bliese e McGurk (2003) apresentam quatro pontos do foro ético que a sociedade questiona e que colocam aos líderes de topo novos desafios e necessidades de resposta, nomeadamente, a utilização de armas guiadas de precisão (Kahn, 2002), criando a expectativa que o número de vítimas civis iria diminuir. O papel questionável dos assassinos na guerra contra o terrorismo (Pape, 2002), o uso da força armada nas missões humanitárias (Torrente, 2004), e a invasão das liberdades civis na busca da segurança interna (Gould, 2002), são claramente temáticas que exigem reflexão e enfase estratégica.

(1) Tarefas Críticas

As tarefas críticas dos líderes estratégicos referenciadas pelo *U.S. Army War College* são o criar uma visão para a organização, o moldar e desenvolver uma cultura orientada para a missão, seguindo uma lógica de sistema aberto que permita a gestão das relações com os restantes serviços das Forças Armadas, com as Forças de Segurança, com as agências e entidades civis e finalmente, o implementar a mudança no seio militar (Magee, 1998, citado por Wong, Bliese e McGurk, 2003, p. 666). Zaccaro (1996) sistematiza as tarefas críticas a três níveis: 1) *boundary spanning* (extravasar a fronteira interna estabelecendo redes de conexão com fontes de informação externa); 2) estabelecer uma direção, um caminho para a organização; e por fim 3) a gestão operacional. De modo a integrar as diversas abordagens é apresentado na figura nº3 uma sistematização das tarefas críticas associadas aos líderes estratégicos.

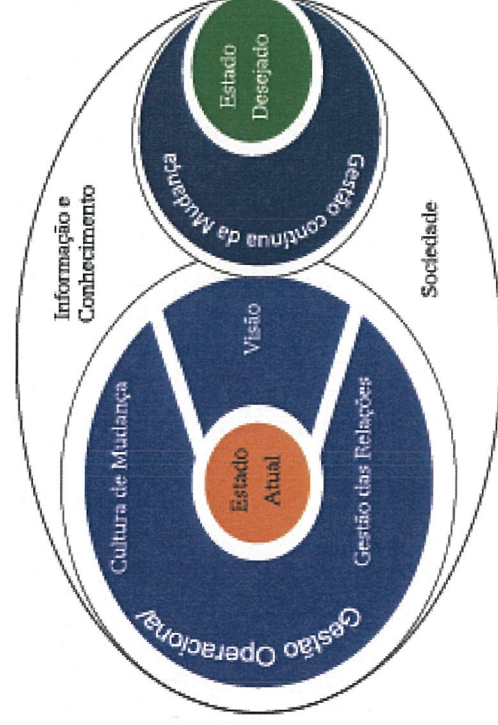


Figura nº3 – Tarefas críticas associadas aos líderes estratégicos

Fonte: Autor (2015).

(2) Capacidades Individuais

Padamares de gestão e decisão estratégica exigem líderes estratégicos, pelo que o potencial de liderança deve ser identificado e desenvolvido ao longo da carreira.

Apesar de ser reconhecido que o potencial de liderança ao nível estratégico é função da capacidade de serem criadas diferentes e independentes perspetivas do contexto estratégico (Kegan, 1982) com base em modelos conceptuais abstratos (Jaques & Clement, 1991), o estudo de McGee et al. (1999) mostrou que as práticas de gestão de carreira não atendem à capacidade conceptual e à complexidade cognitiva dos líderes estratégicos. As competências estratégicas não são um produto acabado, exclusivo dos que apenas atingem os patamares mais elevados, devem ser desenvolvidas de forma explícita e identificadas mais cedo na carreira.

A investigação de Lucas e Markessini (1993) a 74 oficiais gerais mostrou que as capacidades individuais passam pelo conhecimento da organização como um todo, pela capacidade de transmitir a informação superior, conseguindo-se o alinhamento estratégico, bem como por capacidades de resolução de problemas, de construir redes e estabelecer consensos.

Dado que liderança militar ópera de forma contrastante entre o cenário de quartel em tempo de paz e no limite de guerra, os papéis que se exigem aos

líderes militares são contraditórios. A abordagem de valores contrastantes de Quinn (1988) é particularmente interessante para a análise desta dicotomia na medida em que apresenta 8 papéis de liderança que decorrem da dimensão flexibilidade vs controlo e foco interno vs externo: facilitador, mentor, inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador e monitor (Figura nº4). Este modelo de liderança situacional militar tem como pressupostos a frequência esperada de determinados acontecimentos e o risco que lhe está associado (Santos, 2008, p. 7). O modelo permite posicionar no quadrante I situações de combate/ transformação, no quadrante III situações de guarnição de gestão do dia-dia e no quadrante IV situações de guarnição/treino e desenvolvimento da liderança.

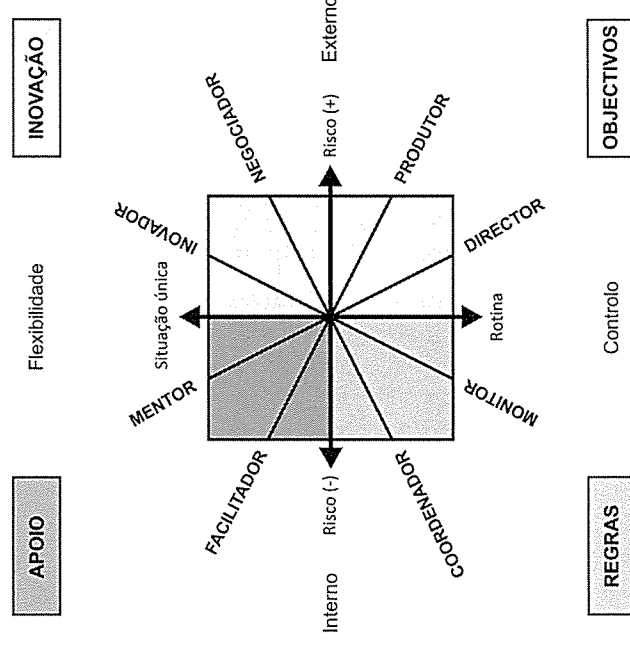


Figura nº4 – Modelo Situacional de Liderança para Combate e Guarnição

Fonte: Adaptado de Quinn (1988) e Phillips (1991) por Santos (2008).

O modelo pode ainda ser compreendido segundo 4 perspetivas, a de orientação para a inovação, para objetivos, para regras e para o apoio. O modelo de inovação (Quadrante I) dos sistemas abertos é representado pelos papéis de inovador e negociador; o modelo de objetivos racionais (Quadrante II) é representado pelos papéis de produtor e diretor; o modelo de regras (Quadrante III) e processos internos é representado pelos papéis de monitor e coordenador; e por fim o modelo de apoio (Quadrante IV) das relações humanas é representado pelos papéis de facilitador e mentor.

Analisando a complexidade a que nos referíamos anteriormente, assiste-se a que determinados comportamentos são eficazes em contexto de combate e em situações que exigem transformação, mas são inapropriados em situação de guarnição que exigem gestão. É apropriado chamar a debate a distinção entre os conceitos de líder e gestor, dado que os gestores usam técnicas racionais centradas em tarefas e processos, procurando manter o *status quo*, enquanto que os líderes usam técnicas imaginativas e visionárias procurando romper com o *status quo* (Rosinha, 2012). É assim perceptível que a flexibilidade com foco externo, associados à inovação, à resolução criativa de problemas e à gestão da mudança são características a valorizar para os líderes estratégicos de modo a criar uma mentalidade de transformação contínua da instituição.

Contudo é prudente referir que “a inovação e o assumir riscos aumentam a sobrevivência organizacional e em combate, mas em excesso podem criar confusão e anarquia. O Tenente-General Pagonis (1992) ao refletir sobre os enormes desafios que a Guerra do Golfo colocou ao nível logístico e de liderança, refere que a organização militar é uma estrutura que depende da flexibilidade e da rigidez. A doutrina e a inovação devem caminhar a par uma da outra. A liderança não se faz apenas de líderes visionários, por vezes exige estabilização e rotinização” (Rosinha, 2012, p. 33).

A revisão de literatura sobre liderança estratégica de Boal e Hooijberg (2001) salienta 3 características associadas aos líderes estratégicos – capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990), capacidade de adaptação (Black e Boal, 1996) e sabedoria de gestão (Malan e Kriger, 1998). “A capacidade de absorção envolve a habilidade de apreender face a nova informação, assimilando-a e aplicando-a; a capacidade de adaptação envolve a capacidade de mudança face à variação da situação. A sabedoria de gestão consiste no discernimento e uso do tempo Kairos [a experiência do momento oportuno]” (Wong, Bliese e McGurk, 2003, p. 669). Subjacente a estas características emergem duas meta competências a autoconsciência e a adaptabilidade (Steele e Walters, 2001; U.S. Army, 2001).

b. Liderança Operacional

Ao nível operacional os líderes enfatizam a abertura das fronteiras para o exterior, estabelecida no patamar estratégico. Inclui Oficiais Generais, Comandantes de Brigada e Coronéis. Ocupam-se da gestão dos processos organizacionais como a estrutura das subunidades, a atualização dos sistemas

tecnológicos, as informações e as métricas da gestão. São o canal privilegiado de comunicação da intenção estratégica e da sua implementação às unidades e subunidades.

(1) Tarefas Críticas

Uma das tarefas críticas é a gestão da informação e do conhecimento organizacional. A dificuldade em estabelecer a ligação entre o nível estratégico e o nível operacional de modo a que a visão e a intenção estratégica seja implementada. Ao nível tecnológico a temática da guerra centrada em rede, com recurso a veículos aéreos não tripulados (UAV) e sensores terrestres autónomos ocupa lugar de destaque procurando-se obter superioridade da informação e maior consciência partilhada do conhecimento.

A utilização de sistemas que permitam o posicionamento global no campo de batalha através de sistemas satélite que façam a georreferenciação dos soldados, veículos armados, postos de comando e instalações permitem a navegação independentemente das condições meteorológicas e de visibilidade nulas. Os soldados no terreno conseguem receber imagens de satélite em minutos do outro lado do mundo. As implicações e desafios para os líderes militares a este nível são o controlo e a gestão da informação. O excesso de informação coloca dificuldades no discernir o que é importante do que é acessório. O controlo através de sensores à distância também pode diminuir a sensibilidade do que se passa efetivamente no terreno (Holland, 2003).

(2) Capacidades Individuais

O estudo conduzido com o *Myers-Briggs Type Indicator* (Gailbreath, et al., 1997) apresentou um perfil de líderes do tipo Sensoriais (confiam mais em coisas concretas, com muitas informações, gostam de detalhes e factos, o significado está nos dados) – Racionalistas (decidem com base na lógica e procuram argumentos racionais) – Julgadores (tendem a tomar decisões rápida e facilmente).

O estudo de Mumford, et al. (2000) identifica em oficiais sénior 3 tipos de líderes – comunicadores motivados, adaptadores sociais e inovadores pensativos. São ainda identificados como líderes os que apresentam maior conhecimento organizacional, aptidão para a resolução de problemas e aptidões sociais.

A utilização de unidades destacáveis com maior capacidade de agilidade requer permanentemente mudanças de planeamento o que exige líderes com capacidade de inovação e criatividade (Wong, Bliese e McGurk, 2003).

c. Liderança Direta

O exercício da liderança aos baixos escalões estabelece-se através do processo de influência direto, face-a-face o que requer o estabelecimento de objetivos, a definição de tarefas, a implementação de planos e a monitorização e controlo do seu progresso. Ocorre ao escalão batalhão e abaixo deste. A ligação dos oficiais através dos sargentos aos soldados é um processo essencial deste nível.

Os líderes diretos operam em contexto de guarnição e em combate. A capacidade de adaptabilidade é mais importante em contexto de combate do que em guarnição, dada a imprevisibilidade das missões, a escassez da informação, o afastamento das figuras de apoio e a necessidade de enfrentar situações onde o risco está presente de forma contínua.

(1) Tarefas Críticas

Os líderes diretos ocupam um papel central na materialização das missões e ordens dos escalões superiores e na implementação das suas tarefas e responsabilidades. São responsáveis pelo treino e instrução dos soldados e pelo seu bem-estar, bem como pela manutenção dos materiais e equipamentos. Em contexto operacional ou de combate a tarefa crítica traduz-se no cumprimento da missão, assegurando-se simultaneamente a coesão do grupo. Nos quartéis privilegia-se a instrução e o desenvolvimento das aptidões dos soldados.

Ao Escalão Companhia, os comandantes são responsáveis por diversos aspetos da vida dos soldados, desde o treino militar à aptidão física, a aspetos financeiros, legais e preocupações familiares. Ao escalão Pelotão a liderança exige a clarificação da direção a seguir e do papel que cada subordinado tem atribuído. A manutenção do bem-estar das tropas é uma tarefa essencial.

Enquanto em combate a clarificação das regras de empenhamento e de procedimentos são aspetos críticos, em guarnição é essencial a criação de um bom clima de trabalho.

A rotatividade de papéis é uma das tarefas mais críticas em combate. Os soldados são obrigados a mudar de papel com agilidade (McFate, 2007), enfrentado situações de combate e de assistência humanitária. É-lhes exigido uma multiplicidade de missões que vão desde operações de patrulhamento, ao controlo de motins, à proteção e segurança da população e infraestruturas. Os soldados lutam contra insurgentes, neutralizam esconderijos, lançam operações psicológicas e negoceiam com os líderes da população local. O contexto favorece assim uma mudança contínua de papéis que requerem

agilidade e adaptabilidade aos líderes militares. Comportamentos que não respeitem a população e os líderes legítimos podem impedir a cooperação e provocar ataques frutivos de locais ou terroristas. Assiste-se assim uma dupla responsabilização que passa pela vida das suas tropas e pela vida da população local.

A adaptabilidade passa pela mudança pragmática dos estilos de liderança (Yammarino, et al., 2010) face a situações que remetem mais para o relacionamento interpessoal para com os soldados e locais e por outro lado para situações operacionais de proteção e de imposição da força.

(2) Capacidades Individuais

A meta-análise conduzida por Judge, et al. (2002) com o modelo *big-five* (Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade) mostrou que o neuroticismo (tendência para experimentar emoções negativas, como raiva, ansiedade ou depressão) está negativamente associado a uma liderança efetiva, contrariamente à consciência (tendência para mostrar autodisciplina e orientação para os objetivos) e à extroversão (caracterizada por emoções positivas e pela tendência para procurar estimulação e a companhia dos outros) que apresenta uma relação positiva. O estudo de Chan e Drasgow (2001) mostrou que a consciência pode não predizer a liderança, pelo fato de não se entrar em conta com a variável motivação para liderar. A motivação para liderar apresenta-se como uma variável mediadora do processo entre a consciência e a liderança eficaz. Os dados apontam para que os líderes militares mais efetivos ao nível da liderança direta sejam vistos como mais extrovertidos e com maior consciência.

O estudo de Dvir, et al. (2002) no exército Israelita controlando o efeito do treino através da presença e ausência da liderança transformacional e do seu impacto nos soldados, mostrou que os soldados sob o efeito da liderança transformacional expandiram o seu potencial apresentando melhores desempenhos do que aqueles que receberam o treino habitual. Um outro estudo manipulando o efeito do *stress*, mostrou que a liderança transformacional e a recompensa contingente é preditor de maior desempenho (Bass, et al., 2003). A adaptabilidade revela-se também como uma dimensão explicativa da transição entre a transição de contextos de combate para contextos de guarnição (Pulakos, et al., 2000).

Apesar dos avanços tecnológicos utilizados em conflitos recentes, cumprir a missão militar continua a ser um esforço intensamente humano. As ruas da Bósnia, as montanhas do Afeganistão, e os desertos do Iraque requerem “botas no chão”, líderes que cumpram a missão com os seus homens e não gestores (Wong, Bliese,

e McGurk, 2003). Além das características naturais que decorrem da vivência em contexto operacional, como o risco de vida e o lidar com a morte, Laurence (2011) refere que o teatro de operações do Iraque e do Afeganistão apresenta condições de guerra irregular que exigem competências de ordem cultural, com foco nas pessoas e não apenas na tecnologia. As operações no Iraque e no Afeganistão vieram trazer a lume críticas ao conhecimento socio-cultural que envolve o desenvolvimento dos líderes militares (McFate, 2007) e considerações sobre como são geridas as operações irregulares, de guerra assimétrica e de contra-insurgência. Além da “*intelligence*” as operações no Iraque e no Afeganistão requerem uma elevada rotatividade de papéis e a compreensão central da comunicação cultural, em particular competências que traduzem o núcleo do processo relacional da liderança.

A compreensão da diversidade e aceitação das diferentes culturas contribuem para a construção da confiança, da criação de alianças e para influenciar e entender as motivações das populações (McFate, 2007). Este aspeto é importante dentro das unidades ou equipas militares e fora das fronteiras organizacionais para um melhor entendimento do papel dos líderes tribais e da sua história. Isto exige o desenvolvimento de relações com o *in-group* e com o *out-group* (Popper, 2004). Se por um lado os trabalhos da psicologia social referente à categorização dos grupos enfatizaram o papel do *in-group* e do *out-group* enquanto conceitos em oposição na construção da identidade e afiliação ao grupo, este novo paradigma coloca a tónica no esbatimento dos grupos sociais. Cabe ao líder militar o papel de gestor de relacionamentos *in* e *out group*, o que requer fortes habilidades comunicacionais e diplomáticas, que passam por inteligência social, emocional e cultural.

Estamos claramente perante os conceitos de inteligência emocional, social e cultural, ou seja a capacidade de perceber, monitorizar, gerir e compreender a informação social, emocional e cultural (Mayer, Salovey e Caruso, 2008). Não estaremos perante a gestão das emoções primárias? Gestão do medo, da raiva, do ódio, da mágoa, da alegria e do amor? É necessário uma descodificação das regras emocionais vigentes, de modo a reconhecer a raiva, a felicidade, o desgosto ou quando um sorriso é um disfarce de modo a agir de forma apropriada. A forma como é expressa determinada mensagem é mais importante do que o seu conteúdo. A comunicação consiste na gestão das expressões faciais, do tom de voz, bem como em saber manter a distância pessoal. Mais do que a linguagem falada, é significativo atender às emoções e estabelecer atenção mútua e positividade nas relações.

A gestão e a expressão das nossas emoções, bem como a leitura e significado das emoções que atribuímos aos outros, traduzem uma competência central nas operações modernas. Estes contextos são caracterizados por "diferenças de idioma, religião, comportamentos, valores, crenças, organizações sociais, sistemas políticos, sistemas económicos, educação, história, direito, costumes e controlos sociais, o que requer características e habilidades como a empatia, o respeito e interesse pelos outros, a flexibilidade comportamental, a tolerância à ambiguidade, a iniciativa, a abertura de espírito e a sociabilidade" (Earley e Ang, 2003, citados por Laurence, 2011, p. 492). A interpretação das culturas locais não deve assim ser feita com base nos paradigmas culturais da Força, exigindo a habilidade para interpretar o comportamento dos outros e agir de forma apropriada de modo a adquirir-se confiança e legitimidade. A consciência cultural vai além da consciência situacional, exige uma visão ampla dos interesses, hábitos, intenções, crenças, organizações sociais e políticas culturais (McFate, 2005).

Se a inteligência cultural é a chave para o sucesso dos negócios multinacionais, não restam dúvidas quanto à sua importância para os militares. Seja feita justiça que esta é uma característica dos militares portugueses. O cultivo de habilidades de relacionamento é necessário para a dinâmica interna como principalmente para as relações externas. O que é novo neste tipo de missões é que não compete apenas aos comandantes o domínio desta competência, cabe aos subordinados tomar decisões cruciais sem a supervisão direta de comando superior. As operações centradas em rede é um exemplo que fruto da dispersão, leva a que a liderança seja efetuada à distância o que coloca dificuldades ao processo de comunicação, exigindo maiores níveis de autonomia na tomada de decisão.

4. Reflexão final

O desenvolvimento da liderança dos líderes militares deve estar suportado teoricamente e empiricamente por estudos que sustentem os resultados ao nível da eficiência e dos resultados alcançados. O papel das lições apreendidas e da análise de casos reais são fatores diferenciadores nesta análise e contribuem para o desenvolvimento das lideranças. Questões como a diferenciação e clarificação dos níveis de análise no estudo da liderança são cruciais na clarificação das variáveis explicativas que impactam e explicam o sucesso e os resultados. Que estilos de liderança ou combinações são indicados para situações onde há diferentes perspetivas de entendimento do problema, objetivos incongruentes, equipas

multinacionais com diferenças significativas do *in-group* e do *out-group*? Em operações de contra-insurgência sabemos da adequação da liderança transformacional e autêntica nas relações interculturais mas muito fica por explorar entre a componente operacional e técnica com a componente relacional. Entre os vários fatores que afetam o sucesso militar, a qualidade do comando e liderança é um dos elementos críticos. O poder de combate deixa de incluir apenas os tradicionais fatores da manobra, do poder de fogo e da proteção e passam a incluir os fatores humanos.

Os líderes devem ser os agentes de mudança no que respeita à alfabetização cultural dos seus subordinados. Os líderes estratégicos, operacionais e táticos devem ter uma maior consciência da aplicação da ciência social à arte da guerra, em particular em operações de imposição e manutenção da paz. A guerra não convencional requer líderes não convencionais.

A abordagem teórica da liderança complexa pode ajudar a lidar com situações particularmente, ambíguas e perigosas. Contudo, abordagens centradas na liderança de equipas e partilhada, essenciais na diminuição do peso excessivo do líder devem ser investigadas. A ambiguidade das situações, característica da guerra irregular e da contrainsurgência em particular requerem o desenvolvimento da liderança adaptativa. Dado que o contato com as populações é crucial no esforço de pesquisa e recolha de informações, a consciência cultural, a criação da empatia e da confiança são centrais na formação e treino dos líderes de hoje e funcionam como autênticas armas. McFate (2007) chega a afirmar que o conhecimento psico e sociocultural é uma habilidade bélica de liderança.

A incerteza que o futuro das Forças Armadas enfrenta ao nível dos novos desafios internacionais sugere que o desenvolvimento da capacidade de adaptação, a inovação e a habilidade para aprender a partir das experiências e das lições apreendidas são competências transversais e que devem estar presentes em qualquer modelo de formação e treino da futura geração de líderes militares.

Referências Bibliográficas

- Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1990. *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

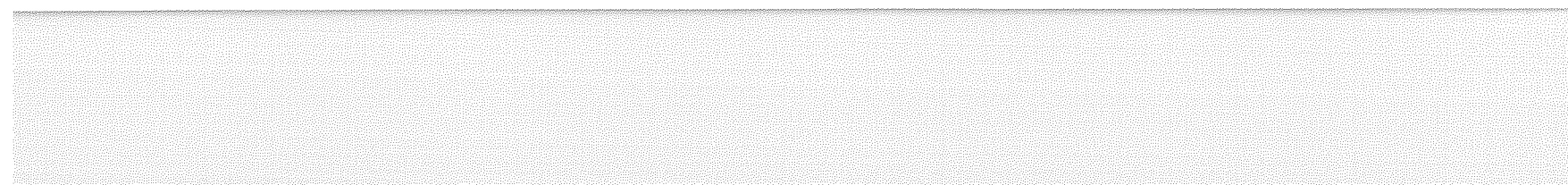
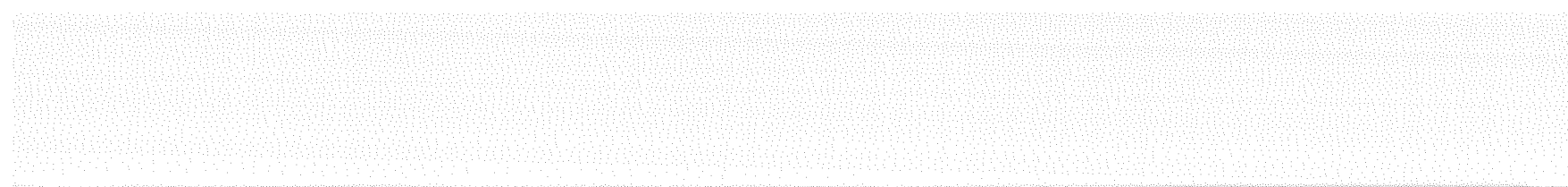
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y., 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Black, J. A., & Boal, K. B., 1996. Assessing the organizational capacity to change. In A. Heene, & R. Sanchez (Eds.), *Competence-based strategic management* (pp. 151–158). Chichester, UK: Wiley.
- Blair, J. D., & Hunt, J. G., 1986. Getting inside the head of the management researcher one more time: Context free and context-specific orientations in research. *Yearly Review of Management*, 12(2), 147–166.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R., 2001. Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 515–549.
- Burns, J. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burnett, J., 2003. Embedded/unembedded II. *Columbia Journalism Review*, 42, 43–44.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F., 2001. Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481–498.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B., 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735–744.
- Fiedler, F. E., 1967. *A Theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Gailbreath, R. D., Wagner, S. L., Moffett, R. G., & Hein, M. B., 1997. Homogeneity in behavioral preferences among U.S. army leaders. *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*, 1, 222–230.
- Gibb, C. A., 1947. The principles and traits of leadership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42(3), 267.
- Gould, J. B., 2002. Playing with fire: The civil liberties implications of September 11th. *Public Administration Review*, 62, 74–79.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A., 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Volume 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M., 1995. Relationship-based approach to leadership development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H., 1977. *Management of organizational behavior*, 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

- Holland, W. J., 2003. *What really lies behind the screen?* Proceedings, Unites States Naval Institute, 129, 73–77.
- House, R. J., 1971. A Path-Goal theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 3, September, 321-328.
- Hunt, J. G., 1991. *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Huntingdon, S. P., 1957. *The soldier and the state: The theory and politics of civil–military relations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jaques, E., 1976. *A general theory of bureaucracy*. Exeter, NH: Heinemann.
- Jaques, E., & Clement, S. D., 1991. *Executive leadership: A practical guide to managing complexity*. Arlington, VA: Cason Hall.
- Janowitz, M., 1960. *The professional soldier: A social and political portrait*. New York: Free Press.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W., 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Kahn, P. W., 2002. *The paradox of riskless warfare*. Paper presented at the Moral Dimensions of American Military Strategy Conference, Carlisle, PA.
- Kegan, R., 1982. *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Laurence, H., 2011. Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. *Military Psychology*, 23, 489–501.
- Lucas, K. W., & Markessini, J., 1993. *Senior leadership in a changing world order: Requisite skills for U.S. army one- and two-star generals*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Malan, L. C., & Kriger, M. P., 1998. Making sense of managerial wisdom. *Journal of Managerial Inquiry*, 7, 242–251.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R., 2008. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517.
- McFate, M., 2005. The military utility of understanding adversary culture. *Joint Forces Quarterly*, 38, 42–48.
- McFate, M., 2007. *Socio-cultural knowledge for counterinsurgency*. Alexandria, VA: Institute for Defense Analyses.
- McGee, M. L., Jacobs, T. O., Kilcullen, R. N., & Barber, H. F., 1999. Conceptual capacity as competitive advantage: Developing leaders for the new army. In J. G. Hunt, G. E. Dodge, & L. Wong (Eds.), *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first-century army and other top-performing organizations* (pp. 221–238). Stamford, CT: JAI Press.
- Moskos, C., 2000. *The media and the military in peace and humanitarian operations*. Wheaton, IL: Tribune McCormick Foundation.

- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R., 2000. Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87–144.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., Gilbert, J. A., & Threlfall, K. V., 2000. Pattern of leader characteristics: Implications for performance and development. *Leadership Quarterly*, 11, 115–133.
- Pagonis, W., Cruikshank, J., 1992. *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pape, M. S., 2002. Can we put the leaders of the “axis of evil” in the crosshairs? *Parameters*, 32(3), 62–71.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A., 2003. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage Publications Inc.
- Popper, M., 2004. Leadership as relationship. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 32(2), 107–125.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E., 2000. Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Quinn, R., 1988. *Beyond National Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, Cop.
- Rosinha, A., 2012. Gestores, Líderes e Comandantes: a Perícia do Comandante Militar no Exercício do Comando. *Jornal do Exército*, 617, pp. 15-19.
- Santos, B., 2008. Da Formação à Eficácia em Contexto Militar. Estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício da liderança. (1ª parte). 1, 2477.
- Schaner, E. X., 2008. *The Human Terrain System: Achieving a competitive advantage through enhanced “population centric” knowledge flows*. Unpublished master’s thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, CA.
- Schein, E. H., 1992. *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Snider, D. M., 1999. An uninformed debate on military culture. *Orbis*, 43, 11–26.
- Steele, W. M., & Walters Jr., R. P., 2001. 21st century leadership competencies. *Army*, 51, 29–32.
- Stogdill, R. M., 1974. *Handbook on Leadership*. Nova Iorque: Free Pres.
- Sweeney, P. Matthers, M., & Lester, P., 2011. *Leadership in Dangerous Situations*. A handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders. Naval Institute Press. Annapolis Maryland.
- Tannenbaum, A.S. & Schmidt, W.H., 1958. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, March–April, 95-101.

- Torrente, N., 2004. Humanitarianism Sacrificed: Integration's False Promise. *Ethics & International Affairs*, 18:2.
- U.S. Army, 1999. U.S. army vision statement. Available at: <http://www.army.mil/vision/Documents/The%20Army%20Vision.PDF>.
- U.S. Army, 2001. The army training and leader development panel officer study report to the army. Available at: <http://www.army.mil/features/ATLD/report.pdf>.
- Vasilopoulos, N. L., & Swartout, E. C., 2009. *Human Terrain System: Evaluation of the Human Terrain Team recruitment and selection process*. Arlington, VA: PDRI.
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W., 1973, *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D., 2003. Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14, 657-692.
- Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., & Dionne, S. D., 2010. Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. *Military Psychology*, 22 (Supplement1), S15-S41.
- Yukl, G. A., 1989. Managerial Leadership: a review of theory and research, *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Zaccaro, S. J., 1996. *Models and theories of executive leadership: A conceptual/empirical review and integration*. Alexandria, VA: Army Research Institute for the Behavioral Sciences.

**Secção I - LIDERANÇA NA PRIMEIRA
PESSOA**



2. A Fórmula da liderança P*M*D: caso Marechal António Spínola

TCOR INF GNR Soares Costa;
TCOR INF GNR Quatorze Pereira;
CTEN AN Filipe Mendes;
MAJ INF Moutinho Fernandes;
MAJ INF Ortigão Borges

«Toda a minha vida foi passada a comandar soldados e, mais que comandá-los, a viver intensamente a sua vida; com eles partilhei as horas alegres e as horas tristes»

António de Spínola, junho de 1974

1. Enquadramento Teórico

O funcionamento eficaz de qualquer organização necessita de líderes capazes a todos os níveis, não sendo a instituição militar, exceção. Uma boa liderança constitui o principal fundamento do sucesso de uma organização.

As Forças Armadas (FFAA), como instituição estruturante da sociedade, e os militares que nela servem, são detentores de um “estatuto de condição militar” que os distingue dos demais servidores do Estado. A liderança militar assume no seio das FFAA um papel determinante, dadas as particularidades e especificidades da profissão, da instituição e da própria condição militar.

Ao líder militar exige-se que seja intelectualmente forte, que demonstre presença, competência profissional, elevado caráter moral e sirva como um referencial de modelo aos liderados sob o seu comando. Este líder tem, também, que atuar de forma decisiva, na intenção e propósito dos melhores interesses da organização.

A liderança é caracterizada por uma complexa mistura de demandas organizacionais e situacionais e a missão de um líder requer a presença de um conjunto de fatores e competências, que lhe garantam o desenvolvimento eficaz da sua ação perante a organização e os seus homens, em todas as situações.

Segundo Vieira (2002, p. 15) a liderança pode ser definida como “um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso

exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. Pese embora a grande variedade de definições de liderança existentes, é comumente transversal a todas elas que a liderança se constitui como um ato de influenciar indivíduos e de cumprir objetivos.

Ao longo do presente capítulo propomo-nos analisar o processo de desenvolvimento de um líder militar e determinar de que forma a sua capacidade de liderança pode ser representada pelo produto da interação de três variáveis fundamentais que constituem a Fórmula da Liderança: um determinado potencial, motivação relevante e um processo de desenvolvimento contínuo (Popper, et al., 2007). Iremos aplicar a Fórmula da Liderança ao caso de estudo da vida do Marechal António de Spínola.

a. A Fórmula da Liderança: P*M*D

O objetivo deste modelo é apresentar um quadro conceptual para a compreensão de como os líderes se desenvolvem. Mais concretamente pretende descrever quais os percursos mais importantes no desenvolvimento da liderança e demonstrar que o conceito apresentado pode ser transposto para uma pesquisa empírica.

O argumento subjacente a este modelo defende que a capacidade de liderança pode ser traduzida com recurso a uma analogia matemática, pela soma do produto de um dado potencial, uma motivação relevante e um processo de desenvolvimento contínuo, que representa o efeito de interação entre estas três variáveis fundamentais que constituem a Fórmula da Liderança (Figura nº1).

Recorrendo a um exemplo concreto apresentado pelos autores Popper, et al. (2007, p. 1), para alguém se tornar num músico, deverá ter ouvido para a música (potencial) e a motivação para se tornar num músico. Uma pessoa sem talento musical nunca se tornará num músico talentoso, mesmo que tenha a motivação necessária para ser músico. Por outro lado, alguém que tenha a habilidade para o ser mas demonstre falta de interesse (motivação), certamente não irá fazer uso desse talento. Por conseguinte, os indivíduos que detêm ambas as características, a habilidade musical e uma forte motivação, terão um desenvolvimento superior se forem ensinados pelos melhores profissionais e se puderem tomar contacto com outros músicos relevantes, isto é, se os indivíduos crescerem num ambiente que lhes providencie os melhores recursos e as melhores condições para o seu desenvolvimento como músicos.

Paralelamente, para um indivíduo se vir a tornar num líder relevante, necessita de possuir o potencial que lhe permita essa assunção, expresso em determinados pontos fortes do seu ser, uma forte motivação para liderar e um conjunto de características pessoais e psicológicas constituintes do seu processo de desenvolvimento. Estas características são por vezes designadas como um processo de crescimento pessoal, que molda as atitudes e que aumenta o potencial de liderança para o seu nível ótimo.

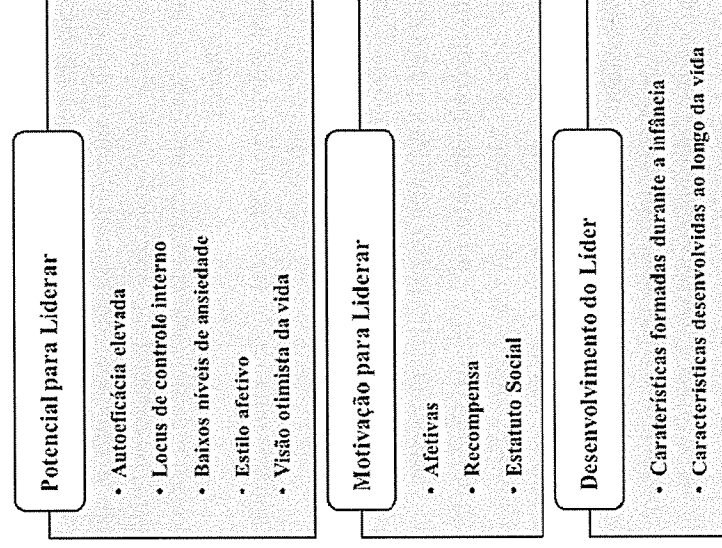


Figura nº 1 – Quadro conceitual da Fórmula da Liderança

Fonte: Adaptado de Popper, et al. (2007).

Os três fatores: Potencial (P), Motivação (M) e Desenvolvimento (D), devem estar presentes neste processo de forma interativa (produto dos fatores) e não como uma relação aditiva, uma vez que de acordo com o pressuposto inicial, se um dos fatores for nulo tornará o resultado também nulo, ou seja, sem liderança.

Este pressuposto terá que ser analisado de forma empírica, no entanto, ele foi já estudado anteriormente com base no senso comum. Por outro lado, pode ser defendido que, um ou dois dos seus componentes (o potencial e

a motivação) são tidos como pressupostos base para a liderança, enquanto o terceiro (desenvolvimento) é possível de ser adicionado. Pretende-se desta forma examinar a natureza da interação entre os três componentes, sem esquecer o pressuposto de que os três são necessários no processo de liderança em simultâneo, e que a ausência de um deles invalidará toda a equação, sem se atingir uma liderança efetiva.

b. Potencial para liderar

O Potencial (P) refere-se às características básicas e às capacidades existentes no indivíduo num determinado momento e que constituem a base necessária para a sua capacidade de atuar como um líder. Afirma-se que apenas uma pessoa com um ego suficientemente forte pode transmitir sentimentos de confiança.

O potencial é definido neste modelo por cinco características pessoais principais:

- **Autoeficácia elevada** – Pessoas que acreditam na sua capacidade para desempenhar funções de forma eficaz, capazes de lidar com as dificuldades e atingir os objetivos propostos.
- **Locus de controlo interno** – A forma como um indivíduo percebe a sua capacidade para controlar acontecimentos e a percepção da influência que pode exercer no decurso desses acontecimentos, fruto das suas ações ou decisões. Em contraponto, os indivíduos que possuem um locus de controlo externo, acreditam que o rumo de um determinado acontecimento depende essencialmente de fatores externos, como sejam, a sorte, o destino ou o grau de dificuldade do mesmo.
- **Baixos níveis de ansiedade** – Os indivíduos propensos a ganhar ansiedade não podem desempenhar funções de liderança, nomeadamente em situações de stress e quando tenham que exercer a sua influência sobre outros.

Estas três características fazem parte das forças psicológicas internas constituindo características de personalidade.

- **Estilo afetivo** – É necessário ter igualmente em linha de conta a dimensão das relações sociais, uma vez que uma pessoa que desempenha funções de liderança encontra-se mais seguro e confortável para formar laços sociais.

- **Visão otimista da vida** – As pessoas otimistas acreditam que a sua vida é constituída maioritariamente por experiências positivas. As pessoas caracterizadas como tendo um pensamento positivo, são mais capazes de apresentar uma perspetiva, um objetivo ou um caminho aos seus seguidores, estão mais convencidos das suas possibilidades de sucesso e conseguem arrastar os outros consigo.

c. **Motivação para liderar**

Ter potencial não é suficiente para alguém se tornar num líder, é necessário que esteja motivado para liderar (M).

As origens da motivação para liderar resultam essencialmente de fontes:

- **Afetivas** – Representam um forte impulso interior do indivíduo em exercer influência e de estar ao comando dos acontecimentos.
- **Recompensa** – Representa o benefício que o indivíduo pretende alcançar pelo atingir dos objetivos e pelo alcançar de um determinado estatuto de liderança.
- **Estatuto social** – Relacionado com o atingir de uma determinada posição social como resultado da sua condição de líder.

d. **Desenvolvimento de capacidades**

O Desenvolvimento (D) é seguramente a componente da liderança mais difícil de quantificar e desenvolver.

O desenvolvimento da liderança é basicamente um processo contínuo. Um indivíduo não se torna num líder de um momento para o outro, este processo vai sendo desenvolvido desde a sua infância. Este processo inclui todas as experiências de liderança a que um indivíduo é sujeito ao longo da sua vida, no entanto, é necessário que o indivíduo mostre disponibilidade para estas experiências e possa crescer com as mesmas (aprender com os erros; desenvolver as que correram melhor).

Estas experiências podem ter lugar no decurso do processo familiar, na escola ou em qualquer ambiente social, cultural ou político em que possa ter estado exposto, ou ainda, como resultado de diferentes traços da sua personalidade que possam ter contribuído para o seu desenvolvimento como sejam a abertura a novas experiências e à sua própria autoconsciência.

Podemos assim distinguir dois tipos distintos de características no processo de desenvolvimento da liderança:

- Primeiro, as **caraterísticas formadas desde a infância** que se tornarão nas componentes básicas do desenvolvimento de capacidades e que permitirão um desenvolvimento inicial de uma visão otimista.
- Segundo, as **caraterísticas que são desenvolvidas ao longo da vida** (devido à existência das componentes básicas), através de um processo de aprendizagem e realização de experiências. Aqui podemos encontrar o desenvolvimento de capacidades como sejam a autoeficácia e a motivação para liderar.

Os pressupostos aqui apresentados permitem-nos afirmar que as componentes básicas criam as fundações da capacidade para liderar. No entanto, não as podemos dissociar do desenvolvimento das características que ocorre ao longo da vida e será a fusão das duas que determinará o desenvolvimento do indivíduo.

2. Estudo de Caso: Marechal António de Spínola

a. Infância e Juventude – A formação do futuro Marechal

António Sebastião Ribeiro de Spínola nasceu em Estremoz, a 11 de abril de 1910, no seio de uma família abastada. Seu pai foi inspetor-geral de Finanças e chefe de gabinete de Salazar (Presidência da República, 2012).

A infância do jovem António decorreu entre Estremoz, Setúbal, Madeira e Lisboa, sendo marcada pela constante instabilidade política, pelas tensões sociais e pelas dificuldades económicas que o país atravessaria, sobretudo em resultado da I Guerra Mundial (Museu da Presidência, s.d.).

Após a morte de sua mãe, com apenas 32 anos, o pai, que Spínola recordava como um homem “organizado e duro”, matriculou os seus dois filhos no Colégio Militar, em Lisboa. Spínola descobriria no Colégio a sua “verdadeira vocação” ao decidir “abraçar a carreira das armas”, que passou a constituir o “grande sonho da sua vida”. Entrou aos dez anos de idade e permaneceu no Colégio entre 1920 e 1928, onde viveu anos intensos e marcantes. Spínola foi classificado como um aluno “enérgico, brioso, professando grande culto pela camaradagem” e “um bom auxiliar na educação dos outros alunos”. Ali dizia ter aprendido e cultivado

muitas das qualidades que depois fizeram dele o militar que se conhece: a disciplina, o cumprimento rigoroso do dever, a lealdade, a camaradagem, a destreza física e o amor à Pátria (Barata, 2010, p. 1). Ter estudado no Colégio Militar constituía, para Spínola, “uma honra tão alta quanto as condecorações que receberia posteriormente ao longo da sua carreira” (Ribeiro, 2012, pp. 28-29).



Figura nº 2 – Aluno do Colégio Militar

Fonte: Vieira (2004).

Após completar os estudos preparatórios na Escola Politécnica de Lisboa², ingressou, como primeiro-sargento-cadete, no Regimento de Cavalaria 4, em Santarém, onde recebeu “as primeiras noções militares” (Spínola 1976, cit. por Ribeiro, 2012, p. 31). Em 1930 ingressou na Escola do Exército³ onde optou pela arma de Cavalaria que considerava uma “escola de elite” que formava homens de “superiores virtudes” e onde se podia encontrar a “essência de um espírito militar” (Spínola 1973, cit. por Ribeiro, 2012, p. 32). A “tradição aristocrática condicionou não só toda a sua carreira como também o modo de se relacionar com os militares de outras armas, o que afetou, por vezes a isenção e justiça de algumas das suas decisões” (Barata, 2010, p. 2).

b. Primeiros Anos de Carreira

Em 1932, casou com D. Maria Helena Monteiro de Barros, filha do General Monteiro Barros, que se tornou a sua companheira de uma vida (Ribeiro, 2012, p. 34).

² Em 1911, foi transformada na atual Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

³ Designação dada à academia de formação de oficiais do Exército Português, de 1837 a 1910 e de 1938 a 1959, Atual Academia Militar.

A partir de 1933, já como alferes, foi colocado no Regimento de Cavalaria 7, onde permaneceu como instrutor, durante seis anos, marchando posteriormente para a Escola Prática de Cavalaria, em Torres Novas (Ribeiro, 2012, p. 39).

Em 1937, já promovido a tenente deslocou-se a Espanha, em plena Guerra Civil, integrando colunas militares de abastecimento às forças franquistas e, em finais de 1941, participou numa missão de estudo à Alemanha e à frente da Rússia, em Leninegrado (Museu da Presidência, s.d.). Estes factos contribuíram para a sua imagem de um homem identificado com a política internacional do Estado Novo⁴ (Barata, 2010, p. 2) mas, colheu «ensinamentos úteis» para a sua ação na Guerra Colonial (Ribeiro, 2012, p. 41).

Destacou-se como exímio cavaleiro em várias provas hípicas nacionais e internacionais, tendo pertencido aos corpos gerentes da Federação Equestre e da Sociedade Hípica Portuguesa (de qual viria a ser presidente) (Ribeiro, 2012, p. 41).

Segundo Ribeiro (2012, pp. 39-40), o código de conduta que iria pautar a carreira militar de António de Spínola estava já definido na década de 1940. Escreveu, à data, sobre a atitude na guerra o seguinte: “A maneira como soubermos encarar as agruras da guerra, a natural alegria com que aceitarmos os maiores sacrifícios [...] porá ordem na desmoralização” [...] “a bravura serena com que o cavaleiro marcha para o inimigo [...] obrará prodígios”. “Tenhamos orgulho em ser oficiais de Cavalaria, mas não esqueçamos nunca que precisamos de trabalhar muito, quer instruindo-nos, quer educando e preparando os nossos soldados para a guerra”.

Exerceu, a partir de 1939, funções na Guarda Nacional Republicana (GNR), durante 14 anos, com breves interregnos, desempenhando funções como ajudante-de-campo do Comandante da GNR e no Regimento de Cavalaria, onde se destacou como Comandante do 4.º Esquadrão, sendo a sua ação classificada como “verdadeiramente notável”, por ter promovido a completa reestruturação daquela subunidade, que atingiu sob seu comando “o mais alto nível de instrução” (Morais, 2007, cit por Ribeiro, 2012, p. 43).

No Exército, exerceu funções de Comandante do 2.º Esquadrão do Regimento de Lanceiros 2, no Estado-Maior do Comando Militar dos Açores e na Direção da Arma de Cavalaria. Foi ainda 2.º Comandante do Regimento de Lanceiros 2, já como tenente-coronel (Museu da Presidência, s.d.).

Durante os anos 50, a par da carreira militar, iniciou uma carreira na área económica e empresarial. Pertenceu ao conselho de administração da

⁴ Regime político autoritário e corporativista de Estado que vigorou em Portugal entre 1933 e 1974.

Siderurgia Nacional⁵, onde contactou com a experiência de organização e gestão privada (Rosas e Brito, 1996).

c. A Guerra em Angola

Com a eclosão da guerra em Angola, o tenente-coronel Spínola, já com 51 anos de idade e ao abrigo de qualquer mobilização para o Ultramar, ofereceu-se como voluntário e organizou o Grupo 345, no Regimento de Cavalaria de Estremoz. A 24 de novembro de 1961, embarcou para a Província Ultramarina de Angola, sendo a sua primeira missão na região de Bessa Monteiro, onde o Grupo 345 obteve grandes êxitos militares (Museu da Presidência, s.d.). Mais tarde, a sua unidade foi colocada na região de São Salvador do Congo, onde consolidou o seu êxito e influência em Angola (Carvalho, 1984, p. 41).

“A forte ação de comando, a firmeza, o sentido de missão e o espírito de corpo incentivados junto dos militares do Grupo de Cavalaria 345, multiplicados pela bravura e pelo conjunto de valores militares dos seus soldados, conferiram à Unidade um temperamento de tal forma ofensivo que o inimigo evitava o confronto com as suas forças”. Nas operações Spínola “acompanhava sempre os seus soldados, ‘desarmado’, dando ‘mostras de grande capacidade de comando e de grande coragem’.” (Jornal do Exército, 2010, p. 9). Participava ativamente nas operações, sendo sempre dos primeiros homens na frente da coluna, despidendo por vezes, durante a marcha, o dólman camuflado, mas mantendo invariavelmente calçadas as luvas de pelica, o pingalim na mão e o monóculo encaixado no olho direito (Carvalho, 1984, p. 41).



Figura nº 3 – Comandante do Grupo 345 em Operações em Angola

Fonte: Vieira (2004).

⁵ De 1955 até 1964.

Regressado a Portugal em março de 1964, já coronel, Spínola foi condecorado com a medalha de prata de Valor Militar com palma, “por altos e valerosos feitos em combate no teatro de operações de Angola”. Em dezembro de 1966 foi promovido a brigadeiro, regressando como 2.º Comandante à GNR (Presidência da República, 2012).

d. O Marechal António de Spínola como Comandante Militar da Guiné

Em maio de 1968, por escolha do Conselho de Ministros, António de Spínola foi nomeado, simultaneamente, Governador e Comandante-chefe das Forças Armadas da Guiné. Começava aqui a sua primeira experiência política, que marcaria a evolução futura do seu pensamento e da sua ação (Rosas e Brito, 1996).

A sua chegada à Guiné marcou o início de uma nova estratégia, completamente diferente, que constituiria o maior desafio político-militar do Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde⁶ (PAIGC). Conhecedor das experiências da Argélia e do Vietname sabia que a guerra de guerrilha não se combate e muito menos se vence no campo estritamente militar (Barata e Teixeira, 2004, p. 85).

No campo militar, reestruturou os comandos, introduziu novos métodos de conduta operacional e estreitou o seu controlo pessoal das operações militares, iniciando visitas de inspeção e exigindo relatórios diários. Em acréscimo, implementou as Companhias Africanas⁷, que deveriam constituir uma força militar regional (Antunes, 1995, p. 358).

O mais importante, contudo, residiu no reforço das componentes não militares da sua estratégia, ou seja, da componente política. Carismático, lançou uma estratégia e “ação psicológica”, que apostou no desenvolvimento económico e social das populações, reagrupadas em “aldeamentos” e protegidas por forças portuguesas. Colocou deste modo os recursos militares ao serviço das populações, não apenas na construção de obras públicas mas, também, implementando outras infraestruturas (Antunes, 1995, p. 358).

⁶ Fundado a 19 de Setembro de 1956, em Bissau e cujo objetivo fundamental era a conquista das independências da Guiné-Bissau e Cabo Verde.

⁷ Forças militares regionais, integradas numa lógica de africanização da guerra, como instrumento da manobra política de progressiva autonomia, preconizada pelo General Spínola.



Figura nº 4 – Comandante Militar da Guiné

Fonte: Vieira (2004).

Por outro lado, criou estruturas formais de tipo parlamentar com funções consultivas, os chamados Congressos do Povo, atraindo as elites tribais e afrontando os sistemas para-legislativos que o PAIGC instituirá nas “zonas libertadas”. Jogou “a cartada étnica”, apoiando organizações anti cabo-verdianas e promovendo as etnias menos permeáveis à guerrilha (Garcia, 2000 cit. por Barata & Teixeira, 2004, p. 86).

Spínola concita admiração. Mantém o moral das tropas, forma uma elite de peso e evidencia-se pelo destemor pessoal (Antunes, 1995, p. 51).

A consciência de que a solução seria política e a degradação da situação de guerra levaram-no a autorizar uma estratégia ofensiva, com o bombardeamento de aldeias e bases do PAIGC no Senegal e com operações-comando, como a célebre “Operação Mar Verde”⁸, na Guiné-Conacri, que visava o derrube de Sekou Touré⁹ e a instauração de um regime favorável, a destruição dos meios aéreos e a libertação de prisioneiros portugueses. Saldou-se por um relativo fracasso militar e um total fracasso político, pois os dois primeiros objetivos fracassaram (Barata e Teixeira, 2004, p. 86).

A partir de 1970, iniciou secretamente os primeiros contactos com o PAIGC, com o objetivo de um eventual futuro projeto de autodeterminação da Guiné, no quadro de um modelo de associação de tipo federal (Rosas

⁸ Realizada em 22 de Novembro de 1970, pelo Destacamento de Fuzileiros Especiais n.º 21 destacado na Guiné-Bissau, e chefiada pelo Comandante Alpoim Calvão.

⁹ Presidente da República da Guiné de 1958 a 1964 (data da sua morte).

e Brito, 1996), iniciativa prontamente bloqueada pelo Governo de Lisboa (Barata e Teixeira, 2004, p. 86), que proibiu a continuação de contactos para a resolução “política”. Desapontado, Spínola não aceitou a recondução no cargo, alegando falta de apoio do Governo (Museu da Presidência, s.d.).

Amílcar Cabral foi assassinado, em janeiro de 1973. Contudo, o PAIGC receberia da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) mísseis terra-ar SAM-7¹⁰, que neutralizaram o único elemento de superioridade militar das forças portuguesas: o poder aéreo. Beneficiando do seu forte apoio internacional, o PAIGC declara unilateralmente a independência. As Nações Unidas declararam Portugal como ocupante ilegal e reconheceram o PAIGC como o único representante legítimo do povo da Guiné-Bissau, deixando Portugal numa situação crítica nos campos político, diplomático e militar (Barata e Teixeira, 2004, p. 86).

e. A Ação Política de António de Spínola na transição para a democracia

Spínola regressou a Lisboa, em setembro de 1973, com o peso de um fracasso militar mas, com o capital simbólico de não ter conseguido uma solução política por falta de apoio do poder central (Rosas e Brito, 1996).

Em novembro de 1973, foi convidado por Marcelo Caetano¹¹ para ocupar a pasta de Ministro do Ultramar, cargo que não aceitou e, a 17 de janeiro de 1974, foi nomeado Vice-chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), por sugestão de Costa Gomes.

Fruto de uma gradual consciencialização política, publicou, em fevereiro de 1974, o livro que o tornou célebre na opinião pública nacional e internacional: “Portugal e o Futuro”, onde põe em causa a política colonial do regime defendendo a tese de uma solução política e uma associação de cariz federal, de tipo referendário, e uma transição de cunho presidencialista, sem sobressaltos no domínio económico-social (Rosas e Brito, 1996).

A publicação do livro fez encorajar o “Movimento dos Capitães” para passar à ação. Caetano não tinha qualquer dúvida quanto à mensagem política do livro de Spínola, declarando: “ao fechar o livro tinha compreendido que o golpe de Estado militar, cuja marcha eu presentia há meses, era agora inevitável” (Kovac, 2011, p. 25).

¹⁰ *Surface-to-Air Missile*.

¹¹ Último Presidente do Conselho do Estado Novo de 27 de Setembro de 1968 a 25 de Abril de 1974.

Em março, foi demitido de Vice-chefe do EMGFA, por não ter comparecido a uma cerimónia de solidariedade para com o regime (Museu da Presidência, s.d.). A 25 de abril de 1974, Spínola recebeu, simbolicamente, o poder das mãos de Marcelo Caetano, sendo nomeado Presidente da Junta de Salvação Nacional¹², cargo que o catapultou para a Presidência da República (Museu da Presidência, s.d.).

A Presidência de António de Spínola (de maio a setembro de 1974) revelou-se complexa e atribulada. Deixara claro o seu projeto político no livro “Portugal e o Futuro” mas, a efetivação destas políticas implicava a neutralização do “Movimento das Forças Armadas” (MFA), partidário do fim imediato da guerra e da concessão da independência aos territórios coloniais. O confronto inevitável acabou por levar, na sequência do fracasso do 28 de setembro, à sua renúncia ao cargo presidencial, substituído pelo Marechal Costa Gomes (Museu da Presidência, s.d.).



Figura nº 5 – Presidente da República

Fonte: Presidência da República (2012).

¹² Grupo de militares designados para sustentar o governo do Estado Português em Abril de 1974, após o golpe de Estado que derrubou o Estado Novo.

Em 11 de março de 1975, liderou um movimento militar frustrado que visava a tomada do poder e a inflexão do curso do processo revolucionário. Derrotado, foi demitido do Exército e levado ao exílio. Após o 25 de novembro de 1975¹³, regressou a Portugal, sendo reintegrado no Exército e afastando-se da política (Rosas e Brito, 1996).

Em dezembro de 1981, por decisão do Conselho da Revolução, foi promovido ao posto de marechal. O Presidente da República Mário Soares reconheceu o importante papel que desempenhou ao empossá-lo como chanceler das Antigas Ordens Militares e ao entregar-lhe as insígnias da Grã-Cruz da Ordem Militar da Torre e Espada (Presidência da República, 2012).

O Marechal Spínola foi essencialmente um militar que desde cedo descobriu a sua verdadeira vocação, ao decidir abraçar a carreira das armas, tendo-se notabilizado pelo seu desempenho como Comandante-chefe e Governador da Guiné-Bissau, pela política de tentativa de integração social que empreendeu.

Destacou-se pelos seus feitos de heroísmo militar e cívico e por ter sido símbolo da Revolução de Abril e o primeiro Presidente da República após o 25 de abril.

3. Análise do Estudo de Caso

a. Potencial relevante identificado

Desde tenra idade que o Marechal Spínola revelou possuir qualidades e características natas, que se materializaram no potencial necessário para se constituir como um líder. Esse potencial revelou-se de várias formas ao longo da sua carreira, que se irá detalhar de acordo com as cinco capacidades principais definidas no modelo.

A forma como comandou o Grupo 345, em Angola, demonstra bem que tinha **autoeficácia elevada**. Apesar de nunca ter servido no ultramar e da incerteza da guerra que tinha acabado de eclodir, não deixou de se voluntariar para comandar esta subunidade de combate. A sua forte ação de comando, firmeza e coragem conseguiram inspirar os militares a ultrapassarem as dificuldades da vida no mato, cumprindo as missões de forma eficaz e com êxito, nos dois locais de Angola onde operaram.

Durante o período de cinco anos que esteve a liderar os destinos da Guiné, é bem patente que possuía **locus de controlo interno**, pelas medidas que implementou e nova estratégia adotada. Ou seja, entendeu que o caminho

¹³ Golpe militar que pôs fim à influência da esquerda militar radical no período revolucionário iniciado em Portugal com o 25 de Abril de 74.

que estava a ser seguido não era o mais adequado e, tendo como base os seus conhecimentos sobre guerra de guerrilha, rompeu com as anteriores formas de lidar com o problema do país e percebeu que, pela sua liderança, era possível alterar os destinos da Guiné. Iniciou, assim, uma reforma na condução das operações e relações com a população e PAIGC, tendo percebido, a partir dos anos 70, que se deveria encontrar uma resolução política para o conflito. Contudo, o Governo da Lisboa não deixou continuar as suas políticas de diálogo e, sentindo-se limitado na forma como controlava os acontecimentos, percebeu que já não conseguia moldar os destinos da Guiné como pretendia e decidiu não aceitar a recondução no cargo.

As experiências de comando em campanha, nomeadamente em Angola e Guiné, e a forma controlada e assertiva como exerceu a sua ação de comando, que o elevaram ao estatuto de líder carismático, revelam que tinha **baixos níveis de ansiedade**. Se tal não acontecesse, não seria possível ter lidado com todos os problemas decorrentes da agenda complicada de Governador e Comandante Militar de uma colónia em guerra, a cerca de 6.000 km da metrópole. Conseguiu lidar com situações de *stress*, como a conhecida morte dos três majores, durante uma ação de contacto com elementos do PAIGC, e os relativos fracassos das operações ofensivas na Guiné-Conacri, tendo mantido sempre o moral das tropas elevado e garantindo o reconhecimento enquanto líder, que nunca foi contestado.

Logo no Colégio Militar demonstrou professor grande culto pela camaradagem e ser um bom auxiliar na educação dos outros alunos, o que comprova que, desde muito novo, Spínola tem um **estilo afetivo**, preocupando-se com os outros e com as relações sociais. Essa preocupação é visível na forma como se relacionava com os seus militares em Angola, onde liderava pelo exemplo, participando ativamente nas operações, sempre dos primeiros homens na frente da coluna, confirmando sentir-se seguro e confortável com os seus soldados, chegando a despir o dólman durante a marcha. Na Guiné visitava frequentemente as suas unidades no mato e relacionava-se com os seus militares nos sítios mais recônditos, evidenciando-se pelo seu destemor pessoal e pelos seus contatos com a tropa, granjeando assim admiração e respeito.

Relativamente à capacidade de **visão otimista da vida**, não é óbvio, na análise da sua vida, que o Marechal Spínola fosse otimista, por alguma passagem ou momento que fosse relatado. Contudo, considerando que as pessoas que têm pensamento positivo são mais capazes de apresentar um objetivo aos seus seguidores, estão mais convencidos das suas possibilidades

de sucesso e conseguem arrastar os outros consigo, há uma forte possibilidade de Spínola ter sido otimista. Se não entendesse que a situação na Guiné poderia melhorar, não teria tomado tantas iniciativas para que tal acontecesse e, se não acreditasse que Portugal podia ter um melhor futuro, não teria escrito o livro “Portugal e o Futuro”. Pode assim inferir-se que, globalmente era um homem com pensamento positivo e com uma visão otimista da vida.

O sucesso da liderança do Marechal Spínola é facilmente justificado pelas características e capacidades, que revelou possuir ao longo da sua vida pessoal e profissional e que determinaram o seu potencial para liderar, que se revelou nas cinco capacidades apresentadas pelo modelo em análise.

Demonstrou autoeficácia elevada, acreditando que conseguiria desempenhar as suas funções eficazmente, atingindo os objetivos a que se propunha. Acreditou que conseguia alterar o curso dos acontecimentos e ser agente de mudança por si só, revelando ter um locus de controlo interno. Manteve a calma mesmo em momentos de *stress*, característica de quem tem baixos níveis de ansiedade e demonstrou dar-se e relacionar-se com os outros, denotando um estilo afetivo. Conseguiu ser seguido e reconhecido como líder, pelo que assim se deduz que tenha tido uma visão otimista da vida.

b. Motivação relevante identificada

Da análise do caso de estudo é possível identificar que, além do potencial que o Marechal Spínola possuía, o sucesso da sua liderança também assentou na sua motivação. Da análise da sua história, podemos constatar que a sua motivação teve origem nas três fontes definidas no modelo: afetivas, recompensa e estatuto social.

Descobriu no Colégio Militar a sua vocação de militar, que se transformou no sonho da sua vida, motivando-o a abraçar a carreira das armas. Nesta escola, aprendeu as qualidades basilares para a sua prestação como militar e ficou ligado afetivamente a esta instituição, que continuou a admirar toda a sua vida e que constituía para si motivo de orgulho tão grande, como o resto da sua carreira militar. Ou seja, no Colégio Militar, desenvolveu a capacidade de liderança e a motivação para ser oficial e comandar homens, pelo que veio a ingressar na Escola do Exército, onde decidiu optar pela arma de Cavalaria, porque achava que, inspirado pelas suas vivências no Colégio, podia encontrar a essência do espírito militar. A formação deu-lhe a motivação de origem **afetiva**, através do forte impulso interior que foi sentindo para comandar, honrando a arma de Cavalaria e o Colégio Militar.

Embora esta motivação de ordem afetiva ter sempre marcado a carreira do Marechal Spínola, também foi motivado por fontes de outra natureza. Spínola passou grande parte da sua vida militar na GNR, apesar de também ter servido em unidades do Exército. Nos anos 50, deixou de se dedicar em exclusivo à vida militar para se dedicar a uma carreira económica e empresarial na Siderurgia Nacional, o que denota algum desinvestimento na carreira das armas. Contudo, com o início da guerra em Angola, apesar de ser um tenente-coronel antigo, com 51 anos de idade e que já tinha desempenhado funções de 2.º Comandante de Regimento, ofereceu-se como voluntário para comandar um Grupo de Cavalaria. As motivações que o impeliram a tomar esta decisão foram, como já apresentado, afetivas, mas também foram uma oportunidade para “voltar à tropa” e cobrir-se de glória, obtendo benefícios pela sua prestação enquanto Comandante, auferindo assim **recompensa** e afirmando-se como líder militar. Tal valeu-lhe ser condecorado com a medalha de Valor Militar e a promoção a Oficial General, assumindo-se como um líder reconhecido, que se veio a traduzir na nomeação para Governador e Comandante Militar da Guiné.

Apesar dos sucessos iniciais, deixou a Guiné com o peso do fracasso militar mas, também, desiludido com o poder central, pelo que se distanciou do governo de Marcelo Caetano e, por isso, não aceitou a pasta de Ministro do Ultramar. Spínola ganhou uma nova consciência política e aproveitou a sua condição de líder mediático, reconhecida pelos seus feitos em Angola e na Guiné, para se constituir como um contestatário da ditadura. Publicou o livro “Portugal e o Futuro” e faltou a uma cerimónia oficial de solidariedade para com o regime, enquanto vice-chefe do EMGFA, o que lhe valeu a sua demissão. Com estas ações, Spínola ganha um novo **estatuto social** no panorama nacional, assumindo-se não só no domínio militar mas, principalmente, no plano político. O livro que escreveu inspirou o Movimento dos Capitães e, em parte, conduziu à Revolução de Abril e acabou por receber o poder das mãos de Marcelo Caetano, tornando-se no 1.º Presidente da República de Portugal livre da ditadura.

O elevado potencial de liderança verificado era reforçado, ainda mais, pela vontade que sempre manifestou em liderar e pela forte motivação com que liderava. Na sua carreira como líder, o Marechal Spínola teve motivações de ordem afetiva, por toda a sua vivência (desde tenra idade) no meio militar e que lhe incutiu um forte impulso interior para liderar. Foi também motivado por recompensa, como foi patente no seu, pouco normal e fora de tempo, oferecimento para comandar uma subunidade na guerra em Angola. No

final da sua vida, foi motivado pelo estatuto social, que pretendeu ganhar ao assumir publicamente que já não estava alinhado com o regime totalitário de então.

c. **Desenvolvimento da liderança**

Apoiados pelas teorias que suportam o modelo podemos verificar que os dois tipos de características distinguidas no processo de desenvolvimento da liderança estão presentes no percurso de vida do Marechal Spínola.

A educação no seio de uma família abastada, a profissão de seu pai, homem que considerava “organizado e duro” e a entrada aos dez anos para o Colégio Militar, onde viveu anos intensos e marcantes, desenvolveram as **caraterísticas de liderança durante a sua infância**. Nesta infância vivida numa época marcada pela constante instabilidade política, pelas tensões sociais e pelas dificuldades económicas que o país atravessava, esteve sujeito a estímulos cognitivos de reação ao meio envolvente.

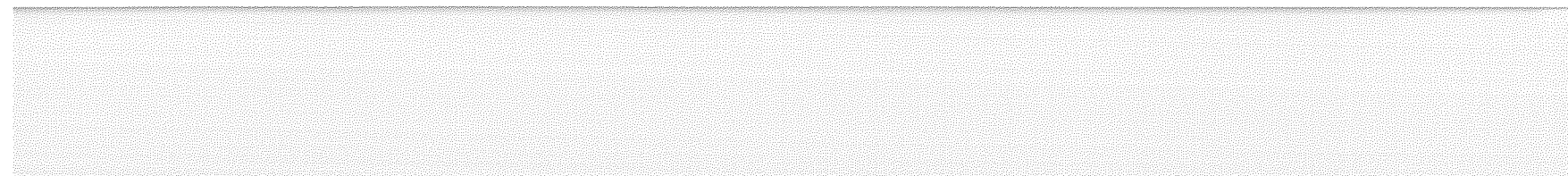
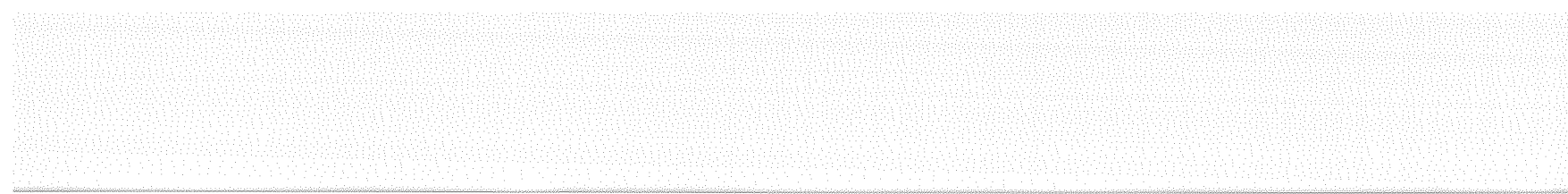
O seu ingresso na carreira militar levou-o a ser exposto a variadíssimas experiências de liderança. No Regimento de Cavalaria 4 recebeu as “primeiras noções militares”; Na Escola do Exército, que considerava formar homens de “virtudes superiores” pôde encontrar a “essência de um espírito militar”; As missões internacionais (Espanha, Alemanha e Rússia) e os contatos com outros líderes nesses teatros, no início da carreira, deram-lhe a possibilidade de desenvolver a sua orientação para a liderança. A observação de comportamentos e, conseqüentemente, a adoção de outros por imitação resultante desta vida militar contribuiu para o **desenvolvimento das capacidades de liderança**.

Posteriormente como Comandante Militar da Guiné e ator da vida política conheceu outros líderes e gente influente que lhe proporcionou uma visão e algumas das experiências que se transformaram numa aprendizagem. Essas experiências, constituídas por sucessos e fracassos foram contribuindo para o **desenvolvimento das características de líder**.

Verificamos que o desenvolvimento de liderança do Marechal Spínola foi um processo contínuo ao longo de toda a sua vida, enriquecido por experiências pessoais e profissionais e pelos fortes valores apreendidos e praticados. As experiências de sucesso de liderança vividas, o enquadramento familiar “proporcionado por um casamento de uma vida”, a educação e o contexto social de tradição aristocrática em que viveu, levaram ao aumento das capacidades para ser líder.

Referências Bibliográficas

- Antunes, J. F., 1995. *A Guerra de África 1961-1974 – Volume 1*. 1.ª ed. s.l.: Círculo de Leitores.
- Barata, J. N., 2010. *Discurso do Embaixador Nunes Barata na cerimónia de inauguração Av. Marechal António de Spínola*. [Online] Available at: http://www.cm-lisboa.pt/archive/doc/embaixador_joao_diogo_nunes_barata.pdf [Acedido em 04 novembro 2012].
- Barata, M. T. e Teixeira, N. S. (., 2004. *Nova História Militar de Portugal (Vol.4)*. 1.ª ed. Rio de Mouro: Círculo de Leitores.
- Carvalho, O. S. d., 1984. *Aivorada em Abril*. 3.ª ed. Torres Vedras: Ulmeiro.
- Journal do Exército, 2010. Comemorações dos 100 anos do nascimento do Marechal António de Spínola. *Journal do Exército*, Abril, pp. 8-9.
- Kovac, M., 2011. *Marcelismo no Estado Novo – A governação de Caetano*. [Online] Available at: http://www.premioiberoamericano.cz/documentos/16taedicion/2doPremioXVI_MichaelKovac.pdf [Acedido em 12 novembro 2012].
- Museu da Presidência, s.d. *Presidentes - Democracia - António de Spínola*. [Online] Available at: http://www.museu.presidencia.pt/presidentes_bio.php?id=122 [Acedido em 05 novembro 2012].
- Popper M., Amit K., Gal R., Mishkal-Sinai M., e Lisak A., 2007. *Defense Technical Information Center. The Leadership Formula: P*M*D. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*. [Online] Available at: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a472601.pdf> [Acedido em 14 novembro 2012].
- Presidência da República, 2012. <http://www.presidencia.pt>. [Online] Available at: <http://www.presidencia.pt/?idc=13&idi=6> [Acedido em 01 novembro 2012].
- Ribeiro, L. N., 2012. *Spinola (biografia)*. 1.ª ed. Lisboa: A Esfera dos Livros.
- Rosas, F. e Brito, J. B., 1996. *25 de Abril - Base de dados Históricas – Dicionário da História do Estado Novo*. [Online] Available at: <http://www.25abril.org/index.php?content=1&c1=14&c2=16&glossario=Sp%EDnola> [Acedido em 04 novembro 2012].
- Vieira, G. B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Vieira, J., 2004. *Fotobiografias do Século XX – António de Spínola*. Lisboa: Temas de Debates.



3. Liderar em tempos de crise: desempenho de funções de Oficial Imediato do NRP "D. Francisco de Almeida".

CFR Silva Inácio
MAJ INF Estrela Bastos
MAJ CAV GNR Barjona Gomes
MAJ ART Bretes Amador
MAJ INF Santos Pais

"A chave para tomar boas decisões pessoais é ouvir os sentimentos".

Goleman (2008)

1. Enquadramento teórico

Se originariamente, a "Liderança" era associada à terminologia militar, nas últimas décadas cresceu decisivamente para a "sociedade civil" e, hoje, é um dos assuntos mais estudados e discutidos no mundo empresarial. Na realidade, "aos líderes militares do século XXI é exigida uma agilidade mental para decidir corretamente sob condições de incerteza e de caos, uma capacidade criativa para planejar soluções exequíveis e uma força de vontade para executar os seus planos" (Vieira, 2002, p. 6).

Vivemos num mundo complexo, onde as sociedades mutam permanentemente aos níveis político, económico, cultural e ambiental. Este mundo global condiciona os efeitos desta mudança, ampliando as dúvidas e as dificuldades da sociedade e das suas organizações a ampararem o impacto da transformação e a se ajustarem a esta nova ordem.

É comumente aceite que o marco simbólico do início da nova ordem internacional foi a queda do muro de Berlim, em 1989. Mais tarde, com o 11 de Setembro, surgiu a segurança como valor capital a conservar nas sociedades atuais. A crise financeira que desde 2008 assola o mundo ocidental e em particular o nosso país, levou a que a instituição militar, a par de outros organismos e entidades, sejam confrontadas com a necessidade de desempenhar as suas tarefas complexas, interdependentes e urgentes, num contexto em que quer líderes e liderados não têm uma situação financeira estável.

Esta situação é uma realidade nas Forças Armadas (FFAA) e a sua gestão efetiva, neste ambiente, requer agilidade, versatilidade, responsabilidade e sustentabilidade. No processo de liderança, para além do controlo sobre os resultados da ação¹⁴ do colaborador, o líder consegue controlar as perceções, motivação e valores dos seus colaboradores (controlo interno), ressaltando a ética da liderança (Afonso, 2009, p. 65). Nesta linha de pensamento é referido por Rosinha (2012) que o conceito de liderança está associado aos processos de mudança e criatividade.

Os líderes mais adaptáveis ajustam as suas estratégias e comportamentos de liderança às diferentes situações que se lhe deparam, às competências da equipa e à composição da equipa. Estes líderes podem ser altamente delegativos num determinado momento, provendo *feedback*, diretrizes e oportunidades aos seus subordinados para aplicarem os seus conhecimentos e perícias recentemente adquiridos, como também podem ser altamente diretivos momentos depois (Klein e Kozlowski, 2008). Na verdade, o êxito das organizações está cada vez mais dependente de um conjunto de competências emocionais e relacionais, que as equipas de trabalho devem desenvolver e é neste contexto que surge o conceito de Inteligência Emocional (IE).

O modelo de IE mais conhecido (apesar da existência de modelos mais aceites conceptualmente – Mayer, Salovey e Caruso, 2000), e adotado para a realização do presente estudo, é do psicólogo americano *Daniel Goleman*. É através de *Goleman* que este modelo ficou conhecido e difundido mundialmente, graças ao seu *best-seller* intitulado “Inteligência Emocional”. Desde 1995, data de apresentação deste modelo, que este tem sofrido constantes evoluções, fruto das críticas e dos contínuos estudos que têm sido realizados nesta área. De acordo com *Goleman* (2000) IE é “... a *capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações*.” Esta definição coloca em questão a valorização do Quociente de Inteligência (QI), dando maior relevo ao quociente emocional, dado que este pode ser desenvolvido. Deste modo, o sucesso dependerá em maior parte do seu quociente emocional do que do seu quociente de inteligência.

Para *Goleman* existem cinco grandes competências da IE e vinte e cinco dimensões emocionais, divididas em duas áreas: a competência pessoal, que determina a forma como nos gerimos a nós próprios e a competência social, que se refere à forma como lidamos com as relações (*Goleman*, 2000; 2003). De acordo com este modelo conceptual, a IE é baseada em cinco grandes

¹⁴ Controlo externo.

capacidades: o autoconhecimento; o controlo emocional; a motivação; a empatia e as aptidões sociais.

Autoconhecimento – conhecimento que o ser humano tem de si próprio, incluindo dos seus sentimentos e intuição; autoconfiança.

Controlo emocional – capacidade de gerir as emoções, canalizando-as para uma manifestação adequada a cada situação.

Motivação – direcionar emoções para a prossecução de objetivos estabelecidos; ser capaz de colocar os sentimentos ao nosso serviço; ter iniciativa e ser eficiente.

Empatia – reconhecer as emoções no outro e saber colocar-se no seu lugar; compreender o outro para uma melhor gestão das relações.

Aptidões sociais – aptidão e facilidade de relacionamento; está associado em parte com a capacidade empática, e é um fator crítico nas organizações.

As três primeiras aptidões são consideradas intrapessoais, ou seja, voltadas para dentro, enquanto as duas últimas são consideradas interpessoais, ou seja, abordam a capacidade de compreender outras pessoas e associam as competências e um estilo de liderança (Goleman, Boytzis e Mckee, 2002).

a. Autoconhecimento

“..conhece-te a ti mesmo..”

Oráculo de Delfos

Pessoas com esta competência apresentam uma série de características das quais se destacam: a criticabilidade, mas não o irrealismo e a honestidade consigo mesmo, mas acima de tudo, com os outros (Goleman, 2008).

O autoconhecimento implica o reconhecimento pessoal das emoções e de como estas o afetam, afetam os outros, a par do seu desempenho profissional. Esta característica é importante, na medida em que permite identificar os fatores de pressão, como o tempo e/ou exigência superior, podendo posteriormente prever a sua reação (Goleman, 2008).

Também a definição clara de um objetivo, isto é, saber para onde se vai e porque se vai, é apontada como característica identificadora de um elemento que tenha autoconhecimento.

Falar abertamente sobre as suas vulnerabilidades e potencialidades, sem ser efusivo ou numa perspetiva confessional, denota autoconfiança, o

que aliado às demais características que enformam este conceito caracteriza o autoconhecimento (Goleman, 2008).

b. Controle emocional

*“..os impulsos biológicos conduzem às nossas emoções..”
(Goleman, 2008)*

Apesar de não se poder impedir as nossas emoções, podemos controlá-las e é neste sentido que se enquadra a autorregulação como competência de IE.

Em termos gerais, conforme *Goleman* afirma, pessoas que se autorregulam conseguem criar um clima de confiança e de justiça. Neste tipo de ambiente, as tensões internas esbatem-se, aumentando consequentemente o desempenho individual e organizacional, bem como a vontade de permanecer na organização ou estrutura.

Tendo em consideração o atual ambiente, caracterizado pela ambiguidade e incerteza, reagir de forma controlada, face a novas situações, é extremamente importante, tendo influência positiva direta na competitividade da organização. Esta reação passa pela procura de nova informação e por ouvir os seus assessores ou subordinados.

Considera-se assim, a autorregulação como a capacidade de dizer não aos impulsos, potenciando a integridade, dando propensão à reflexão e resistência, encontrando-se confortável na ambiguidade e constante alteração do ambiente envolvente.

c. Motivação

A motivação é uma competência materializada pela capacidade que uma pessoa tem de se exceder a si própria e às expectativas dos outros, constituindo-se com palavra-chave – cumprir (Goleman, 2008).

A motivação em si pode ser acionada, quer por fatores externos como recompensas, quer por fatores internos e é no âmbito deste último que resulta a motivação de um líder. A primeira característica que podemos identificar é a paixão pelo trabalho que desenvolvem, do qual é paradigma o seu desejo enraizado de querer cumprir. Estas pessoas procuram desafios criativos, gostam de aprender e têm orgulho no trabalho bem feito.

Uma outra característica que podemos apontar é a manutenção de elevados padrões de produtividade, o que muitas vezes faz com que os

seus superiores lhes exigam mais. Esta situação pode tornar-se preocupante caso se verifique a ausência de competências como a autoconsciência ou autorregulação (Goleman, 2008). O comprometimento com a organização pode ser encarado como uma característica do líder, entendida como o resultado da sua entrega ao trabalho, derivada da sua paixão pelo mesmo. Na realidade, não é difícil perceber como uma elevada motivação para cumprir se traduz numa forte liderança. Se definirmos para nós próprios um elevado desempenho, elevando sistematicamente a nossa fasquia, a própria organização beneficiará. Da mesma forma, esta situação será transposta para os assessores e subordinados, o que, num ambiente otimista e de comprometimento organizacional, se traduz num elevado desempenho.

d. Empatia

*“..ser empático é ver o mundo com os olhos do outro e ver o nosso mundo refletido nos olhos dele.”
(Rogers, 1959)*

A empatia poderá ser, das características de um líder, a mais fácil de compreender, atendendo a que todos nós, nas nossas vidas, já sentimos empatia por um professor mais amigo e sensível, ou em sentido contrário, o temos um chefe insensível e “distráido”. Esta característica não significa na sua profundidade e extensão, de modo algum, o de tentar agradar a todos, mas sim, considerar cuidadosamente os sentimentos da pessoa (subordinado) juntamente com os outros fatores, no sentido de tomar uma decisão certa e inteligente. A empatia constitui-se como uma das características mais importantes na componente da Liderança, resumindo-se a sua “dimensão” a três razões principais: o incremento do trabalho em equipas; o fator da globalização e a crescente necessidade de reter talentos.

Neste sentido, e atendendo ao trabalho em equipas, cada vez mais o líder terá que ter a capacidade de saber “ler” e “entrar” não só no indivíduo mas também no grupo, bem como compreender as suas preocupações, frustrações, etc. No respeitante ao fator globalização, importa referir que é cada vez mais frequente que no mesmo espaço, o grupo seja constituído por pessoas que partilham diferentes origens, etnias e culturas. Esta situação pode facilmente se tornar num “foco” de mal-entendidos, no qual a empatia poderá ser o “anfídoto” (conhecimento dos hábitos e culturas – saber ler a linguagem gestual). Por último, e como o património mais rico que as organizações têm são os seus recursos humanos, a empatia poderá ser fundamental no desenvolvimento e “cativação” dos melhores elementos (Coleman, 2008).

e. **Aptidões Sociais**

“Com talentos ganhamos partidas, com trabalho em equipa e inteligência, ganhamos campeonatos”
(Michael Jordan, s.d.)

Segundo alguns autores, esta característica é a expressão e a habilidade social efetiva (interação social com os demais) que permite aos líderes com IE, desenvolver excelentes resultados no trabalho em equipa. Sem dúvida que esta capacidade de gerir as relações com os outros através da sua simpatia e da sua perspicácia em encontrar o “terreno comum” num círculo de amigos, levando-os a executar tarefas complexas, exige uma utilização da IE considerável. Neste contexto, a interação social e o bom desempenho na dimensão emocional, predispõem uma leitura e regulação das informações emocionais que trocamos com as outras pessoas. Considerar as emoções próprias e dos outros, saber como iniciar, conduzir e finalizar uma reunião a partir de todas as colocações explícitas e implícitas da equipa, é estar sintonizado com a dimensão emocional da liderança (Goleman, 2008).

Considerando que os bons líderes são os que detêm a capacidade de mudar de estilo de acordo com as circunstâncias, dos seis estilos de liderança, quatro são geradores de ressonância, isto é, são capazes de influenciar a dinâmica imposta pelo líder e levar a melhorias de desempenho. São eles: o visionário, o conselheiro, o relacional e o democrático. Os outros dois estilos: o pressionador e o dirigista que são considerados dissonantes, podem ser usados, mas sempre com as devidas reservas podendo ter repercussões a vários níveis.

O líder, mediante a sua personalidade, os seus colaboradores, a situação, a comunicação e todas as condicionantes de enquadramento, deve ajustar o modo de exercer a sua liderança, procurando assim atingir os objetivos delineados. *“Os líderes ressonantes sabem quando devem ser visionários, quando devem ouvir e quando devem dar ordens.”* (Goleman, Boytzis e Mckee, 2002).

No caso das lideranças com dissonância, Goleman apresenta-as como sendo as menos eficazes, contudo usadas pontualmente podem ter bons resultados, visto que as suas características são a exigência com o desempenho, dando o líder o exemplo.

No caso do meio militar, os estilos pressionador e dirigista são os mais utilizados, devido à hierarquia do modelo militar. No entanto, Goleman, Boytzis e Mckee (2002) referem que *“...nas organizações militares mais*

desempenho de funções de Oficial Imediato do NRP “D. Francisco de Almeida”
Liderar em tempos de crise:

modernas, o estilo dirigista já é equilibrado por outros estilos de comando destinados a melhorar o empenho das pessoas, a criar espírito de corpo e a gerar capacidade de trabalho em equipa.”

Os que forem detentores de altos padrões de competências emocionais, conseguindo alternar os estilos de liderança, serão os líderes mais eficazes.

2. Estudo de caso: As funções de Oficial Imediato do NRP Francisco de Almeida

O caso em análise refere-se ao desempenho de funções de Oficial Imediato do NRP D. Francisco de Almeida (DFAL) e desenvolve-se durante o período de novembro de 2008 a setembro de 2013. Importa salientar que o modelo de liderança posto em prática durante esse período teve por base os ensinamentos que fui adquirindo ao longo da minha carreira, essencialmente com os meus últimos Comandante e Imediato no mar. Ao nível teórico, a leitura e aplicação das práticas do Capitão-de-mar-e-guerra *D. Michael Abrashoff*, refletidas no seu livro “Este barco também é seu”, reconheço-o agora, foram, determinantes. Nas palavras do Comandante *Michael Abrashoff*, a liderança é a arte de fazer as coisas simples, muito bem (Abrashoff, 2002, p. 135).

a. A importância de ter um plano

Com o convite para o desempenho de funções em Setembro de 2006, surgiram as primeiras interrogações, mas uma certeza; – tenho que ter um plano. E foi sempre com este princípio em mente, que coloquei em *marcha* o processo de construção de uma equipa¹⁵. Um dos fatores de sucesso seria o de convencer as pessoas a deixarem de lado os seus interesses pessoais e individuais e trabalharem para o bem coletivo (Abrashoff, 2002, p. 159). Esse seria o meu maior desafio.

Contudo, após o meu destacamento para a Direção de Navios16 em novembro de 2008, além de não existir navio17 para organizar, também não existia equipa para gerir e de acordo com o organismo da gestão do pessoal da Marinha, o processo de destacamento dos militares iria ser

¹⁵ A Guarnição do navio era composta inicialmente por 158 militares, podendo ser aumentada para 180 militares, com o embarque de várias componentes (destacamento de helicópteros, mergulhadores e pelotão de abordagem), mediante o tipo de missão previsto.

¹⁶ Direção técnica que geriu o processo de transferência, contando para isso com uma equipa avançada situada na Holanda.

¹⁷ O navio inicialmente estava previsto ser entregue ao Estado português em setembro de 2009, mas por questões orçamentais apenas o foi em janeiro de 2010.

conduzido de forma gradual, tendo como data prevista para conclusão, agosto de 2009. Este foi o meu primeiro problema¹⁸, ou como passei a dizer, a primeira situação.

A elaboração do plano que integrasse todas as condicionantes até ao dia da transferência do navio era muito complexo e impossível de realizar sozinho. No entanto, alguns dos Oficiais da Guarnição do navio apresentaram-se nas semanas seguintes e de imediato os envolvi no processo de elaboração do plano¹⁹. Melhor, a partir do momento em que o plano se tornou consistente, passou a ser distribuído regularmente pelos 158 militares que iriam constituir a Guarnição da DFAL e por todos os organismos que de forma direta ou indireta, estavam envolvidos no processo de transferência.

b. Conheça a sua Guarnição e envolva-a nos processos

Em curso, estava já o processo de formação na Holanda, de parte do conjunto de militares que iriam no futuro constituir a 1ª Guarnição da DFAL. Neste processo, os militares seguiam diretamente das suas unidades de origem para a Holanda, regressando após a conclusão da ação de formação, ou seja, sem nunca contactarem comigo.

Das primeiras atitudes que tomei, foi garantir que os militares em trânsito de e para a Holanda, passavam oficiosamente pelo meu gabinete, tendo como razão por mim apresentada a recolha de informação referente ao processo de deslocação e eventual apoio suplementar necessário. Como verdadeiro objetivo. O primeiro contato com os elementos da equipa. Nesse primeiro contato preocupei-me em conhecer as pessoas, a sua família e as suas ansiedades e preocupações para com projeto de extraordinária exigência. Iniciei também um processo de aproximação ao indivíduo, que me permitisse conhecer as particularidades de cada um. Esta decisão permitiu não só um primeiro contato com os militares da futura Guarnição, mas principalmente envolvê-los no processo de elaboração do plano de ações e tarefas (plano) que direta²⁰ ou indiretamente lhes dizia respeito. Ou seja, o plano e o conceito de planeamento, passou a fazer parte do léxico

¹⁸ Sempre abordei o meu pessoal referindo que 99,9% das situações com que nos deparamos no dia-a-dia, não são na verdade problemas.

¹⁹ O plano consistia numa folha de *excel*, com 158 linhas (que correspondia a todos os militares da Guarnição) e largas centenas de colunas, representativas do espaço temporal que mediava até à data prevista de entrega do navio. Este plano era alimentado com todas as ações de caráter individual ou coletivo dos militares.

²⁰ Foi elaborado um plano que previa todas as ações (formação, caráter pessoal e específico da sua unidade de origem) de todos os 159 militares que iriam fazer parte da Guarnição.

dos 158 militares. Mais importante, o plano e o planeamento passaram a ser da responsabilidade de todos os elementos da Guarnição. Muitos meses mais tarde, que prazer sentíamos quando os Grumetes mais jovens diziam com piada “se não está no planeamento é porque não vai acontecer”.

Muito cedo na carreira compreendi que as notícias (boatos) na Marinha circulam de forma muito rápida e têm sempre consequências perversas. Neste projeto procurei criar um clima de confiança mútua, para que a Guarnição acreditasse que a informação verdadeira era a transmitida pelo comando. Isso obrigou a que sempre que a informação era fundamentada, a Guarnição a soubesse em primeira mão por mim ou pelo Comandante.

c. Aprenda a ouvir

Uma das conclusões a que cheguei rapidamente é que um Chefe raramente tem tempo e os primeiros a sofrer com isso são os subordinados. Aprendi a receber os militares e a dedicar-lhes tempo (mesmo que pouco), a ouvir as suas preocupações e problemas, sempre focado no indivíduo, “olhos nos olhos” e se necessário desligando o telefone. Citando o Cte Abrashoff “*Quantas vezes, eu me perguntava, mal levantara os olhos do meu trabalho quando um subordinado entrava na minha sala?*” (Abrashoff, 2002, p. 49).

d. A liderança constrói-se

Em 15 de janeiro de 2010, após um longo processo de formação e treino, o navio foi finalmente entregue ao Estado Português e à sua 1ª Guarnição. O desafio começava agora.

Os dois relatos que apresentarei de seguida, separados no tempo em largos meses, refletem a forma como abordei permanentemente os problemas simples ou complexos, tentando sempre envolver o grupo e garantindo que as lições identificadas eram transformadas em lições aprendidas. O importante seria obter o máximo da equipa, considerando três fatores: as minhas características, a envolvente e o potencial da equipa (Abrashoff, 2002, p. 15).

e. O 1º Caso – permita o erro e assumo as responsabilidades

Durante o plano de treino efetuado na Holanda, sob coordenação da Equipa de Avaliação, realizámos vários exercícios de baixa, média e elevada complexidade, com o objetivo de aprontar o navio. O processo de treino é

um processo longo, cansativo e muitíssimo desgastante do ponto de vista psicológico para as Guarnições, pois se os desempenhos individuais são facilmente corrigíveis, os da equipe não o são.

Numa sexta-feira particularmente fria, após uma semana terrivelmente cansativa, realizamos um exercício de elevada complexidade designado F4²¹. Durante a realização deste exercício²², a Guarnição é totalmente envolvida no esforço coletivo de apagar um incêndio num espaço de máquinas, que caso não seja controlado a tempo, pode ditar a perda do navio. Após o início do exercício era já visível o cansaço da Guarnição e foram cometidos diversos erros graves que nos foram abalando o moral. As funções a bordo do Imediato neste tipo de situações obrigam-no a circular pelo navio nas funções de *rover*, garantindo a disseminação da informação e moralização²³ da Guarnição. Apesar de a Guarnição ter o *anti-flash*²⁴ envergado, podia constatar a sua expressão de desânimo. Numa das minhas passagens pelo Centro de Operações²⁵, abordei o Comandante e disse-lhe o que pensava: “O exercício não está a correr bem e a Guarnição está desmoralizada. Quero começar de novo”. Era fundamental que após uma semana pouco conseguida, acabássemos motivados. Não podia permitir que o desaire desta última série fosse transposto para a semana seguinte, que certamente seria ainda mais exigente. O Comandante acedeu e através do Equipamento de Transmissão de Ordens (ETO²⁶), falei à Guarnição. Apenas disse a verdade, identificando os erros e a forma de os corrigir. Guardei os meus sentimentos para mim e as últimas palavras foram de motivação. Após duas horas de erros consecutivos, suspendemos o exercício. Após o seu reinício, as expressões faciais tinham mudado, eram de vontade e determinação. Após mais duas horas e meia de esforço coletivo, o exercício foi concluído com sucesso. A equipa estava em construção e no bom caminho.

f. O 2º Caso – Liberdade gera disciplina

O presente caso aborda a questão da liderança em tempos de crise financeira. A forma como tratei as particularidades que envolveram a realização de uma missão muito complexa²⁷, envolta numa gravíssima crise financeira, que poderiam abalar a moral e o desempenho da equipa, em nada diferiram da minha forma de atuar durante todo o processo em que desempenhei as

²¹ Grande incêndio em espaço de máquinas que envolve toda a guarnição.

²² Este tipo de exercícios dura normalmente 3 horas.

²³ Nas palavras do meu Comandante: “o cimento que nos une”.

²⁴ O *anti-flash* é um equipamento de proteção individual, composto por luvas e máscara antífogo.

²⁵ Em situações deste tipo o Comandante do navio fica na Ponte ou no Centro de Operações.

²⁶ ETO é um sistema de autofalantes distribuído por todo o navio e que permite a transmissão de ordens à Guarnição.

²⁷ A missão a que me refiro consistiu na Operação “*Ocean Shield*” de combate à pirataria no Corno de África e foi realizada entre agosto e novembro de 2011.

funções de Imediato. Ou seja, os processos que criámos e as relações de confiança que estabelecemos serviram para ultrapassar mais este obstáculo. Já há muito que o lema “Máxima liberdade, máxima responsabilidade”, se tinha tornado a nossa divisa (Abrashoff, 2002, p. 63).

g. Aprenda a confiar

O Orçamento de Estado (OE) de 2010 previa severos cortes nos vencimentos o que afetaria parte considerável da Guarnição. Por conseguinte a missão “*Ocean Shield*” afigurava-se como uma oportunidade para que todos pudessem equilibrar as finanças. Contudo, de acordo com OE, também o Suplemento de Missão (SM) seria alvo de cortes. Era fundamental explicar em tempo esta situação à Guarnição.

h. Encontre as pessoas certas para os lugares certos

Na primeira oportunidade reuni os elementos representativos da Guarnição e apresentei-lhes os factos. Pedi opiniões e sugestões para explicarmos o problema à equipa (Guarnição), desmistificando os vários boatos que se iam espalhando pelo navio. Um dos Sargentos mais antigos tinha particular aptidão e gosto pela legislação de uma forma geral e parecia já profundo conhecedor do enquadramento legal do OE. Propus-lhe ser ele a apresentar ao Comando e Guarnição toda a envolvente legal e financeira associada a este processo. Ficou satisfeitíssimo. Garanti que este Sargento ficava na posse de toda a informação atualizada e que se reunia pessoalmente com a Chefia do Serviço Administrativo responsável pelo tratamento do suplemento de missão. Cerca de dois meses antes da realização da missão, este problema deixou de o ser e a Guarnição concentrou-se no aprontamento do navio (Abrashoff, 2002, p. 53).

i. A vantagem de conhecer a Guarnição

Durante o período da missão alguns militares viram os seus cônjuges perder o emprego. Com o agravar da crise financeira e eventual impossibilidade de renovação de contrato, os militares em Regime de Contrato²⁸, recebavam também eles perder o seu posto de trabalho. Em situações difíceis, tínhamos alguns jovens já com família constituída ou que eram o único meio de subsistência dos próprios pais.

²⁸ Na Marinha os militares em Regime de Contrato (RC) renovam esse mesmo contrato anualmente. Cerca de 25% da Guarnição são militares em RC.

A Operação *Ocean Shield* foi particularmente dura, atendendo a que a taxa de navegação foi da ordem dos 90%, obrigando a uma atenção continuada da Guarnição. Os períodos de navegação foram todos superiores a 20 dias, com pequenas paragens para descanso. Durante as patrulhas, a Guarnição necessitava de estar sempre disponível, pois as vistorias a embarcações suspeitas eram frequentes e revestiam-se de alguma perigosidade.

A forma próxima com que optei por lidar com a Guarnição durante o período que antecedeu a missão permitiu-me criar laços e saber das situações antes que estas se tornassem em problemas. Por conseguinte, a Guarnição sentia-se à vontade para me abordar durante as minhas rondas diárias, falando abertamente dos seus problemas, mesmo sabendo da minha impossibilidade para os resolver, procurando unicamente conversar.

Ao meu nível, procurei garantir que o SM era depositado dentro dos prazos estabelecidos, evitando preocupações desnecessárias para quem cumpria a sua missão a milhares de milhas de casa. Nos pequenos períodos em terra, tentei garantir que eram criadas condições para os militares terem ao seu dispor alugueres de automóveis.

Durante todo o período a resposta da equipa foi de elevada eficiência e eficácia, não tendo constatado alguma ação externa que afetasse negativamente o indivíduo ou o coletivo.

3. Análise do estudo de caso baseada no conceito de inteligência emocional

A distinção entre grandes líderes e bons líderes não é o seu QI mas sim a sua IE, materializada, conforme referido anteriormente em 5 competências, que lhes permite otimizar o seu desempenho, mas acima de tudo, o desempenho dos outros. Segundo Goleman, é possível melhorar até 20% a performance de uma organização com a aplicabilidade da IE. Assim, considerando o enquadramento conceptual e o caso de estudo por nós apresentado, será feita a análise de cada uma das competências de IE, verificando como se manifestou e de que forma contribuiu para a resolução do problema.

a. Autoconhecimento

O caso de estudo apresentado é muito rico em exemplos concretos de ação de liderança. É evidente o papel preponderante do Oficial Imediato do DFAL na criação de uma equipa, num momento difícil e recheado de contingências.

Tendo em conta as características enunciadas, há claramente uma definição de um objetivo – cumprir, tendo para tal manifestado, desde logo um plano para o fazer. Para o mesmo, também é evidente a sua honestidade, verificando a impossibilidade de o fazer sozinho. Aqui, aponta abertamente uma vulnerabilidade numa atitude de autoconsciência.

Concomitantemente e talvez a característica mais vincada da presença desta competência neste militar é o reconhecimento pessoal das suas emoções e de como estas podem afetar os outros quando refere “...guardai os meus sentimentos para mim...”. É inequívoca a preocupação de não condicionar os seus subordinados, numa atitude consciente de que se o fizesse, os efeitos produzidos certamente seriam diferentes.

b. Controlo emocional

A criação de um clima de confiança constitui-se como peça fundamental no estudo de caso apresentado, o que não é fácil e carece de um conjunto de características pessoais, que se reuniram neste caso particular.

O cuidado inicial para estabelecer um primeiro contacto, iniciando um processo de aproximação que permitisse conhecer as pessoas, as suas ansiedades e as suas preocupações, foi fulcral e constitui-se com características da autorregulação. Desta forma, foi possível reunir informação que mais tarde seria útil para perceber comportamentos e atitudes. Neste contexto, a ação tomada no sentido de garantir a qualidade da informação pela via do comando, revelou-se essencial, contribuindo igualmente para a construção deste ambiente.

A capacidade de controlo emocional é identificada ao longo do texto, mas salientamos a expressão, “Quero começar de novo”, dita ao comandante durante um exercício.

Também a preocupação com a criação de um “clima de confiança mútua” e o ouvir os subordinados, são características da competência em análise. A disponibilidade para o outro, a preocupação com o outro e a informação em ambientes ambíguos, gerou laços de confiança muito importantes, que viriam a contribuir significativamente para a elevada eficácia e eficiência da resposta da equipa, otimizando o seu desempenho.

O simples facto da guarnição se sentir com à vontade para o abordar, materializa o sucesso do seu propósito inicial e a presença desta competência em si.

c. Motivação

A motivação “interna” foi evidente. O desejo de cumprir a missão esteve presente desde o primeiro momento o que conduziu de imediato ao estabelecimento de um plano. Na realidade, ao lermos e analisarmos o texto, verificamos como que, de uma forma transversal mas não explícita, uma vontade de cumprir, mas não só cumprir, cumprir bem! De facto, a paixão pelo trabalho é quase inerente a quem desempenha funções nas Forças Armadas, nomeadamente quem desempenha funções de comando. Também neste quadro, o comprometimento com a organização é transversal.

Este caso de estudo, não diz só respeito ao comprometimento do próprio mas áquilo que conseguiu fazer dos outros. Neste sentido, o comprometimento foi total, envolvendo as pessoas nos processos e dando palavras de motivação quando necessário.

O exemplo paradigmático está revertido no 1º caso, identificado no texto na expressão, “Quero começar de novo”, dita ao comandante durante um exercício, em que a decisão de repetir, pretendeu exatamente fazer com que a equipa se mantivesse motivada. Para tal, identificou claramente a necessidade de se repetir e de comunicar. Se tal não acontecesse certamente os efeitos teriam sido outros. Assim, que a paixão pelo trabalho, o ensejo de cumprir bem e melhor bem como o comprometimento com a organização, estão bem patentes.

Esta é também uma lição de controlo emocional e com isso podemos inferir que este, e outros casos apresentados, revelam a presença de mais uma das capacidades da IE.

Outro momento em que identificamos a motivação no texto, e neste caso relativa a um elemento específico da guarnição, foi o caso do Sargento com gosto especial pela legislação e que apresentou ao Comando e à Guarnição toda a envolvente legal e financeira relativa ao OE e suas repercussões para a Guarnição.

d. Empatia

Neste caso de estudo, a questão da empatia integrada na sua ação de liderança, foi essencial em diversas ações de comando. Esta característica revela-se na expressão militar, capacidade de “calçar as botas do outro”, isto é, a capacidade de entrar no mundo privado do outro e aí ficar à vontade.

Efetivamente o Oficial Imediato, desde o início da preparação para a missão, sempre demonstrou uma preocupação premente no sentido de

conhecer os seus subordinados o melhor possível, pois sabia que a chave do sucesso num tipo de operação como esta, estaria no de conhecer tanto quanto possível, não só o militar mas, também, toda a sua envolvente familiar, preocupações, ansiedades e frustrações.

Assim, em tal contexto, o líder de sucesso (conforme o caso apresentado) deve ter esta capacidade bem vinculada, pois só assim pôde colocar-se no lugar dos seus militares quando precisou, conseguindo ver mais além, isto é, capaz de ver o mundo pelo lado deles. Naturalmente, o líder não precisa de concordar com o que vê, mas sim ter a capacidade de entender a cada momento como é que os militares se sentem, e compreender os seus pontos de vista, o que no caso relatado parece que resultou em mais-valia em diversas situações.

e. Aptidões Sociais

A criação de um bom clima de relações pessoais do líder para com os seus subordinados e principalmente dentro da Guarnição era sem dúvida importante para o melhor desempenho possível das tarefas futuras. De acordo com o relato apresentado, foram realizadas diversas reuniões com os elementos representativos da Guarnição e havia uma consciência plena por parte do líder da importância da gestão efetiva da dimensão emocional de cada elemento, por forma a “contagiar” e que o desempenho das tarefas no seio do grupo, com base numa boa relação de confiança e assertividade conduzissem a “bom porto” a equipa.

Neste sentido, o comprometimento foi total, envolvendo sempre que possível as pessoas nos processos e promovendo as relações interpessoais e sociais dentro do grupo, tendo sido identificada essa necessidade de início e tendo sido dada continuidade durante o restante dos “apontamentos” realizados durante a missão.

Consideraram-se como desafios de liderança em períodos de crise financeira a criticabilidade e a honestidade, o reconhecimento pessoal das emoções, a definição clara de um objetivo, e o conhecimento das vulnerabilidades e potencialidades próprias. Consideraram-se o controlo das emoções, a reação de forma controlada, a manutenção do seu desejo enraizado de querer cumprir, a paixão pelo trabalho e a manutenção de elevados padrões de produtividade, como características fundamentais para fazer face a estes desafios. Estas características traduzem-se em atos como a capacidade de se colocar no lugar do outro, acreditar no trabalho em equipa, conhecer hábitos e culturas, saber ler a linguagem gestual,

considerar as emoções próprias e dos outros, saber como iniciar, conduzir e finalizar uma reunião, que embora pequenas, revertem-se na potenciação de uma organização.

Referências bibliográficas

- Abrashoff, M., 2002. *Este barco também é teu*. São Paulo: Cultrix.
- Afonso, P., 2009. *Liderança: Elementos-chave do Processo*. 1 ed. Lisboa: s.n.
- Goleman, D., 2000. *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e debates.
- Goleman, D., 2003. *Inteligência emocional*. Lisboa: Gradiva.
- Goleman, D., 2008 [1998]. What Makes a Leader? Best of *Harvard Business Review* on Emotionally Intelligent Leadership, 2nd Edition, pp. 4-12
- Goleman, D., Boytzis, R. & Mckee, A., 2002. *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Klein, K. e Kozlowski, S., 2008. *Leadership: Enhancing Team Adaptability in Dynamic Settings*. [Online] Available at: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a493546.pdf> [Acedido em 12 novembro 2012].
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R., 2000. *Emotional intelligence as Zeitgeist, as personality, and as a mental ability*. In R. Bar-On & J. Parker (Ed.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 92–117). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rogers, C. R., 1959. *A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships as Developed in the Client-centered Framework*. In (ed.) S. Koch, *Psychology: A Study of a Science*. New York: McG.
- Rosinha, A., 2012. Gestores, Líderes e Comandantes. A Perícia do Comandante Militar no exercício do Comando. *Jornal do Exército n.º 619*, julho, pp. 32-39.
- Vieira, B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Atena, Lda.

4.

Liderança num estado-maior em contexto multinacional: o pseudolíder

TCOR Tschakert (ALE)
TCOR INF GNR Machado Guedelha
CTEN Brazuna Ranhola
MAJ ENG Fonseca Martinho
MAJ ART Duarte Salvado

"O mando, por ser digno e capaz de o exercer, não o ensobrecia: imanava-o com aqueles sobre quem mandava".

Oliveira Martins, em "A Vida de NUN'ÁLVARES"

1. Enquadramento teórico

Num mundo em profunda e acelerada mudança, o sucesso dos líderes militares do século XXI exige caráter e lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade (Vieira, 2002). A liderança assume, pois, um papel vital no exercício da profissão militar sendo um elemento indissociável tanto do sucesso como de afirmação institucional.

O crescente ambiente de incerteza e complexidade com que as forças militares se deparam atualmente, em ambiente operacional, exige da parte dos seus líderes uma resposta determinada, inteligente, competente, física e mental. O tipo de operações a desenvolver exige líderes que, a todos os níveis, sejam capazes de compreender e avaliar rapidamente o ambiente que os rodeia por forma a tomar decisões eficientes e a liderar uma equipa, ou grupo, num ambiente em constante mudança (Fernandes, 2012).

No entanto, para além de todas as competências técnicas que um líder possui, há toda uma miríade de outros aspetos, mais subjetivos, que, comprovadamente têm permitido identificar um certo número de traços ou características comuns à maioria das personalidades, que se destacaram e foram percecionados por grupos como líderes de

sucesso. Referimo-nos à compreensão da personalidade, uma vez que esta influencia os comportamentos, as percepções e as atitudes; permite antecipar, explicar e compreender os comportamentos dos outros; e através de autoconhecimento e autoconsciência, é possível mudar os nossos comportamentos. Referimo-nos também, a um conjunto de traços presentes que atuam no âmbito das competências interpessoais e cognitivas da liderança. Apesar destes traços não garantirem por si só o seu sucesso, constituem uma boa referência para as qualidades que, se possuídas, aumentam as probabilidades de o virmos a conseguir.

O corpo conceptual que enforma o presente capítulo tem como base o *paper* “*Leadership: The Personality Factor*” do norte-americano, Tenente-coronel Jane M. Moraski. O autor apresenta uma tese que defende que os indivíduos com determinados traços e tipos específicos de personalidade têm um maior potencial para se tornarem líderes militares de patentes elevadas. Fazem ainda parte do seu argumento as ideias de que existem certos traços e tipos de personalidade comuns em líderes eficazes e que existe uma ligação entre personalidade e liderança.

a. Teoria dos Traços

A teoria dos traços, designada inicialmente como “*Great Man Theory*”, foi concebida no início do século XX e defendia que os grandes líderes possuíam características inatas que os faziam líderes. Esta teoria foi evoluindo e acabou por estar na base, em 1954, do estudo, traduzido livremente “Quatro fórmulas para a seleção de líderes com base na personalidade”, de Raymond Cattell, que ainda hoje é usado para determinar os traços que caracterizam os líderes eficazes.

b. Conceitos de Liderança e Personalidade

Existem inúmeros conceitos de liderança e é essa diversidade que ilustra a dificuldade existente na formulação de uma definição clara e concisa desse termo. Independentemente da maior ou menor clareza das definições apresentadas pelos diversos pensadores que estudam esta temática, pode dizer-se que a liderança é um processo dinâmico que merece ser estudado e que corresponde a uma qualidade e a uma habilidade importantes e necessárias, quer para as Forças Armadas, quer para a sociedade civil (Moraski, 2001, pp. 5-6).

Para efeitos do presente artigo, considerar-se-á o conceito de liderança de

Gardner (cit. em Moraski, 2001, p. 5), como sendo “o processo de persuasão e de exemplo pelo qual um indivíduo (ou equipa de liderança) induz um grupo a tomar ações condizentes com o propósito do líder ou dos propósitos partilhados por todos”. Para além da definição genérica de liderança apresentada, será também tida em consideração a definição de liderança militar que está diretamente associada ao presente caso de estudo. Assim, de acordo com o *Field Manual 22-100*, (atualizado em 2006 através do FM 6-22 (*Army Leadership – competent, confident, and agile*)), considera-se liderança militar como sendo a atividade de “influenciar pessoas – fornecendo o propósito, a direção e a motivação durante a operação para cumprir a missão e melhorar a organização” (US Army, 1953).

A leitura do documento de Moraski (2001) impede a dissociação dos conceitos de liderança e de personalidade. A personalidade é pois, o elemento que torna cada ser humano único e, assim, as diferenças entre os indivíduos são refletidas predominantemente, nas ações diferentes que praticam e nas respetivas aparências pessoais. Consideramos neste artigo, de acordo com Douglas N. Jackson, a personalidade do indivíduo como sendo “um conjunto de traços único que caracteriza os indivíduos e que influencia a forma como estes interagem com o ambiente que os rodeia” (Douglas, 1973).

c. Traços da personalidade

Gibbs (1954, cit. por Morasky, 2001) considera que os traços de personalidade mais comumente associados à liderança são: a integridade e honestidade, a visão, a coragem pessoal, o bom senso, a compaixão, a inteligência e o conhecimento, a autoconfiança, a perseverança, o entusiasmo e a iniciativa. A seguir apresenta-se uma breve caracterização de cada um deles:

Integridade e honestidade – são características descritas como base de uma liderança efetiva, reveladoras da integridade de caráter do líder. Elas constroem a confiança e a credibilidade sem as quais um líder nunca poderá ser bem-sucedido.

Visão – é uma característica do líder que tem os objetivos bem definidos para os seus seguidores alcançarem. Os liderados esperam que o líder, através da sua visão, tenha um entendimento claro sobre o futuro e que saiba indicar, a cada momento, qual a direção a seguir.

Coragem pessoal – é descrita como a combinação da coragem moral com a coragem física. O autor considera que um líder deve enfrentar o perigo e as dificuldades apesar do medo, devendo mostrar a capacidade de destriçar o que é certo do que é errado e ser capaz de defender sempre o que é certo.

Bom senso – capacidade para colmatar a lacuna entre a vasta quantidade de dados e o desconhecido. Um líder deve pesar prudentemente os riscos e as probabilidades para tomar as suas decisões. O bom senso é adquirido pela experiência.

Compaixão – capacidade para estabelecer o equilíbrio entre as necessidades inerentes ao cumprimento da missão e as necessidades das pessoas. Os líderes deverão ser justos, respeitar cada ser humano, contribuindo assim para a coesão e para o fortalecimento do moral dos liderados.

Inteligência e conhecimento – para além de ser inteligente, um líder deverá mostrar conhecimento na sua área específica, ter competência profissional e possuir ideias inovadoras para ser bem-sucedido.

Autoconfiança – os líderes confiantes mantêm a calma, controlam bem a adversidade, agindo corajosamente em situações tensas, e são seguros nas decisões que tomam por via da confiança na competência adquirida nas experiências passadas. Desta forma inspiram confiança aos seus seguidores e transmitem-lhes a confiança para que, também eles sejam capazes de cumprir as suas tarefas.

Perseverança – um líder deve ter ambição, elevada energia, estabilidade na adversidade e persistência no cumprimento das suas tarefas. Os líderes perseverantes têm a capacidade de permanecerem alerta e de manterem o foco nos objetivos traçados.

Entusiasmo – um líder deverá transmitir entusiasmo, ser expressivo, ativo e enérgico. O entusiasmo e o carisma são bons veículos para despertar emoções fortes nos seguidores. Os líderes entusiastas têm mentes abertas, são otimistas e abertos à mudança.

Iniciativa – um líder com iniciativa articula os seus pensamentos e as suas ações para o cumprimento da missão mesmo quando as instruções que lhe foram transmitidas não são claras ou possuem o detalhe adequado.

d. Modelos de personalidade

Para além do conceito de liderança de John W. Gardner, apresentado anteriormente, temos presente o conceito de Warren Bennis que considera a liderança como sendo: “*a function of knowing yourself, having a vision that is well communicated, building trust among colleagues, and taking effective action to realize your own leadership potential.*” (Moraski, 2001, p. 5).

Ancorados nesta definição, onde a confiança que deve ser criada entre os elementos de uma equipa assume posição central, vamos nesta secção caracterizar alguns modelos de análise com base em indicadores de personalidade, nomeadamente no modelo *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)* e o *Keirensy-Bates Temperament Vocabulary* (Moraski, 2001), criando filtros adaptados que possam ser aplicados ao caso em estudo, no sentido de caracterizar o oficial objeto de estudo, acareando os seus comportamentos, atitudes, caráter e reações de forma a tipificar o tipo de personalidade. Esta caracterização vai permitir, aquando da aplicação do “filtro”, verificar a existência de características associadas à liderança ou porventura comprovar a hipótese de que este militar tentou forçar a liderança no grupo, não é dotado de traços de líder, foi rejeitado pelos outros militares e constituiu-se um pseudolíder ou autolíder.

Nos pontos seguintes vamos, descrever os dois modelos que pretendemos edificar enquanto filtros do caso de estudo e aplicar esses modelos à situação descrita na primeira secção.

(1) Modelo Myers-Briggs Type Indicador (MBTI)

“Whatever the circumstances of your life, the understanding of type can make your perceptions clearer, your judgments sounder, and your life closer to your heart’s desire” de acordo com Isabel Briggs Myers (2013).

No início do século XX Carl G. Jung, um filósofo e psiquiatra suíço identificou quatro dimensões básicas na personalidade, (1) a do relacionamento com o mundo, (2) obtenção de informação e ideias, (3) como julgamos e tomamos decisões e (4) como controlamos e organizamos pessoas e atividades (Moraski, 2001, p. 21). As teorias de Jung catalogaram estas dimensões em dois grupos, um relativo às sensações diretamente decorrentes das experiências e outro relacionado com os pensamentos que planeiam e organizam as experiências. A perspetiva do introvertido, relacionada com o interior da pessoa e a perspetiva de extrovertido enquanto forma como relatamos aos outros as nossas próprias experiências (Moraski, 2001, p. 19), são dois dos indicadores que serão usados por outros analistas e que no decorrer do nosso texto fundamentamos. Para Jung a personalidade, baseada nas perspetivas do introvertido e do extrovertido são uma forma consistente de prever comportamentos.

Em meados do século XX, a teoria de Jung foi desenvolvida e ampliada por Katherine Briggs e pela sua filha Isabel Briggs Myers,

levando à criação do modelo MBTI. Esta ferramenta, assente em dezasseis indicadores psicológicos, tratados de igual forma, e sem separação entre os melhores e os piores, vai-nos permitir combinar as quatro dimensões de Jung.

O MBTI encontra diversas aplicações, nomeadamente na gestão de qualidade, na construção de equipas, no conhecimento de nós próprios e dos outros, estabelecer padrões de comunicação, potenciar relações interpersonais e determinar formas de tomar decisões (Moraski, 2001, p. 20).

As quatro dimensões da teoria de Jung são desdobradas e combinadas numa matriz de quadrupla entrada de onde resultam os dezasseis tipos de personalidade.

A primeira dimensão – Relacionamento com o mundo – subdivide-se no tipo extrovertido (**Extrovert**), que contempla aqueles cujos interesses resultam do mundo exterior, dos objetos e das pessoas, por outro lado o introvertido (**Introvert**) dependente do seu interior, dos conceitos e das ideias. A dimensão da recolha de informação e das ideias é bipartida entre o sensitivo (**Sensing**), assente no real, em factos e experiências sólidas e o intuitivo, como os que optam por informações abstratas e teóricas. Interpretam os dados de acordo com crenças e experiências pessoais e lidam bem com informações incompletas e imperfeitas (**iNtuitive**). Na terceira dimensão, aquela relativa ao julgamento e às decisões, encontramos os pensadores (**Thinking**) como os que analisam os factos objetivamente e de forma impessoal e os sentimentais (**Feelings**) que tomam as suas decisões com base na subjetivada, no valor e na importância que atribuem a cada situação em termos pessoais. Por último, a quarta dimensão referente à forma como controlamos e organizamos pessoas e atividades, divide-se no julgamento (**Judging**), através do planeamento e da vivência ordenada que regule e controle eventos e no perceptivo (**Perception**) através de uma forma flexível e espontânea de entender e adaptar-se aos eventos (Moraski, 2001, p. 21).

A combinação destas dimensões permite identificar um protótipo único de personalidade para cada indivíduo, extraído das dezasseis possibilidades. A tabela abaixo resume o MBTI que descrevemos anteriormente, definido por Myers-Briggs em 1950 e apresentado na tese de mestrado de Jane Moraski, em 2001.

Tabela nº1 – Adaptado de Myers-Brigs Sixteen Personality Types

	Sensitivo S	Sensitivo S	Intuitivo N	Intuitivo N	
Introvertido I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	Justo J
Introvertido I	ISTP	ISFP	INFP	INTP	Perceptivo P
Extrovertido E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	Perceptivo P
Extrovertido E	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	Justo J
	Pensador T	Sentimental F	Sentimental F	Pensador T	

Fonte: Moraski (2001, p. 21).

Os autores desta matriz de análise de personalidade classificam os tipos de personalidade de acordo com as atitudes alocadas a cada letra do perfil. Assim as duas letras dos extremos representam a atitude perante o mundo, enquanto as duas letras intermédias representam as nossas funções mais fortes.

A primeira letra significa a nossa atitude primária relativamente à forma como vemos o mundo, a segunda letra descreve o caminho como percebemos e processamos as nossas experiências, a informação ou ideias novas. A terceira letra está relacionada com a forma como julgamos, tomamos decisões, organizamos factos ou experiências e a quarta letra demonstra como numa realidade exterior controlamos e organizamos pessoas e atividades (Moraski, 2001, p. 22).

Dos estudos desenvolvidos e das análises estatísticas desenvolvidas verificou-se que a distribuição das oito categorias não é uniforme em toda população, de onde resulta que as categorias de introvertido (**I**) e de intuitivo (**N**) estão em minoria. Em termos de género encontramos um divisão curiosa entre as categorias de pensador (**T**) e de sentimental (**S**), as mulheres tendem a ser mais sentimentais (60%) e os homens tendem a ser mais pensadores (60%).

(2) Modelo do temperamento de Keirsej-Bates

No âmbito da sua tese Jane Moraski descreve um modelo que se caracteriza por analisar o carácter e o temperamento. Este modelo foi desenvolvido em 1970 por David Keirsej e Marilyn Bates, que lhe dão nome (Moraski, 2001, p. 23).

Para David Keirsey “*people differ from each other...the important differences between us are our natural birthright, arising in just a few distinctive patterns. Recognizing these patterns can vastly enrich our sense of who we are, of who others are, and of how much we can learn from one another about the problems of life*” (Moraski, 2001, p. 18).

Para Keirsey e Bates a personalidade tem dois lados, um que reflete o caráter, enquanto disposição ou configuração dos nossos hábitos e outro relativo ao temperamento com características de predisposição ou configuração das nossas inclinações. Segundo os mesmos investigadores nascemos com o temperamento e o ambiente determina o nosso caráter. Foram tipificados quatro tipos de temperamento, combinando as três últimas letras das categorias do MBTI. Desta combinação resultam os tipos idealistas, profetores, racionais e artesãos. Este modelo, ao contrário do MBTI que apresenta uma perspetiva completa da personalidade, foca-se apenas em parte, mais concretamente na área emocional do ser humano. A maioria dos líderes militares situa-se nos quadrantes do NT e do SJ.

Tabela nº2 – Temperamento-Adaptado

Idealistas NF	Profetores SJ
Racionais NT Líderes militares	Artesãos SP

Fonte: (Moraski, 2001, p. 23).

2. Caracterização descritiva do “Caso de Estudo”

a. Contextualização

A 12ª rotação do *Force Headquarters* (FHQ) da *European Union Naval Force Somalia* (EUNAVFOR) era constituída por uma equipa multinacional de 32 elementos, maioritariamente oficiais, com uma estrutura hierárquica, funções, responsabilidades e tarefas individuais bem definidas. Designada por Operação ATALANTA, a EUNAVFOR emprega meios navais e aéreos em toda a zona costeira da Somália e áreas adjacentes ao Corno de África, em suporte das resoluções das Nações Unidas, na proteção de navios mercantes e repressão de atos de pirataria.

O exercício de comando do FHQ realizou-se a bordo do ITS *San Giusto*, porta-helicópteros da marinha italiana, entre 06 de Agosto e 06 de Dezembro de 2012. O Estado-Maior (EM) da força era maioritariamente de nacionalidade italiana, incluindo também na sua composição militares de outras nações (10 no total), mais especificamente: Bélgica, França, Espanha, Portugal, Holanda, Finlândia, Grécia, Alemanha e Lituânia.

Liderança num estado-maior em contexto multinacional: o pseudolider

O EM do FHQ conheceu-se um mês antes do embarque, durante a fase de preparação para a missão. Esse período revelou-se como uma excelente oportunidade para a quebra da barreira linguística e para a primeira troca de impressões e contactos pessoais. Obviamente, esta relação inicial foi mais aprofundada pelos militares do EM internacional, pois ao serem os únicos representantes da sua nação, possuíam a curto prazo, um desafio comum: a sua integração a bordo do *ITS San Giusto*.

A vida a bordo de um navio, com horários, procedimentos, comida, língua e diferenças culturais, é por si só um desafio diário. Os grandes períodos de tempo no mar, o afastamento da família e dos amigos, os novos ritmos e os diferentes métodos de trabalho, aumentam o desafio.

b. Influências grupais

O Chefe do EM, de patente correspondente a Capitão-de-mar-e-guerra, impunha a sua liderança militar de modo natural. Com experiência de EM internacional, era visto pelos seus subordinados como uma pessoa sensata, humana, sociável, exigente e profissional, sendo um dos pilares do grupo para o cumprimento da tarefa. É de salientar que apesar da responsabilidade das suas funções o distanciarem das rotinas e tarefas diárias do grupo, isso nunca prejudicou a sua socialização com o seu *staff*.

À exceção do chefe, os membros do EM eram considerados pares em termos hierárquicos, apesar de alguns não serem oficiais superiores. As idades dos seus elementos eram bastante variadas, situando-se entre os 28 e os 48 anos. A Liderança rodava por vários atores, consoante a situação e os designios da tarefa. Os membros mais influentes, além do chefe de operações de origem italiana, eram de nacionalidades espanhola, portuguesa, holandesa, finlandesa, belga, francesa e grega.

O ultrapassar dos desafios diários em equipa, o apoio mútuo e a necessidade comum de partilha de experiências, apesar das grandes diferenças multiculturais, fez com que a socialização do EM se concretizasse de modo exponencial, criando-se grandes laços de amizade e de interação pessoal. Alguns desses laços ainda perduram atualmente.

c. A mudança

Após cerca de dois meses de missão, marcados por longos períodos de mar, intensa atividade operacional, mas igualmente por vários momentos de convívio e enriquecimento profissional, uma alteração veio modificar a dinâmica do grupo. Três dos membros do EM foram rendidos por elementos da mesma

nação. A renição de pessoal e respetiva integraão é algo normal para quem está habituado a “andar no mar” o que facilitou a “evangelizaão” dos novos membros às dinâmicas próprias da equipa que os recebia. No entanto, um dos novos membros começou por se evidenciar, adotando comportamentos e atitudes invulgares em relação aos demais militares da equipa, pares e “supostos” subordinados.

d. O pseudolíder

Com o objetivo de garantir o anonimato identificámos o novo elemento da equipa, objeto de estudo, com o nome fictício de “Petersen”, posto de Primeiro-tenente (1TEN), com cerca de 30 anos, nacional de um país do Norte da Europa. Apesar de não ser a sua língua materna, falava fluentemente italiano, o que lhe proporcionava uma relativa vantagem sobre os restantes estrangeiros a bordo. Caracterizava-se por ser muito sorridente, extrovertido e sociável, mas pouco natural. Logo nas primeiras horas de socialização com a equipa, revelou uma confiança exacerbada e atitudes exageradas e forçadas nas relações sociais e interpessoais. Demonstrou indiferença e sobrançeria relativamente ao seu camarada anterior; congénere que substituiu. Esta atitude e falta de respeito motivaram alguma desconfiança por parte da equipa.

Nos primeiros dias de missão, o 1TEN Petersen trabalhou bastante a sua “imagem”, procurou ser um exemplo e ganhar ascendência no grupo. Realizou alterações na configuração do camarote que utilizava, tendo por base as suas necessidades pessoais e sem consentimento prévio de todas as partes envolvidas. Quando em grupo, transmitia uma imagem de elevada cultura geral, intervindo em conversas de vária índole. No relacionamento individual e isolado, procurava recolher dados da vida pessoal e profissional dos membros do EM, como se de um estudo se tratasse, revelando determinadas informações específicas sobre o atual desempenho do EM, mas igualmente informação privilegiada sobre os membros que o compunham.

Com uma postura de franca colaboração e de cooperação induzida com o seu chefe, procurava demonstrar aos seus pares, que conquistara a sua confiança e que de modo natural, acabaria por assumir um papel de adjunto direto, um líder entre pares. Para a equipa o 1TEN Petersen revelava falta de experiência e bom senso ao lidar com elementos externos ao EM e na resolução de problemas operacionais emergentes. A estratégia de Petersen no relacionamento com elementos de patente inferior passava por demonstrar uma posição de superior hierárquico, impondo a sua vontade e limitando as suas capacidades interventivas. No âmbito das suas responsabilidades, procurava sempre encontrar causas externas ou culpabilizar outros pelas suas atitudes menos próprias e desempenho ineficiente, característica de locus externo.

Com o decorrer do tempo, confirmou-se a sua intenção de liderar socialmente o grupo, ao procurar tomar a dianteira na realização de eventos e ao escolher membros chave e de presença obrigatória, normalmente de patente superior. O objetivo era destronar a liderança da equipa, ibérica, assumida e reconhecida por todos. A dado momento e após verificar que a sua estratégia inicial de se assumir como o líder profissional e social entre pares, não tinha acolhido a receção desejada, em grande parte fruto da sua postura inicial, ao impor de forma agressiva, apressada, insinuada e por vezes autoritária, a sua presença, participação e uma imagem de exemplo a seguir no relacionamento interpessoal, Petersen alterou o seu “normal” comportamento. Na tentativa de criar/encontrar um elo comum, que depois de sustentado, o fosse catapultando lentamente para o grupo, Petersen procurou influenciar os membros do “núcleo duro” do EM de forma individualizada, forjando interesses comuns. Obviamente, esta estratégia não atingiu igualmente o resultado esperado, porquanto o grupo reagiu, manteve-se unido e leal, retirando as consequentes ilações negativas da personalidade, comportamentos e atitudes do 1TEN Petersen.

Decorrido um mês, todos os novos membros estavam naturalmente integrados na equipa. O 1TEN Petersen foi afastado por todo o EM e teve dificuldade em encontrar o seu papel na equipa. A sua estratégia acabou por obter um efeito oposto ao desejado. O sonho inicial de assumir a liderança, forçando artificialmente a escolha do líder por parte do grupo, acabou por o transformar num falso ou Pseudolíder.

3. Análise do Caso de Estudo

a. Aplicação dos modelos no caso de estudo – 1TEN Petersen

Para Jim Rohn “*the challenge of leadership is to be strong, but not rude; be kind, but not weak; be bold, but not bully; be thoughtful, but not lazy; be humble, but not timid; be proud, but not arrogant; have humor, but without folly*” (Moraski, 2001, p. 47).

A aplicação do MBTI ao 1TEN Petersen resulta da análise feita pelos elementos do grupo e das interações geradas no ambiente internacional, conforme descrito na nossa caracterização do caso de estudo.

Primeira Dimensão de Jung: O 1TEN Petersen manifestou traços claros de relacionamento com o mundo exterior e com os demais elementos que o tipificam como extrovertido (**Extrovert**).

Segunda Dimensão de Jung: Verificámos que este militar gosta de informações abstratas a que associam a informação que lhe é favorável. Faz a interpretação de acordo com as suas próprias crenças. Não se incomoda de trabalhar com informação incompleta. No modelo é caracterizado como sensitivo (*iNtuitive*).

Terceira Dimensão de Jung: Nesta dimensão constatámos que o 1TEN Petersen analisou as situações de forma objetiva e impessoal, quicá fria e determinista, tomando decisões e julgando os demais sem quaisquer valoração subjetiva. Optámos por categorizá-lo como pensador (*Thinking*).

Quarta dimensão de Jung: Nesta dimensão, derivado do comportamento flexível como tentou organizar e controlar as pessoas e os eventos, sempre de acordo com os seus interesses pessoais, adaptando-se aos eventos e às situações no sentido de obter máximos ganhos individuais, colocámo-lo na categoria de perceptivo (*Perception*).

Decorrente da análise em concreto da vivência deste militar em ambiente multicultural resulta a tipificação da sua personalidade nos termos do MBTI, que esquematizamos na matriz de quadrupla entrada de Myers-Briggs, adaptada por nós.

Tabela nº3 – Myers-Briggs aplicado ao 1TEN Petersen

	Sensitivo S	Sensitivo S	Intuitivo N	Intuitivo N	
Introverso I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	Justo J
Introverso I	ISTP	ISFP	INFP	INTP	Perceptivo P
Extroverso E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	Perceptivo P
Extroverso E	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	Justo J
	Pensador T	Sentimental F	Sentimental F	Pensador T	

Fonte: Adaptado de Moraski (2001, p. 21).

O 1TEN Petersen em estudo neste caso tem uma personalidade resultante das dezasseis possibilidades, do **tipo ENTP**, extroverso,

Liderança num estado-maior em contexto multinacional: o pseudolíder

intuitivo, pensador e perceptivo. Estes dados significam que se relaciona mais com o mundo exterior, processa informação e experiências de forma intuitiva, julga e toma decisões na forma de pensador e controla e organiza as pessoas e as atividades em termos perceptivos.

Deve ser feita a ressalva relativa à pequena quantidade de dados de análise, o que nos limita na aplicação do modelo de Myers-Briggs, pelo que os resultados são proporcionais. Acresce que, pelo facto de não ser possível a aplicação dos questionários de personalidade, temos que referir as devidas reservas relativamente às nossas conclusões.

Com o objetivo de identificar se este militar se enquadra na categoria da liderança militar confrontámos a tese de Jane Moraski e verificámos que os tipos ESTJ, ENTJ, ISTJ e INTJ são os que tipificam os líderes militares. Deste facto resulta a tipologia dos quatro “cantos”, por ser nestes quadrantes da tabela que encontramos os líderes.

Segundo o Almirante Arleigh Burke “*in the [military] service, there are many different kinds of leadership, but in general terms, leaders in the service are those who can get their people to do the right thing at the right time for the good of their government.*” (Moraski, 2001, p. 27).

Aplicando seguidamente o filtro adaptado do modelo do temperamento de Keirsey-Bates, verificámos que o 1TEN Petersen do caso de estudo se situa no quadrante do NT, caracterizado por análises de dados com base no seu modelo pessoal, assente em decisões sistemáticas. Estas pessoas são determinadas e seguras. São por norma sintéticos, pois detêm capacidade de produzir muito com relativamente pouca análise.

Tabela nº4 – Modelo Temperamento do 1TEN Petersen

Idealistas NF	Protetores SJ
Racionais NT	Artesãos SP

Fonte: Adaptado de Moraski (2001, p. 23).

Segundo os autores que suportam a nossa análise a liderança militar envolve três componentes, a personalidade, o temperamento e o caráter. É importante que estes atributos sejam auto interrogados ao longo da vida e que sejam identificadas as fraquezas e as potencialidades de todos os fatores individuais, para que possam ser treinados. O processo de

liderança é ter uma visão clara dos nossos objetivos, mas é também ter a habilidade de influenciar os nossos pares a contribuir para os objetivos do grupo. No caso em concreto o 1TEN Petersen focou-se nos objetivos individuais de forma egoísta e não teve em consideração as dinâmicas do grupo.

Na perspetiva do modelo que utilizámos como filtro – MBTI – o 1TEN Petersen não apresenta a personalidade padrão do Líder Militar e que pela persuasão na tentativa de se impor como líder autocrático, ignorou os demais militares do grupo, que o identificaram como “falso” líder. Ficamos cientes que a nossa análise teve apenas em conta uma das envolventes, a personalidade, pelo que os resultados devem ser avaliados com as limitações daí decorrentes. *“Leadership style is not so much how the leader believes he or she acts, but more of how others perceive your actions.”* (Moraski, 2001).

b. Integração dos Modelos – Aplicação do Filtro

Utilizando de forma adaptada a integração dos dois modelos na aplicação do filtro ao 1TEN Petersen, criámos o seguinte esquema sistematizado de análise.

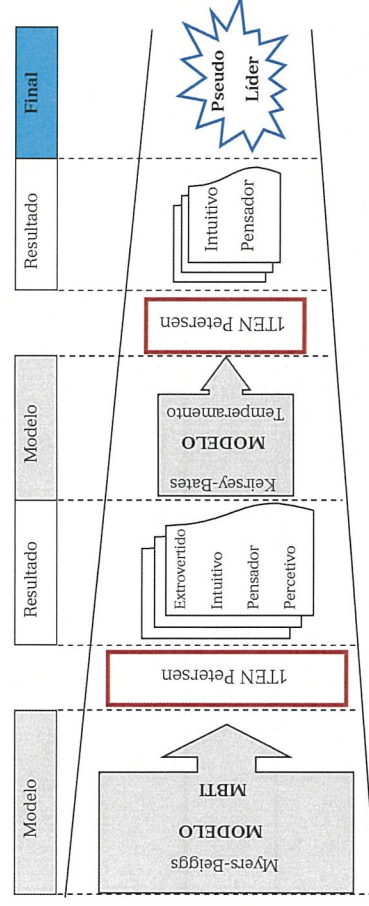


Figura nº1 – Filtro caracterização 1TEN Petersen

Fonte: Construída a partir de Moraski (2001).

c. Aplicação do Filtro – Traços de líder

Tabela nº5 – Traços de Personalidade 1TEN Petersen

1TEN Petersen		Pseudo Líder	
Integridade e honestidade		Não	
Visão	Sim	Sim	
Coragem	Não	Não	
Julgamento	Não	Não	
Compaixão	Não	Não	
Inteligência e conhecimento	Sim	Sim	
Auto confiança	Sim	Sim	
Iniciativa	Não	Não	
Perseverança	Sim	Sim	
Entusiasmo	Não	Não	

Fonte: Construída a partir de Moraski (2001).

Com o objetivo de verificarmos a existência de características associadas à liderança militar no nosso objeto de análise, o 1TEN Petersen, realizámos uma análise comparativa dos seus comportamentos, atitudes, carácter, reações e interações decorrentes do relato de missão. Através da base concetual extraída do *paper* referenciado, confrontámos várias teorias que relevam as componentes da liderança militar da personalidade, do temperamento e do carácter. Da tese apresentada por Jane M. Moraski extraímos que os indivíduos com determinados traços e tipos específicos de personalidade, possuem um maior potencial para se tornarem líderes militares. Dos modelos *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)*, ferramenta assente em dezasseis indicadores psicológicos, combinados com as quatro dimensões de Jung, foi possível identificar o tipo de perfil psicológico do 1TEN Petersen que, associado ao *Keirsey-Bates Temperament Vocabulary*, nos garante caracterizar o perfil de carácter e de temperamento.

Podemos assim concluir que o 1TEN Petersen apresenta uma personalidade do tipo “racional”, com indicadores que o caracterizam como extrovertido, intuitivo, pensador e percetivo, o que significa, que se relaciona mais com o mundo exterior, processa informação e experiências de forma intuitiva, julga e toma decisões na forma de pensador e controla e organiza as pessoas e as atividades em termos percetivos. Nenhum dos indicadores de perfil dos que tipificam os líderes militares, acolhem as características, comportamentos e atitudes do 1TEN Petersen. A aplicação do modelo do temperamento de Keirsey-Bates comprova que se enquadra no grupo de pessoas determinadas, mas inseguras.

Os traços de personalidade são indicadores fulcrais na determinação de potenciais líderes e processos eficazes de liderança. Quanto maior for o número de traços identificados, maior será a probabilidade de se constituir um “verdadeiro” líder, no entanto, é impossível definir quais os mais importantes, tendo em consideração que cada indivíduo possui traços muito próprios.

De acordo com o estudo de caso, ancorado nos traços de personalidade associados à Liderança, verificámos que o 1TEN Petersen possui menos de metade desses traços, corroborando as conclusões retiradas da aplicação dos modelos e permitindo concluir que não possui personalidade de Líder Militar. Na sua cruzada pela liderança, ignorou as dinâmicas e as relações existentes no grupo, focou-se nos seus objetivos e agenda pessoal, agindo de modo egoísta para com os restantes militares, o que o conotou como “falso” líder, ou pseudolíder.

Referências bibliográficas

- Douglas, J. N., 1973. *Structured Personality Assessment*. s.l.:Prentice-Hall.
- Fernandes, M., 2012. *Liderança Operacional*. Lisboa: IESM.
- Moraski, J. M., 2001. *Leadership: The Personality Factor*. Virginia: Joint Military Operations Department Naval War.
- Myers, B., 2013. *The Myers and Briggs Foundation*. [Online] Available at: <http://www.myersbriggs.org> [Acedido em 14 novembro 2013]
- US Army, 1953. *Field Manual 22-100, Command and leadership for the small unit leader*. Washington, DC: US Army.
- Vieira, B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.

5. Ação de comando de uma companhia conjunta em Kabul

CTEN FZ Costa Frescata
MAJ ENG Pinto Correia
MAJ INF Oliveira Ribeiro
MAJ ENGAER Menau Machado
MAJ INF Corbari Corrêa (BRA)

“...a liderança ética é o coração da profissão militar e o alicerce para o sucesso na carreira das armas, mesmo porque a coragem e a competência ganham batalhas, mas o caráter ganha guerras.”

Barnes e Doty (2010)

1. Enquadramento teórico

a. Abordagem ao Paper “*Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach*”

O paper em análise foi escrito pela Dra. Silke Eisenbeiss²⁹ no âmbito de um projeto da Iniciativa de Excelência Alemã (German Excellence Initiative) da Universidade de Ludwig-Maximilians, em Munique. Este paper identifica os pontos críticos da literatura atual sobre liderança ética e compara-os com outros mais recentes, de modo a incrementar a colaboração entre os normativos e a investigação empírico-descritiva do fenómeno ético, desenvolvendo um modelo integrado e interdisciplinar de liderança ética. Assim, são identificadas quatro referências normativas essenciais (as quatro orientações centrais de ética):

- (i) Orientação humana;
- (ii) Orientação para a justiça;
- (iii) Orientação para a sustentabilidade e responsabilidade;
- (iv) Orientação para a moderação.

O *paper* apresenta ainda algumas propostas de investigação dos indicadores e das consequências das expressões dos líderes nas quatro orientações centrais. Para além de ilustrar o papel das quatro orientações

²⁹ A Dra. Silke Astrid Eisenbeiss é professora na Universidade de Ludwig-Maximilians, em Munique. Trabalhou nesta investigação entre 2009 e 2012. Tem vários livros e *papers* publicados, também leciona e participa em alguns projetos de investigação nesta área (Universidade de Ludwig-Maximilians, 2013).

centrais na prática, através de casos reais de escolhas de liderança ética, derivadas de entrevistas profundas a líderes internacionais. O presente resumo foca-se apenas no novo modelo integrado e interdisciplinar de liderança ética.

O conceito de liderança ética mais conhecido é “*the demonstration of normatively appropriate conduct (...) and the promotion of such conduct to followers*” (Eisenbeiss, 2012), no entanto há quem considere esta definição como vaga.

(1) A nova abordagem de liderança ética

Para identificar os pontos dos modelos atuais, foram identificados os principais conjuntos de princípios das referências normativas de liderança ética. Estudando a filosofia moral, antiga e moderna, ocidental e oriental, e as religiões no mundo (Cristianismo, Islamismo, Budismo, Hinduísmo o Sikhismo) concluiu-se que existiam quatro princípios éticos, denominados de orientações centrais da liderança ética, em duas componentes da liderança: definir objetivos e influenciar outros.

As quatro orientações centrais do novo modelo

A **orientação humana**, que significa tratar os outros com dignidade e respeito, vê-los como fins e não como meios, entender o completo reconhecimento dos direitos dos outros, a compaixão e preocupação sobre o seu bem-estar. Neste modelo a orientação humana é evidenciada pela importância do altruísmo, respeito do líder pelos direitos e dignidade dos outros, ou seja o líder orientado para as pessoas. Esta orientação é uma dimensão fundamental na investigação do projeto “GLOBE” que está incluída nos sistemas de valores das culturas Africanas, da Ásia Oriental, do Mediterrâneo e da Índia.

A **orientação para a justiça** refere-se a tomar decisões justas e consistentes, não discriminar os outros e ser percebido pelos outros como justo. Esta orientação pode ser expressa pela tomada de decisão dos líderes de forma consistente, com respeito pela diversidade e tratamento não diferenciado para os outros face às suas diferenças. A literatura científico-social reforça a importância do líder com justiça e justo. Alguns autores incluem nos seus modelos a justiça (de justo) em termos de escolhas de princípios e não-favoritismo.

A **orientação para a responsabilidade e a sustentabilidade** refere-se às visões de longo prazo dos líderes para o sucesso e à sua preocupação na prosperidade da sociedade e do ambiente. O líder tem

enraizado o sentido de responsabilidade para consigo e com a comunidade, e expressa-se por um foco a longo prazo no desempenho organizacional, reflexão sobre o impacto das suas decisões na sociedade e no ambiente natural, assim como na consideração dos interesses e necessidades das gerações futuras. Esta orientação reflete a posição do líder em direção a alvos mais indefinidos e distantes. Surpreendentemente, as ciências sociais propõem que líderes com ética reflitam no impacto do seu comportamento na sociedade e no ambiente. Quanto ao conceito de liderança sustentável, foi proposto que estes líderes alcancem para além dos seus próprios interesses.

A **orientação para a moderação** refere-se à temperança, humildade e comportamento equilibrado do líder, pode ser descrito como o autocontrolo, a sua habilidade de repor as emoções e as vontades pessoais, a humildade, assim como tentativas cuidadosas e ponderadas de encontrar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os interesses dos *stakeholders*. Um líder está pela sua natureza numa posição superior e recebe muita atenção, pelo que corre o risco de desenvolver tendências narcisistas, daí a moderação desempenhar um papel importante.

(2) Discussão

Este novo modelo foi desenvolvido especificando o modo como a identidade moral do líder e o desenvolvimento moral cognitivo se relacionam com as expressões das quatro orientações centrais, e como as expressões dos líderes nas orientações centrais implicam diferentes resultados organizacionais.

Estudos futuros devem analisar sob que condições os líderes que, inicialmente tinham uma forte intenção de se comportar e decidir eticamente, falharam a seguir os seus princípios morais e violaram as orientações de ética centrais, analisando o processo de tomada de decisão dos líderes aquando de um dilema ético. Nesta investigação, assume-se que os líderes de um nível convencional de desenvolvimento moral estão particularmente suscetíveis de influenciar situações.

b. Abordagem ao ADRP 6-22 – *Army Leadership*

O ADRP 6-22 *Army Leadership* constitui doutrina dos EUA. Aborda a liderança de uma forma transversal e holística, pelo que, somente iremos aprofundar duas das suas partes. Na Parte I (um de dois capítulos), são tratadas as bases e os fundamentos da liderança. Na Parte II (três

capítulos) são detalhados três atributos de liderança que cada militar deve ter: caráter, presença e intelecto para possibilitar o desenvolvimento de competências³⁰ (Figura nº 1).

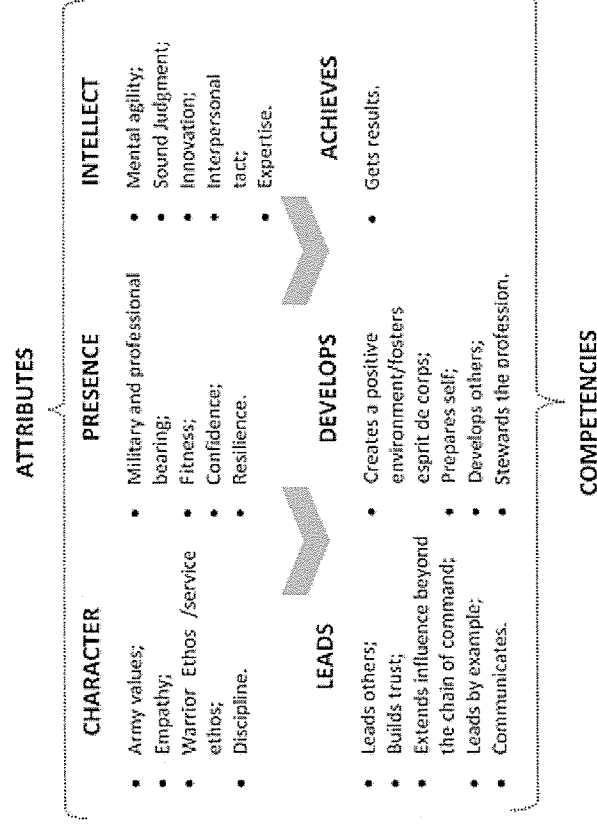


Figura nº 1 – Os requisitos do modelo de liderança do Exército americano

Fonte: US Army (2012, pp. 1-5).

Abordaremos de forma sintética a Parte I e, com mais detalhe, a Parte II, em particular o “caráter”.

(1) Conceptualização

Iniciamos esta temática com a definição de “comando” como sendo a autoridade que um comandante exerce legalmente sobre os seus subordinados, o que lhe permite que, fazendo uso dos meios disponíveis, possa planear, organizar, empregar, dirigir, coordenar e controlar Forças no cumprimento de missões atribuídas. O comando implica que comandantes e subordinados dependam uns dos outros para desempenhar as suas funções com competência e integridade (US Army, 2012).

O “exemplo” é fundamental para o “comando”, sendo visto como um portador de força moral tremendo, na relação do líder para com os seus subordinados, que procuram nesse líder um modelo (identidade partilhada) (Moyar, 2009).

³⁰ O Exército identifica três competências chave: liderar, desenvolver e alcançar.

Outro conceito importante é o de “comando-missão”³¹. Definido como o exercício da autoridade por um comandante que, recebendo uma ordem tipo missão, tem capacidade para fazer uso da iniciativa e adaptar-se às situações, desde que enquadrado com a intenção do Comandante.

Segue-se a liderança formal e informal. A primeira está associada à posição hierárquica ocupada pelo militar; a segunda permite apoiar e legitimar a autoridade no cumprimento das missões, ou seja, depende da experiência, do conhecimento e carece de iniciativa para a assunção de responsabilidade. Quando não estão investidos de autoridade, os líderes informais necessitam de avaliar os potenciais impactos no sucesso do grupo. Em última instância, o líder formal é responsável por legitimar a ação do líder informal.

(2) Modelo de liderança

O modelo de liderança define o carácter do líder, a presença e o intelecto como atributos (o que o líder é) fundamentais para o domínio de um conjunto de competências (o que o líder faz): lidera, desenvolve e alcança.

É neste modelo que nos vamos centrar. Os atributos descrevem o que o líder quer, como ele se comporta e o que aprende num determinado ambiente. Ou seja, os atributos representam:

- (i) A identidade do líder (carácter);
- (ii) Como é que ele é visto pelos seguidores ou outros, pelas suas palavras e a sua forma de estar, onde se inclui o exemplo (presença);
- (iii) Que faculdades mentais emprega no ato de liderança, pela forma como cumpre as suas responsabilidades e deveres (intelecto).
O carácter, a moral e a ética conferem motivação ao líder e determinam o que está certo, atendendo às circunstâncias e às conseqüências.

O desenvolvimento destes atributos requer uma aprendizagem contínua.

O **carácter** é essencial para o desenvolvimento da liderança e encontra-se refletido nos valores das Forças Armadas (FFAA), na empatia do líder, no *ethos* guerreiro e de bem servir e ainda na disciplina. Na Tabela nº 1 encontra-se apresentado um sumário dos atributos associados ao carácter.

³¹ Conceito adequado à complexidade e à incerteza de um ambiente operacional em constante mudança.

Tabela nº 1 – Sumário de atributos associados ao caráter

Fatores internos e centrais para um líder	
Valores das FFAA	Os valores são princípios, normas ou qualidades consideradas essenciais para o sucesso dos líderes. Os valores são fundamentais para ajudar as pessoas a distinguir o certo do errado em qualquer situação. As FFAA definem sete valores para os seus militares: lealdade, dever, respeito, serviço abnegado, honra, integridade e coragem pessoal.
Empatia	A propensão para aceitar outros pontos de vista. A capacidade de identificar e entrar em sentimentos e emoções de outra pessoa. O ato de cuidar dos subordinados.
Ethos guerreiro e de bem servir	As atitudes e crenças compartilhadas internamente e que enformam a cultura das FFAA.
Disciplina	Adequação do comportamento aos valores das FFAA promovendo as boas práticas ao nível organizacional, operacional e do treino.

Fonte: Adaptado de US Army (2012, pp. 3-5).

Por seu lado, o desenvolvimento do caráter está associado às crenças culturais e religiosas, bem como à **ética** (define como um líder se deve comportar) que deve refletir essas mesmas crenças e valores genuínos. Os líderes que cumprem as leis, regulamentos e normas aumentam a sua credibilidade para com os subordinados e a confiança para com os superiores. A ética da razão conduz-nos a uma base moral que molda o comportamento dos líderes e que deve ser considerada em todas as fases de uma operação.

Os líderes utilizam múltiplas perspetivas na procura de resultados éticos, face às situações com que são confrontados:

- Recorrem a virtudes como a coragem, a justiça e a benevolência;
- Aplicam os valores e regras das FFAA;
- Tomam a decisão com base no menor número de consequências negativas para a organização.

Aos líderes é exigido que façam as coisas certas pelas razões certas. É nessa base, que os subordinados encaram o líder numa perspetiva holística, não apenas tática e técnica mas também ética. Por outro lado,

é também exigido aos líderes que deem as suas ordens de forma clara evitando interpretações erradas ou abusos. De outra forma, terão que assumir as consequências dos seus atos.

Resolver problemas éticos pressupõe um pensamento crítico baseado no código de valores das FFAA, isto é: nas leis e regulamentos, na experiência e na razão ética.

Por vezes, o líder é confrontado com decisões de um seu superior que podem ser questionadas eticamente. Perante isso, o líder deve analisar e clarificar o seu teor. Se a execução tiver que ser rápida deve aplicar o pensamento crítico baseado no código de valores das FFAA.

A **presença**, além do que já foi abordado, está muito ligada à percepção que os subordinados e superiores têm do líder. Isso pressupõe desenvolver as seguintes áreas: imagem e postura de autoridade, saúde física, confiança e resiliência.

Tabela nº 2 – Sumário de atributos associados à presença

Como os outros percebem um líder com base na aparência externa, no comportamento, nas ações e nas palavras.	
Imagem e postura de autoridade	Possuir uma presença dominante. Projetar uma imagem profissional de autoridade.
Saúde física	Ter boa saúde, força e resistência que suporte a saúde emocional e as capacidades sob estresse prolongado.
Confiança	Projeção de autoconfiança e certeza na capacidade da Unidade de para ter sucesso nas suas missões. Demonstrar serenidade e calma de para com o exterior através de controlo sobre as emoções.
Resiliência	Mostrar tendência para recuperar rapidamente de derrotas, choque, lesões, adversidade e stress, mantendo a missão e o foco organizacional.

Fonte: Adaptado de US Army (2012, pp. 4-2).

O **intelecto** de um líder baseia-se na utilização das suas capacidades mentais no cumprimento dos seus deveres e responsabilidades. Implica o bom senso na resolução de problemas a montante da implementação de qualquer solução. As componentes mentais do intelecto são: agilidade mental, bom senso, inovação, relações interpessoais e perícia.

Tabela nº 3 – Sumário de atributos associados ao intelecto

Capacidades mentais que moldam as capacidades conceituais de um líder e a sua eficácia.	
Agilidade mental	Flexibilidade mental, a capacidade para pensar “out of the box”. Antecipar ou adaptar-se a situações de incerteza ou de mudança. Pensar resultados quando as decisões ou ações atuais não estão a produzir os efeitos desejados. Capacidade para aplicar múltiplas perspetivas e abordagens.
Bom senso	Capacidade de avaliar situações com astúcia e tirar conclusões sólidas. Tendência para formar opiniões sólidas, tomar decisões sensatas e palpites confiáveis. Capacidade para avaliar os pontos fortes e fracos de seus subordinados, pares e inimigos, a fim de criar soluções e medidas adequadas.
Inovação	Capacidade para introduzir ideias novas com base na oportunidade ou desafio circunstanciais. Criatividade na produção de ideias e objetos novos e adequados.
Relações interpessoais	Capacidade para entender as interações com os outros. Estar ciente de como os outros o veem e sentir como interagir com eles eficazmente. Consciência do carácter, reações e motivos seus e dos outros e como eles afetam as interações. Reconhecer a diversidade e mostrar o autocontrolo, equilíbrio e estabilidade.
Perícias	Possuir factos, crenças, suposições lógicas e compreensão em áreas relevantes.

Fonte: Adaptado de US Army (2012, pp. 6-22).

2. Caso de estudo: Incidente com um IED

O caso de estudo teve lugar ao sétimo mês de missão e envolveu a reação a um engenho explosivo improvisado (IED), que se suspeitou existir no *Entry Control Point – North Gate* (ECP-NG). Àquela data haviam já ocorrido mais de quinze ataques IED nas proximidades do aeroporto de Kabul. Para tal, explicaremos o contexto de intervenção da Companhia Conjunta Portuguesa (PRT KAIA APOD Coy) do contingente português da *International Security Assistance Force* (ISAF), como estava integrada, que medidas de comando e controlo (C2) existiam e a resolução do incidente.

a. Integração da Força no KAIA APOD Force Protection Group

A PRT KAIA APOD FP Coy teve uma organização operacional muito particular com militares que cumpriram diferentes períodos de missão. Era composta por 65 militares da Marinha e do Exército [33 Fuzileiros (FZ) e 32 Polícias do Exército (PE)], comandados por um oficial fuzileiro, a que tinha na sua Formação de Comando quatro Oficiais subalternos, a operarem o Centro de Operações Táticas (COT) da Companhia, localizado no KAIA *North Operations Center*³² (KANOC). O elemento de manobra foi constituído por um Pelotão FZ e um Pelotão PE (estes empenhados, em períodos distintos)³³, cada um constituído por um Oficial, três Sargentos e 24 Praças.

A missão da PRT KAIA APOD FP Coy consistia na defesa interna do aeroporto de internacional de Cabul (KAIA), tendo-lhe sido atribuída a responsabilidade de operar o ECP NG e a realização de um conjunto de tarefas denominadas de *mobile*. A missão atribuída à Força era exigente, rotineira e empenhava uma média de 8h/homem/dia, armados e equipados³⁴, sujeitos a condições climáticas extremas (40°C no verão e -15°C no inverno) e à poluição atmosférica de Cabul.

Durante toda a missão, o desgaste físico, psicológico e mental a que os militares foram sujeitos foi bastante elevado, requerendo elevados níveis de atenção, concentração, rigor e segurança no desempenho das suas funções.

b. Constituição do Force Protection Group

O *Force Protection Group* (FPGp) era constituído por um Estado-Maior, duas Companhias de defesa interna ao KAIA APOD, (Portuguesa (PRT) e Húngara (HUN)), e por um conjunto de outras capacidades, desde equipas de inativação de engenhos explosivos (EOD) até uma Célula de *Counter Intelligence*.

A *Companhia* estava sob Controlo Tático³⁵ do *Commander of KAIA*, sendo integrada no KAIA APOD FPGp comandado por um Coronel (FPGp Cmdr).

³² O KANOC funcionava como COT do KAIA APOD. Tinha uma componente terrestre e uma aérea.

³³ Um Pelotão assumiu funções entre 17 de julho e 20 de outubro de 2012, outro entre 20 de outubro e 28 de dezembro de 2012 e o terceiro entre 28 de dezembro de 2012 e 12 de maio de 2013.

³⁴ Colete balístico, capacete e arma.

³⁵ Autoridade delegada num comandante para a direção e o controle de pormenor, normalmente limitados no plano local, dos movimentos ou manobras necessários para executar as missões ou tarefas cometidas (Exército, 2005, pp. 2-5).

c. Medidas de Comando e Controle

Do Force Protection Group

Diariamente realizava-se a reunião de comando do FPGp, com a presença do FPGp Cmdr e dos comandantes/chefes de cada uma das Forças/Células do FPGp. Nesta reunião eram coordenadas todas as atividades do FPGp.

A execução das atividades era depois controlada pelo KANOC³⁶ com capacidade de decisão, de acordo com as instruções em vigor, acionando a célula do FPGp necessária à resolução do assunto e/ou solicitar instruções ao FPGp Cmdr.

A existência do KANOC não retirava responsabilidade de comando aos respetivos comandantes/chefes das Forças/Células que, sempre que chamados³⁷, ou quando assim o entendessem ali se deslocavam para controlar/observar operações inopinadas ou de rotina.

Da KAIA APOD FP Coy

O Comandante da KAIA APOD FP Coy (KAIA APOD FP Coy Cmdr), na sua ação de comando, realizava reuniões diárias (depois da reunião do FPGp) para *debriefing* da atividade realizada e coordenação de ações futuras (C2).

O controlo da atividade operacional era realizado através do COT, localizado no KANOC, com o qual a ligação e coordenação eram permanentes. O COT tinha instruções para alertar o KAIA APOD FP Coy Cmdr sempre que confrontado com as seguintes situações:

- Ações com detonação de IED ou ataques de insurgentes em Cabul;
- Incidentes no portão com outras forças ou trabalhadores locais;
- Alteração do *route status* em Cabul;
- Quando o *Immediate Response Team (IRT) package* fosse ativado, mesmo que não estivesse diretamente relacionado com a ação da Companhia;
- Perante deteção de ações suspeitas junto ou dentro do aeroporto;
- Sempre que o oficial de serviço ao COT considerasse pertinente.

Matriz de resolução de incidentes no Force Protection Group

Independentemente do posto hierárquico, cada indivíduo estava instruído para tomar as decisões que ao seu nível estavam definidas, havendo sempre o direito à autodefesa. Decisões fora do seu âmbito careciam no entanto de decisão superior.

³⁶ Local guardado, entre outros, pelos COT das Companhias, *Duty Officer (DO)*, *Battle Captain (BC)* e *Chief Battle Captain (CBC)*.

³⁷ Necessidade de ativar o *Immediate Response Team (IRT) Package* (constituído com diversas capacidades, consoante a situação que surgisse).

Relativamente aos procedimentos a serem tomados, encontram-se esquematizados na figura nº 2.

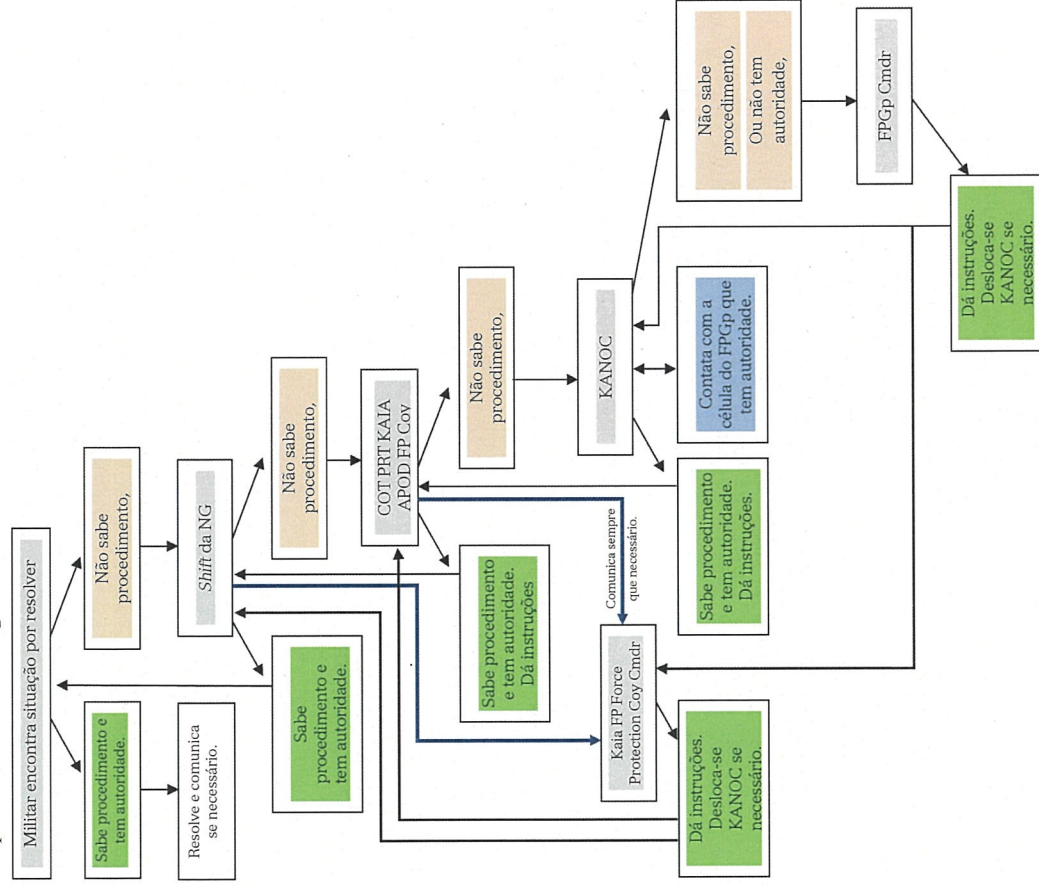


Figura nº 2 – Esquema de resolução de incidentes no FPGp

Fonte: Autores (2013).

d. O incidente com um IED no Entry Control Point na NG

O ECP-NG possuía torres de vigia e posições de defesa, áreas de controlo de cartões de acesso, de revista de indivíduos apeados, de revista de viaturas (denominada zona dos espelhos) e o Posto de Comando (denominado de *Shift*). O *Shift* era constantemente guarnecido por um graduado e as restantes posições por equipas de Praças.

Naquele dia, a equipe responsável pela revista de viaturas (zona dos espelhos), detetou um “comando remoto” (equipamento indiciador de presença de IED), na bolsa da porta do condutor de uma viatura civil que se dirigia para dentro do KAIA APOD. O *Shift* foi imediatamente avisado por rádio. Os militares ficaram a aguardar ordens.

O *Shift*, comandado por um Oficial chegado há cerca de um mês ao teatro de operações (TO), conhecedor que devia fechar a NG e estabelecer um cordão de segurança, contactou o COT para suportar essa decisão. O COT alertou o KANOC no intuito de receber a ordem para encerrar a NG e para que o *IRT Package* fosse ativado.

Contrariando o estipulado nas *Standard Operations Procedures* (SOP) em vigor, os elementos do KANOC decidiram que apenas a via de acesso onde se encontrava a viatura suspeita devia ser encerrada, continuando a NG, que possuía mais vias de acesso, a funcionar. O KANOC decidiu também enviar elementos da equipa EOD ao local para esclarecer a situação.

O COT da KAIA APOD FP Coy cumpriu as instruções permanentes que tinha e informou o seu Comandante do sucedido. Este, contrariando a decisão do KANOC, deu ordens diretas, pelo rádio, ao COT e ao *Shift* da NG, para que esta fosse encerrada e o respetivo cordão de segurança montado. Todos os militares que operavam na ECP NG foram assim colocados em segurança. Dirigiu-se simultaneamente para o KANOC.

Chegado ao KANOC, o KAIA APOD FP Coy Cmdr informou que havia ordenado o encerramento da NG e a realização do respetivo cordão de segurança, confrontando o *Chief Battle Captain* com a necessidade de proceder daquela forma face ao risco avaliado. O CBC argumentou que não havia necessidade porque, apenas se tratava de um “comando remoto”. O KAIA APOD FP Coy Cmdr revelou-se intransigente, pois tal situação iria deixar os seus militares numa situação de potencial risco. Referiu ainda que, de acordo com as SOP, estava a proceder corretamente.

Face a essa situação o CBC informou o FPGp Cmdr do sucedido, tendo recebido ordens para que fosse ativado o *IRT Package*. Posteriormente, o FPGp Cmdr dirigiu-se para o KANOC.

A partir daquele momento realizaram-se todos os procedimentos previstos nas SOP para aquele tipo de situação.

No final do incidente o FPGp Cmdr referiu que a ação da Companhia havia sido a mais correta e que deveria continuar a trabalhar com rigor e segurança.

As Razões que levaram o KAIA APOD FP Coy Cmdr a contrariar a decisão do KANOC foram:

- Era ele o responsável por todas as ações da Companhia;
- Não queria que os seus militares corresse riscos desnecessários;
- Sabia os procedimentos corretos que estavam previstos nas SOP;
- Desejava que a Força continuasse a manter os elevados níveis de rigor e desempenho que tinha tido até aquele momento.

3. Análise do caso de estudo

Nesta secção vamos analisar o caso descrito anteriormente, à luz dos princípios da liderança ética já expostos.

Inicialmente, faremos uma análise, do caso em questão, baseada no enquadramento conceptual do *paper* de Eisenbeiss anteriormente apresentado.

Em seguida, analisaremos o caso sob a ótica dos principais conceitos preconizados no ADRP 6-22 *Army Leadership* (US Army, 2012), do Exército dos EUA.

a. Análise à luz do *paper Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach*

O C2 da atividade operacional era realizado pelo KAIA APOD FP Coy Cmdr, o que evidencia foco no desempenho organizacional e reflexão sobre o impacto das suas decisões (**orientação para a responsabilidade e sustentabilidade**).

Para facilitar a ação de C2 eram realizadas reuniões diárias para *debriefing* e planeamento de ações futuras, demonstrando visão de longo prazo do KAIA APOD FP Coy Cmdr e sentido de responsabilidade para consigo e com os seus subordinados, bem como foco a longo prazo no desempenho organizacional e reflexão sobre o impacto das suas decisões (**orientação para a responsabilidade e a sustentabilidade**).

O KAIA APOD FP Coy Cmdr mantinha-se permanentemente informado através do seu COT, demonstrando novamente visão de longo prazo e sentido de responsabilidade para consigo e com os seus subordinados (**orientação para a responsabilidade e a sustentabilidade**).

O KAIA APOD FP Coy Cmdr instruiu o seu COT para que fosse imediatamente alertado sobre determinadas ações específicas, revelando mais uma vez, visão de longo prazo e sentido de responsabilidade para consigo

e com os seus subordinados (**orientação para a responsabilidade e a sustentabilidade**), bem como demonstrou compaixão e preocupação com o bem-estar dos seus subordinados (**orientação humana**).

Na situação em análise, cada indivíduo estava instruído para tomar decisões ao seu nível, estando estas definidas, havendo sempre o direito à autodefesa, vindo a caracterizar foco a longo prazo no desempenho organizacional e reflexão sobre o impacto das suas decisões (**orientação para a responsabilidade e a sustentabilidade**), bem como a tomada de decisões justas e conscientes (**orientação para a justiça**).

O COT da KAIA APOD FP Coy seguiu as instruções permanentes e alertou o seu Cmdt sobre o que se estava a passar, ou seja a decisão do *Chief Battle Captain* (CBC) do KANOC em encerrar apenas parte da NG. Nesta situação vemos que o KAIA APOD FP Coy Cmdr incutiu nos seus subordinados diretos a questão do foco a longo prazo no desempenho organizacional e reflexão sobre o impacto das suas decisões (**orientação para a responsabilidade e a sustentabilidade**).

Como ponto fulcral da presente análise, o KAIA APOD FP Coy Cmdr, contrariando a decisão do KANOC, deu ordens diretas ao COT e ao *Shift* para encerrar imediatamente a NG e realizar o respetivo cordão de segurança, colocando assim todos os militares que operavam na NG em segurança. Essa atitude evidencia uma série de aspetos, tais como: compaixão e preocupação com o bem-estar dos seus subordinados, ou seja, característica de uma liderança orientada para as pessoas, altruísmo (**orientação humana**); capacidade de tomada de decisão justa e consciente (**orientação para a justiça**); e comportamento equilibrado, autocontrolo e tentativa de encontrar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os interesses dos *stakeholders*, neste caso seus superiores (**orientação para a moderação**).

Em simultâneo à decisão, o KAIA APOD FP Coy Cmdr dirige-se pessoalmente para o KANOC, revelando preocupação com os seus subordinados e com o esclarecimento dos superiores (**orientação humana e orientação para a responsabilidade**).

Chegado ao KANOC, o KAIA APOD FP Coy Cmdr confronta o CBC sobre a ordem que emitira à sua Companhia, mostrando a sua discordância em deixar os militares sob seu comando numa situação de risco desnecessária. Este comportamento evidencia também uma série de características, tais como: tomada de decisão, contrariando ordens emanadas superiormente, demonstrando tratamento não diferenciado diante das circunstâncias vividas no momento (**orientação para a justiça**);

compaixão e preocupação com o bem-estar dos seus subordinados, ou seja, características de uma liderança orientada para as pessoas, altruísmo (**orientação humana**); e comportamento equilibrado, autocontrole e tentativa de encontrar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os interesses dos *stakeholders*, neste caso seus superiores (**orientação para a moderação**).

No final, o FPGp Cmdr referiu que a ação da Companhia foi a correta e positiva e que se continuasse a trabalhar com rigor e segurança. Essa atitude coloca em evidência a questão do foco a longo prazo no desempenho organizacional e reflexão sobre o impacto das decisões tomadas (**orientação para a responsabilidade e a sustentabilidade**).

Análise à luz do ADRP 6-22 Army Leadership

O facto de estar estabelecido que quando necessário ou caso entendessem, os comandantes/chefes deviam ou podiam deslocar-se ao KANOC para resolver situações específicas, caracteriza a liderança pelo **exemplo**, **presença** e atributos associados ao **intelecto**.

O C2 da atividade operacional era realizado pelo KAIA APOD FP Coy Cmdr, o que evidenciou a **presença** e o **intelecto** do líder.

Para facilitar a ação de C2 eram realizadas reuniões diárias para *debriefing* e planeamento de ações futuras, revelando a promoção de boas práticas ao nível organizacional e operacional (**disciplina** como atributo associado ao **caráter**).

O KAIA APOD FP Coy Cmdr mantinha-se permanentemente informado através do seu COT, demonstrando novamente a questão da **presença**, vindo a projetar uma imagem profissional de **autoridade**, bem como **foco organizacional**.

O KAIA APOD FP Coy Cmdr instruiu o seu COT para que fosse imediatamente alertado sobre determinadas ações específicas, mostrando atributos associados à **presença**.

Na situação em análise, cada indivíduo estava instruído para tomar as decisões que, ao seu nível, estavam definidas, o que realça características de “**comando-missão**”, ou seja, a habilitação ao uso da iniciativa e a adaptação às situações, desde que enquadrado com a intenção do Comandante.

O COT da KAIA APOD FP Coy seguiu as instruções permanentes e alertou o seu Cmdt sobre o que se estava a passar, a decisão do CBC do

KANOC em fechar apenas parte da NG. Nesta situação vemos que o KAIA APOD FP Coy Cmdr incutiu nos seus subordinados diretos o conceito de “**comando-missão**” e também evidenciou aspetos de **presença** e **intelecto**, pois, em tese, era ele quem tomava a decisão e orientava os seus subordinados.

Mais uma vez retornamos ao ponto fulcral da presente análise, o momento em que o KAIA APOD FP Coy Cmdr, contrariando a decisão do KANOC, dá ordens diretas ao COT e ao *Shift* para fechar imediatamente a NG e realizar o respetivo cordão de segurança, colocando assim todos os militares que operavam na NG em segurança. Essa atitude denota novamente uma série de aspetos, tais como: características de “**comando-missão**”, ou seja, a utilização da iniciativa e a adaptação à situação; ao seguir o estipulado nas SOP, o KAIA APOD FP Coy Cmdr aumentou a sua credibilidade perante os subordinados e a confiança para com os superiores (**ética**); recorreu a virtudes como a coragem e a justiça; tomou a decisão com base no menor número de consequências negativas para a organização; emitiu a sua ordem de forma clara, assumindo a consequência dos seus atos; utilizou o **pensamento crítico** baseado no código de valores das FFAA, isto é, nas leis e regulamentos, na experiência e na razão **ética**; demonstrou diversos atributos associados ao **caráter**, tais como o culto aos valores das FFAA, a empatia (preocupando-se com os subordinados), o *ethos* guerreiro e de bem servir e a disciplina (promovendo boas práticas ao nível organizacional e operacional); demonstrou grande **presença** por meio da imagem profissional de autoridade, da saúde física (capacidades sob *stress* prolongado) e da confiança (projeção de autoconfiança e demonstração de serenidade e calma através do controle sobre as emoções); e demonstrou atributos associados ao **intelecto**, tais como a agilidade mental, bom senso, relações interpessoais e perícia.

Em simultâneo à decisão acima tomada, o KAIA APOD FP Coy Cmdr ao dirigir-se pessoalmente para o KANOC, deu soberbas provas de **caráter** e liderança pelo **exemplo**. A preocupação em não expor os militares sob seu comando a uma situação de risco desnecessária evidenciou também uma série de características, tais como: ter feito a ação correta pela razão certa, sendo encarado pelos subordinados numa perspetiva holística, não apenas tática e técnica, mas também **ética**; o KAIA APOD FP Coy Cmdr foi confrontado com decisão anterior que poderia ser questionada eticamente e perante isso, emitiu nova ordem e clarificou o seu teor; diante da necessidade de uma execução rápida da ordem, aplicou o **pensamento crítico** baseado no código de valores; e utilizou as suas capacidades mentais no cumprimento dos seus deveres e responsabilidades, bem como aplicou

o bom senso na resolução do problema a montante da implementação de qualquer solução (**intelecto**).

No final, o FPGp Cmdr referiu que a ação da Companhia foi a correta e positiva, reforçando a necessidade de continuar a trabalhar com rigor e segurança. Esta atitude indicou que o líder formal (FPGp Cmdr) **legitimou** a ação do **líder informal** (KAIA APOD FP Coy Cmdr) naquele caso específico que envolvia diferentes chefes/comandantes.

Da nossa análise, o PRT KAIA APOD Coy Cmdr expressou respeito, compaixão e preocupação com o bem-estar (segurança) dos seus homens, evidenciou focus direcionado para a implementação das regras em vigor, orientação para a justiça e estabeleceu uma ligação próxima com os seus subalternos preocupando-se com o desempenho e impacto das suas decisões, sempre com comportamento equilibrado e elevado autocontrolo. Demonstrou cumprir os preceitos definidos pelo *paper*, não apenas pelas decisões tomadas como pelo que tinha implantado na sua Força ao longo dos sete meses no TO.

Verificamos também que o estilo de liderança que se encontrava implantado na força se baseava em características de “comando-missão”, existindo liberdade de decisão aos vários escalões. No que concerne especificamente às decisões tomadas pelo líder durante o incidente reportado, vimos que a sua presença, intelecto e carácter foram determinantes para alicerçar a sua posição em não acatar a decisão que lhe estava a ser imposta. Ao reconhecer como correta a decisão do PRT KAIA APOD Coy Cmdr, o KAIA APOD FPGp Cmdr, demonstrou confiança (fundamental em Operações militares) no seu subordinado que, ao ter mantido a sua decisão, salvaguardou a segurança dos seus homens e manteve os interesses superiores em mente.

Não resistimos em repetir a citação inicial “(...) a liderança ética é o coração da profissão militar e o alicerce para o sucesso na carreira das armas, mesmo porque a coragem e a competência ganham batalhas, mas o carácter ganha guerras.” (Barnes e Doty, 2010). A complexidade dos atuais campos de batalha, a tipologia de missões e ameaças que daí advêm obriga a estilos de liderança assentes na iniciativa, flexibilidade, aptidão para julgar e carácter, mantendo um padrão de valores que os nossos subordinados respeitem e sigam. A volatilidade e imprevisão das situações poderão levar-nos a tomar decisões contrárias às emanadas superiormente, na certeza que apenas seremos seguidos quando “eles” (subordinados) confiarem que a atitude é justa, correta e pelo “bem maior”: a salvaguarda da vida humana.

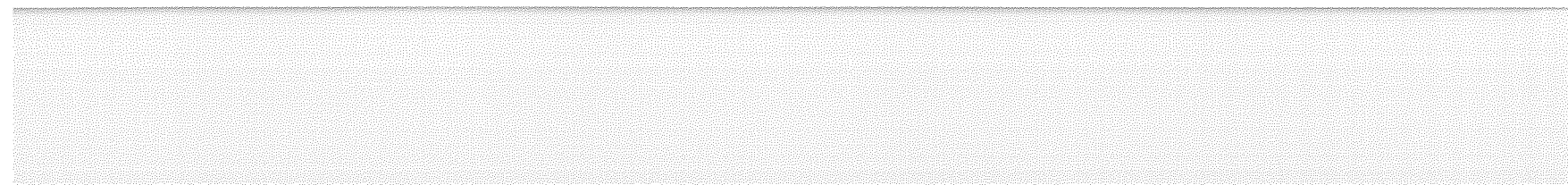
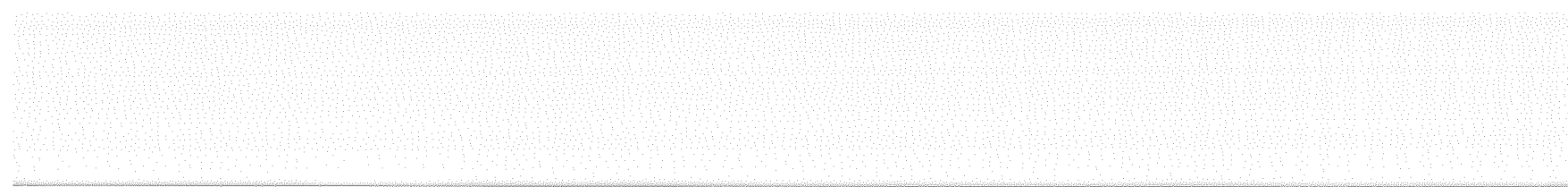
Por fim, acresce referir que este estudo de caso nos levou a considerar que, perante a incerteza do atual contexto dos TO, a liderança ética e os atributos de que se reveste, é tão importante como as restantes atribuições do

líder e deve ser encarada como um contributo fundamental para vencer não só a guerra, mas as próprias batalhas.

Referências bibliográficas

- Barnes, C. M. e Doty, J., 2010. What does contemporary science say about ethical leadership. *Military Review*, The Army Ethic (2010), pp. 90-93.
- Eisenbeiss, S. A., 2012. Re-Thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, Issue Liderança ética, pp. 791-808.
- Exército, 2005. *Regulamento de Campanha – Operações*, Lisboa: EME.
- Moyar, M., 2009. *A question of command – Counterinsurgency from the civil war to Iraq*. 1ª Edição ed. USA: Yale Library of History.
- Neves, I. O., 2005. Recrutar. In: *Revista Militar N.º 2436*. Lisboa: Revista Militar, pp. 37-46.
- Universidade de Ludwig-Maximilians, 2013. http://www.psy.lmu.de/wirtschaftspsychologie_en/personen/wiss_ma/silke_eisenbeiss/index.html. [Online] [Acedido em 9 novembro 2013].
- US Army, 2012. *Army Leadership* (ADRP 6-22). Washington: Department of the Army.

Secção II - LIDERANÇA DE EQUIPAS



6. O processo de liderança das equipas

Reunir é um começo, manter-se juntos é um progresso e trabalhar juntos é Sucesso!

Henry Ford

1. Enquadramento teórico

As temáticas relacionadas com o Comando e Liderança são cada vez mais relevantes numa sociedade em permanente mudança, onde se exige novos modelos de liderança para fazer face ao atual contexto de instabilidade e turbulência num mundo globalizado.

Neste sentido, o modelo de liderança que os líderes tendem a adotar para corresponder aos desafios do atual meio envolvente, requerem uma permanente adaptação das organizações ao seu meio envolvente. Com este ensaio, pretendemos evidenciar que em determinados contextos de elevada exigência técnica, o modelo de liderança tradicional está, paulatinamente a dar lugar à liderança partilhada ou funcional. Daí que cada vez mais autores relevam a necessidade de efetuar estudos sobre esta temática.

Com este breve estudo, pretendemos estabelecer a relação entre as teorias de liderança e a sua influência na eficiência e eficácia na liderança de uma equipa. Para tal, procedemos à análise de um estudo de caso, onde cruzámos as características do estilo de liderança do líder de uma equipa funcional com o enquadramento conceptual das teorias de liderança, com especial destaque para a liderança partilhada e funcional, procurando estabelecer a ponte entre a teoria e a prática consagrada por líderes de equipas, bem como individualizando características, linhas de ação e perícias comuns e distintas da liderança partilhada e da liderança funcional.

a. Liderança partilhada

(1) Influência no desempenho organizacional

“Toda empresa tem duas estruturas organizacionais. Uma é a que está escrita. A outra é o relacionamento diário com seus funcionários...” – Haolda Genen e Alvin Moscow (cit. por Disys, 2010).

Será que as organizações tendem a considerar a liderança partilhada como modelo futuro de liderança? O documento analisado “*Shared Leadership: Is it Time for a Change?*” de Michael Koccolowski procurou uma resposta a esta questão focando a análise no conceito, influência na organização e vantagens competitivas que advém desta liderança.

No atual ambiente complexo e em permanente mudança, torna-se cada vez mais difícil para um indivíduo possuir todos os atributos necessários para exercer uma liderança eficaz de uma determinada organização (Koccolowski, 2010). Para Yukl (2009), existem cinco teorias de liderança: traços, comportamento, poder-influência, situacional e integrativa.

No entanto, os modelos de liderança abordados nestas teorias estavam mais centrados no indivíduo, no líder. Mais tarde, apareceram análises que indicam que a liderança pode ser partilhada (Pearce, 2004).

Neste propósito, a liderança partilhada pode ser delineada como um processo de influência dinâmico, dirigido por um grupo de indivíduos, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos (Lopes e Baioa, 2014). Assim, o modelo de liderança partilhada é importante para o sucesso das empresas (Koccolowski, 2010).

O conceito de liderança partilhada engloba frequentemente o termo “equipa” (Avolio, Walumbwa e Weber, 2009) e está associado à liderança distribuída e coletiva (Koccolowski, 2010).

Segundo Koccolowski (2010) “a liderança partilhada é uma relação colaborativa no processo de liderança; um fenómeno que envolve equipas ou grupos que se influenciam mutuamente, partilhando responsabilidades e funções, descentrando-se da liderança num único indivíduo”. Esta dissocia-se da liderança centrada num indivíduo. A tendência passa por afastar-se da concentração do poder num só indivíduo e transferi-lo para a liderança dos altos cargos das chefias.

Assim, o processo de influência torna-se mais dinâmico entre os diversos indivíduos da organização, facilitando a prossecução dos objetivos do grupo e/ou da organização.

Para um aprofundamento do conhecimento no desenvolvimento da liderança partilhada, em 2004, foi analisado por Black e Westwood (cit. por Koccolowski, 2010), um grupo assente numa liderança partilhada, constituído por uma equipa. Esta equipa tinha como objetivo desenvolver conhecimento na área de prevenção de tumores malignos. Este estudo enfatizou cinco características presentes num modelo de liderança partilhada:

- Relacionamento interpessoal e existência de processo de comunicação eficaz no grupo;
- Confiança entre os variados indivíduos constituintes do grupo;
- Solidariedade entre os indivíduos constituintes do grupo,
- Redução de desentendimento entre indivíduos,
- Desenvolvimento de capacidades para prevenção e resolução de conflitos.

(2) Competências e vantagens competitivas

A liderança partilhada é particularmente adequada nos exemplos onde as tarefas são criativas, revestindo-se de complexidade, e exigindo desmedida interdependência (Dias, 2010). O provérbio popular “duas cabeças pensam melhor que uma” (Wikiquote, 2013), aplica-se na sua amplitude à liderança partilhada.

As organizações podem usufruir de diversas forças das partes, fortalecendo o todo. Os indivíduos ao serem geridos de forma racional, maximizando as suas competências, são colocados em funções onde se sentem motivados.

Na resolução de um problema complexo, a organização pode refugiar-se na liderança partilhada entre dois líderes (Koccolowski, 2010), um orientado para a tarefa, e o outro para as relações/comportamentos, de forma a resultar num sucesso maior do que centrado num só elemento.

Por outro lado, a liderança partilhada engloba outra vantagem na gestão do *stress*. Este modelo de liderança é robusto, reduzindo os níveis de *stress* nos diversos decisores de uma organização (Koccolowski, 2010). Esta procura complementaridades e sinergias entre indivíduos, rentabilizando o conhecimento, exigindo capacidade de comunicação e resolução de conflitos (Lopes, 2009).

b. Liderança Funcional

A liderança funcional, para além da capacidade de influenciar os elementos da equipa, demonstra a forma como um líder diagnostica qualquer problema que possa potencialmente impedir a sua equipa de atingir os seus objetivos. Desta forma ele é essencialmente um solucionador de problemas sociais. Gere e planeia

as soluções apropriadas e implementa-as, de modo a atingir um desempenho eficaz da sua equipa (Zaccaro, Rittman e Marks, 2001, p. 453).

Enquanto alguns modelos de liderança estão mais preocupados com a produção (resultados), e outros, com as pessoas³⁰, a liderança funcional está vocacionada para a resolução de problemas, que permitam à equipa atingir os seus objetivos (Zaccaro, Rittman e Marks, 2001, p. 453).

Podemos caracterizar a liderança funcional como:

- Entidade que contribui para solucionar conflitos sociais;
- Representa descrição e escolhas na solução mais adequada para um determinado problema;
- Não é definida por um comportamento em particular;
- Foca-se no que deve fazer para melhorar a performance da equipa e não que o líder deve fazer.

A definição de liderança funcional sugere a relação tautológica – se a equipa for bem-sucedida, podemos considerar que o líder é competente.

(1) O líder funcional

Os fatores como a composição da equipa, ambiente e limitações de recursos podem restringir a influência e eficácia do líder ao ponto da equipa falhar na prossecução dos objetivos. Assim, a liderança funcional, permite identificar as circunstâncias do problema e tomar as medidas de liderança necessárias ao sucesso da equipa (Zaccaro, Rittman e Marks, 2001, p. 454).

De modo a ser um solucionador de problemas, o líder tem de garantir as seguintes funções:

- Obtenção, organização e avaliação da informação, seu feedback e controlo.
- Aplicação da informação recolhida ao serviço dos objetivos da equipa para a resolução de problemas: Através da identificação das necessidades e requisitos, planeamento e coordenação, atualização da situação.
- Ser gestor dos recursos humanos: Pela obtenção, atribuição, aproveitamento, monitorização, desenvolvimento e motivação dos recursos humanos.
- Ser gestor dos recursos materiais: Através da obtenção, atribuição, abastecimento, utilização, monitorização e manutenção dos recursos materiais.

³⁰ Segundo Blake e Mouton (Teixeira, 2011, p. 169).

O líder deve estar bem identificado hierarquicamente, sendo este, o elemento fundamental para definir os objetivos, desenvolver e estruturar a equipa de acordo com os mesmos. A liderança da equipa é claramente o seu fator mais crítico. É na capacidade de influenciar, solucionar os problemas e gerir das capacidades individuais e coletivas do líder, que se obtém os melhores resultados das equipas (Idem, p. 456).

Após identificar as funções do líder, surge a necessidade de identificar as características necessárias a uma equipa eficaz.

(2) A Equipa Funcional

Uma equipa funcional é constituída por duas ou mais pessoas, sem ligações anteriores, que desempenham tarefas distintas entre si, interagindo dinamicamente, em interdependência, na obtenção de um objetivo, tarefa ou missão comum e válida para a organização (Salas, et al., 1992, p. 4).

O produto, que individualmente seria mais difícil de atingir, é obtido de modo eficiente e eficaz, recorrendo à junção das capacidades para atuar como multiplicador desse potencial individual. Considerando o anterior, podemos caracterizá-la como sendo uma equipa:

- De composição multidisciplinar, onde todos os seus elementos têm identificado, quais os seus contributos individuais e sua integração na resposta coletiva;
- Com capacidade de adaptação às alterações das condições envolventes (ambiente dinâmico e complexo), desenvolvendo uma elevada performance e flexibilidade. São características essenciais, a sincronização e coordenação dos trabalhos em situações espaço-temporais difíceis, tratamento de grandes volumes de informação, contingências situacionais, ritmo de mudança elevado e janelas de oportunidade reduzidas (Zaccaro, Rittman e Marks, 2001).

(3) Interação do líder na equipa

O processo de liderança da equipa ou áreas de influência do líder é aplicado em quatro pilares: O cognitivo, motivacional, afetivo e de coordenação. É de notar que estes pilares são constantemente influenciados por inúmeros fatores ambientais, organizacionais e pelos próprios elementos constituintes da equipa (Zaccaro, Rittman e Marks, 2001, p. 453). Para tal, foi desenvolvido um modelo, no qual o líder tem de aplicar as suas funções de modo a criar os efeitos desejados em cada um dos quatro processos fundamentais da equipa e assim obter a sua eficácia (Salas, et al., 1992):

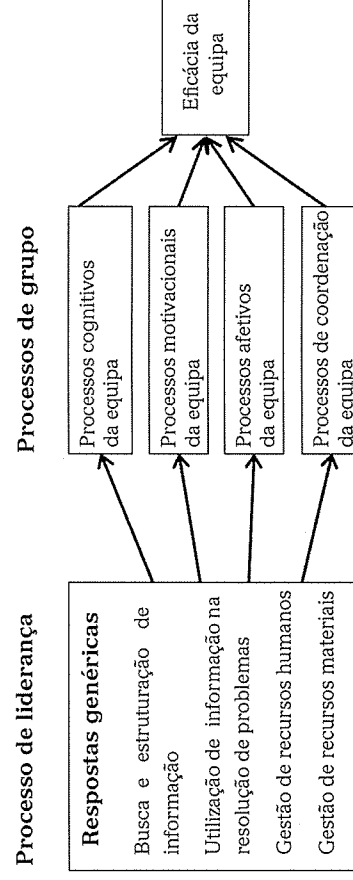


Figura nº 1 – Modelo de funções de liderança com contributos para a eficácia da equipa

Fonte: Adaptado de Zaccaro, Rittman e Marks (2001, p. 458).

Processo cognitivo da equipa: Contribui para a informação e clarificação do problema. Para a coordenação e performance da equipa, criando um modelo mental partilhado e definindo claramente a estratégia, tática e tarefas a adotar pela equipa, bem como a interação de cada um dos seus elementos. Esta ação clarifica os contributos e expectativas individuais.

Processo motivacional da equipa: A motivação do líder sobre o grupo, a sua interação e participação no processo, fomenta o sentimento de pertença e do trabalho em prol da equipa. Esta atitude leva cada elemento a sentir-se como parte integrante e contribuidor para a eficiência e eficácia do coletivo. Este sentimento torna a equipa mais coesa e confiante nas dificuldades, reforçando a prossecução dos seus objetivos ou na realização de tarefas mais difíceis e complexas. Nos processos de motivação de equipas, em essência, os líderes devem elevar a motivação da equipa, diretamente por estratégias motivacionais³⁹ e, indiretamente, através de seu planeamento, coordenação, desenvolvimento pessoal e análise de comportamento. A eficácia de uma equipa também é influenciada por líderes que exaltam os seus membros a trabalhar arduamente e com rigor (Zaccaro, Rittman e Marks, 2001, p. 468).

Processo afetivo da equipa: O líder tem um papel fundamental na gestão de conflitos e controlo de emoções dos membros da equipa. Influência na procura de um bom ambiente colaborativo, reduzindo as potenciais ameaças de contágio negativo produzidas por fatores externos ou internos à equipa. São ações que vão evitar a degradação da afetividade entre os elementos. A degradação origina a redução da interação e partilha, potencia as tomadas de decisão individuais, bem como a diminuição do número de modalidades de ação e consequente produtividade.

³⁹ Podemos citar como exemplos: A formação ministrada aos elementos de uma equipa e o reconhecimento do seu trabalho (Ward, 2003, p. 20).

Processo Coordenação da Equipa: Este processo comporta sete funções de coordenação, a ter em consideração (Zaccaro, Rittman e Marks, 2001):

- **Orientação:** Processo através do qual, se troca e partilha informação sobre a situação interna e externa, nomeadamente: dados, recursos e estrangimentos, bem como as tarefas e missões individuais e coletivas.
- **Distribuição de recursos:** São distribuídos e alocados os recursos necessários a cada tarefa, de modo a garantir o contributo individual para o objetivo coletivo.
- **Temporais:** São definidos prazos para a realização dos contributos individuais e objetivo coletivo final.
- **Resposta coordenada:** Representa a coordenação programada entre elementos e sua sequência perante os outros elementos da equipa para o trabalho final.
- **Motivacionais:** O reforço motivacional dos elementos ao longo do desenrolar das tarefas permite garantir a sua continuação, cumprimento dos prazos e conclusão dos trabalhos.
- **Monitoração do sistema:** A monitorização e correção são fundamentais, de modo a identificar potenciais desvios do plano, em termos da sua execução ou do cumprimento dos prazos.
- **Procedimento de manutenção:** Garantir que os padrões definidos são cumpridos e que o rigor pretendido é mantido até ao trabalho final.

Em relação ao processo de coordenação, a liderança aplica-se através da identificação e combinação dos contributos dos elementos de modo a otimizá-los; no treino e formação que permite a aprendizagem e evolução no cumprimento das suas tarefas; na mecanização e padronização de procedimentos que facilitam a interação e dinâmica do coletivo (Zaccaro, Rittman e Marks, 2001, p. 477).

Em resumo, o líder é um solucionador de problemas, preocupando-se em garantir que as condições físicas e psicológicas dos elementos da equipa estão reunidas, de modo a que possam focar a sua atenção na obtenção dos objetivos organizacionais.

2. Estudo de Caso 1: Liderança de Equipas: A vantagem competitiva da liderança em equipa na execução de um projeto de tecnologia da informação e da comunicação

TCOR ADMAER Cruz dos Santos
CTEN Lourenço da Piedade
MAJ INF Silva Rodrigues
MAJ CAV Pires Lopes
MAJ ADMIL GNR Silva Capelo

a. Enquadramento

Em Portugal, desde a implementação da Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE)⁴⁰, a Contabilidade Pública sofreu alterações significativas, e mais recentemente, com a adoção da contabilidade patrimonial, através da obrigatoriedade do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP)⁴¹. Assim, no início de 2012 a GNR aderiu à solução de Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado (GeRFiP), disponibilizada pela atual Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (ESPAP, I. P.).

Na GNR o projeto de adesão ao GeRFiP arrancou em meados de abril de 2011, tendo sido desenvolvido um trabalho de recolha de dados pelos técnicos da ESPAP, com o apoio de três oficiais de administração militar, um tenente-coronel, um major e um tenente da GNR até 14 de novembro de 2011. Todavia, à exceção do Chefe da divisão de Auditoria e Controlo Interno da Direção de Recursos Financeiros (DRF)⁴², os restantes oficiais acabaram por sair do projeto quando faltava menos de um mês para a entrada em produção do GeRFiP, ou seja, no início de 2012.

Face à complexidade do GeRFiP, o qual assenta em *software (Systems Applications Products) (SAP)*⁴³ e à necessidade de adesão ao POCP, no final do ano de 2011, o Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI) da GNR propôs ao Comandante Geral da GNR, a nomeação de uma equipa exclusivamente dedicada ao projeto GeRFiP (EPGeRFiP).

A equipa tinha como objetivo principal assumir as funções de “gestão do projeto”, reportando ao comando da Guarda a sua evolução.

⁴⁰ Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho.

⁴¹ De acordo com o disposto no Art.º 14º do Decreto-lei n.º 29-A/2011, de 01 de março, foram estabelecidas as normas para execução do Orçamento de Estado para 2011 e tornou obrigatória a imposição legal do POCP nos serviços integrados da Administração Pública (AP).

⁴² Tenente Coronel ADMIL da DRF Oficial responsável pela coordenação da área financeira.

⁴³ SAP é uma empresa de origem alemã, que desenvolve Software de Gestão de Empresas.

Para além de estabelecer a coordenação técnica entre a ESPAP⁴⁴ e a DRF e DRL, com o objetivo de apoiar tecnicamente os utilizadores das unidades dispersas pelo território nacional e elaborar os manuais de apoio.

Na seleção dos elementos da EPGeRFiP, houve a preocupação de escolher, pelo menos um oficial de administração militar (AdMil) inscrito na Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC). Assim, foram nomeados um Maj e um Capitão (Cap) inscritos nesta ordem, juntamente com mais dois Cap e um alferes (Alf), todos de AdMil.

Para apoiar a migração de dados do sistema legado AS 400, foi nomeado um SMor especializado em tecnologias da informação e com conhecimentos avançados no referido sistema.

Para efeitos de supervisão e coordenação das áreas logísticas e financeiras, foram designados dois oficiais superiores de ADMIL, sendo um da logística⁴⁵ e outro da área financeira.

O profundo e estruturante processo de mudança decorrente da adoção do POCP, através da adesão à plataforma GeRFiP, resultou para a GNR num conjunto de impactos ao nível da gestão dos seus recursos internos, incluindo uma verdadeira reengenharia dos procedimentos financeiros e logísticos, ao integrar numa mesma plataforma tecnológica, a contabilidade orçamental, patrimonial e analítica.

O GeRFiP é um sistema com significativa complexidade na sua operação, exigindo a introdução de informação em múltiplos ecrãs e menus para realizar uma fase da despesa ou da receita. O sistema não é intuitivo e muito menos “*user friendly*”⁴⁶, pelo que foi necessário o empenho de todos os intervenientes para aderir e ultrapassar os constrangimentos na fase inicial do projeto. Para além da complexidade do GeRFiP, com as dificuldades inerentes à adesão ao POCP, podemos concluir que não só estávamos perante um grande desafio para a instituição, como também, para todos os militares que desempenham funções logísticas e financeiras. Destes, o nosso especial destaque para os mais de 250 utilizadores dispersos pelos Comandos Territoriais⁴⁷ com licença SAP.

⁴⁴ A ESPAP destacou dois técnicos superiores para prestar apoio permanente durante a fase de implementação, que tinham bons conhecimentos do sistema mas possuíam algumas lacunas em termos de contabilidade pública.

⁴⁵ Durante o primeiro ano de entrada em produção do sistema GeRFiP, a Direção Recursos Logísticos (DRL) do CARI demonstrou pouco envolvimento neste projeto, o que condicionou o trabalho da EPGeRFiP.

⁴⁶ “Amigo do utilizador”, intuitivo e simples de operar.

⁴⁷ A GNR tem em cada sede de distrito um Comando Territorial, comandado por um coronel.

Atendendo a que o GeRFiP é um “Enterprise Resource Planning” (ERP)⁴⁸ e consubstancia a implementação do POCP, o chefe da EPGeRFiP optou por atribuir a cada um dos membros da equipa a responsabilidade na condução de parte do projeto, com o objetivo de fazê-los sentir corresponsáveis pelo seu sucesso. Nesta perspetiva, foram atribuídas as seguintes áreas de responsabilidade do GeRFiP aos elementos da EPGeRFiP:

- Maj AdMil (TOC) – Responsável por coordenar as tarefas atribuídas à EPGeRFiP, designadamente na adesão ao GeRFiP e POCP. Elaborar relatórios quinzenais de situação sobre o andamento do projeto para o Comandante do CARL. Coordenar com os técnicos da ESPAP o apoio técnico ao dispositivo da GNR;
- Cap AdMil 1 (TOC) – Por ter desempenhado funções na Divisão de Auditoria, foi-lhe atribuído a responsabilidade pelo ciclo da despesa, designadamente as fases de Cabimento, Compromisso, Processamento e Pagamento⁴⁹;
- Cap AdMil 2 – Assumiu a liderança do processo associado ao ciclo da receita (cobrança e liquidação) e operações de tesouraria. Este oficial tinha estado recentemente no Comando Territorial de Lisboa, pelo que era profundo conhecedor dos fluxos da receita das unidades e subunidades⁵⁰;
- Cap AdMil 3 – Foi-lhe atribuída a responsabilidade pela gestão do processo do património. Este teve a enorme responsabilidade de coordenar o processo de migração de viaturas, imóveis, embarcações, solípedes, entre outros, do sistema legado para o GeRFiP. Foi o último módulo a ser desenvolvido e como tal, foi atribuído ao último oficial a integrar a equipa em fevereiro de 2012;
- Um Alf AdMil – Ficou responsável por liderar o processo de gestão de existências, onde se incluiu as munições, material de aquartelamento, géneros de messes e economato, etc. Este oficial participou na equipa que procedeu ao levantamento dos dados mestres⁵¹ para efeitos de migração de dados para o GeRFiP;
- Um SMor – Ficou responsável por coordenar o processo de migração de dados do sistema legado do programa SAP.

⁴⁸ É uma aplicação informática que integra todos os dados e processos de uma organização numa única aplicação.

⁴⁹ Supervisão de 10.000 mil faturas processadas mensalmente.

⁵⁰ Comandos, Destacamentos e Postos Territoriais.

⁵¹ Os dados mestres são a fonte central de informações para empresa. Todos os componentes da SAP acedem a esses dados (SAP, 2013).

Todavia, competia ao chefe da EPGeRFiP (Maj) a decisão final sobre todos os aspetos técnicos.

Em termos de instalações e outros meios, as condições de trabalho da equipa GeRFiP eram boas. Diariamente, os elementos da EPGeRFiP e os dois técnicos superiores da ESPAP trabalhavam na mesma sala e para facilitar a discussão de ideias do tipo “*Brainstorming*”, as secretárias estavam organizadas na forma oval.

Durante a fase de arranque do projeto GeRFiP, registaram-se diversos constrangimentos no sistema, que geraram alguns momentos de “tensão” entre a GNR e a empresa ESPAP. Um dos momentos mais “críticos” verificou-se no mês de janeiro de 2012, quando, por falhas do sistema, o processamento atempado dos vencimentos dos militares da GNR ficou em risco⁵². Nestas situações, competia ao chefe da EPGeRFiP ou algum dos elementos na sua área de responsabilidade, diligenciar junto da ESPAP para que fosse encontrada uma solução.

Em razão das diversas falhas que o sistema apresentava na fase de arranque do ambiente de produção do GeRFiP, com a formação exigua ministrada aos utilizadores, o apoio técnico a prestar revelou-se uma tarefa de extrema exigência psicológica para a EPGeRFiP, face ao sentimento de frustração por ter um conhecimento limitado do sistema, e consequentemente, a incapacidade para responder a todas solicitações.

Durante a fase inicial do projeto, apesar do elevado nível de stress a que estavam sujeitos os elementos da equipa EPGeRFiP, revelaram possuir elevadas capacidades para trabalhar sobre pressão, conseguindo paulatinamente responder às solicitações. Quando um problema de uma unidade era resolvido, a solução era explicada a todos elementos da equipa e difundida pelo dispositivo.

Durante o projeto GeRFiP, os elementos da EPGeRFiP desenvolveram um excelente relacionamento interpessoal, com elevada confiança e espírito de entreajuda. Havia um forte sentimento de irmandade entre os elementos da EPGeRFiP, sendo alcunhados de “gerpianos”⁵³ pelos restantes oficiais do CARI.

Por último, importa realçar que apesar da formação básica ministrada à EPGeRFiP e o reduzido tempo de adaptação a um projeto tão complexo e exigente, aliado ao fato de não terem experiência prática em POCP, a

⁵² Após várias diligências da GNR, os técnicos da ESPAP conseguiram registar o compromisso no valor de mais de 50 milhões euros.

⁵³ Alcinha dada aos elementos da EPGeRFiP, numa clara associação da equipa ao projeto GeRFiP.

EPGeRFiP demonstrou um enorme dedicação e elevado sentido de missão, o que contribuí para o sucesso da implementação do GeRFiP e da adesão ao POCP.

Em 30 de abril de 2013, a GNR prestou ao Tribunal de Contas a sua primeira conta de gerência elaborada de acordo com o POCP e legislação em vigor.

b. Análise do estudo de caso: Equipa permanente GeRFiP

Nesta seção pretende-se efetuar a comparação do estudo de caso com a liderança partilhada e funcional, ou seja, confrontar a prática com a teoria, por forma a tentar detetar pontos comuns entre a liderança da EPGeRFiP, e os modelos de liderança partilhada e funcional.

(1) Partilhada

A liderança partilhada é tendencialmente destinada a ambientes complexos e em permanente mudança, em que é difícil, um só indivíduo, ter todos os atributos necessários a obter os resultados pretendidos. Este tipo de liderança procura obter complementaridade e sinergias por forma a rentabilizar o conhecimento entre todos os indivíduos, no caso em estudo, estas características estão todas presentes.

Ao ser apropriada para problemas complexos, a organização faz uma distribuição da liderança, passando esta a ser coletiva, muitas vezes coloca um líder dedicado exclusivamente às tarefas, e outro, dedicado às relações, como se pode constatar no caso em estudo, não existiu uma distribuição de liderança, antes pelo contrário, a liderança estava bem identificada.

Apesar da equipa GeRFiP revelar características idênticas ao de uma liderança partilhada, excelente relacionamento, elevada confiança, espírito de entreajuda e inexistência de conflitos, não foi pela liderança partilhada que elas se revelaram.

(2) Funcional

Na liderança funcional, o líder está bem identificado hierarquicamente, estrutura a equipa de acordo com as capacidades dos seus elementos e define os objetivos para a equipa, todas estas características estão presentes no caso em estudo.

A formação da equipa procurou a conjugação das várias capacidades de todos os elementos da equipa, por forma a ser um multiplicador do potencial individual, acresce dizer que, não existia qualquer ligação anterior entre os

elementos da equipa e que desempenhavam tarefas distintas entre si mas com enorme interdependência, mais uma vez existe uma relação muito forte com a liderança funcional.

No que respeita a gerar os efeitos desejados na equipa, em cada um dos quatro processos fundamentais, cognitivo, motivacional, afetivo e coordenação, da análise do caso de estudo verificamos que:

- Cognitivo – É perceptível a criação de um modelo mental partilhado para resolução de problemas. A medida que os problemas técnicos iam surgindo, a equipa identificava, analisava e diagnosticava. A solução era partilhada por todos os membros da equipa.
- Motivacional – Existiu por parte do líder a preocupação com este processo, correspondendo ao espírito de entreatajuda existente e ao facto de a equipa ser apelidada de “gerpiana”;
- Afetivo – Apesar de o caso de estudo ser potenciador de *stress*, como foi o caso do processamento de vencimentos, e de ter uma exigência psicológica bastante elevada, por não responderem a todas as solicitações, verificou-se que existiu um excelente relacionamento e inexistência de conflitos;
- Coordenação – Não existem dados específicos sobre como o líder tratou este processo, contudo, depreende-se que foi implementado um processo de coordenação, pelo facto de ser referido que, “trabalhavam diariamente numa mesa oval grande, a qual possibilitava uma discussão de ideias do tipo *brainstorming*, onde se procurava obter a resposta mais assertiva para os problemas que diariamente iam surgindo”.

Da análise, podemos ainda deduzir que a EPGeRFIP, apesar de ter sido nomeado um chefe de equipa, o qual desenvolveu a respetiva estrutura, pode caracterizar-se como uma equipa de composição multidisciplinar, em que os elementos através da sincronização e coordenação dos trabalhos desempenhavam tarefas distintas entre si, interagindo dinamicamente, em interdependência, para alcançar um objetivo comum.

No que respeita à liderança e processo de equipa, contactou-se que o chefe da equipa procurou criar as condições para que os membros da equipa pudessem identificar problemas, diagnosticar, criar soluções e participar no processo de seleção da solução, ao dar a liberdade para analisar os problemas reportados pelas unidades, discutir com os restantes membros sobre as diferentes abordagens, procurando uma solução em equipa.

Relativamente à motivação, da análise ao caso de estudo, deduz-se que existia forte coesão de grupo, porque apesar de elevado *stress* que é reportado durante a fase de entrada em produção do GeRFIP, não há referências a situações de graves conflitos ou divergências entre os membros da equipa, especialmente para com o líder.

Por último, segundo Zaccaro, Rittman e Marks (2001) a eficácia de uma equipa depende, fundamentalmente, do nível coordenação das ações dos seus membros. A equipa GeRFIP, perante um dos maiores desafios da GNR em termos logísticos e financeiros dos últimos anos, contribuiu de forma decisiva para o sucesso da adesão ao GeRFIP e ao POCP, assim como apresentar a prestação de contas por via eletrónica ao Tribunal de Contas dentro do prazo legal. Da nossa análise, é nosso entendimento que um dos fatores críticos do sucesso da equipa foi a motivação dos seus membros.

“A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções” (Fachada, 1998).

3. Estudo de Caso 2: Liderança de equipas: liderança a bordo de um navio da República Portuguesa

CFR M Silva Lampreia
TCOR INF GNR Barradas Ludovino
MAJ INF Silva Bartolomeu
MAJ ADMIL Carimbo dos Reis
MAJ ENGEL Silva Costa

a. Enquadramento do caso

O caso de estudo em análise ocorreu a bordo de um Navio da República Portuguesa (NRP) e poderá ser avaliado em dois períodos distintos: o anterior e o posterior à data de rendição do Comandante do navio.

O período anterior foi marcado por uma liderança desajustada, que resultou num fraco desempenho operacional do navio: a desmotivação da guarnição era evidente, existia diferenciação das equipas técnicas de bordo, e um elevado número de equipamentos e sistemas avariados.

O período posterior foi marcado por uma liderança ativa, de informação, clarificação da missão e dos objetivos operacionais, de integração adequada dos indivíduos nas equipas funcionais, da formação contínua para desenvolvimento de competências e de oportunidade para os indivíduos. Este período resultou na melhoria significativa do desempenho operacional do navio.

De seguida passar-se-á a descrever o caso em pormenor.

- (1) Fatores de desmotivação da guarnição
 - (a) No âmbito do pessoal
 - As constantes alterações ao planeamento operacional do navio impediam qualquer tipo de planeamento familiar;
 - Não existia informação descendente;
 - Não eram implementadas atividades de convívio e lazer;
 - O comando mantinha um grande distanciamento da guarnição;
 - Existia falta de confiança em “andar no mar”.
 - (b) No âmbito do material
 - As condições de habitabilidade eram desadequadas;
 - A cozinha estava em mau estado;
 - A fiabilidade nos equipamentos e sistemas de bordo era reduzida.
 - (c) No âmbito da missão
 - Inexistência de informação sobre a missão e objetivos;
 - Reduzida criatividade no planeamento das missões;
 - Constante alteração ao planeamento operacional;
 - Longos períodos de navegação sem objetivos específicos.
- (2) Fatores de motivação resultantes da nova ação de liderança
 - (a) No âmbito do pessoal
 - A informação com impacto para a guarnição e familiares era disponibilizada em tempo;
 - Antes da largada para missão, o Comandante reunia-se com o Imediato e com os Chefes de Serviço para receber o *briefing* de missão, concomitantemente, traçava os objetivos operacionais (número de ações de treino, de vistoria, patrulha e vigilância marítima, planeamento e percentagem de navegação);
 - O Comandante promovia o moral e bem-estar.
 - Diariamente o Comando efetuava uma comunicação interna de forma a informar a guarnição das ações efetuadas nas últimas 24 horas e as atividades a desenvolver nas próximas 24 horas.

Após o briefing de missão, em formatura geral, o Comandante dirigia-se à guarnição para explicar a missão e transmitir os objetivos operacionais, as condições meteorológicas e o planejamento da navegação.

O Comandante circulava diariamente por todo o navio e relacionava-se com a guarnição, conseguindo desta forma, o reconhecimento emocional e funcional da sua guarnição. Insistia também no treino das perícias da guarnição e transmitia segurança e confiança pela forma exemplar como exercia a sua ação de comando.

No fim da missão o Comandante dirigia-se à guarnição para apresentar um resumo da missão, enaltecia os aspetos positivos sem ocultar os negativos e terminava concedendo um dia de licença como forma de recompensa. Promovia a organização de excursões culturais nos portos visitados, atividades desportivas (futebol, passeios de bicicleta, lançamento da retenida e a malha) e almoços de convívio em ambiente informal de piquenique.

(b) No âmbito do material

- Identificação e catalogação de todo o material sobressalente existente em paiol e nas respetivas áreas funcionais;
- Existiam rotinas de limpeza e o material individual estava arrumado nas cobertas, de forma a promover as condições de habitabilidade;
- A cozinha foi recuperada pelos serviços técnicos de bordo com a colaboração voluntária de toda a guarnição, o que promoveu a coesão e motivação da guarnição;
- Com recurso aos sobressalentes existentes a bordo e à capacidade técnica de bordo, foram efetuadas diversas ações de manutenção preventiva aos equipamentos e sistemas críticos, o que permitiu aumentar a fiabilidade dos sistemas de frio, bombas elétricas e geradores de bordo.

Todo este esforço e cooperação entre serviços na melhoria das condições e na recuperação do navio constituíram um enorme fator de motivação e coesão na guarnição.

(c) No âmbito da missão

- Informação descendente e a comunicação do Comandante à guarnição antes, durante e no fim da missão, eliminando a divergência e a especulação de informação, melhoraram a capacidade de resposta e produtividade da guarnição;

- Foram reconhecidos diversos portos e fundeadouros no Continente e na região dos Açores, permitindo que a guarnição conhecesse locais diferentes;
- Foi introduzido um planeamento detalhado que permitiu o treino da guarnição vocacionado para a missão e permitiu o cumprimento dos objetivos traçados.

Tudo isto contribuiu para o aumento da confiança em “*andar no mar*” e, conseqüentemente, na eficiência e eficácia operacional do navio.

b. Análise do estudo de caso

Nesta fase, será analisado o caso de estudo com recurso ao modelo apresentado no enquadramento teórico, começando pelo comportamento e dimensões do líder, segundo a taxonomia definida por Fleishman e coautores (1991, cit. por Zaccaro, Rittman e Marks, 2001, p. 456), explicando depois de que forma as referidas dimensões influenciaram os processos de equipa (Cognitivos, Motivacionais, Afetivos e de Coordenação) segundo Zaccaro, Rittman e Marks (2001, p. 453).

(1) Comportamento e dimensões do líder

(a) Pesquisa e estruturação de informação

1 A aquisição de informações

O Comandante ao iniciar a comissão recorreu ao relatório de entrega de comando do seu antecessor, para reunir a informação ao nível do pessoal e estado do material. Relativamente ao pessoal procurou identificar se o quadro orgânico estava completo, o estado disciplinar (louvres e castigos atribuídos nos últimos dois anos) e psicológico da guarnição. No âmbito do material, analisou a listagem de avarias e respetivo histórico dos últimos dois anos e indagou se as horas de funcionamento dos equipamentos e sistemas já haviam ultrapassado os prazos estipulados para a manutenção preventiva.

No que concerne aos padrões de manutenção operacional, leu o relatório da última inspeção e treino assistido pela Equipa de Avaliação do Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval (CITAN), identificando as fragilidades das várias áreas funcionais de bordo (Organização do Imediato, Operações, Navegação, Comunicações, Saúde, Propulsão, Produção de Energia, Armas e Eletrónica).

Na primeira missão no mar, para além da sua integração e adaptação, foram desenvolvidos diversos exercícios internos e condições operacionais, de forma a recolher informação sobre as capacidades e perícias da guarnição.

2 Organização e avaliação de informações

Para se inteirar da situação e aperceber dos problemas, promoveu reuniões de comando quinzenais com os vários serviços de bordo (manutenção, organização interna, segurança da guarnição, treino e desempenho operacional), onde estabelecia as suas orientações e prioridades para as áreas funcionais de bordo.

Na presença de avarias, o Comandante acompanhado pelo respetivo chefe de serviço, deslocava-se ao local de forma a inteirar-se do problema. Esta aproximação às secções técnicas permitiu desenvolver o conhecimento dos elementos que lá operavam, permitindo identificar as suas aptidões e perícias.

3 Feedback e controle

Para receber informação sobre o estado da guarnição e eventuais necessidades que visassem melhorar o seu bem-estar, promoveu reuniões regulares com o Imediato, Sargento e Praça mais antigos da guarnição. No decurso da atividade desenvolvida no mar esteve sempre presente em todas as condições operacionais, obtendo um sólido conhecimento das perícias individuais e coletivas da guarnição, intervindo sempre que necessário para as melhorar, respeitando sempre a cadeia hierárquica.

No campo dos serviços técnicos, reuniu-se com o chefe de serviço de máquinas e de armas e eletrónica, de forma a identificar necessidades prioritárias de sobressalentes e as capacidades técnicas para a manutenção de equipamentos e sistemas críticos.

Quer a navegar, quer atracado (durante as horas de serviço), deslocou-se aos vários serviços técnicos, de forma a conhecer as várias seções e o respetivo pessoal, e a estabelecer prioridades e orientações, otimizando a operacionalidade do navio com maior economia de recursos.

(b) Utilização da informação na resolução de problemas

1 Identificação das necessidades e exigências

Para identificar necessidades e exigências foram implementadas diversas medidas, a saber:

- Ponto de situação semanal (à segunda-feira), relativamente ao estado do material e necessidades logísticas para a manutenção;
- Planeamento operacional adequado;
- Procedimento de informação descendente, de forma a manter a guarnição constantemente informada sobre a missão e objetivos;
- Planeamento de manutenção preventiva;
- Livro de registo de avarias, cujo histórico veio aumentar a eficácia das ações de manutenção corretiva.

2 Planeamento e coordenação

O Comandante antes da largada para missão reunia-se com o Imediato e com os Chefes de Serviço para receber o *briefing de missão*, concomitantemente, com o seu estado-maior efetuava um planeamento operacional adequado, com objetivos bem definidos, suportado numa ferramenta de apoio à decisão designada de Sistema de Apoio à Decisão na Atividade de Patrulha (SADAP), que permite efetuar a caracterização das áreas a patrulhar e consequentemente, aumentar a eficiência e eficácia do esforço de fiscalização marítima e treino interno, o que resultou no aumento da eficiência e eficácia operacional do navio, constituindo-se como motivo de orgulho da guarnição, por fazerem parte de uma equipa vencedora.

Também foi implementado um planeamento semanal de atividades alargado para os vários serviços (que incluía ações de manutenção e atividades de lazer para a guarnição).

Através dos fluxos de informação implementados, conseguiu obter o conhecimento cabal das avarias e respetivo impacto para a operacionalidade do navio, o que lhe permitiu priorizar as ações de manutenção preventiva.

3 Comunicação da informação

Após o briefing, em formatura geral, o Comandante dirigia-se à guarnição para transmitir os objetivos operacionais para a missão, as condições meteorológicas e o planeamento da navegação.

No decurso da missão, às vinte e uma horas de cada dia, o Imediato efetuava uma comunicação interna, informando a guarnição das ações efetuadas nas últimas vinte e quatro horas, eventuais alterações inopinadas ao planeamento e as atividades a desenvolver nas próximas vinte e quatro horas.

Terminada a missão o Comandante dirigia-se à guarnição para apresentar o resumo da missão e os resultados alcançados, enaltecendo os aspetos positivos, sem descurar a identificação dos negativos, das áreas funcionais e terminava

concedendo ou não uma licença coletiva como forma de recompensa.

A passagem de informação descendente e a comunicação do Comandante à guarnição antes, durante e no fim da missão, eliminou a divergência de informação, melhorou a capacidade de resposta e a produtividade da guarnição.

(c) Gestão de recursos humanos

1 A obtenção e alocação de recursos humanos

A colocação de pessoal a bordo era exclusiva das respetivas repartições de pessoal, sendo a sua integração a bordo da responsabilidade do Comando.

Eventuais faltas ao serviço eram resolvidas internamente, sem recurso a substituições temporárias. As equipas encontravam-se de tal forma motivadas que se apoiavam mutuamente facilitando a ação de comando.

2 Desenvolvimento de recursos humanos

Os elementos da guarnição, com necessidades de formação, frequentaram os cursos necessários para a sua função/cargo. Quando o período de formação coincidia com uma missão, a formação prevalecia em detrimento da missão (mas ficando esta salvaguardada).

Os elementos da guarnição que não passavam nas Provas de Aptidão Física (PAF) eram incentivados a frequentar planos de treino específicos, para melhorarem a condição física.

Os planos de treino de porto e de mar foram intensos, e todo o esforço realizado contribuiu para a melhoria das perícias, confiança, segurança e coesão da guarnição. Consequentemente teve reflexo no elevado desempenho operacional do navio, facto que mereceu o orgulho da guarnição, pelo sentimento de pertença a uma equipa vencedora.

3 Motivação dos recursos humanos

Foram organizadas excursões culturais nos portos visitados, atividades desportivas (futebol, passeios de bicicleta, lançamento da retenida e malha) e almoços de convívio em ambiente de piquenique.

O Comandante circulava por todo o navio e relacionava-se com a guarnição, conseguindo desta forma o conhecimento emocional, situacional e funcional da sua guarnição.

No decurso da missão, foram visitados diversos portos e fundeadouros no Continente e na região dos Açores, facto que elevou os conhecimentos de novos locais e foi fator de motivação para a guarnição.

O desafio de recuperação da cozinha pelos serviços técnicos de bordo resultou no empenhamento de toda a guarnição nos trabalhos de beneficiação, tendo constituído um fator de motivação e coesão da guarnição.

Relativamente às condições de habitabilidade, foram criadas rotinas de beneficiação, limpeza e arrumação do material individual nas cobertas, tendo sido nomeada a praça mais antiga de cada coberta como responsável por manter a limpeza e arrumação.

Após o cumprimento da missão, dependendo dos bons resultados, o Comandante concedia um a dois dias de licença, como forma de recompensa.

Todos os aniversários da guarnição eram lembrados e comemorados a bordo.

4 Emprego e monitorização dos recursos de pessoal

Quando um elemento era destacado para bordo era recebido pelo Comandante, sendo-lhe transmitido a missão do navio, a estrutura organizacional, a importância do respeito nas relações interpessoais a bordo, a importância de garantir a segurança individual e coletiva, a importância de manter e conservar o navio, a camaradagem, a importância dos mais antigos na integração e formação dos mais novos, entre outros aspetos, mencionando-lhe ainda que contava com o seu empenho e dedicação, terminando com a felicitação por passar a fazer parte do melhor navio do mundo, que passaria também a ser o seu navio, num claro despertar de motivação.

Os cargos de bordo estavam definidos, pelo que um indivíduo quando destacado para bordo sabia exatamente as funções que iria desempenhar, contudo só assumia funções autonomamente depois de concluído o processo de integração funcional e de certificação de competências.

A monitorização dos recursos humanos era da responsabilidade do Imediato que tinha um oficial adjunto para a gestão do pessoal. A avaliação do desempenho do pessoal era da responsabilidade do Chefe de Serviço e do Imediato.

(d) Gestão dos recursos materiais

1 A obtenção e alocação de recursos materiais

Foi efetuado um levantamento de todos os recursos materiais existentes a bordo, que permitiu a identificação e catalogação de sobressalentes essenciais para a manutenção de equipamentos e sistemas críticos, sendo que este trabalho de localização, identificação e catalogação permitiu encontrar

sobressalentes que se desconheciam existir a bordo.

A obsolescência dos equipamentos e sistemas do navio e a inexistência de sobressalentes para fornecimento foi mitigada com recurso a material encontrado a bordo e pertencente a outras Unidades Navais em situação de abate.

O processo de recolha de recursos materiais noutras unidades abatidas, a verificação do seu estado e a montagem a bordo foi estritamente da responsabilidade do navio, devidamente controlada pelo Comando Administrativo.

2 Manter os recursos materiais

Com recurso aos sobressalentes existentes a bordo e à capacidade técnica das secções de máquinas, de limitação de avarias e de armas e electrónica, foi efetuada a manutenção preventiva de equipamentos e sistemas críticos. Esta ação permitiu aumentar a fiabilidade dos sistemas de frio, motores auxiliares, bombas elétricas e geradores de bordo, ação fundamental para operacionalidade do navio.

3 Utilização e monitorização dos recursos materiais

A utilização e monitorização dos recursos materiais são da responsabilidade do Comandante, embora a gestão corrente dos mesmos seja efetuada pelos respetivos chefes de serviço.

A monitorização/controlo dos recursos materiais existentes a bordo é centralizado no serviço de abastecimento, ao qual competia fornecer, manter atualizada a relação de material e informar o Comandante da necessidade de aquisição/requisição.

(2) Processos do grupo

(a) Processos cognitivos

No intuito do desenvolvimento dos processos cognitivos, era dado a conhecer à guarnição do navio, a sua missão e quais os objetivos definidos, a importância do bom relacionamento interpessoal, da boa integração e interdependência funcional para o cumprimento da missão, e das dificuldades atinentes à condição de embarcado e consequente importância da preservação da segurança individual e coletiva da guarnição.

(b) Processos motivacionais

Estes processos foram desenvolvidos através da comunicação do Comandante com a guarnição, realçando o bom desempenho individual

e coletivo, e através da promoção do bem-estar com atividades de lazer e diversificação dos portos visitados.

(c) Processos afetivos

Estes processos foram desenvolvidos por intermédio da criação de um espírito de cooperação e interdependência funcional, pelo estímulo à camaradagem e o respeito entre os elementos da guarnição, promovendo a integração dos mais novos pelos mais antigos, criando relações de afetividade dentro de cada área funcional, celebrando todos os aniversários da guarnição, reconhecendo publicamente o bom desempenho da guarnição e pela ação justa do Comandante na aplicação de recompensas e castigos.

(d) Processos de coordenação

Para desenvolvimento destes processos foram definidos objetivos operacionais e de manutenção adequados e coordenados segundo a cadeia hierárquica da guarnição (Comandante-Imediato e Imediato-Chefes de Serviço); com base no planeamento operacional e de manutenção era efetuada diariamente a monitorização do progresso na persecução dos objetivos operacionais e de manutenção; existia um acompanhamento do processo de certificação de competências; e a integração funcional dos novos elementos pelos mais antigos também se mostrou extremamente frutífera.

Da análise efetuada, infere-se que a integração destes processos de grupo na abordagem de liderança do novo Comandante contribuiu de forma significativa para a eficiência e eficácia do desempenho da guarnição do navio de guerra e conseqüentemente para os bons resultados que o navio alcançou decorrentes da nova liderança – prevalecendo o ditado naval “o navio vale o que a sua guarnição valer”.

Conseqüentemente conclui-se que, efetivamente, o modelo de liderança funcional é válido e que a sua aplicação poderá contribuir para aumentar a eficácia e a eficiência de equipas funcionais. Essa validade é de tal forma transversal, que abrange inclusive equipas que operem em “ambiente militar”, conforme ficou demonstrado. Este último particular assume uma importância superior se considerarmos que “(...) no contexto militar e em ambiente operacional, (...) para além do cumprimento da missão, está em causa um valor maior, o valor da vida humana.” (Rosinha, 2012).

Referências bibliográficas

- Avolio B., Walumbwa F., e Weber T.J., 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, pp. 421-449.
- Dias, H., 2010. *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido*. Coimbra: Faculdade de Economia- Universidade de Coimbra.
- Disys, 2010. *Disys – Digital Intelligence Systems Corporation*. [Online] available at: <http://disysequipesus.blogspot.pt/> [Acedido em 11 novembro 2013].
- Fachada, O., 1998. *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, lda..
- Koccolowski, M. D., 2010. *Shared Leadership: Is it Time for a Change?*. Virginia: School of Global Leadership & Entrepreneurship.
- Lopes, A. & Baioa, P., 2011. *O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado*, s.l.: Gestão e Desenvolvimento.
- Lopes, M., 2009. *Liderança Partilhada*. Sol, Issue Informação Geral, p. 23.
- Ministério das Finanças, 1992. Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE) (DL n.º 155/92, de 28 de Julho). Lisboa: Diário da República .
- Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2011. Decreto-lei n.º 29-A/2011, de 01 de março - Normas para execução do Orçamento de estado para 2011. Lisboa: Diário da República.
- Pearce, G., 2004. The Future of Leadership: Combining Vertical and Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Review*, pp. 47-57.
- Rosinha, A., 2012. Gestores, Líderes e Comandantes. A Perícia do Comandante Militar no exercício do Comando. *Jornal do Exército* n.º 619, julho, pp. 32-39.
- Salas, E., Dickinson, T., Converse, S. & Tannenbaum, S., 1992. *Toward an Understanding of Team Performance and Training. Teams: Training and Performances*. Norwood: NJ: Ablex Publishing Corporation.
- SAP, 2013. www.wikipedia.org. [Em linha]. Disponível em at: http://pt.wikipedia.org/wiki/SAP_ERP [Disponível em 8/11/2013].
- SAP, 2013. Dados Mestre, Transforme o seu Sistema em um Sistema Produtivo. [Em linha] Disponível em : [Http://help.sap.com/bp_crm70/crm70/html/master_data_PT.htm](http://help.sap.com/bp_crm70/crm70/html/master_data_PT.htm) [Consult. em 16 novembro 2013].
- Teixeira, S., 2011. *Gestão das Organizações*. 2ª ed. Lisboa: Dashofer Holding Lda. e Verlag Dashofer.
- Ward, A., 2003. *The Leadership Lifecycle*. 1ª ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Wikiquote, 2013. Wikiquote. [Em linha] Disponível em: http://pt.wikiquote.org/wiki/Prov%C3%A9rbios_em_Portugu%C3%AAs [Disponível em 04 novembro 2013].
- Yukl, G., 2009. Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research. *The Leadership Quarterly* 20, pp. 49-53.
- Zaccaro, S., Rittman, A. & Marks, M., 2001. Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 451-483.

7. As equipas e a dinâmica de grupos: levantamento e consolidação de processos

TCOR Padin Leiracha (ESP)
CFR Silva Filipe
CTEN EN-AEL Marques Prates
MAJ INF Luís Barreira
MAJ ENGAER Dias Marado

"Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação".

Peter Drucker

1. Enquadramento teórico

a. A formação e o desenvolvimento do grupo

(1) O processo de desenvolvimento do grupo e a influência na sua dinâmica Enquanto o treino de um grupo constitui um esforço formal para administrar os conhecimentos precisos para a execução das tarefas que lhe são próprias, o desenvolvimento grupal é considerado como um processo informal (Kozlowski e Ilgen, 2006, p. 105).

Segundo os teóricos, existe um grupo quando duas ou mais pessoas se influenciam mutuamente através da interação social. No entanto, afigura-se necessário aprofundar sobre a sua dinâmica, para conhecermos o que é que acontece no seu interior, para identificarmos as suas virtudes e os seus defeitos. Devemos analisar e compreender como é que os membros dos grupos são nomeados, como é que se juntam e começam a estabelecer a arquitetura do que serão as suas relações. Teremos de começar por fixar a nossa atenção nos atributos que adornam a dinâmica do grupo (Waruszynski, 2004, p. 2).

A interação é um dos mais reveladores aspetos dentro de um grupo e pode ser avaliada mediante a análise da comunicação verbal e não-verbal, física ou emocional entre os integrantes do grupo. Outro dos elementos que nos vai dar informação sobre os pormenores do grupo é a sua estrutura. Efetivamente, o conhecimento das atribuições e redes formais e identificação

das informais será um dos primeiros desafios que deverá acometer a quem quiser tirar proveito das capacidades de um grupo. Estreitamente relacionado com este rasgo encontra-se o tamanho do grupo, pois este vai determinar o grau de complexidade das relações estabelecidas entre os seus membros (Waruszynski, 2004, p. 2).

Um dos atributos mais importantes, que permite que um grupo se torne em equipa, são os objetivos. O objetivo atribuído a um grupo representa a força motriz que o impulsiona, que o anima e que o dinamiza, repercutindo-se de maneira direta em outros fatores que conformam a ação dos grupos: a coesão e a firmeza dos relacionamentos entre os integrantes. Um chefe de grupo pode incrementar a coesão dos seus colaboradores, estabelecendo as normas que vão reger o trabalho e a interação dentro do grupo, mas também avaliando o grau de cumprimento das tarefas e a satisfação dos seus membros. As mudanças temporais da natureza do grupo, do seu desenvolvimento ou dos parâmetros de socialização são um outro elemento indicador das características do grupo (Waruszynski, 2004, p. 2).

Mas o rendimento de um grupo incrementa-se significativamente quando este se tornar numa equipa. Segundo Windsor (2000 cit. por Waruszynski, 2004, p. 5), as diferenças entre uma unidade de trabalho convencional e uma verdadeira equipa radica no facto de nesta última existirem um propósito, objetivos e uma abordagem partilhadas. Aliás, as equipas dispõem de habilidades complementares e reconhecem a importância de aceitar responsabilidade conjunta.

(2) O ciclo de vida do grupo

À semelhança dos seres vivos, os grupos também seguem pautas vitais que marcam o nascimento, o desenvolvimento e o fim da sua atividade. Tuckman and Jenson (1977 cit. por Gilley, et al., 2010, pp. 18-19) descreveram a sequência de etapas da vida dos grupos que maior consenso suscita entre os estudiosos: a formação (*forming*), o confronto (*storming*), a normalização/regularização (*norming*), a execução (*performing*) e a desagregação (*adjourning*).

No início da vida de um grupo, na fase de formação, este é apenas um conjunto de indivíduos com agendas e experiências distintas e com pouco em comum. Mas à medida que, durante o confronto, os indivíduos vão interagindo e se vão familiarizando uns com outros, entram numa fase onde os valores e os princípios pessoais são questionados, onde as suas tarefas e responsabilidades na relação com os outros são aceites ou rejeitadas, perfilando assim os futuros objetivos e a maneira de cooperar e interagir do grupo. O desenvolvimento

grupal prossegue com a dinâmica do grupo a entrar numa fase de normalização, em que se define e se regula uma clara identidade, permitindo desta forma aos membros ter uma nítida visão das respetivas tarefas, aceitando-se mutuamente e partilhando uma visão global integrada. Uma vez estabelecidas as regras, o grupo estará pronto para se concentrar no trabalho, no produto ou resultado que tem que gerar. É nesta fase do desenvolvimento que o grupo atinge a maior eficácia como equipa, quando os níveis de confiança impulsionam a capacidade para assumir riscos importantes e a vontade de enveredar por novos caminhos, laçando ideias inovadoras. Concluídas as tarefas e cumpridos os objetivos que estiveram na génese do grupo, haverá lugar à desagregação, não sem antes efetuar um balanço, refletindo sobre as dificuldades e sobre méritos, apontando as falhas identificadas e elaborando sobre as lições aprendidas (Waruszynski, 2004, p. 3).

Contudo, outros autores, mais recentes, contemplam apenas duas etapas na formação de um grupo: a afiliação (*membership*), que se caracteriza pela perceção do “nós” que os membros têm, sentindo-se psicologicamente integrados; e a proficiência (*competence*), durante a qual o grupo se torna numa equipa capaz de trabalhar reunida com sucesso (Bushe & Coetzer, 2007, p. 190).

Outro teórico do comportamento grupal, Gersick (1988 cit. por Kozlowski e Ilgen, 2006, p. 106), criou o Modelo do Equilíbrio Pontuado (PEM). Segundo Gersick a formação de um grupo ocorre de maneira estável até metade do seu ciclo de vida quando o grupo reorganiza as tarefas, realoca tarefas e responsabilidades e intensifica os esforços para atingir o objetivo.

b. Compreender as equipas e a sua estrutura

(1) Equipas virtuais

A procura de um objetivo comum é um dos atributos que configura uma equipa, para além de um simples grupo. Neste contexto, a interação entre os membros do grupo tanto se poderá concretizar pelo relacionamento cara a cara, como à distância pelo recurso às tecnologias de telecomunicações atualmente disponíveis. Referimo-nos, neste último caso, a equipas de trabalho virtuais, onde os seus membros podem trabalhar em qualquer altura e a partir de qualquer lugar do planeta. Mas nem tudo serão vantagens neste novo sistema de trabalho à distância, consideradas importantes limitações já identificadas. Vários estudos demonstram que o trabalho de equipa cooperativo se desenvolve melhor quando o contacto é efetuado cara a cara em detrimento do contacto via redes virtuais.

Os elementos de uma equipa virtual desconhecem a atividade diária dos outros membros, ignorando a disponibilidade para o trabalho de equipa. Circunstâncias que se agravam pelas distâncias, podendo estar às vezes nas antípodas do planeta, com fusos horários totalmente díspares. Também o insuficiente conhecimento dos procedimentos da equipa, ainda que minimizável, cria um défice de eficácia nesta interação virtual. É portanto expetável que, no sentido de manter a coesão e o rendimento da atividade do grupo, esta interação remota exija um esforço adicional de liderança por parte do chefe da equipa na definição clara e na distribuição de responsabilidades, obrigando a novas estratégias e modelos de comunicação para a resolução de conflitos (Waruszynski, 2004, pp. 6-9).

Deve-se notar, por outro lado, que as equipas virtuais são com frequência multiculturais e multiétnicas (Kozlowski e Ilgen, 2006, p. 114), características que exigem um esforço adicional de integração e liderança.

(2) Equipas de projeto integrado

As equipas de projeto integrado constituem mais um passo na mudança de cultura, processos e relacionamentos das organizações. Este conceito define equipas multidisciplinares transversais, comprometidas com o desenvolvimento de um projeto desde a sua conceção até à sua conclusão. A chave para o seu sucesso não radica, portanto, na localização da equipa, já que os integrantes podem trabalhar juntos ou mediante meios virtuais, senão na integração de todos os esforços dos membros para conseguirem os objetivos do projeto. Com uma liderança capacitada, os integrantes da equipa, dentro das suas habilidades distintas, mas complementares, concentram-se num propósito, num objetivo e numa abordagem comuns, perante a qual os membros se sentem mutuamente responsáveis. Os estudos de Skilton e Smith-Daniels (2000, cit por Waruszynski, 2004, p. 10) demonstram que o desenho de novos produtos usando Equipas de Projeto Integrado reduzem o tempo necessário para o desenvolvimento, diminuem os custos totais, incrementam a inovação, a qualidade, a fiabilidade, o sucesso no mercado e a satisfação do cliente. Aliás, uma equipa constituída com base neste modelo deve contar com a participação de pessoal experiente na gestão e na cultura do trabalho em equipa, aberto, com responsabilidade compartilhada e comprometido com o trabalho cooperativo.

c. O desempenho das equipas

A colaboração e o trabalho em equipa representam práticas bem-sucedidas que ajudam a criar uma organização de elevado desempenho e torna-se, por isso,

As equipas e a dinâmica de grupos: levantamento e consolidação de processos essencial compreender os elementos que contribuem, ou não, para o desempenho organizacional.

(1) Fatores de insucesso das equipas

As investigações apontam três fatores principais de insucesso das equipas. Como primeiro critério principal devemos atender à necessidade da criação de equipas de trabalho, com base em objetivos que justifiquem o trabalho cooperativo, liderança, partilha e necessidade de competências multidisciplinares com vista a um desempenho coletivo superior ao individual. Mais, atender à existência de outros problemas resultantes das infraestruturas organizacionais e o alinhamento do sistema de valores com uma cultura que promova a disciplina de equipa (Waruszynski, 2004, pp. 14-15). Para além destes fatores, há ainda a considerar as questões específicas, que irão ser tratadas mais adiante.

(2) Fatores de sucesso das equipas

Os fatores de sucesso identificados por investigadores e orientadores das equipas e dos líderes do futuro são: a promoção dos valores de trabalho em equipa e os princípios orientadores interdependentes (a liderança comprometida, a cultura e os valores e os processos e ferramentas) (Waruszynski, 2004, p. 17).

d. Aspetos determinantes para as equipas

Para além dos fatores de insucesso das equipas anteriormente apresentados, há ainda que considerar as questões específicas que podem ter impacto no desempenho eficaz da equipa e que de seguida se apresentam:

(1) Resistência cultural

Para melhor compreendermos este fenómeno talvez seja importante visitar a definição de cultura de Edgar H. Schein “*pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*” (Schein cit. por Johnson, 2007, p. 148). Apresentado o conceito, é compreensível a resistência à mudança dado que, os grupos de trabalho sentem, pensam e percecionam o modelo anterior como sendo aquele que oferece melhores soluções aos diferentes problemas.

Em boa verdade, importa compreender a dinâmica de resistência

cultural e os impactos sobre os diferentes intervenientes (administração e funcionários) de maneira a congregar esforços para a mudança, em vez de oposição. O estilo de comando e controlo é desaconselhado face ao potencial incremento da resistência por, normalmente, não ser reflexo de um plano moldado para a mudança. A resistência deverá ser encarada de maneira positiva e a mudança a partir de um conjunto de ações explícitas e intencionais que irão contribuir para a sua aceitação. Os benefícios da mudança podem ser explorados, focando uma estratégia de mudança contínua como um catalisador ideal para melhorar o desempenho. Esta apenas estará terminada quando num ambiente amplamente colaborativo for aceite e repetida pelos restantes (Waruszynski, 2004, p. 19).

(2) Conflitos

Os conflitos são normais no processo de formação das equipas de trabalho e podem resultar de variados fatores, como por exemplo políticos, religiosos, étnicos, etc. A sua forma de expressão é ampla, desde o silêncio à raiva, e podem resultar da falta de um compromisso mútuo com um propósito urgente, personalidades subestimadas para a capacidade da equipa, adoção de mau comportamento, não comunicação ou inexistência de um líder capaz (Waruszynski, 2004, p. 20).

O aparecimento de conflitos é normal e os líderes deverão ter uma abordagem positiva procurando utilizá-los como um reforço na construção da equipa. A adequada orientação e apoio na resolução dos conflitos vai permitir que os membros da equipa tenham um entendimento comum dos princípios de funcionamento e objetivos. Algumas lições aprendidas de equipas-orientadas têm vindo a ser aplicadas a membros de equipas a fim de ajudar a alcançar relações mais produtivas (Waruszynski, 2004, p. 20).

(3) Recrutamento e seleção

Apesar do recrutamento e seleção dos membros das equipas ser principalmente feito pelos líderes das equipas, privilegiando a reputação e os desempenhos anteriores, o que é certo, é que nem sempre são eficazes. A falta de controlo direto dos líderes (e, por vezes, participação direta no recrutamento) e da administração, aliada à oscilação frequente com entradas e saídas de membros dos grupos de trabalho, representa perturbações no desempenho das equipas. A contratação de serviços de recrutamento e seleção de pessoal e a formação de programas de gestão aos líderes responsáveis pelo controlo da seleção dos membros, são algumas soluções que têm sido empregues (Waruszynski, 2004, p. 20).

(4) Empowerment

O *empowerment* representa o trabalho eficaz das equipas e consiste na perceção da autonomia para poder agir (decidir) dado o grande controlo, eficácia e justiça social conseguido. As equipas autodirigidas, normalmente multifuncionais, dependem reciprocamente para a tomada de decisão eficaz, pelo que agem como equipa sobre as decisões que tomam para alcançar os seus objetivos. Contudo, este permanente estado não é desejável por degenerar em níveis de frustração elevados se não virem postas em prática as decisões e as soluções apresentadas à administração e, conseqüentemente, desempenhos menores (Waruszynski, 2004, pp. 21-22).

(5) Comunicação

A comunicação eficaz ajuda a construir a confiança e a segurança num ambiente de equipa. Apesar da comunicação *face-to-face* ser considerada uma forma eficaz de construir a coesão e a confiança da equipa, verifica-se que a discussão social, a profundidade e a intimidade têm provado ser maiores no interior dos grupos geograficamente dispersos sem nunca se terem encontrado *face-to-face*. Assim, mais relevante que estilos de comunicação importa é garantir a clarificação dos papéis de cada membro, as responsabilidades, as obrigações, os objetivos, os princípios da equipa e as políticas da organização. Só assim se conseguirão as relações de confiança e a eficácia da equipa (Waruszynski, 2004, p. 23).

(6) Confiança

Os níveis de confiança dependem da partilha de normas sociais e experiências repetidas de interações dentro do grupo. Assim, reduzindo a incerteza e a vulnerabilidade, bem como, o patrocínio de encontros *face-to-face*, permite-se a resolução de conflitos e a construção da confiança no seio da equipa. Uma cultura de liderança transformacional dá um impacto positivo ao desenvolvimento da eficácia, do compromisso e da confiança de equipa, e deve ser incentivado. Assim, permite-se que as pessoas se sintam capazes e confiantes na gestão, desde que, conhecidas as limitações, limites e restrições da organização (Waruszynski, 2004, p. 24).

(7) Recompensas e reconhecimento

O reconhecimento do trabalho de equipa continua a ser um fator importante ao apoio da formação de equipas. A aplicação ineficaz, ou simplesmente, a não aplicação de recompensas pode afetar o moral, a atitude e o desempenho da equipa de trabalho. Este efeito piora, num ambiente virtual, em que as equipas podem perceber a segregação face ao distanciamento geográfico entre os

membros. Sejam quais forem os grupos de trabalho, as organizações de elevado desempenho procuram, recompensar e reconhecer, valorizar as contribuições e o impacto de disciplina de cada membro, independentemente do papel que desempenham no seio da equipa. A preocupação de promover uma cultura flexível visa celebrar os sucessos e criar incentivos para estratégias efetivas de trabalho de equipa (Waruszynski, 2004, p. 25).

(8) Avaliação de desempenho

Na procura de uma força de trabalho competitiva, ao longo de muitos anos, foi privilegiada a atribuição de prémios de desempenho às performances individuais anuais desvalorizando o trabalho de equipa. Apercebendo-se do potencial impacto nefasto, sobre as organizações, o foco voltou-se para o valor do trabalho de equipa na atribuição de prémios de desempenho. Como forma de ultrapassar a “visão” pessoal do supervisor sobre as atividades internas da equipa, tem sido postas em prática soluções como a avaliação global dos vários líderes de equipa ou dos membros da equipa num sistema de *feedback* a 360° (Waruszynski, 2004, p. 25).

e. Gestão do desempenho das equipas

Segundo Beyerlein (2000 cit. por Waruszynski, 2004, p. 27), elevados níveis de desempenho emergem de equipas que são bem desenhadas e suportadas por organizações que promovem o desenvolvimento de capacidades, sistemas de recompensas, acesso a informação e comprometimento. Podemos elencar um conjunto de boas práticas que podem ser implementadas para atingir um desempenho mais efetivo, abordando os aspetos relacionados com a liderança e as estratégias de gestão de equipas, o recrutamento e seleção, comunicação, recompensas e reconhecimento, gestão de desempenho individual e de equipa, assim como a gestão de conflitos (Gadeken, 2002 cit. por Waruszynski, 2004, p. 35).

2. Estudo de caso: levantamento e consolidação de processos.

Num dos ramos das Forças Armadas decorreu um extenso programa de levantamento de processos, que deveria terminar na consolidação dos processos levantados pelos vários Comandos, que seriam por sua vez o conjunto dos processos levantados pelas suas Unidades Base/Direções. Todo este trabalho foi efetuado através de um *software* adquirido para o efeito, visando, numa segunda fase subsequente, efetuar a otimização dos processos, com os algoritmos do *software*.

Numa dessas Direções, foi nomeado um oficial superior para liderar um grupo de trabalho (GT) de 8 elementos, dos vários departamentos, composto por oficiais subalternos, Capitães e Majores.

Todos os elementos do GT estavam em acumulação de funções, e encaravam o trabalho a desenvolver naquele fórum como de baixa prioridade, e até mesmo como mais uma “ideia” que iria dar um gigantesco trabalho para no final ser insequente.

O líder desde o início estabeleceu um modelo que envolvia um calendário de reuniões de trabalho semanais, sempre à terça-feira de manhã. Como os elementos deste GT o encaravam como pouco prioritário, e até o próprio líder deixava transparecer que também tinha dúvidas de que o trabalho seria conseqüente, era prática habitual haver faltas por motivos de serviço considerados prioritários. Face a esta situação, o líder definiu que todos os departamentos tinham que estar sempre representados, pelo que na falta de alguém, deveria avançar um substituto, sendo que os substitutos que compareciam estavam perfeitamente fora do contexto, e não dominavam a ferramenta informática em uso. Estas reuniões revelavam-se pouco eficientes e produziam poucos resultados.

Para os poucos que iam desenvolvendo trabalho, a recompensa que recebiam era terem que caracterizar mais processos que tinham ficado numa zona “terra de ninguém”, na máxima de que o trabalho se deve dar a quem trabalha bem, e não a quem não trabalha.

Embora o líder permitisse autonomia a cada elemento para carregar a caracterização dos processos da sua área de especialização, estes eram sempre sujeitos a uma verificação por parte do líder, que com frequência dava novas orientações, sendo que por vezes era o próprio que alterava os fluxogramas. Como o custo do *software* estava associado ao número de postos de trabalho onde o mesmo estaria disponível, nem todos os elementos do GT dispunham de acesso ao seu computador, tendo que deslocar-se a outro para carregar a caracterização dos seus processos. Esta limitação de recursos, embora não fosse totalmente impeditivo do trabalho a realizar, causava algum incómodo.

Por nomeação para o desempenho de outras funções, três elementos saíram do GT dois meses após início dos trabalhos. Mais dois meses decorridos saíram outros dois: um outro por gravidez, outro por transferência para outra Unidade. Estas mudanças na equipa embora previsíveis, não foram acauteladas.

Os elementos do GT frequentemente referiam que não era possível fazer tudo o que era pedido, naqueles *timings*, porque o que era prioritário

era “a missão” e não aquele “estudo” que parecia estar desalinhado com o que é realmente importante para a Organização.

Quanto à complexidade da tarefa, ela era elevada, e interdependente de outros grupos de trabalho de diferentes Unidades Base/Direções, sendo que por vezes não era possível avançar por não haver o apoio necessário por parte de elementos exteriores a este GT. De facto, embora houvesse reuniões semanais, os elementos da equipa não tinham metas intermédias (além do prazo final, que era de alguns meses), não havendo um plano de trabalho detalhado, com pontos de controlo. Na sequência de uma reunião com os coordenadores (líderes dos GT das várias Direções), o MGEN que convocou a reunião, sendo responsável pelo projeto, apercebeu-se que “pelo andar da carruagem” a data definida para término da 1ª fase dificilmente seria cumprida, atendendo ao trabalho efetuado, às dúvidas ainda existentes, e à falta de coordenação entre os vários GT’s, entre outros motivos. Foi convocada uma reunião com os elementos dos três GT’s sob a dependência do MGEN, tendo ele próprio marcado presença. Aí, informou que o trabalho que aqueles GT’s estavam a desenvolver, tinha tido origem num estudo de Estado-Maior, que identificou ser a referida caracterização, uma das fases de um programa de otimização de processos, conducente à otimização de recursos e à melhoria da produtividade. Informou ainda que o referido estudo de Estado-Maior tinha dado origem a uma informação, que recebeu despacho favorável do respetivo CEM, com data definida para o seu término. Foi explicada a importância do projeto, foram dadas indicações claras de que devia haver coordenação próxima entre os GT’s, e foram endereçadas palavras assertivas quanto há premência de cumprir os prazos, com trabalho de qualidade.

Passou a haver reuniões de coordenação entre os três GT’s, sendo que as primeiras contaram com a presença do MGEN, e onde foram sendo esclarecidas as dúvidas que surgiam e ultrapassados os obstáculos a enfrentar. As equipas de trabalho foram também “congeladas”. Depois de um início atribulado, o GT começou a ser mais produtivo, tendo mesmo passado pouco tempo (2 meses) a ser uma boa equipa, produtiva e até algo motivada.

3. Análise do estudo de caso

Importa, pois, à luz do enquadramento teórico, efetuar a análise do problema revelado, procurando, desta forma, conhecer melhor o seu contexto, tentando viabilizar elementos passíveis de acautelar situações futuras. Para tal, e numa abordagem inicial, serão analisados os fatores que conduziram ao seu insucesso.

a. Do grupo de trabalho e da equipa:

Pese embora a terminologia utilizada na organização o grupo de trabalho (GT) criado deve ser, conceptualmente distinguido da equipa. Um grupo de trabalho apresenta uma arquitetura hierarquizada, os seus membros têm funções individuais, assim como responsabilidades, são-lhes definidos objetivos individuais e o seu desempenho é medido através das metas atingidas individualmente, por outro lado a equipa “reivindica” tanto responsabilidade individual como coletiva (Kaztenbach e Smith, 2003 cit. por Wąruszynski, 2004). No caso analisado e dada a aparente ausência de concentração de esforços tanto no desempenho coletivo como na definição de objetivos comuns, somos induzidos, e conforme (Wąruszynski, 2004, p. 5), a classificar o GT como uma pseudo-equipa, tipo de grupo mais ineficaz.

b. Fatores gerais externos e internos de insucesso:

De acordo com os estudos efetuados pela *Interaction Associates* (2001), e da observação do caso, constata-se que as seguintes situações contribuem de forma significativa para obstar o bom desempenho de uma equipa:

- Externos: Acumulação de funções dos membros da equipa;
- Atribuição deficiente dos recursos necessários, evidente pela não existência de acessos suficientes em todos os computadores;
- Alterações dos membros da equipa, para além dos inopinados que têm origem em situações de saúde, os motivados pelo formato de gestão da organização (processos de nomeações e transferências);
- Ausência de alinhamento das tarefas da equipa com a estratégia do projeto e consequentemente da organização, evidentes até no elemento que chefiava a equipa, através da diferenciação do que eram as prioridades da missão da organização e as do “estudo”;
- Internos: As metas estabelecidas para a equipa e os planos implementados revelaram-se insuficientes, sem metas intermédias ou pontos de controlo estabelecidos; O tempo despendido para a equipa se reunir revelou-se insuficiente e pouco eficiente, ocorrendo apenas uma manhã por semana, nas reuniões de terça-feira de manhã; O modelo superior de gestão da organização e os princípios orientadores apresentam lacunas face à complexidade e interdependência da tarefa, revelada pela constatação da ausência de apoio por parte de elementos exteriores ao GT, mas internos à organização, e cujos contributos poderiam revelar-se como essenciais para a continuidade do trabalho da equipa.

c. Fatores específicos de insucesso

Para além dos fatores externos e internos existem aspetos determinantes, específicos, que têm impacto no funcionamento da equipa. Desses aspetos identificam-se os seguintes no caso apresentado:

(1) Resistência cultural, associada à resistência à mudança proveniente da falta de empenho, inicial, dos órgãos superiores de gestão. A organização não estava culturalmente preparada para integrar princípios de trabalho de equipa e de colaboração. A transformação que se antevia, decorrente da tarefa de otimização de processos, não foi iniciada de “mente aberta”⁵⁴,

(2) Recrutamento e seleção, sendo evidente que o controlo na constituição da equipa tinha um foco externo, com muito pouca ou mesmo nenhuma influência na apreciação e consequente escolha da qualidade e valências dos membros que a constituíam;

(3) *Empowerment*, reduzido tanto a nível interno, transmitido pela ação do elemento que chefiava o GT que revia o trabalho executado pelos membros da equipa chegando a alterá-los pessoalmente, como externo através de uma interdependência pouco esclarecedora com outros GT, conduzindo a um reduzido espaço de manobra;

(4) Comunicação, onde a comunicação das responsabilidades e objetivos da equipa, da política organizacional definida para a tarefa e estabelecida ao mais alto nível falhou, e ao nível do funcionamento interno ficava aquém quando, na sequência das reuniões era requerida a substituição de um dos membros da equipa por um seu representante;

(5) Recompensas e reconhecimento, que em termos internos à equipa surgia de uma forma perversa, negativa, através da atribuição de maior carga de trabalho a quem cumpria atempadamente com as metas inicialmente estabelecidas;

(6) Avaliação de desempenho, inexistente, constatada pela ausência de mecanismos de avaliação e de reconhecimento de desempenho da equipa no seu todo em perspetiva com outras equipas envolvidas no mesmo processo;

(7) Treino, à equipa não foram dadas oportunidades de treino e desenvolvimento tanto a nível individual como da equipa no sentido de se tornarem globalmente mais eficazes.

⁵⁴ Antevendo a necessidade de uma mudança de pensamento organizacional, a abordagem aos processos deve ser realizada com tolerância e com propostas de ação que acelerem o processo de aceitação.

d. Da equipa e da liderança da equipa

No sentido de melhorar a eficácia da equipa, é necessário corrigir os aspetos revelados pela análise, que de uma forma sucinta podemos cingir a uma intervenção nos antecedentes e nos processos. Nos antecedentes através do desenho da equipa, e nos processos através da formação, desenvolvimento e liderança da equipa. Neste âmbito, e pese embora alguns aspetos denotados na liderança do chefe do GT, considera-se que os seguintes aspetos deviam ser tidos em consideração de forma a promover uma liderança funcional (Mumford, et. al., 2000; Zaccaro, Rittman e Marks, 2001 cit. por Santos, Caetano e Jesuíno, 2008):

- (1) A identificação atempada de problemas passíveis de se constituírem como impedimento aos objetivos;
- (2) A produção e planeamento de soluções adequadas;
- (3) Implementação das soluções adotadas, ao respetivo contexto.

Em forma de conclusão, considerada a tipologia da tarefa, a interdisciplinaridade da equipa, o comprometimento necessário ao desenvolvimento do projeto, somos induzidos a concluir que esta poderia ser classificada como uma equipa de projeto integrado. A chave de sucesso destas equipas, conforme anteriormente referido, assenta, primordialmente, na integração de todos os esforços dos membros para conseguirem os objetivos definidos, numa abordagem comum onde todos se sentem mutuamente responsáveis, apesar das suas habilidades distintas mas complementares

Referências bibliográficas

- Bushe, G. R. & Coetzer, G. H., 2007. Group development and Team Effectiveness: using cognitive representations to measure group development and predict task performance and group viability. *Journal of the Applied Behavioral Science*, 43(2).
- Gilley, J. W., Morris, J. L., Waite, A. M., Coates, T., & Veliquette A., 2010. *Integrated Theoretical Model for Building Effective Teams. Advances in Developing Human Resources*, 7 dezembro, pp. 9-28.
- Kozlowski, S. W. & Ilgen, D. R., 2006. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3).
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R., 2000. Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-144.

- Santos, J. P., Caetano, A., & Jesuino, J. C., 2008. *As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas*. [Online] Available at: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642008000300004&script=sci_arttext#1 [Acedido em 27 novembro 2012].
- Waruszynski, B. T., 2004. *Work Team Strategies. Enhancing Team Developments and Organizational Performance*, Ottawa: Defence & Research Development Canada.

8. O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização

TCOR CAV GNR Henriques de Almeida
MAJ Miguel Parrado (ESP)
MAJ CAV Heitor Caldeira
MAJ ENG Branco Morais
MAJ INF Gradíssimo de Oliveira

“Os dias prósperos não vêm por acaso; nascem de muita fadiga e persistência”

Henry Ford

1. Enquadramento teórico

Viver, trabalhar ou brincar é sinónimo de cooperação com os outros. Ao longo da história da humanidade os seres humanos viveram, amaram, criaram os filhos e trabalharam em grupo. Aprendemos a trabalhar em conjunto, cooperando, facto que nos permitiu alcançar um tremendo sucesso enquanto espécie. Quando trabalhamos em equipa os resultados conseguidos são infinitamente maiores do que quando o fazemos de forma individual (West, 2012).

“Também as organizações já compreenderam que atingem mais facilmente os seus objetivos se conseguirem constituir no seu seio equipas eficazes (...). Há mais de 50 anos que tentam encontrar formas de desenvolver e melhorar o desempenho das suas equipas” (Giley, et al., 2010).

O propósito de construir uma equipa é agrupar indivíduos com competências específicas no sentido de cumprir um projeto específico (Finch, 2007). O trabalho em equipa é utilizado de forma transversal nas mais diversas organizações e nos mais variados setores de atividade, desde as companhias petrolíferas multinacionais, organizações que se dedicam ao voluntariado, organizações de prestação de cuidados de saúde até aos militares. Por isso, é necessário ter alguma cautela quanto à fórmula ideal para desenvolver trabalho de equipa eficaz, uma vez que cada equipa é uma equipa (West, 2012, p. 5).

Gilley, et al. (2010) reuniram num artigo científico, que aborda esta problemática, uma série de definições sobre o que é uma equipa. Assim, para Clutterbuck, uma equipa corresponde a um número reduzido de indivíduos que reúnem um conjunto de competências complementares, focados na prossecução de objetivos comuns. Segundo Katzenbach e Smith, equipas eficazes consistem igualmente num número reduzido de indivíduos com competências complementares, comprometidos em atingir objetivos comuns e em que todo o grupo é mutuamente responsável. Nas palavras de Sinclair, uma equipa é um grupo de uma classe distinta, mais orientado para uma tarefa que outros e que estabelecem um conjunto de regras e recompensas para os seus membros. Finalmente, Gibson dá-nos conta de uma das definições mais simples para equipa; um tipo especial de grupo de trabalho, constituído por dois ou mais indivíduos, responsáveis por atingir uma meta ou determinados objetivos (Gilley, et al., 2010, p. 9).

Por outro lado, West (2012, p. 27) sublinha que, numa equipa, os seus elementos estão dependentes do desempenho uns dos outros; são reconhecidos como um grupo por eles próprios e pelos outros; tem de trabalhar de forma coesa, interdependente e apoiada em que cada um desempenha um papel bem definido; normalmente nunca são mais de dez elementos.

Contudo, Harvey e Drolet (2004, cit. por Gilley, et al., 2010, p. 10) afirmam que uma equipa consiste num conjunto de indivíduos com uma identidade e dogmas comuns, tarefas comuns, definição clara de quem é membro da equipa, reconhecimento do contributo individual e equilíbrio de papéis desempenhados. Para outros autores, uma equipa consiste numa visão partilhada, envolvimento de todos os membros, definição clara dos objetivos a atingir, trabalho coletivo, responsabilidade individual, identidade de equipa, cultura de equipa e comunicação aberta e honesta. No entanto, o cumprimento do objetivo da equipa é a sua característica mais distintiva e a sua maior prioridade (Gilley, et al., 2010, p. 10).

Por isso, o sucesso de qualquer projeto de grupo está assente num objetivo claro e simples. Muitas equipas falham quando têm múltiplas agendas. As equipas e organizações que obtêm sucesso são aquelas que têm objetivos e propósitos comuns (Finch, 2007).

Por outro lado, decorrente de toda a comunicação, a clareza do objetivo é a chave do sucesso. Uma boa comunicação mantém os membros da equipa longe do insucesso por falta de compreensão do propósito. A comunicação frequente do propósito do projeto pode ser vital para manter a equipa orientada (Finch, 2007).

O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização

É importante realçar que o trabalho em equipa apresenta especificidades e dificuldades próprias. É assim essencial que se trabalhe a motivação da equipa, para que se crie uma estrutura que permita manter um nível de motivação que ajude a ultrapassar as dificuldades que possam surgir (UOI - FEUP, s.d., p. 14). O desafio mais difícil para qualquer líder está em receber um grupo de pessoas para que funcionem como uma equipa e colocar as suas ambições pessoais de lado (Finch, 2007).

O artigo em análise tem como objetivo a construção de um modelo teórico integrado, que permita a constituição de equipas eficazes. Baseia-se na revisão de literatura, orientado por várias questões de pesquisa relacionadas com a construção de equipas; a seleção dos elementos da equipa; o desenvolvimento das equipas; e, por fim, os modelos teóricos que possam afetar o desenvolvimento de equipas eficazes.

a. Filosofia da construção de equipas

A primeira fase do modelo teórico integrado para a construção de equipas eficazes é o desenvolvimento de uma filosofia própria de construção de equipas, o que exige conhecimentos sobre: a construção de equipas, tipos de equipas e finalidade e estratégia de eficácia das equipas.

(1) Construção de equipas (*team building*)

A construção de equipas é um processo que permite a um grupo de trabalho ser mais eficaz no cumprimento das suas tarefas e na satisfação das necessidades específicas de cada um dos seus elementos. É uma componente muito importante na construção de equipas eficazes, pois exige aos seus elementos melhoramentos constantes, garante o autodesenvolvimento, promove a comunicação, encoraja uma liderança eficaz e potencializa o trabalho em equipa na resolução de problemas. Permite ainda a melhoria do ambiente de trabalho, tornando-o mais agradável, o que contribui para a motivação dos elementos que trabalham em equipa. É também através deste processo que se ensinam as estratégias de autorregulação e se identificam os pontos fortes, permitindo potencializá-los.

A importância da construção de equipas é evidenciada quando é necessária flexibilidade e agilidade na resposta às mudanças. O próprio processo de tomada de decisão é mais eficaz quando utilizado por equipas que já desenvolveram um forte sentido de pertença, o que permite alcançar resultados de melhor qualidade aos mais baixos custos, ou seja, de forma mais eficiente.

Os principais objetivos a atingir com a construção de equipas são: atingir elevados níveis de proficiência; aumento dos níveis de interesse, compromisso e coesão; reconhecimento das potencialidades do trabalho em equipa; compreender a importância da comunicação, liderança e visão.

No fundo, o objetivo final da construção de equipas é proporcionar métodos para a resolução de problemas e de conflitos, enquanto fornece estruturas e procedimentos de gestão de meios humanos e materiais (Gilley e Gilley, 2007).

(2) Tipos de equipas

Dependendo da duração e dos objetivos, as equipas podem ser classificadas segundo Gibson, Ivancevich e Konopaske (2009) da seguinte forma:

Equipas para a resolução de problemas – São criadas de forma temporária para a resolução de um problema ou necessidade específica com que a organização se depara.

Equipas de trabalho – São pequenos grupos de indivíduos interdependentes que são responsáveis pelos resultados da sua organização.

Equipas virtuais – Dependem da tecnologia interativa para trabalharem em conjunto apesar de fisicamente separados.

Equipas multifuncionais – Compostas por elementos de diferentes departamentos ou áreas de trabalho, que se reúnem, para a resolução de um problema, tarefa ou projeto.

Equipas autochefiadas – Consistem num grupo de dez a quinze elementos que assumiram as responsabilidades das suas chefias. São equipas que se gerem de forma autónoma e que para terem sucesso devem ser consistentes com as competências da organização, exigências do negócio e cultura.

(3) Finalidade das equipas

A finalidade da criação de equipas pode variar de organização para organização e de situação para situação. No entanto, as razões mais comuns para a criação de equipas prendem-se com a necessidade de aumentar a produtividade, nivelar as organizações, necessidades de flexibilidade e rapidez no processo de decisão, diversidade na força de trabalho, qualidade e na satisfação do cliente (Gibson, Ivancevich e Konopaske, 2009).

Contudo, para Albanese (cit. por Gilley, et al., 2010, p.12), o objetivo de

O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização

uma equipa é melhorar os resultados do projeto, desenvolvendo uma narrativa de missão comum para objetivos partilhados, construindo e desenvolvendo um sentimento de confiança e compromisso, resolvendo as diferenças, removendo obstáculos, criando interdependência entre os membros da equipa e desenvolvendo capacidades para a resolução de problemas.

(4) Estratégia de eficácia de equipa

A construção de equipas eficazes exige um compromisso ao mais alto nível e uma definição de objetivos específicos, claros e comumente aceites; envolvimento e confiança na gestão de pessoal; predisposição para correr riscos e partilhar informação e compromisso para investir tempo e recursos em treino (Gibson, Ivancevich e Konopaske, 2009). Quando são formadas as equipas, deve-se evitar cometer o erro tradicional de juntar elementos com competências ou temperamentos semelhantes, como forma de reduzir possíveis conflitos. Devem-se correr riscos, tais como alterar a estratégia adotada para a equipa, para se conseguir alcançar a excelência. Nada é mais importante no encorajamento da eficácia de uma equipa, do que a mudança do foco da sua estratégia através da potencialização dos seus pontos fortes e de uma gestão criteriosa das suas fraquezas (Buckingham e Clifton, 2001).

b. Critérios de seleção

Depois de desenvolvida uma filosofia de construção de equipa, a segunda fase do modelo teórico integrado para a construção de equipas eficazes, passa pela identificação de critérios específicos de seleção dos elementos da equipa, que facilitem as interações no seio da equipa, facilitem o trabalho de equipa e permitam atingir elevados padrões de desempenho. Estes critérios devem incluir competências necessárias a todos os elementos da equipa (Buckingham e Clifton, 2001).

(1) Competências necessárias aos elementos da equipa

Para a construção de equipas eficazes, os seus elementos têm de desenvolver algumas competências em várias áreas. Estas áreas incluem a Gestão de Conflitos, Resolução de Problemas, Comunicação, Tomada de decisão, Definição de Objetivos e Gestão de Desempenho, Planeamento e Gestão de Tarefas (Holpp, 1999; Stevens e Campion, 1999).

Durante o processo de seleção dos elementos para uma equipa, é importante escolher aqueles que têm as competências necessárias para que a equipa cumpra os seus objetivos. Deve-se também equilibrar a equipa com indivíduos que tenham diferentes abordagens, no que toca à resolução de

problemas, comunicação e pensamento crítico. Uma forma de alcançar esses objetivos, quando se está no processo de seleção da equipa, é através do uso da teoria do tipo de temperamento (Bolton e Bolton, 2009). Neste modelo teórico cada indivíduo tem o seu próprio estilo interpessoal, que se pode caracterizar por uma mistura entre a assertividade e a capacidade de resposta.

(2) Características de uma equipa eficaz

São identificadas cinco características para que uma equipa seja considerada eficaz (Hackman, 2002). A primeira está relacionada com o facto de que cada equipa tem necessidade de ter uma direção e objetivos definidos que lhe permita focar o seu esforço e avaliar o seu desempenho. A segunda característica está associada à liderança, todas as equipas necessitam de uma liderança de qualidade que seja usada para gerir as relações internas e externas da equipa e que as oriente na prossecução dos seus objetivos. Uma liderança eficaz facilita as interações da equipa e auxilia os elementos da equipa quando ocorrem problemas ou conflitos (Clutterbuck, 2005). Em terceiro, todas as equipas necessitam de tarefas que sejam adequadas ao trabalho de equipa, que sejam complexas, importantes, desafiantes, que necessitem da intervenção integrada de esforços da equipa e outras que possam ser resolvidas de forma individual. Quarta característica, as equipas necessitam dos recursos, materiais financeiros e humanos, adequados ao cumprimento da tarefa. Por último, as equipas necessitam de um ambiente organizacional de apoio que ceda autoridade à equipa para tomar e implementar as suas decisões.

O sucesso de uma equipa deve ser avaliado tendo por base a qualidade dos seus processos de tomada de decisão, da sua comunicação, coesão, clareza e aceitação dos objetivos, mantendo a aceitação da opinião de visões minoritárias (Sinclair, 1992).

c. Estádios do desenvolvimento de equipas

A terceira fase do modelo integrado é identificar as 5 etapas do desenvolvimento de equipas. Este conceito foi desenvolvido inicialmente em 1965, por Bruce Tuckman (cit. por Gilley et al., 2010, p. 43), e atualizado pelo próprio, em 1977, após ter feito uma revisão da literatura sobre ensaios empíricos ao modelo inicial.

Segundo Tuckman, os estádios relativos ao desenvolvimento das equipas são: Formação (*Forming*), Conflito (*Storming*), Normalização (*Norming*) e Desempenho (*Performing*), aos quais foi adicionado, em 1977, um último estágio, Dispersão (*Adjourning*).

O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização

Analisemos então cada uma das fases mais pormenorizadamente, desde o momento em que os elementos da equipa travam conhecimento, até que a equipa é desintegrada (Gestão de Projetos, 2011):

Inicialmente, as equipas passam por um estágio de formação, caracterizado por um elevado nível de incerteza sobre os objetivos do grupo, no qual os seus membros são socialmente cordiais, embora não exista ainda confiança e cada um esteja a tentar encontrar o seu papel na equipa, bem como a conhecer os outros.

Assim que a equipa começa a trabalhar, surgem as ideias, agendas e formas de trabalhar diferentes e os membros tentam encontrar a sua posição e esclarecer os seus papéis. A produtividade ainda é baixa e os conflitos podem aparecer. Apesar do nome de etapa do conflito, esta deve decorrer de forma pacífica.

Na etapa da normalização em que as relações estão mais calmas, a equipa começa a desenvolver procedimentos para cumprir as suas tarefas. Os membros da equipa conseguem identificar os objetivos da equipa e conseguem caminhar em direção a esse mesmo objetivo.

Na etapa do desempenho os membros já se relacionam como uma equipa, unidos e focados nos objetivos que lhes são apresentados. A equipa atinge um desempenho superior ao conjunto dos desempenhos individuais.

A última, a etapa da dispersão foi acrescentada por Tuckman na revisão que este fez ao modelo em 1977. Surgiu da necessidade de haver uma etapa que se preocupasse com o término e a separação do grupo (Tuckman e Jensen, 2010, p. 45). Quando a missão termina, é importante que o líder se encarregue de fazer a separação gradual da sua equipa e a sua realocação, quando possível. É nesta altura que se fazem as atividades de avaliação, registo de lições aprendidas e a recompensa pelo trabalho realizado aos membros da equipa.

d. Modelos teóricos que afetam o desenvolvimento de equipas

A última fase do modelo integrado consistiu em examinar modelos teóricos que pudessem afetar o desenvolvimento da equipa e quais as suas implicações. Foram analisados quatro modelos.

(1) Teoria “Charge and Charter”

Para que uma equipa se torne numa equipa eficiente é fundamental que desde o início (*forming*) seja enunciada, de forma simples e concisa, qual

é a sua missão (*charge*). A declaração de intenções da equipa (*charter*) é um documento que define como é que essa equipa vai funcionar para cumprir essa missão. É composto por finalidade, objetivos, funções e procedimentos (Whichard e Kees, 2006, p. 25).

(2) Curva da mudança “*change curve*”

Este modelo reflete o comportamento das pessoas face à mudança, ao longo do tempo. É composto por 4 fases, sendo que a cada uma corresponde um estágio de desenvolvimento da organização e a reação das pessoas correspondente (Mind Tools Ltd, 1996-2014).

(3) Curva de desempenho “*performance curve*”

O terceiro modelo examinado, criado por Katzenbach e Smith (cit. por Gilley, et al., 2010, p. 23), reflete o relacionamento entre o nível de eficácia da equipa e o impacto desta no seu desempenho. Assim, definiram 5 tipos diferentes de equipas: grupos de trabalho, pseudo-equipas, potenciais equipas, equipas reais e equipas de elevado desempenho e qual o seu relacionamento em termos de desempenho.

(4) Teoria dos relacionamentos sinérgicos

Os relacionamentos sinérgicos representam a interdependência entre indivíduos que trabalham juntos para um objetivo comum. O líder deve construir relações de confiança e conforto, criando ambientes de trabalho positivos e por conseguinte aumenta a produtividade da equipa (Gilley, et al., 2010, p. 23).

Quando entre os membros da equipa existe respeito, preocupação e cooperação, a equipa consegue, normalmente, atingir os objetivos desejados; já quando os relacionamentos entre os membros não é positivo, dificilmente esta atinge bons resultados (Gilley, et al., 2010, p. 23).

2. Estudo de caso: Equipa de sapadores

O caso agora relatado passou-se no início de fevereiro de 1997, na Bosnia-Herzegovina (BIH), no âmbito da *Operation Joint Guard*, SFOR (*Stabilisation Force*) da OTAN.

a. A Secção de sapadores

A SFOR era composta por três Divisões multinacionais. Numa dessas Divisões foi integrada uma Brigada espanhola composta por várias Unidades, entre elas uma Companhia de Sapadores composta por quatro Secções.

O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização

A Brigada em questão é uma das Unidades de elite do Exército Espanhol. Esta Grande Unidade tem uma cultura organizacional fundada numa forte coesão entre os elementos que a constituem. Os aspetos mais palpáveis desta característica estão relacionados com as suas tradições, consubstanciados na farda (diferente), atitudes e forma de relacionamento entre os militares que a compõem e por diversos rituais a que todos são sujeitos para que possam considerar-se elementos de pleno direito daquele grupo. Não obstante, de facto, a característica mais forte e mais importante é o elemento imaterial que aglutina e confere consistência e coesão a esta Unidade.

Neste período, com o posto de tenente, tive a hora e privilégio de comandar uma destas Secções de Sapadores.

As missões atribuídas às Secções de Sapadores eram complexas e variadas, designadamente, competia-lhes apoiar as Unidades de manobra da Brigada, facilitando a mobilidade das suas Subunidades, bem como auxiliar o trabalho desenvolvido pelos destacamentos da SFOR e da população local. Muitas das suas tarefas eram realizadas em áreas consideradas altamente perigosas em virtude de se desenvolverem em áreas minadas.

Entre os militares da Secção havia um grande entrosamento e empatia e todos conheciam os traços de personalidade uns dos outros. Eu próprio, os meus adjuntos (3 sargentos) e os soldados compartilhávamos as mesmas privações e sacrifícios que o cumprimento das nossas tarefas de sapadores exigia. Frequentemente eramos obrigados a passar a noite fora da base, com todos os perigos inerentes, a que acrescia as baixas temperaturas e a frugalidade da alimentação.

O período de aprontamento, em Espanha, que tinha como objetivo ministrar a preparação específica durante vários meses para a missão na BiH, teve um segundo intuito, não menos importante; a seleção, feita pela minha pessoa, dos militares que considerei reunir as características necessárias para fazer parte da Secção de Sapadores de que eu era comandante e que, por conseguinte, me acompanhariam na missão na BiH.

b. As circunstâncias da missão

Já no terreno, tivemos vários momentos de tensão e de intervenção de baixo de forte pressão, especialmente quando realizávamos tarefas relacionadas com a desminagem. Por outro lado, em várias ocasiões, por força das circunstâncias, tivemos que dividir a Secção e realizar algumas missões de forma separada. Todavia, era unânime entre os militares da Secção o desejo de trabalhar sempre juntos.

A rendição desta Brigada, e por consequentemente, também da nossa Companhia de Sapadores, estava prevista para o final de março.

A Companhia de Sapadores era constituída, na sua esmagadora maioria por militares profissionais, todavia, para muitos de nós era a primeira vez que participávamos numa missão internacional.

A missão decorreu em condições especialmente penosas, agravadas pelo *stress* constante inerente ao trabalho minucioso de desminagem, desenvolvido por longas horas sob os efeitos de um frio inclemente. Como se não bastasse, eram frequentemente alvo de ataques perpetrados por elementos rebeldes.

c. O acontecimento

Uma noite, quando regressava de mais uma extenuante jornada de trabalho, fui chamado à presença do capitão comandante de Companhia, tendo sido informado que o pai de um dos meus soldados, MLR, morrera inesperadamente.

O soldado MLR que, ao contrário da maioria dos seus camaradas se encontrava a cumprir serviço militar ao abrigo do regime de voluntariado, não sendo, portanto profissional, era o filho mais velho de seis irmãos e geria um negócio com o seu pai. MLR era um soldado disciplinado, muito competente nas suas tarefas de sapador. Tinha uma grande resistência física e destacava-se pela sua personalidade alegre e extrovertida. Era sempre voluntário para qualquer atividade.

Sendo um dos dois soldados que não era profissional, desde o primeiro momento dispensei-lhe especial atenção, designadamente no que concerne à sua integração e, foi, em ambos casos, perfeita. Eu conhecia-os bem e no caso de MLR, sabia que tinha uma noiva em Almería, sua terra natal e que, quando terminasse o serviço militar, tinha intenção de prosseguir e ampliar o negócio agrícola que tinha com o seu pai.

Quando lhe comuniquei a triste notícia, o soldado MLR ficou profundamente desorientado, sem saber o que fazer ou dizer. Com o precioso auxílio dos camaradas mais próximos, após longos minutos, recuperou do choque inicial e pediu para falar com a sua mãe e com os seus irmãos.

Nessa mesma noite, a situação foi avaliada pelo Psicólogo da Brigada na Base dos Sapadores, que conclui que o Soldado MLR não reunia condições para continuar a missão, devendo regressar imediatamente a Espanha e não voltar mais à BiH. Depois de analisada a proposta apresentada pelo

O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização Psicológico, o Comandante da Brigada decidiu disponibilizar os meios necessários para que o soldado MLR, se possível, regressasse na manhã seguinte a Espanha para poder estar presente no funeral do seu pai e não retornar.

Em clara demonstração de amizade e solidariedade, face aos momentos extraordinariamente difíceis que o soldado MLR estava a vivenciar, durante o resto da noite, esteve permanentemente acompanhado, quer pelos seus camaradas, quer pelos sargentos da Secção e por mim mesmo.

Na manhã seguinte informei o soldado MLR que tudo estava a ser feito para que o seu regresso definitivo a Espanha se efetivasse ainda durante esse mesmo dia e assim estar presente no funeral do seu pai. MLR, já mais sereno e conformado com o sucedido, expressou-me o seu acordo agradecendo a camaradagem e o empenho de todos, contudo, apesar do parecer do Psicólogo, manifestou que, após o funeral, desejava regressar à BiH e terminar a missão, lado a lado com os seus camaradas. Eu disse-lhe que, nessas circunstâncias, não era necessário fazer um esforço pessoal tão grande e que podia ir tranquilo porque já tinha cumprido cabalmente as suas obrigações nesta missão. Ele retorquiu insistindo que, se fosse possível, gostaria de retornar à Secção. Então, respondi-lhe que se era o que ele queria, eu defenderia a sua escolha para que pudesse voltar.

Fui imediatamente falar com o Capitão Comandante de Companhia. Eu já supunha que o facto de MLR querer voltar poderia constituir um problema, pois a decisão de que ficaria em Espanha já tinha sido tomada ao mais alto nível, pelo Comandante da Brigada. Expus-lhe a situação e o Capitão perguntou-me se estava seguro de que MLR não mudaria de opinião depois de regressar a Espanha. E se voltasse, poderia haver algum tipo de risco associado? Respondi negativamente a ambas as questões.

A comunicação ao escalão superior desta alteração ao inicialmente planeado, causou alguma surpresa ao Comandante da Brigada, que mostrou alguma resistência em alterar a sua decisão inicial. Porém, no final, a decisão foi favorável à intenção do soldado MLR.

Assim, o soldado MLR embarcou rumo a Espanha naquele mesmo dia para estar presente nas exéquias do seu pai. O regresso à sua terra natal, o conforto da companhia da sua família e amigos não esmoreceu a intenção de voltar para junto dos camaradas e uma semana mais tarde estava de regresso à BiH.

d. O regresso

Os seus camaradas de Secção receberam-no de braços abertos e de forma calorosa. MLR confessou-me que, se por um lado ainda sentia uma grande tristeza, por outro, estava feliz por poder regressar à Unidade e ao convívio com todos os seus camaradas. Referiu ainda que não queria receber qualquer tratamento diferenciado. Gostaria de integrar a sua Secção e retomar o quotidiano dentro da maior normalidade, sem qualquer distinção especial.

O soldado MLR terminou a sua missão como planeado, mantendo um alto desempenho no cumprimento das suas tarefas, integrando-se perfeitamente na Secção.

3. Análise de estudo do caso

A análise do caso de estudo será feita tendo por base as quatro fases do “Modelo Teórico Integrado para a Construção de Equipas Eficazes”.

a. Filosofia de construção de equipas

O facto do caso de estudo ter ocorrido no seio de uma unidade de elite permite que o processo de construção de equipas, à partida, já esteja facilitado, pois todos os seus elementos já possuem um elevado nível de coesão, sentido de pertença e camaradagem, apoiado por uma forte cultura organizacional. O facto, do próprio comandante desta Secção de Sapadores, ter escolhido todos os seus elementos foi muito importante, para que esta se tornasse numa equipa eficaz. Estas características potencializam a sua proficiência no desenvolvimento das suas tarefas e no cumprimento dos objetivos definidos (Gilley e Gilley, 2007).

Os níveis de motivação inerentes a este tipo de unidades atingem níveis bastante altos, o que acaba por se refletir na qualidade dos resultados alcançados. Uma Secção com estas características implica que o seu comandante tenha uma liderança eficaz, que consiga potencializar o trabalho de equipa na resolução de problemas, grande parte das vezes sob ambiente tenso, ou mesmo, com o risco da própria vida. O papel do comandante é fundamental para a melhoria constante do ambiente de trabalho dentro da equipa para que, dentro do possível, se torne agradável. Desta forma motiva os seus elementos a trabalhar em conjunto, garantindo a segurança uns dos outros, por vezes em detrimento da sua própria segurança.

O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização

Através de um profundo conhecimento da sua unidade, este comandante consegue aproveitar o melhor dos seus homens e potencializar as suas melhores características. Como é apresentado no caso de estudo, esta Secção tem um conhecimento claro dos seus níveis de proficiência, sendo a confiança entre todos os seus elementos uma das suas características mais fortes. As suas vidas dependem das prestações uns dos outros, tendo todos os seus elementos essa noção perfeitamente definida. Todos eles compreendem perfeitamente o seu papel na Secção e qual a sua importância. No seio desta Secção, todos os elementos têm consciência das suas responsabilidades em termos de liderança partilhada, pois todos os seus elementos em muitas ocasiões se organizam em equipas de dois elementos, podendo a todo o momento, qualquer um deles assumir o papel de líder (Buckingham e Clifton, 2001).

O comandante desta Secção de Sapadores através da sua capacidade de comunicação e visão conseguiu inverter uma decisão que aparentava ser definitiva e que iria destabilizar a sua Secção, podendo, potencialmente, influenciar a eficácia da mesma no futuro. A capacidade de gestão de conflitos deste tenente ficou aqui bem patente, apresentando a flexibilidade e agilidade necessárias à situação.

Esta Secção de Sapadores pode ser caracterizada como uma equipa de trabalho que contribui para a manobra da Brigada como um todo, garantindo-lhe segurança e mobilidade para o cabal cumprimento da sua missão (Gibson, Ivancevich e Konopaske, 2009). Como o soldado MLR tinha bem presente as suas obrigações para com a sua Secção e o seu sentido de pertença muito enraizado, apesar do choque psicológico resultante da morte de seu pai, fez tudo o que estava ao seu alcance para regressar o mais depressa possível para continuar o seu trabalho. Nesta situação, ficou bem patente que, o soldado MLR foi forçado a decidir entre dois grupos de pertença, a sua família ou a sua unidade, tendo optado pela última (Clutterbuck, 2005).

Apesar da opinião adversa dos psicólogos, o tenente, como líder, fez o que lhe competia e intercedeu junto da cadeia de comando, assumindo o risco inerente, para que o soldado MLR voltasse ao serviço o mais depressa possível. Com o seu regresso a equipa sentiu-se novamente completa, com todos os seus elementos, o que permitiu que durante o resto da missão os seus níveis de desempenho se mantivessem ao mais alto nível. Com o risco que o tenente correu, ao conseguir o regresso do soldado, permitiu que a sua Secção alcançasse a excelência, corolário do desempenho de todos os seus elementos (Gibson, Ivancevich e Konopaske, 2009).

b. Critérios de seleção

Como a escolha de todos os elementos da Secção ficou à responsabilidade do seu comandante, foi-lhe permitido escolher os elementos que do seu ponto de vista reuniam as melhores características para, entre todos, formarem uma equipa eficaz. No processo de seleção foram tidos em conta as competências de cada um deles e o seu tipo de temperamento. Estas competências e o tipo de temperamento que o comandante de Secção procurava eram os adequados à missão que teriam de cumprir nos meses seguintes (Bolton & Bolton, 2009).

De entre as competências base definidas para integrar a equipa, foi também necessário garantir que fossem complementares entre todos os elementos da equipa, para permitir maior flexibilidade à Secção no cumprimento das suas missões. A Secção era composta por militares do quadro permanente e do regime de contrato para permitir diferentes abordagens na resolução de problemas e com pensamento crítico, fundamental para a missão de desminagem e inativação de engenhos explosivos. Como os índices de pressão e *stress* são muito elevados neste tipo de equipas, a capacidade de comunicação é fundamental para se conseguirem alcançar elevados níveis de eficácia da Secção.

A capacidade de resposta a diferentes tipos de desafios é uma característica fundamental desta unidade pois, todos os dias, no desempenho das suas funções se deparavam com engenhos explosivos improvisados. Conseguir soluções para problemas novos, complexos e desafiantes exige da parte dos elementos da Secção uma presença de espírito e assertividade pouco comuns. Os erros não são admissíveis pois custam vidas, aumentando a responsabilidade do seu comandante no processo de seleção (Buckingham e Clifton, 2001).

O comandante de Secção para conseguir alcançar os altos níveis de eficácia que demonstrou, manteve durante todo o período da missão os objetivos bem definidos e todos os seus elementos os tinham bem presentes. Exercendo o seu esforço na constante avaliação do desempenho da unidade, com especial atenção ao soldado MLR depois do seu regresso de Espanha, mitigando assim, algum do risco inerente a esta situação.

Com o caso do soldado MLR o tenente soube gerir as relações internas entre os elementos da sua unidade, mantendo a estabilidade e coesão no seu interior, tal como as relações externas com a sua cadeia de comando e a equipa de técnicos psicólogos que aconselharam o seu regresso definitivo a casa. A forma como o tenente manteve o equilíbrio

O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização dos dois tipos de relações evidência, indubitavelmente, uma liderança de qualidade.

Como as missões atribuídas à Secção tinham sempre elevado grau de risco, complexidade e importância tornavam-se desafiantes para todos, o que fazia com que os seus elementos se superassem diariamente. Com o regresso do soldado MLR a Secção manteve os meios humanos necessários ao cabal cumprimento das suas missões, sem ter a necessidade de sobrecargas extraordinárias devido à falta de um deles.

O apoio organizacional evidenciado por toda a cadeia de comando, que autorizou o regresso do soldado MLR, fortaleceu a capacidade da Secção tomar e implementar as suas próprias decisões. Este apoio revelou-se muito importante, servindo de motivação para todos os dias realizarem cada vez melhor o seu trabalho, mantendo assim os níveis de excelência anteriormente alcançados (Hackman, 2002).

Face aos acontecimentos relatados, podemos concluir que a equipa em análise tinha uma direção e objetivos bem definidos, que lhe possibilitou focar o seu esforço e avaliar o seu desempenho. Além disso, a qualidade da liderança, permitiu gerir as relações internas e externas da equipa, orientando-a na prossecução dos seus objetivos. Por outro lado, a liderança eficaz do comandante de Secção facilitou as interações da equipa e auxiliou os seus elementos quando surgiu uma adversidade. A esta equipa estava cometido um conjunto de tarefas adequadas ao trabalho de equipa, complexas, importantes, desafiantes, que necessitavam da intervenção integrada de esforços da equipa. Os recursos, materiais, financeiros, e humanos que lhe estavam alocados eram adequados ao cumprimento da tarefa. Finalmente existia um ambiente organizacional de apoio capaz de ceder autoridade à equipa para tomar e implementar as suas decisões.

Todos os militares tinham um sentimento em comum, um grande orgulho e honra em pertencer àquela Secção. Continuar a pertencer a esta unidade, era para todos eles a maior e melhor retribuição que poderiam ter. Ficando bem patente que, a retribuição intrínseca que sentiam, por pertencer a esta Secção, era mais forte e duradoura do que qualquer outra retribuição extrínseca. Situação que ficou bem patente na necessidade sentida pelo soldado MLR em querer voltar ao teatro de operações após o enterro do seu pai, deixando a sua família de sangue para voltar a juntar-se à sua família de coração e terminar a missão que tinham iniciado meses antes (Sinclair, 1992).

c. Estádios do desenvolvimento de equipas

O modelo estudado sugere que as equipas têm uma maior probabilidade de sucesso se durante a formação (*forming*) estiverem sujeitas a determinadas condições. Estas condições incluem um objetivo mensurável e específico que seja preciso atingir, uma cultura organizacional forte, tempo suficiente para treino e conhecimento de várias técnicas de resolução de problemas (Gilley, et al., 2010, p. 19).

Esta Secção de Sapadores reunia todas estas condições, sendo estas inerentes aquilo que é a instituição militar. Tratava-se, por isso, à partida de uma equipa com grande potencial.

Na altura do acontecimento relatado no caso de estudo, a equipa encontrava-se na quarta etapa de desenvolvimento, desempenho (*performing*), caracterizada ao mesmo tempo por um elevado nível de desempenho e uma equipa eficaz.

Quando o soldado MLR, pertencente a esta equipa, se apercebeu que iria regressar a Espanha e não voltaria mais para o teatro de operações, sentiu prematuramente que estava a entrar na quinta etapa, a dispersão (*adjourning*), caracterizada pela sensação de perda, da amizade e da camaradagem dos que ficavam.

O soldado, naquelas circunstâncias, fazia parte de dois grupos de pertença: a sua família e a família militar. O líder, por sua vez, conseguiu perceber a angústia do seu soldado, de quem já tinha sofrido uma perda terrível e irreversível, e que se não voltasse para junto dos seus camaradas, a tristeza e a depressão poderiam assolá-lo ainda mais.

d. Modelos teóricos que afetam o desenvolvimento de equipas

(1) Teoria “Charge and Charter”

Desde a fase inicial (*forming*), a Secção de Sapadores tinha definida a sua missão (*charge*), bem como, os objetivos que a unidade deveria atingir durante o período da missão, as funções e respetivas responsabilidades (*charter*), normalmente definidas em quadro orgânico. A aplicação do modelo desta teoria comprova que a Secção de Sapadores tinha bem definido o seu “*charge and charter*”, fundamentais para ser considerada uma equipa eficaz.

(2) Curva da mudança “change curve”

Este modelo não se aplica ao nosso caso de estudo, uma vez que reflete as fases pelas quais as pessoas passam, face a uma mudança na organização ao longo do tempo.

O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização

(3) Curva de desempenho “*performance curve*”

Analisando a curva de desempenho de Katzenback podemos identificar o tipo provável de equipa que era a Secção de Sapadores, de acordo com a sua maturidade. Tratando-se de uma equipa com ideais partilhados, com um objetivo comum e com procedimentos de atuação normalizados, era já uma equipa de alto desempenho.

(4) Teoria dos relacionamentos sinérgicos

Este modelo defende que se os membros da equipa construírem relacionamentos fortes entre eles, essa interdependência terá efeitos positivos na própria organização. As demonstrações de amizade e solidariedade levadas a cabo pelos pares e superiores do soldado MLR mostram que existiam laços fortes de camaradagem entre os militares da Secção. Se não existissem, provavelmente nem o soldado MLR quereria regressar ao teatro de operações, nem o comandante de Secção teria corrido o risco de ir falar com o seu superior para contrariar uma decisão que já havia sido tomada e a unidade teria perdido um elemento e possivelmente a equipa, reduzido a sua eficácia.

O teatro de operações onde decorreu esta missão, conjugado com o tipo de tarefas desempenhadas pela Secção de Sapadores, configurava um quadro complexo de alguma perigosidade. Acresce a isto que, em determinado momento, foi introduzido um acontecimento gerador de alguma instabilidade, não só no seio da Secção de Sapadores, mas também na própria Unidade.

Porém, esta missão terminou plena de êxito e proporcionou a todos os militares envolvidos um forte sentimento de satisfação e de dever cumprido.

Como vimos, o modelo estudado sugere que as equipas têm uma maior probabilidade de sucesso se durante a formação (*forming*) estiverem sujeitas a determinadas condições. E de facto, esta equipa de sapadores reunia todas estas condições, muitas delas inerentes ao que é a instituição militar. A Brigada, no seio da qual se passou este episódio, é uma unidade de elite, com uma cultura organizacional própria, muito poderosa, tanto no que concerne aos seus aspetos formais como informais. Entre os aspetos informais estão a promoção de valores como a camaradagem e a iniciativa pessoal, para além de um sentido de missão extremamente apurado.

Tratava-se, por isso, de uma equipa com grande potencial, permitindo que o processo de construção de equipas estivesse facilitado, pois todos os seus elementos já possuíam um elevado nível de coesão e sentido de pertença, apoiado por uma forte cultura organizacional.

Por outro lado, o comandante desta Secção de Sapadores não abdicou de escolher todos os seus elementos, sabendo que uma equipa deste tipo tinha de ter, como uma das características mais fortes, a confiança mútua entre todos os seus elementos. Uma outra característica bem presente, era a solidez dos relacionamentos, cuja interdependência tinha efeitos positivos na própria organização. Este forte sentimento de pertença, as demonstrações de amizade e solidariedade levadas a cabo pelos pares e superiores do soldado MLR, mostram que existiam fortes laços de camaradagem entre os militares da secção. Caso contrário, certamente, o soldado MLR não teria optado pelo regresso ao teatro de operações, nem o comandante de Secção teria intercedido junto da cadeia de comando para tentar alterar uma decisão definitiva.

A verdade é que o soldado MLR, confrontado com a possibilidade do seu regresso prematuro e definitivo a Espanha, sentiu que estava a entrar na quinta etapa da formação de equipa, a dispersão (*adjourning*), caracterizada pela sensação de perda da amizade e da camaradagem dos que ficavam. Por isso, imbuído do seu comprometimento para com a Secção de que fazia parte e acometido de um sentido de pertença profundo, apesar do seu drama familiar, teve de resolver um dilema pessoal, também ele dramático; optar entre dois grupos de pertença. Escolheu a “família de armas” em detrimento da família de sangue.

Com o regresso do soldado MLR, a equipa sentiu-se novamente completa, permitindo que os seus níveis de desempenho se mantivessem ao mais alto nível. Estávamos em presença de uma equipa com ideais partilhados, com um objetivo comum e com procedimentos de atuação normalizados, isto é, uma equipa de alto desempenho (*performing*).

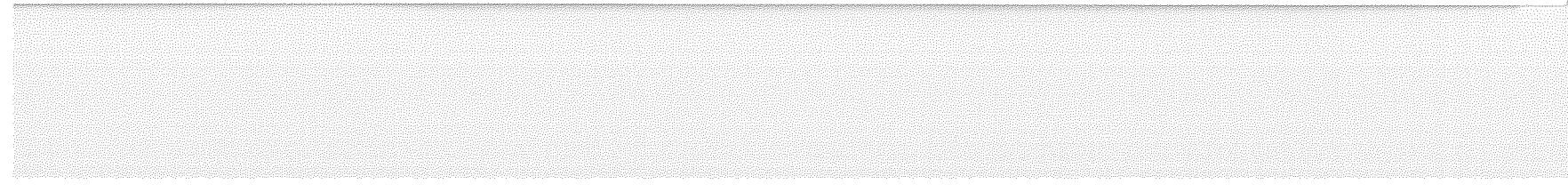
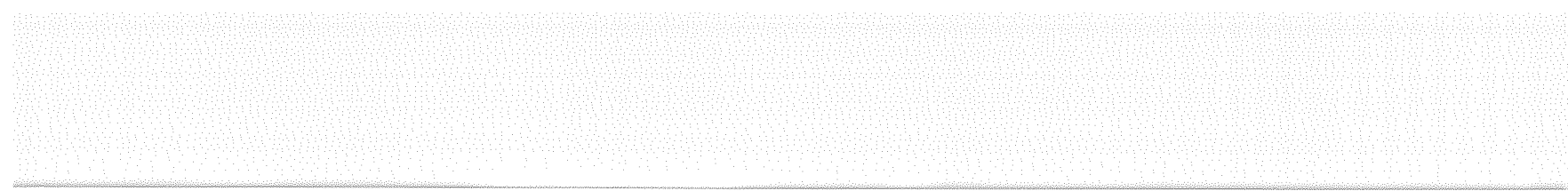
Durante o desenrolar deste episódio, o comandante da Secção soube gerir de forma hábil as relações entre os militares sob o seu comando, mantendo a estabilidade e coesão, tal como as relações externas, quer com a sua cadeia de comando, quer com a equipa de técnicos psicólogos que aconselharam o regresso definitivo a casa do soldado MLR. Não podemos desvalorizar que se o soldado MLR mudasse de opinião, enquanto estava em Espanha, a reputação do tenente perante os seus superiores hierárquicos e mesmo perante os seus pares sairia denegrida. Os riscos que assumiu e a forma como manteve o equilíbrio entre as duas partes, fez sobressair as suas características de líder.

No final, todos os militares partilhavam sentimentos comuns de orgulho e honra em pertencer àquela Secção. Continuar a fazer parte daquela equipa, era para todos eles a maior e melhor retribuição que poderiam ter. A retribuição intrínseca que sentiam era mais forte e duradoura do que qualquer outra retribuição extrínseca.

O relacionamento no seio de uma equipa de elite destacada numa missão de estabilização

Referências bibliográficas

- Bolton, R. & Bolton, D. G., 2009. *People Styles at Work...And Beyond: Making Bad Relationships Good and Good Relationships Better*. New York: AMACOM.
- Buckingham, M. & Clifton, D., 2001. *Now, Discover Your Strengths*. New York: Free Press.
- Clutterbuck, D., 2005. *Coaching the team at work*. 9ª Edição ed. Cincinnati: South-Western College.
- Finch, David S., 2007. *8 Basic Strategies For Effective Team Building*. [Em linha] Disponível em <http://www.davidsfinch.com/2007/08/8-basic-strategies-for-effective-team-building.html> [Consult. 27 outubro 2014].
- Gestão de Projetos, 2011. *Gestão de Projetos*. [Em linha] Disponível em: <http://www.gestaodeprojetos.com.pt/index.php/rh-todos-os-artigos/103-fases-do-desempenho-das-equipas> [Consult. 11 novembro 2014].
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Konopaske, R., 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 13ª Edição ed. New York: McGraw-Hill.
- Gilley, J. & Gilley, A., 2007. *The Manager as Coach*. Hartford: Praeger.
- Gilley, J. W., Morris, J. L., Waite, A. M., Coates, T., & Veliquette A., 2010. *Integrated Theoretical Model for Building Effective Teams*. *Advances in Developing Human Resources*, 7 dezembro, pp. 9-28.
- Goldman, J., 2006. *Words of Intelligence - A dictionary*. Meryland, EUA: The Scarecrow.
- Hackman, R., 2002. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Holpp, L., 1999. *Managing Teams*. New York: McGraw-Hill.
- Mind Tools Ltd, 1996-2014. *Mind Tools*. [Em linha] Disponível em: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_96.htm [Consult. 10 11 2014].
- Sinclair, A., 1992. *The Tyranny of a Team Ideology*. *Organization Studies*, 13(2), pp. 611-626.
- Stevens, M. & Campion, M., 1999. *staffing work teams development and validation of a selection test for teamwork settings*. *Journal of Management*, 25(2), pp. 207-228.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C., 2010. *Stages of Small-Group Development Revisited*. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, Issue 10, pp. 43-48.
- West, M. A., 2012. *Effective Teamwork - Pratical Lessons from Organizational Research*. 3ª ed. London: Office.
- Whichard, J. & Kees, N. L., 2006. *The manager as facilitator*. Westport: Praeger Publishers.



9. Liderar um grupo heterogêneo em ambiente internacional

CFR M Santos Gonçalves
MAJ CAV GNR Mauro Ferreira
MAJ INF Cascais Martins
MAJ TM Silva Carvalho

"Não é a liderança, nem o valor, nem o companheirismo onde se resumem os relacionamentos, o elemento mais essencial para isto chama-se confiança".

John C. Maxwell

1. Enquadramento teórico

As equipas são entidades sociais compostas por membros com grande interdependência de tarefas e uma valorização partilhada dos objetivos comuns (Salas, Cooke e Rosen, 2008, p. 541). Estão geralmente organizadas de forma hierárquica e por vezes dispersas geograficamente. Devem integrar, sintetizar, partilhar informações e precisam de coordenar e cooperar quando a tarefa exige mudança no desempenho da equipa na realização da sua missão (Salas, Cooke e Rosen, 2008, p. 541).

Considerando as atuais teorias sobre a liderança de equipas e as suas evoluções, ao longo do tempo, bem como as alterações verificadas no contexto onde estas se encaixam, é requerido, cada vez mais, às equipas para trabalharem em ambientes complexos e dinâmicos. Atualmente, segundo Zaccaro, Rittman e Marks (2001, p. 452) o ambiente operacional onde as equipas organizacionais se desenvolvem apresenta múltiplos atores com agendas por vezes conflitantes, grande quantidade de informação, contingências situacionais dinâmicas e um intenso ritmo de mudança. Os avanços registados nas tecnologias da informação e comunicação trouxeram às equipas virtuais (equipas cujos membros não estão fisicamente em contacto) uma maior importância e destaque. Estes requisitos de desempenho vieram aumentar a necessidade de coordenação. Além disso, devido às constantes variações na atual conjuntura, os membros das equipas precisam de operar de forma mais adaptável na coordenação das suas ações.

Numa fase inicial do trabalho em equipa esta é composta por indivíduos mais ou menos independentes, com objetivos próprios e esperam que resultados que os motivem. Para Day, Gronnb e Salas (2004, p. 859) é central, nesta fase, que a perspetiva da equipa esteja focada no resultado. A equipa pode construir a sua capacidade de liderança através da interação entre o objetivo comum e a aprendizagem e desenvolvimento que ocorrem durante o tempo de obtenção do resultado esperado.

O modelo teórico base que propomos aplicar consiste em estudar os princípios de liderança de equipas segundo o modelo de Susan E. Kogler Hill *Team Leadership* e os contributos no âmbito da liderança virtual de Laura A. Hambley, Thomas A. O'Neil e Theresa J. B. Hline, *The effects of leadership style and communications médium on team interaction styles and outcomes*. Estudos recentes sobre modelos de trabalho em equipa demonstram que a liderança é uma das cinco mais importantes causas que contribuem para a eficácia da equipa, ou seja, em suma a liderança parece ser uma parte integral do trabalho em equipa (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 2).

De acordo com o primeiro autor, o modelo de Hill fornece um mapa mental que ajuda a compreender os fenómenos complexos da liderança de grupo, começando por analisar, de forma sequencial as decisões de liderança iniciais, as ações do líder e por último os indicadores de eficácia do grupo.

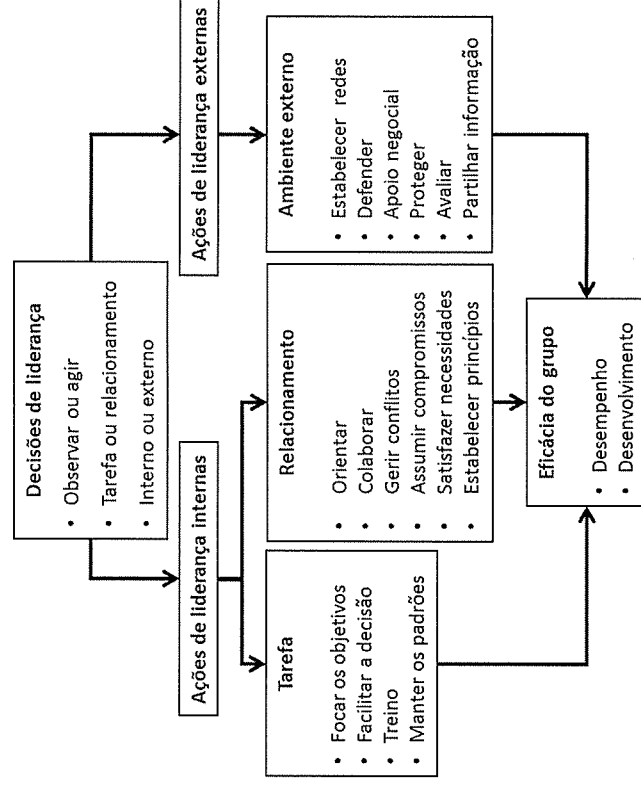


Figura nº1 – Modelo de Hill para liderança de grupos

Fonte: Hill (2013, p. 291).

Segundo este modelo, o desempenho eficaz do grupo começa com o modelo mental do líder sobre a situação, refletindo não apenas os componentes dos problemas que afetam o grupo, mas também as contingências ambientais e organizacionais que definem o contexto mais amplo de ação do grupo. O líder desenvolve um modelo representativo do problema do grupo e avalia que soluções são adequadas nesse contexto, dadas as limitações e os recursos ambientais e organizacionais (Zaccaro, Rittman e Marks, 2001, cit. por Hill, 2013, p. 290).

O segundo *paper* analisado refere a existência de várias teorias sobre liderança, sendo a contemporânea aquela que se enquadra num quadro do líder transformacional e do líder transaccional, o que em parte não contradiz o estudo de Hill.

O tipo de líder transaccional relaciona-se com os seus subordinados num processo de troca. Este tipo de liderança tende em ganhar o respeito trabalhando um sistema de recompensas (dar e/ou tirar; recompensa/ameaça de punição). Esta liderança destaca-se com as seguintes características: a recompensa condicionada, a gestão por exceção (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 2).

Em contrapartida o tipo de líder transformacional concentra-se em inspirar e motivar os seus subordinados, de forma que eles excedam as suas expectativas e compreende quatro fatores principais: carisma, a motivação inspirada, estímulo intelectual, a individualização do elemento da equipa (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, pp. 2-3).

Fazendo o paralelismo entre os dois estudos, o líder transaccional está orientado para a tarefa, enquanto o líder transformacional está mais vocacionado para o relacionamento.

a. Decisão de Liderança

A primeira caixa da figura 1 elenca as decisões mais importantes que o líder tem que tomar quando se interroga se deve, e como deve, intervir para melhorar o funcionamento do grupo. A primeira destas decisões relaciona-se com a necessidade de saber se é mais apropriado continuar a observar e monitorizar, ou intervir nas atividades do grupo e tomar ações. A segunda decisão prende-se com a necessidade de apurar se a intervenção deve ser ao nível da tarefa ou ao nível do relacionamento do grupo. A terceira decisão e final pretende orientar a intervenção para a esfera interna (dentro do grupo) ou externa (ambiente externo que envolve o grupo) (Hill, 2013, p. 292).

b. Ações de liderança

Ao nível das ações de liderança, Hill enumera uma série de ações específicas que podem ser realizadas internamente (tarefa, relacional) ou externamente (ambiental).

O líder do grupo deve reconhecer e interpretar o que está a impedir que o grupo atinja os seus objetivos, fazer uma escolha estratégica que o permita agir de forma apropriada (Gouran & Hirakawa, 1996, cit. por Hill, 2013, p. 296).

Conforme for o diagnóstico na identificação do problema quer seja ao nível do desempenho do grupo, do desenvolvimento ou a nível externo, o líder deve desenvolver esforços no sentido de determinar a ação adequada para resolver a questão relacionada com a tarefa⁵⁵ ou como resolver o problema de relacionamento⁵⁶ ou para resolver o assunto de nível externo⁵⁷ (Hill, 2013, p. 296).

Ao nível das ações de liderança internas sobre a tarefa e/ou sobre o relacionamento e ainda sobre aquelas desenvolvidas ao nível das ações de liderança sobre o ambiente externo, destacam-se as competências ou ações que o líder pode adotar para melhorar o desempenho do grupo e/ou melhorar a interação entre o grupo e o ambiente externo (Hill, 2013, pp. 296-298).

Ao nível das ações de liderança internas sobre a tarefa, destacam-se as seguintes as competências ou ações que o líder pode adotar para melhorar o desempenho de tarefas do grupo:

- Focalização nos objetivos (clarificação, promoção do acordo);
- Estruturar para obter resultado (planear, prever, organizar, clarificar papeis e delegar);
- Facilitar a tomada de decisão (informar, controlar, coordenar, mediar, sintetizar, focar os assuntos);
- Manter os padrões de excelência (avaliar o desempenho do grupo e dos indivíduos, confrontar os desempenhos desadequados).

Ao nível das ações de liderança internas sobre o relacionamento, destacam-se as seguintes ações que o líder necessita de implementar para melhorar o desempenho do grupo:

- Orientar as competências de relacionamento dos membros do grupo;
- Colaborar (incluindo o envolvimento);

⁵⁵ Focar os objetivos, definir os padrões ou disponibilizar treino.

⁵⁶ Gerir conflitos, estabelecer compromissos.

⁵⁷ Promover as ligações em rede, defender ou partilhar informação.

Liderar um grupo heterogêneo em ambiente internacional

- Gerir conflitos e potenciar as questões (evitar confrontações, avaliar ideias);
- Construir um espírito de corpo e promover compromissos (ser otimista, inovar, prever ou antecipar, socializar, premiar, reconhecer);
- Satisfazer as necessidades individuais (confiar, apoiar, defender);
- Estabelecer princípios e práticas de atuação eticamente corretos (justiça, consistência, normalização).

Ao nível das ações de liderança sobre o ambiente externo, destacam-se as seguintes ações que o líder pode tomar para melhorar a interação entre o grupo e o ambiente externo:

- Estabelecer ligações em rede e formar alianças no ambiente externo (recolher informação, aumentar a influência);
- Defender e representar o grupo no ambiente externo;
- Negociar com os superiores hierárquicos e garantir recursos, apoio e reconhecimento do grupo);
- Proteger os membros do grupo contra as distrações provocadas pelo ambiente externo;
- Avaliar os indicadores do ambiente externo sobre o desempenho do grupo (vigiar, avaliar os indicadores de desempenho);
- Partilhar com o grupo informações relevantes do ambiente externo.

Recorrendo ao segundo estudo e complementando ao anteriormente referido poderá questionar-se qual o melhor estilo de liderança, se a transacional ou a transformacional, ou seja, qual o melhor líder, se o orientado para a tarefa ou para o relacionamento.

Dos diversos estudos revistos, apontam para que o estilo transformacional como sendo o melhor, uma vez que a liderança tem que ir mais além do que a mera recompensa/punição. Também foi estudado que as equipas *face-to-face* (FTF) lideradas por aquele estilo de liderança têm um desempenho superior relativamente a aquelas lideradas por um líder transacional, especialmente em tarefas tipo *brainstorming*. Este estilo fomenta a coesão e a perceção da eficácia da equipa. No entanto, é referido que o estilo transacional, com as recompensas contingentes também apresenta resultados satisfatórios. Em suma e de acordo com o documento analisado, os seus autores, concluem que ambos os estilos de liderança, transformacional e transacional, podem ser relacionados com o

desempenho de equipas FTF, no entanto o estilo transformacional tende a ser mais eficaz (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

Existem estudos que apontam que a liderança transformacional está associada a maiores níveis de desempenho da equipa (ao nível da crença/motivação em que a equipa pode ser eficaz). No entanto, também está registado, que em equipas virtuais o estilo transacional tem melhores resultados, em termos de eficácia da equipa, se os contributos de um elemento da equipa forem identificados. Esta vantagem desaparece se todos os contributos estiverem a ser tratados de forma anónima (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

Como conclusão do estudo destes dois tipos de estilos de liderança, pode-se concluir que ambos visam a obtenção e resultados em equipas, quer sejam em ambiente FTF ou virtual. Em segundo lugar, nenhum dos estilos se sobressai, em termos de resultados, possivelmente porque ambos dependem do enquadramento e ambiente que rodeia a equipa. Por último, o estilo transacional pode ser mais eficaz em condições identificadas, mas a situação reverte-se em ambiente anónimo, ou seja, à medida que o meio de comunicação passa a ser mais pessoal, a eficácia do estilo de liderança passa do transacional para o transformacional (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

c. A eficácia da equipa

A caixa na parte inferior do modelo de Hill para liderança de grupos (ver figura 1) centra-se na eficácia do grupo, ou no resultado desejado do trabalho em grupo. São indicadas duas funções críticas da eficácia do grupo: desempenho (realização da tarefa) e desenvolvimento (manutenção do grupo). O desempenho da equipa é a "qualidade da tomada de decisão, a capacidade de implementar as decisões, os resultados do trabalho em grupo, em termos de problemas resolvidos e os trabalhos concluídos, e, finalmente, a qualidade da liderança institucional fornecida pelo grupo" (Nadler, 1998, cit. por Hill, 2013, p. 299). O desenvolvimento do grupo é a coesão do grupo e a capacidade dos membros do grupo para satisfazer as suas próprias necessidades, enquanto trabalhavam de forma eficaz com os outros membros do grupo (Nadler, 1998, cit. por Hill, 2013, p. 299).

À medida que os elementos de uma equipa interagem, entre si, para a realização de tarefas ficam mais interdependentes e sujeitos a uma interação efetiva. Estas interações podem ser analisadas em dois estilos principais: interações construtivas e interações defensivas (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

As interações construtivas são caracterizadas pelo equilíbrio entre as relações entre os elementos, os resultados da equipa, cooperação, criatividade, livre circulação de informação e respeito pelas perspetivas de cada um. Contrariamente as interações defensivas comportam comportamentos passivos e/ou agressivos (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

Os comportamentos passivos são caracterizados por partilha limitada de informação, falta de questões, de imparcialidade, de criatividade, maior ênfase apenas no cumprimento dos objetivos afiliados e em manter a harmonia. Por outro lado, um comportamento agressivo dá maior ênfase às agendas pessoais e maior ambição ao produto final apresentado pela equipa. São caracterizados pelo criticismo, comportamentos competitivos e impaciência pelas perspetivas dos outros (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

Também a este nível, os diferentes estilos de interação, diferem entre as equipas tipo FTF e as virtuais. As interações do tipo construtivas tendem a aumentar o desempenho das equipas, independentemente do seu tipo, contrariamente as interações defensivas tendem em diminuir mais o desempenho nas equipas virtuais do que nas do tipo FTF, possivelmente por ser mais fácil ignorar um elemento de uma equipa em ambiente virtual e mais difícil de reverter ou moderar com maior passividade. Os comportamentos agressivos tendem em não provocar tantos danos numa equipa virtual, possivelmente porque a tecnologia de comunicação torna mais fácil a contribuição de todos ao invés de ser dificultada por um elemento dominante (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

No caso de equipas constituídas virtualmente, ou que raramente se reúnem, as tecnologias de comunicação são vitais. O seu uso é cada vez maior face a uma maior acessibilidade e baixos custos (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

Neste campo existem teorias que demonstram os efeitos do uso de diferentes tipos de tecnologias de comunicação. A riqueza e a sincronização dos meios de comunicação são os efeitos estudados (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

Ao nível da sincronização existem dois tipos de comunicação que podem englobar a interação de equipas virtuais: a síncrona e a assíncrona. Ao nível da comunicação síncrona é aquela que ocorre aos membros de uma equipa comunicarem em tempo real, como sejam as teleconferências, videoconferências ou sessões de *chat*. Este tipo de comunicação permite a vários elementos trabalharem a mesma informação ao mesmo tempo (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

A comunicação assíncrona caracteriza-se pela comunicação, entre membros, em momentos diferentes, como é o caso da utilização de correio eletrónico ou de discussões segmentadas (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

O grau de interação dos meios de comunicação afeta o fluxo das conversações. Os meios de comunicação que se aproximam mais das interações tipo FTF, como a videoconferência são mais eficazes quanto maior for a complexidade e interdependência das tarefas (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

A riqueza das comunicações é comumente usada para explicar como diferentes meios de comunicação afetam o desempenho das tarefas. Uma comunicação rica permite a transmissão da linguagem verbal e não-verbal, o uso de linguagem comum, o *feedback* de forma imediata e a transmissão de emoções e sentimentos. A forma mais rica de comunicar é a comunicação FTF, seguida pela realizada através de videoconferência, telefone, *chat*, correio eletrónico e comunicações impressas (Hambley, O'Neill e Kline, 2006, p. 3).

2. Estudo de caso: Grupo de trabalho no âmbito da FINABEL

O presente caso reporta-se ao período de outubro de 2011 a março de 2013 e é materializado pela minha participação no grupo de trabalho *Small Working Group Engagement* (SWGE) na FINABEL⁸⁶, para o qual fui nomeado delegado português. Durante a minha participação neste grupo de trabalho tive que liderar uma equipa heterogénea na elaboração de um estudo, no qual o trabalho desenvolvido era feito maioritariamente à distância através de plataformas informáticas. Durante este processo não procurei seguir nenhum modelo de liderança específico relacionado com a liderança de equipas nos domínios quer físico quer virtual, mas sim a minha matriz identitária baseada na experiência e formação. De seguida é relatado o caso vivenciado procurando elencar as principais ações na condução deste processo.

a. Clarificação da Situação

Após a nomeação procurei saber mais sobre o grupo de trabalho e sobre a FINABEL. No seguimento dessa pesquisa fui informado pelo adjunto do perito militar principal que Portugal havia assumido o compromisso, rotativo entre

⁸⁶ França, Itália, Holanda (Netherlands), Alemanha, Bélgica, Luxemburgo [A sigla resulta das iniciais dos países fundadores (1953) e da Alemanha (1956)]. São também membros o Reino Unido, Espanha, Grécia, Portugal, Polónia, Eslováquia, Chipre, Finlândia, Roménia, Malta e a República Checa.

as nações participantes, de ser a *Lead Nation* para o desenvolvimento de um estudo subordinado ao tema – *LAND UNITS CAPABILITY REQUIREMENTS FOR EXPEDITIONARY OPERATIONS IN A COMPLEX OPERATIONAL ENVIRONMENT*. O conhecimento deste facto veio alterar os meus índices motivacionais e trouxe um sentimento de preocupação dado o acréscimo considerável de responsabilidade. Deixara de ser um simples colaborador no trabalho para ser o responsável pela coordenação, preparação e em garantir que o mesmo seria concluído nos prazos definidos pela FINABEL.

b. O processo de trabalho

Na FINABEL o processo de elaboração dos estudos obedece a uma fita do tempo com etapas perfeitamente definidas. Normalmente estão a decorrer dois estudos em simultâneo, desfasados de um semestre entre si, e que genericamente se caracterizam por: o estudo é escolhido de entre os *mission papers*, propostos pelas nações e na reunião em que se está a discutir o *draft* final é anunciado qual o tema do próximo trabalho e qual o país que será a *Lead Nation*; após a escolha do tema segue-se o questionário, da responsabilidade da *Lead Nation*, e através do qual se procura elaborar um projeto de trabalho, e ao qual as nações contribuintes respondem sendo depois elaborado um primeiro *draft*; passados seis meses da elaboração do questionário, o primeiro *draft* é discutido em reunião de trabalho, sendo as alterações necessárias discutidas e criadas as bases para a elaboração do *draft* final, nos próximos seis meses e; passados mais seis meses, o *draft* final é discutido também em reunião presencial e uma vez incorporadas as correções necessárias é submetido a um período designado *silent procedure* ao fim do qual, se não houver objeções, será promulgado e validado para uso.

c. O primeiro obstáculo

Este estudo já estava em andamento quando fui nomeado para o liderar. Já decorria a fase de receção das respostas ao questionário com as quais se iria elaborar o primeiro *draft*. Surgiu nesta altura o primeiro muro de betão, pois, eu ainda andava preocupado em entender o que era a FINABEL e receber a “pasta” do anterior delegado; efetuar o *in-processing* na plataforma colaborativa utilizada nos trabalhos; estabelecer o primeiro contato via correio eletrónico com os restantes delegados; perceber as minhas responsabilidades; e, ainda, entender a plataforma informática que permitia a gestão virtual da equipa.

Depressa comecei a receber por correio eletrônico informação relativa ao estudo, e o seu processamento exigia domínio do assunto e empenhedorismo para dinamizar os contributos dos outros participantes. A verdade é que nesta fase eu não detinha o controlo da situação e procurava recolher as necessárias ferramentas que me permitissem liderar à distância uma equipa internacional, comunicando para o efeito através de uma plataforma informática; manter a coerência de um estudo, cuja génese não acompanhei; dominar um tema complexo e de grande abrangência; discutir e argumentar os assuntos militares na língua oficial, o inglês; e, por último, cumprir estas tarefas em esquema de “*double hattec*”, mantendo as responsabilidades na minha unidade que para o meu chefe eram prioritárias.

d. Procurar o controlo da equipa

Apesar de tardiamente procurei entender as dinâmicas associadas ao estudo e à liderança de uma equipa, com a qual estabelecia contato apenas virtual. O meu esforço foi no sentido de também dar contributos para enriquecer o estudo, mas o tema para além de complexo apresentava-se mal estruturado e por esta razão, tentei procurar auxílio formal de entidades que julguei puderem ajudar-me nesta matéria. Lamentavelmente, não obtive contributos de valor e vi-me sozinho. Tentei desenvolver esforços internamente, procurando liderar e controlar o ritmo de trabalho da equipa à distância, mas foi quando se ergueu outro muro de betão: não percebia as especificidades de liderar este tipo de equipas nem sabia como dinamizar os contributos obtidos dos delegados dos outros países.

e. O primeiro contato face-to-face (FTF)

Na reunião para discussão do primeiro *draft* constatei ser o oficial mais moderno, mais novo e inexperiente, o que também não passou despercebido aos restantes delegados. Como se não bastasse, o primeiro *draft* elaborado na altura não tinha a qualidade a que os membros do SWGE, sendo veteranos no grupo, estariam habituados. Porventura esta falta de qualidade devia-se, entre outros fatores, a eu não ter conseguido: liderar eficazmente à distância a equipa; ser dinamizador; recolher contributos de qualidade; sistematizar ideias; comunicar com clareza; definir prioridades e congregar esforços. Como se percebe eu estava em maus lençóis e muito desconfortável com a situação. Na verdade, o mais importante era o produto apresentado e não eram relevantes as especificidades associadas à minha nomeação ou as circunstâncias em que o estudo estava a ser desenvolvido.

f. Recuperar do choque inicial

O primeiro embate foi para mim um grande choque. Senti muita gente a posicionar-se, a procurar protagonismo e a defender os interesses e orientações encomendadas pelos seus países. O meu esforço foi no sentido de controlar os danos e reagir com humildade, ouvindo todas as opiniões e procurando envolver/comprometer todos os participantes, auscultando até individualmente os mais interventivos e que mais tinham contribuído. Esta auscultação, sobretudo em momentos informais, serviu também para conhecer melhor os restantes delegados (o seu *background* e os seus interesses) na perspetiva de otimizar as suas capacidades, algo que antes não tinha sequer sentido a necessidade de fazer. Neste processo procurei sempre não deixar ninguém de fora, mesmo alguém que não contribuisse para que não se sentissem tentados a atrapalhar. Finda a reunião e regressado a Portugal, tinha a sensação de que tinha “queimado” uma oportunidade e de que a minha posição perante o grupo estava enfraquecida, questionando-me se conseguiria liderar esta equipa.

g. De volta ao trabalho à distância

Para a elaboração do *draft* final, após ter incorporado as alterações resultantes da reunião anterior e as enviadas posteriormente pelos países, procurei ajuda e orientação interna, mas, mais uma vez não obtive contributos. Contudo, estava mais sabedor da temática, dinâmicas, exigências e expectativas do grupo, pelo que procurei impor-me como líder através da injeção de informação pertinente, assumindo o controlo do estudo e procurando obter comprometimento e resposta dos restantes delegados. Desta vez, no documento compilado mantive os originadores das alterações para que estes não se pudessem descartar de algo que haviam sido eles a propor, acontecimento verificado no primeiro *draft* e que eu na altura não tive coragem de refutar. Mesmo à distância, procurei ser mais motivador e encorajar o trabalho em equipa, uma vez que me apercebi que as dificuldades internas que eu sentia também eram sentidas pelos outros delegados.

h. Novo contato FTF

Na discussão do *draft* final fui confrontado com alterações inesperadas de alguns delegados de outros países, que obrigaram a um retrocesso nas dinâmicas de equipa entretanto criadas. Durante a discussão fui muito mais assertivo que na anterior reunião, procurando focar-me mais na tarefa e não

aceitando, como havia acontecido, que “cristãos novos” que durante o tempo entre reuniões não haviam feito o seu trabalho aproveitassem a reunião para criticarem apenas o trabalho feito sem acrescentar valor. Esta opção permitiu-me ascender em consideração e obter um maior reconhecimento dos restantes membros, não só pela nova atitude e presença, mas também pelo produto apresentado ter já a qualidade exigida. Tal como era o meu desejo interior, a decisão de estender o prazo do trabalho por mais um semestre foi tomada superiormente. Eu havia falhado no prazo inicialmente definido para a execução do estudo devido às vicissitudes da minha nomeação, e via agora neste adiamento uma segunda oportunidade para efetuar um trabalho de qualidade, ser credível e deixar uma boa imagem, não só minha mas de Portugal, já que no seio destes grupos nós temos um papel de embaixadores.

i. Reação após falhar o prazo de entrega

Para que o trabalho evoluisse fui muito mais direto e procurei tirar partido das qualidades demonstradas por cada um, quer nos dois contatos presenciais quer nos produtos por estes enviados. Apesar de ter privilegiado o contributo de alguns delegados, pela sua qualidade e pertinência, mantive sempre aqueles menos participativos comprometidos e motivados com o caminho que estava a ser seguido. Este período foi muito intenso e interessante, pois finalmente estava a tirar partido da heterogeneidade da equipa. Começava a evidenciar-se um aumento do respeito, reconhecimento e aceitabilidade da minha posição como líder no processo. O resultado deste esforço foi a elaboração em equipa de um estudo que cumpria os pergaminhos definidos pela FINABEL e que veio a ser aprovado na terceira reunião.

j. Uma retrospectiva

Durante este período verifiquei que falhei na clarificação da situação e na delineação da estratégia que fez com que fosse desperdiçada, em tempo não em aprendizagem, uma etapa – o primeiro *draft*. Internamente não obtive o apoio desejável, principalmente, na fase inicial da minha participação, pois como referi o tema apresentava-se complexo e estava mal estruturado e a falta de contributos para corrigir ou aceitar o que estava produzido, obrigou-me a um isolamento e assunção de responsabilidades. Houve a necessidade de aprender com o processo a decorrer e de ser mais assertivo e direto para que houvesse por parte dos outros delegados um maior comprometimento com a tarefa.

A heterogeneidade do grupo, as diferenças culturais, os interesses, as experiências, os suportes doutrinários internos, entre outros, obrigaram-me em pouco tempo a tirar partido do grupo e maximizar as competências de todos. Outro aspeto com o qual tive de lidar foi a secundarização da tarefa de liderar este grupo de trabalho quando confrontado com as tarefas que me eram cometidas no seio da minha unidade.

Considero como chave para a conclusão desta tarefa o trabalho de equipa, a necessária coordenação, motivação e exemplo contínuo do líder. Apesar da falta de qualidade do primeiro *draft* e de eu assumir a minha culpa, a verdade é que os elementos que constituíam a equipa eram experientes, conhecedores e já estavam na organização há algum tempo e a verdade é que nada fizeram para contrariar o rumo que o estudo estava a tomar inicialmente. Fica a dúvida se intencionalmente ou por falta de orientação da minha parte.

3. Análise do estudo de caso

Analisando o estudo de caso protagonizado por um oficial do Exército (Oficial PRT), é notória, no nosso entender, a existência de factos que de alguma maneira são enquadráveis e explicados no quadro conceptual exposto neste estudo, sendo também verdade que nem todos os factos existentes neste processo de liderança têm justificação científica no quadro conceptual referido. Para a análise do caso de estudo e como ponto de partida elegem-se os seguintes factos:

- A desmotivação do incumbente quando toma conhecimento que irá liderar o grupo ao invés e ser integrado nele apenas como colaborador;
- O processo de trabalho apresentava alguma complexidade;
- A complexidade da matéria tratada e a sua má estruturação;
- A dificuldade na percepção das especificações para a liderança deste tipo de grupo e das formas adequadas para a dinamização dos contributos dos restantes membros;
- O reconhecimento da dificuldade em liderar o grupo à distância, sistematizar ideias, comunicar, definir prioridades e congregar esforços;
- A existência de interesses individuais assentes nas necessidades de angariar protagonismos por parte de alguns membros do grupo;

- A alteração da postura e atitude do líder, procurando controlar os danos (gestão de conflitos) e de envolver/comprometer todos os participantes numa clara intenção de manter o grupo;
- A criação de mecanismos de controlo ou supervisão dos contributos de cada delegado através da identificação dos originadores dos contributos;
- A intervenção do líder sobre o grupo, no sentido de aumentar a motivação e dinamização do trabalho na sequência do reconhecimento das dificuldades internas, nos países de cada um dos membros;
- A focalização na tarefa, durante o período de discussão, exercendo inclusivamente uma gestão por exceção ativa na orientação dos “novos cristãos”;
- A criação de um espírito de grupo após a percepção de sucesso e reconhecimento de qualidade no trabalho realizado e a consequente aceitação do líder.

O líder, neste caso o Oficial PRT, começou por se aperceber que as contingências ambientais e organizacionais que definem o contexto mais amplo de ação do grupo revelavam um problema de partida: o facto de ter que ir liderar um grupo com elementos de vários países. Apesar de este facto ser intrínseco à forma como a organização que tutela os SWGE estabelece o modo de funcionamento destes grupos (liderança rotativa), o seu sentimento de impreparação levou a um decréscimo da sua motivação.

De acordo com o modelo de Hill o desempenho do grupo começa com o modelo mental do líder sobre a situação, não tendo apenas em consideração as variáveis dos problemas que afetam o grupo, mas considerando também as variáveis ambientais. De facto, houve neste episódio uma influência externa que apesar de afetar mais o seu líder, teve com certeza influência no desempenho do grupo. A primeira decisão a ser tomada pelo líder seria a de decidir se continuaria apenas a observar ou agiria em função da informação que tivesse no momento. Na situação relatada a observação sobre o grupo revelava-se difícil, já que os seus membros estavam a trabalhar nos respetivos países e quer a plataforma colaborativa quer a informação que se podia extrair do conteúdo dos *e-mails* trocados até então, se revelavam insuficientes para a tomada de decisão sobre o foco da sua eventual ação, se ao nível da tarefa ou ao nível da relação.

Esta impossibilidade de recolher informação sobre o grupo não permitiu ao Oficial PRT avaliar com exatidão a complexidade da matéria tratada e a sua má estruturação, dificultou-lhe também a percepção das especificações para a liderança deste tipo de grupo e das formas adequadas para a dinamização dos contributos dos restantes membros.

As ocorrências mencionadas resultaram na supressão quase total da ação inicial do processo de liderança defendido por Hill, ou seja, o modelo mental do líder sobre a situação não foi realizado nas melhores condições, inviabilizando ou perturbando a primeira de todas as decisões do líder.

Aquando da primeira reunião em que o Oficial PRT esteve presente, houve uma verdadeira oportunidade de observar o grupo, e ficou evidente que o grupo tinha problemas quer ao nível da tarefa quer ao nível do relacionamento, patentes na falta de qualidade do trabalho produzido no período que antecedeu a reunião e nas manifestações das necessidades individuais que evidenciavam a procura de protagonismo no seio do grupo. Dir-se-á que se percorreu o ciclo completo do modelo e a reunião permitiu colocar o processo de liderança novamente no seu estágio inicial, havendo a partir daí uma alteração da atitude do líder, o qual, de acordo com o seu relato, agiu no sentido de controlar os danos, gerindo conflitos, agindo portanto, internamente ao nível do relacionamento para manter o grupo, e, em simultâneo, interveio levando em consideração a necessidade de focalizar o grupo nos objetivos, injetando informação pertinente garantindo o comprometimento e respostas por parte dos membros do grupo. Fica claro que as ações de liderança de que fala o modelo de Hill foram usadas com um propósito claro de se chegar ao último estágio do modelo, a eficácia do grupo, com um resultado diferente para melhor quando comparado com o apresentado na primeira reunião.

No novo contacto FTF, houve uma maior assertividade por parte do líder e uma maior orientação para a tarefa e a utilização de uma liderança mais transformacional. Verificou-se nesta reunião uma mudança de atitude por parte dos membros do grupo, que através do reconhecimento da liderança de certo modo alavancaram a criação do espírito de grupo. Ou seja, chega-se ao último estágio do ciclo do processo de liderança, de acordo com o modelo de Hill, com a percepção de ter havido uma melhoria no desempenho e no desenvolvimento do grupo atendendo às definições destas duas componentes no modelo de liderança em questão.

Partindo do estudo de caso apresentado e considerando a análise feita com base nos conceitos de liderança levados em conta neste trabalho, afigura-se pertinente realçar sua adequabilidade na teorização e justificação para grande parte dos episódios do processo de liderança vivido pelo Oficial PRT.

Ao aplicar o modelo de Hill ao caso em concreto, verificou-se que as ausências de algumas etapas do modelo não permitiu, ao início, o exercício de uma liderança eficaz, por não ter sido possível reunir a informação necessária para a primeira decisão que o líder deve tomar, ou seja, se deve intervir ou continuar a sua observação sobre o grupo possibilitando-lhe escolher o âmbito da sua intervenção se fosse caso disso.

Empiricamente ou não, certo foi, que na segunda iteração do processo de liderança à luz do modelo de Hill, houve de facto o cumprimento dessas etapas, permitindo numa primeira fase intervir ao nível da tarefa, orientando o grupo para os objetivos a alcançar e concomitantemente iniciar as ações de liderança para manter o grupo, intervindo de forma a tornar o relacionamento entre os seus elementos mais fácil, promovendo inclusive um espírito de corpo.

Relativamente ao modelo de Hambley, O'Neill e Kline (2006), a sua aplicação ficou retratada na atuação do líder nos ambientes FTF e virtual. Neste último, o líder manteve o registo da autoria dos contributos, possibilitando a responsabilização de cada um dos elementos do grupo e a aplicação efetiva daquele estilo de liderança, já que também está registado, que, em equipas virtuais, o estilo transaccional tem melhores resultados, em termos de eficácia da equipa, se os contributos, de um elemento da equipa, fossem identificados. Esta vantagem desaparece se todos os contributos estiverem a ser tratados de forma anónima.

Ficou também patente que houve lugar a um estilo de liderança transaccional quando o líder se esforçou no sentido de controlar os danos, procurando envolver todos os participantes, procurando igualmente conhecer melhor todos os elementos da equipa, numa postura inclusiva e de otimização das capacidades de cada um deles.

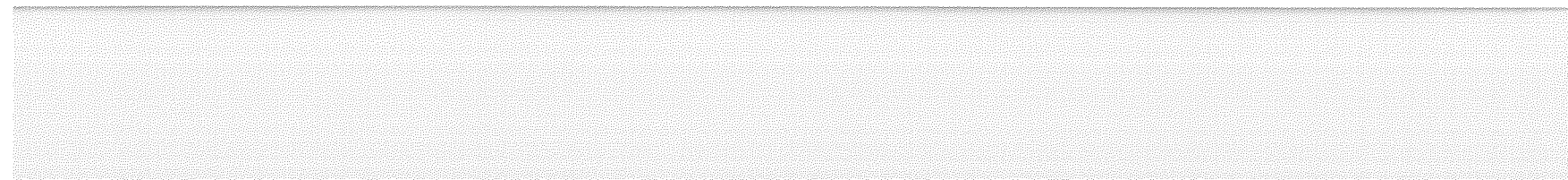
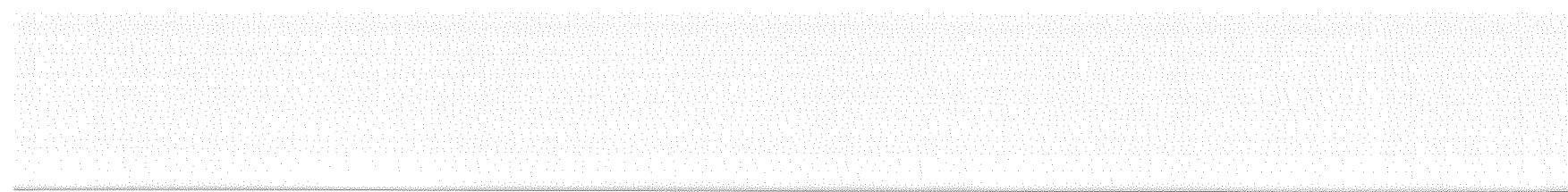
É neste campo, o da intervenção relacional, que se verifica a adequabilidade das teorias da liderança transaccional para caracterizar a liderança exercida, muito embora, também se adequa à caracterização do processo de liderança centrado no desempenho do indivíduo, como ficou claro pela utilização da gestão por exceção ativa.

Verificou-se também que os dois métodos são adaptáveis às equipas virtuais, implicando apenas por parte do líder uma maior atenção às *nuances* desta forma de ligação entre os membros do grupo.

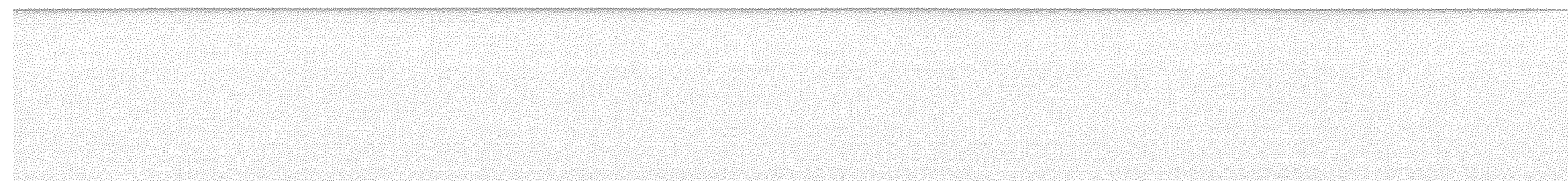
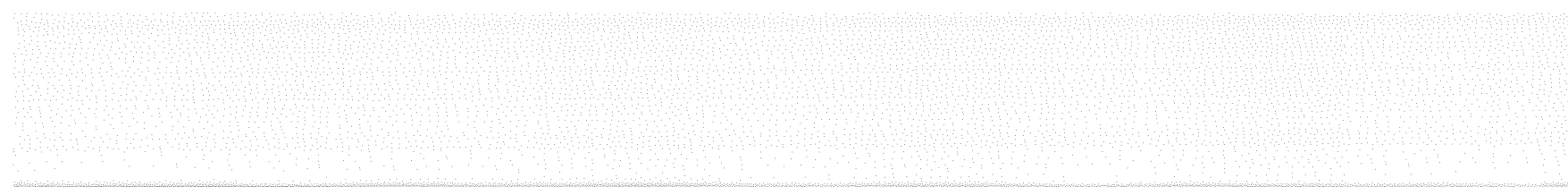
Considera-se, portanto, lícito afirmar que o caso de estudo analisado e que em última instância retrata uma situação de sucesso no processo de liderança pode ter a sua base concetual nos dois modelos de liderança anteriormente apresentados.

Referências bibliográficas

- Day, D. V., Gronnb, P. & Salas, E., 2004. Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly* 15 - Elsevier, pp. 858-877.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A. & Kline, T. J., 2006. Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *ScienceDirect*, 7 Novembro.
- Hill, S., 2013. Team Leadership. Em: *Leadership: theory and practice*. 6ª edição ed. s.l.:Sage Publications, pp. 287 - 318.
- Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A., 2008. On Teams, Teamwork and Team Performance; Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, pp. 540-547.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A., 2001. Team Leadership. *The leadership quarterly* 12, pp. 451-483.



**Secção III - LIDERANÇA EM
SITUAÇÕES EXTREMAS**



10. Reação a um ato terrorista armado

COR Guardia Civil Garcia Gazapo (ESP)
MAJ NAV José Oliveira
MAJ ADMIL Jorge Rainha
MAJ CAV GNR Manuel Ferreira
MAJ TM Lopes Antunes.

"A genialidade de um bom líder é deixar para trás uma situação com a qual o senso comum, sem a graça da genialidade, consegue lidar de forma bem-sucedida".

Walter Lippmann

1. Enquadramento teórico

A liderança é algo que se constrói na relação diária entre o líder e os seus subordinados. O modo de conseguir uma liderança efetiva e de sucesso tem sido objeto de estudo de inúmeros pensadores, caracterizando diversos estilos em função de diversas características, quer sejam pessoais, organizacionais, conjunturais ou situacionais.

O sucesso das organizações começa no indivíduo, estende-se ao grupo, mas é altamente dependente do líder e da sua liderança. Contudo, existem determinados fatores que condicionam as tarefas e a atividade de liderança, especialmente quando estas ocorrem em ambientes de *stress* extremo. No entanto, *stress* extremo é um conceito de alguma abrangência e que é necessário caracterizar em função do contexto em que sucede. A preparação pessoal, a estrutura organizacional, os procedimentos implementados, a frequência, a rotina, entre outros, são aspetos a ter em consideração quando definimos uma situação de *stress* extremo.

Sean Hannah, Mary Uhl-Bien, Bruce Avolio e Fabrice Cavarretta no seu artigo "*A framework for examining leadership in extreme contexts*", lançam uma série de fatores que permitem caracterizar, ou melhor, na opinião dos autores, ajudam a caracterizar as situações quanto ao seu nível de severidade. Para se atingir tal desiderato, são propostos uma série de fatores que os autores chamam de "dimensões", e que sobre os quais

interagem outros que vão atuar como atenuantes ou intensificadores. Não é intenção modelar nenhum estilo de liderança, mas é considerado que em função do nível de extremidade, o líder deve reagir de acordo com a situação.

O enquadramento teórico seguido para interpretar o tema, foi o exposto no artigo científico “A framework for examining leadership in extreme contexts”, o qual passaremos a apresentar de seguida (Hannah, et al., 2009).

O modelo baseia-se no esquema que consta da Figura nº1 e dá especial enfoque ao nível de extremidade, que pode fazer variar a capacidade de uma resposta de liderança adaptativa.

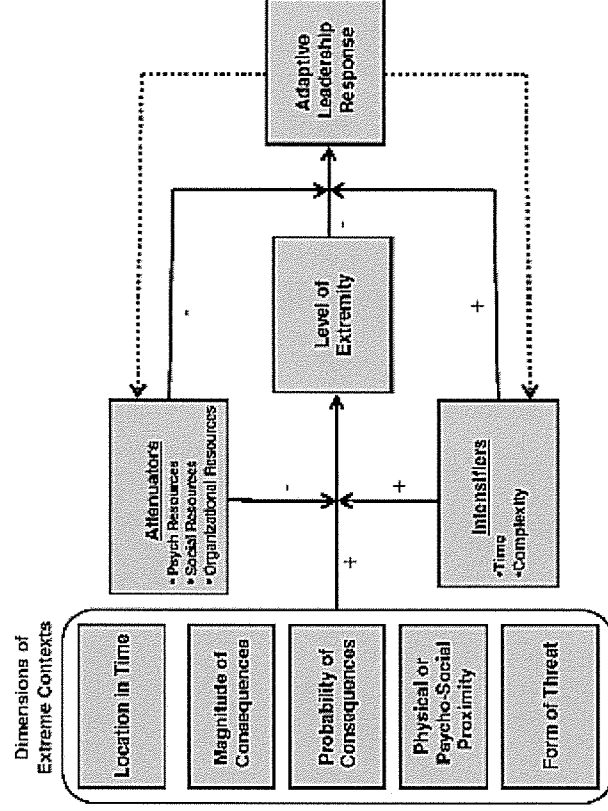


Figura nº1 – Tipologia de contextos extremos

Fonte: Hannah, et al. (2009, p. 899).

O nível de extremidade tem por base cinco dimensões primárias contextuais: a localização temporal, a magnitude das consequências, a probabilidade das consequências, a proximidade física e psicossocial e, por último, a forma da ameaça.

As dimensões contextuais são influenciadas positiva ou negativamente por fatores que funcionam como intensificadores ou atenuantes do nível de extremidade.

Na parte final do artigo, os autores apresentam uma resposta de

liderança adaptativa, assumindo que o líder pode influenciar os fatores atenuantes e os intensificadores, alterando, por isso, o nível de extremidade (Hannah, et al., 2009, p. 897).

A liderança em contextos de extremidade pode ser determinada mediante o tipo de organização em que se insere, que os autores definem como sendo caracterizados e diferenciados de outros conceitos, tais como, o de acontecimentos extremos, de crises e de organizações de elevada segurança (HRO – High Reliability Organizations) (Hannah, et al., 2009, pp. 897-900). De acordo com o tipo de organizações e o seu contexto, tanto o líder como os seguidores tendem a ter comportamentos diferenciados quando confrontados com contextos extremos, pelo que são caracterizados quatro tipos distintos de contextos organizacionais:

- “*Trauma organizations*”, nas quais os acontecimentos extremos são muito frequentes e acontecem com um grau de probabilidade muito alto. As organizações tendem a ser reativas e normalmente não estão em risco a vida nem a integridade física dos membros da organização. Para exemplificar, é dado o caso de uma unidade de urgência de um hospital (Hannah, et al., 2009, p. 900);

- “*Critical action organizations*” (CAO), que são confrontadas com acontecimentos extremos, com uma menor frequência que o anterior, mas com um potencial de magnitude das consequências mais elevado. Dado que a missão deste tipo de organizações inclui fazer face a consequências extremas, existe uma tolerância maior ao risco e às perdas de vidas humanas. Como as CAO estão sujeitas a uma menor probabilidade de acontecimentos extremos do que as “*Trauma organizations*”, há necessidade de promover mais situações de treino e simulações. Outro fator que é relevante para o tipo de liderança nestas organizações diz respeito ao facto da possível perda do líder, por exemplo, em combate, não permitir a sua substituição, pelo que alguém da equipa terá de assumir essas suas funções. Os exemplos dados deste tipo de organização são as unidades militares de combate, os bombeiros e as equipas de resposta a desastres (Hannah, et al., 2009, pp. 900-901);

- “*High reliability organizations*”, cuja missão é conter ou prevenir os acontecimentos extremos, mas tendo como principal objetivo a segurança (*safety first*). Têm tendência para serem excessivamente administrativas no que diz respeito ao controlo e à gestão do risco, contudo muito práticas na antecipação de acontecimentos extremos. Os exemplos referidos no artigo dizem respeito à polícia de ordem pública (normal), oficiais da polícia e às operações de combate a incêndios (proteção civil) (Hannah, et al., 2009, p. 901);

- Por último, as “*Naive organizations*”, que têm falta de treino e de recursos para fazer face a acontecimentos extremos, dado que não preveem ter contacto com este tipo de acontecimentos por assumirem que se acontecer algo, alguém estará preparado para resolver essa situação (organização externa), pelo que a liderança não se prepara para esse tipo de acontecimentos. O exemplo que damos diz respeito ao pessoal que trabalha num hotel, que em caso de fogo, chama os bombeiros para resolver o problema.

a. As dimensões dos contextos extremos

Conforme referido anteriormente, os autores do artigo definem cinco dimensões em contextos extremos, pelo que as mesmas vão ser relatadas de seguida.

A primeira dimensão diz respeito à **limitação temporal**, que pode ocorrer na “fase da preparação”, “durante o acontecimento” (tradução livre do inglês “*in situ*”) e “após o acontecimento”.

Durante a “fase da preparação”, a liderança torna-se crítica, quanto ao planeamento e treino, pelo que há necessidade de prever potenciais ameaças, estar alerta e retirar a ideia aos seguidores de que essa situação não irá acontecer-lhes, evitando um sentimento de relaxamento dos mesmos.

Na fase “durante o acontecimento”, os membros do grupo ficam mais motivados para tomarem parte da ação e fazerem face à ameaça, dado que, em situações de perigo, os seguidores mais facilmente aceitam decisões precipitadas (do que pouco determinadas) e uma liderança centralizada e autocrática. Por outro lado, os fatores sociais tais como a coesão, identificação com a organização, o compromisso e a liderança, servem para mitigar o *stress* e a ansiedade e manter a performance.

Na última fase, após a situação extrema, há necessidade de uma liderança que possibilite restabelecer o sistema, os procedimentos e os recursos. Para ganhar a confiança e diminuir a ansiedade, o líder deve ser aberto e transparente e divulgar os procedimentos para restabelecer a situação, restabelecer o pessoal e outros recursos, bem como dar apoio aos seguidores. É uma fase crítica, pois os seguidores tendem a estar mais vulneráveis, a procurar justificações e a escrutinar o líder, os processos da organização, a cultura e as suposições que guiam as ações do grupo, requerendo, por isso, uma organização psíquica. Nesta fase, pretende-se uma liderança empática, que considere o indivíduo, oferecendo níveis suficientes de segurança psicológica e obtendo, assim, lições atendidas (Hannah, et al., 2009, pp. 902-905).

A potencial **magnitude das consequências** da ameaça e a **probabilidade de ocorrência das consequências** são duas dimensões que, segundo os autores, influenciam o nível de extremidade, constituindo-se como a segunda e terceira dimensões a analisar.

Alguns autores defendem que o grau de extremidade deve ser baseado em função da perda, do impacto ou dos efeitos causados (consequências). Os autores do artigo referido anteriormente sugerem que os níveis de extremidade são melhor definidos através de níveis de análise claros, baseados num modelo específico de análise. Um elevado potencial de magnitude de consequências por si só não é suficiente para criar uma situação de contexto extremo, contudo, se lhe juntarmos um elevado nível de probabilidade de ocorrência, as pessoas terão a percepção de estarem perante um contexto extremo.

À medida que a magnitude e a probabilidade crescem, espera-se que as organizações superem alguma inércia e resistência para que estejam preparadas para as situações de contexto extremo, exigindo, por isso, também, um aumento das capacidades de liderança, estando os seguidores mais focados na competência do seu líder do que no seu carácter (Hannah, et al., 2009, p. 906).

A quarta dimensão diz respeito à **proximidade física, social e psicológica**, que pode de forma independentemente ou em interação, ter impacto na forma como os líderes e os seguidores se preparam para um acontecimento extremo ou como reagem ao mesmo. Este estudo sugere que o impacto do estilo de liderança e o comportamento dos seguidores variam em função do grau de separação física entre o líder e os seguidores, o que determina o processo de influência, nomeadamente na forma como o comportamento do líder é entendido e interpretado pelos seguidores. Por exemplo, em situações de combate, o líder que partilha os riscos e dificuldades é visto como mais eficaz e leal (Little, 1964 cit por Hannah, et al., 2009, p. 906).

Alguns autores concordam que o distanciamento entre o líder e os seguidores neutraliza o impacto do líder nas necessidades, do fazer chegar a informação e dar diretrizes apropriadas aos seguidores. Contudo, os autores deste artigo são da opinião de que, em contextos extremos, os fatores psicológicos e sociais são mais importantes do que os referentes à proximidade. Assim, a adequada distância social entre o líder e os seguidores é importante para que este se mantenha imparcial e emocionalmente distante dos seus seguidores (Martin & Sims, 1956 cit por Hannah, et al., 2009, p. 907). Contudo, em combate, esta situação inverte-

se, havendo necessidade do líder “ser mais um igual do grupo”. Os autores sugerem que a proximidade entre o líder e os seguidores, em situações extremas, é vantajosa por revelar elevados níveis de coesão e confiança.

A última dimensão a analisar é a **forma de ameaça** que os autores dividem em: física, psicológica e material, em que cada uma requer forma diferente de resposta de liderança. Se a ameaça for contra o bem-estar psicológico, exige uma liderança que facilite o “*sensemaking*” (Foldy et al., 2008 cit. por Hannah, et al., 2009, p. 908) dos membros. Se por outro lado, se tratar de um perigo para a integridade física, então aquela deve ser agressiva e decidida (Gray, 1959 cit. por Hannah, et al., 2009, p. 908.). Assim, à medida que a forma de ameaça se altera, os seguidores também alteram a sua percepção e atitudes, pelo que se exige também uma diferente abordagem do líder. Contudo, os autores alertam que as formas de ameaça, embora estejam tipificadas, podem ocorrer de forma combinada. Esta multifacetada e dinâmica reação dos seguidores requer uma liderança adaptativa e administrativa, devido às diferentes e complexas contingências com que o líder se depara.

b. Atenuantes e intensificadores

Os autores definem atenuantes e intensificadores do nível de extremidade. Os primeiros dividem-se em recursos psicológicos, recursos sociológicos e recursos da organização e os outros, no tempo e na complexidade.

Começamos por analisar os fatores atenuantes, nomeadamente os **recursos psicológicos**. Uma emoção negativa, como o medo, por exemplo, pode ter sido originada por uma percepção de que a evolução da ameaça é superior à avaliação efetuada para a enfrentar, limitando o conhecimento e a atenção e diminuindo o potencial. Por outro lado, as emoções positivas facilitam a capacidade de adaptação em situações de *stress*.

Os recursos psicológicos, tais como a resiliência e a eficácia, em contextos extremos, são fatores críticos que permitem capacidade de adaptação, motivação e modalidades de ação eficazes.

Os **recursos sociológicos**, no âmbito da liderança social em rede, são importantes e podem atenuar a situação, dado que, em situações extremas, torna-se difícil a troca de informação e a coordenação, pelo que há necessidade de estabelecer um sistema de liderança e comunicação através da rede interna e externa.

Alguns atenuantes, tais como moral do grupo, coesão e liderança eficaz estão associadas a menos baixas psiquiátricas em combate e a eficácia do grupo (Belenky, et al., 1985; Little, 1964 cit. por Hannah, et al., 2009, p. 909).

Por último, os **recursos tangíveis da organização**, tais como os recursos técnicos, os financeiros e os humanos, também são apresentados como atenuantes importantes (Quarantelli, 1988; Turner, 1976 cit. por Hannah, et al., 2009, p. 910).

Este tipo de recursos referido está relacionado com os outros atenuantes apresentados, influenciando-se mutuamente. A própria capacidade de adaptação da organização em contextos extremos está dependente de ter recursos e sistemas de comunicações adequados, para garantir a capacidade de partilha de informação e coordenação.

Os autores acreditam que os fatores apresentados conseguem atenuar os níveis de extremidade e aumentar a capacidade da organização em dar uma resposta de liderança adaptativa (Hannah, et al., 2009, p. 910).

No que diz respeito aos fatores intensificadores, o primeiro diz respeito ao **tempo**, que pode ser visto nas formas da compressão, da duração e da frequência.

A compressão de tempo acontece quando há uma redução drástica no tempo disponível de reação, por ter surgido um acontecimento inesperado, o que limita o tempo de resposta e a janela de oportunidade de decisão, o tempo de planeamento e coordenação e ainda a capacidade de utilização dos recursos. Por último, a frequência com que as situações ocorrem pode reduzir a novidade (inovação) e a capacidade de antecipação, podendo as situações serem percecionadas como normais, caso a frequência seja muito alta.

O outro intensificador, o **nível de complexidade**, está relacionado com a complexidade de meios ambiente muito dinâmicos, em que as variáveis, por serem interdependentes, podem colapsar numa situação inesperada (Marion, 1999; Stacey, 1995 cit. por Hannah, et al., 2009, p. 911).

O nível de complexidade pode vir da multiplicidade da natureza dos atores envolvidos (*multi-agency*) ou mesmo da interação das pessoas com a tecnologia, o nível de incerteza associado a alterações rápidas, condições imprevistas e o número de situações críticas que ocorrem simultaneamente.

c. **Resposta de liderança adaptativa**

Os autores defendem que a liderança em contextos extremos diz respeito aos processos adaptativos de influência, pelo que exige do líder uma resposta de liderança adaptativa.

Este tipo de resposta exige que o líder compreenda e estabeleça o que precisa

de ser feito e como fazê-lo, para permitir que os esforços individuais e do grupo sejam no sentido de atingir os objetivos. Para isso, deverá explorar as dimensões, as atenuantes e os identificadores do nível de extremidade correspondente à situação extrema que está a viver e na qual vai ter de tomar as suas decisões.

2. Caso de Estudo: reação a um ato terrorista armado

A história que resolvemos enquadrar reporta-se a uma situação real que ocorreu nos anos oitenta do século passado, numa povoação do País Basco (Espanha).

Naquela época, a organização terrorista basca ETA (*Euskadi Ta Askatasuna*)⁵⁹ encontrava-se em pleno auge da sua atividade. Havia comandos operacionais em cada uma das três províncias bascas, para além dos designados comandos “libertados”, em França, que faziam algumas incursões em território espanhol, através dos Pirinéus, cometendo vários ataques terroristas e regressando novamente à sua origem.

A situação de hostilidade contra as Forças de Segurança (FFSS) e contra as Forças Armadas (FFAA) era total, ataques indiscriminados eram cometidos frequentemente, contra eles e contra as suas famílias, dentro e fora dos quartéis procurando causar o máximo dano possível, quer do ponto de vista material, quer pessoal.

O evento específico que se vai narrar aconteceu numa população da província de Alava, onde existia um quartel da *Guardia Civil*, há altura comandado por um tenente recém-promovido. Para além do comandante, o efetivo era composto por um sargento (próximo da idade de reforma) e por oito guardas-civis, alguns dos quais ali viviam com as suas famílias.

A relação da população com os guardas-civis era muito má, havia uma rejeição total à *Guardia Civil* e a tudo o que esta representava. O quartel era afastado do núcleo populacional e vivia-se uma situação de forte isolamento. Naquela época, todos os guardas-civis destinados ao País Basco tinham de passar o período de um mês de ambientação em San Sebastian para se acostumarem ao problema do terrorismo. Aprender as normas de segurança, de autoproteção, e estar cientes do ambiente hostil com que tinham de lidar. Este era um estágio considerado fundamental para os guardas recém-colocados no País Basco.

Uma tarde de domingo, em setembro, na povoação onde ocorreu o evento, realizou-se um concerto musical num recinto desportivo ao ar livre, que se situava em frente do quartel, a cerca de 80 metros. A adesão a este

⁵⁹ Significa: *Pátria Basca e Liberdade*. Informação adicional pode ser obtida em trabalho realizado pelo jornal “El Mundo” em: <http://www.elmundo.es/etia/historia/index.html>

evento foi elevada e uma multidão concentrou-se naquela zona. Esta situação, obviamente era do conhecimento do comandante do quartelamento, que mandou reforçar o dispositivo de segurança na tentativa de evitar incidentes.

Entre o quartel e o recinto desportivo ficava a estrada de acesso à povoação e, em frente, existia um jardim com plantas de média altura. Ao anoitecer, e no decorrer do concerto, foi perpetrado um ataque terrorista com quatro membros armados com espingardas de assalto e lançadores de granadas. Os elementos do comando terrorista estavam escondidos no jardim, sob a cobertura da escuridão, e efetuaram um primeiro disparo que visava o guarda que garantia a segurança na porta do quartel. Felizmente, o tiro não foi certo e atingiu uma chapa perto da cabeça do guarda, permitindo-lhe assim reagir e efetuar alguns disparos de resposta.

Na sequência dos eventos, os terroristas dispararam várias rajadas e lançaram uma granada contra a fachada do edifício. Um dos guardas da segurança foi ferido no pescoço pelos estilhaços da granada e, de imediato, outros homens que se encontravam dentro das instalações saíram para o pátio interior, de arma na mão e a disparar para o ar sem se aperceberem exatamente o que estava a acontecer.

A reação do tenente foi, de início, de espanto, sem noção do que estava acontecer, continuando o tiroteio durante mais alguns minutos. Apercebendo-se que a origem dos disparos era a zona do recinto desportivo, e tendo tomado consciência da quantidade de cidadãos que se encontrava naquela zona, a sua preocupação imediata foi de forma enérgica apelar ao autocontrolo dos militares e ordenar que apenas efetuassem disparos para o ar. Com esta decisão, apenas pretendia, a todo o custo, evitar vítimas entre os espetadores do concerto, uma vez que se encontravam na mesma linha de fogo que os terroristas. Os terroristas por sua vez tinham plena consciência da situação ao escolherem aquele local para desencadear o seu ataque.

No sucedido repentino dos acontecimentos, foi ordenado um pedido de reforços para apoiar a defesa das instalações e dos homens que ali se encontravam, e com veemência foi reiterada a ordem para não reagirem ao fogo na direção do recinto desportivo, uma vez que os cidadãos que se encontravam a assistir ao concerto, poderiam ser atingidos pelos projéteis.

É em momentos como aquele, caracterizado por uma tensão elevada aos seus mais altos níveis e com um quadro mental das possíveis consequências duma resposta pronta e rápida ao fogo inimigo que um Comandante de homens tem que ter o discernimento, sangue-frio, coragem, clarividência e forte inteligência emocional para, por um lado conseguir lidar com a situação em si mesma e por outro, levar a que os seus homens de forma

espontânea acatem as ordens do seu Comandante. Uma ordem difícil de dar, seguramente, e difícil de acatar, mas só com um grupo disciplinado, treinado e muito profissional como aquele, conseguiu lidar com a situação, cumprindo em todos os momentos com as ordens dadas pelo seu Comandante. Todos estavam conscientes das consequências que podiam resultar para a população civil de uma eventual desobediência àquela ordem.

O comando terrorista não conseguiu os seus intentos e fugiu, covardemente, por entre a multidão que assistia ao concerto, garantindo assim a sua proteção na fuga.

Passados alguns minutos foram adotados alguns procedimentos definidos em situação de pós ataque terrorista, que visavam evitar que os militares fossem atingidos por armadilhas que frequentemente os terroristas deixam no caminho da fuga.

Após a chegada dos reforços e, reestabelecido o cenário, foram efetuadas pesquisas pela Polícia Judiciária e pelos serviços de Informações da *Guardia Civil*.

Quanto aos guardas, seguiram-se alguns pedidos de baixa psicológica, solicitações de transferência e passagens à reforma. O ambiente que se vivia naquela região era extremamente agressivo, e algum tempo mais tarde aquela unidade acabou por ser definitivamente suprimida tendo os seus homens sido transferidos.

3. Análise contextual do estudo de caso

Para complementar e auxiliar a compreensão dos comportamentos em função do tipo de organização (tipificado anteriormente), considerámos a *Guardia Civil* espanhola como uma CAO.

Tendo em consideração o levantamento que foi feito pelos autores das dimensões de situações de *stress* extremo, de seguida, pegando no nosso caso de estudo, vamos contextualizá-lo à luz de cada uma delas.

a. As 5 dimensões de análise do contexto extremo

Relativamente à dimensão da limitação temporal, vamos aqui tentar perceber e enquadrar o caso de estudo em cada uma das suas fases (preparação, durante a situação e após a situação). Assim, no que diz respeito ao espaço temporal que decorreu até à verificação do fenómeno que considerámos ser gerador de uma situação de *stress* extremo, ocorreram uma

série de processos, nomeadamente, ao nível da formação, ensino e adaptação a ambientes violentos e adversos. Com isto a *Guardia Civil* pretende preparar cada um dos militares ali colocados para situações de extrema violência como é o caso do terrorismo no País Basco, assim como a existência de uma grande animosidade por parte da população local.

Podemos então constatar que é uma preocupação da organização preparar antecipadamente os militares para ambientes com esta natureza, uma vez que lhes é dado um período de ambientação em San Sebastian para minimizar o impacto de integração num ambiente tão adverso. Para além desta preparação, é responsabilidade do Comandante local manter permanentemente os níveis de operacionalidade e prontidão dos militares para situações de terrorismo inopinado, nomeadamente através da formação em sala e com exercícios práticos, além de que deve cultivar os laços da *sã camaradagem* e *entreatajuda*. As preocupações com a prontidão e operacionalidade do seu pessoal, não só como o modelo infere, mas também como as lições aprendidas assim o indicam. O Comandante deve também ter a capacidade e o cuidado de analisar todos os aspetos relativos à instalação dos militares. A este nível estamos a pensar nas preocupações do Comandante acerca das condições das infraestruturas físicas, segurança do espaço, meios de comunicações de apoio às operações, como também ao nível do apoio psicológico e social, não só para os militares como também para as suas famílias como forma de ultrapassarem melhor as situações de animosidade e violência extrema quando ela acontece, como foi o caso.

No que diz respeito ao **espaço temporal** que balizou todos os acontecimentos do ataque, desde o primeiro disparo até à fuga dos terroristas, tem de ser interpretado à luz de vários aspetos, mas que consideramos que se encaixam perfeitamente no quadro conceptual do modelo em estudo. Assim temos de relevar quatro questões principais, e que são, o comportamento e resposta à situação de violência extrema, a forma de liderança do Comandante sem perder o controlo da mesma, a presença de cidadãos no concerto musical (possibilidade de serem atingidos ou utilizados como escudos humanos) e, por fim, o posicionamento dos terroristas (perfeita consciência do local e a proteção obtida em função da multidão no concerto). Assim, em relação aos militares vistos como os seguidores à luz do modelo de análise, e de acordo com o relato da situação, podemos inferir que naqueles breves minutos que mais pareciam uma eternidade face à violência do ataque, mantiveram sempre a calma e a frieza que a situação exigia, ou seja, conseguiram manter o seu autocontrolo, a coesão e a confiança no seu Comandante.

Em relação à conduta e comportamento do Comandante, apesar de desorientado nos primeiros segundos, rapidamente teve que reagir, pois tratava-se de uma situação de ataque terrorista que requeria uma resposta enérgica e imediata. Também aqui no nosso caso perante um tiroteio continuado de alguns minutos se verificou um “tomar de rédeas” por parte do Comandante que conseguiu elaborar um quadro mental do que estava a acontecer para tomar as diligências necessárias que a situação requeria. Depois de analisar rapidamente a situação e ter detetado a origem dos ataques, sem perder o discernimento em relação ao evento cultural que estava a decorrer nas imediações, com todas as características de uma liderança autocrática, firme e enérgica tomou as decisões mais assertivas que a situação exigia, ordenando reiteradamente que os seus militares não reagissem diretamente ao fogo e mantivessem o seu autocontrolo.

É em momentos como aquele, caracterizado por uma tensão e ansiedade elevada, e com um quadro mental das possíveis consequências duma resposta pronta e rápida ao fogo inimigo que um Comandante de homens tem que ter o discernimento, sangue-frio, coragem, clarividência e inteligência emocional para, por um lado conseguir lidar com a situação em si e, por outro, levar a que os seus homens de forma espontânea e organizada acatem as suas ordens. Uma ordem difícil de dar, seguramente, é difícil de acatar. Naquela situação de violência extrema só um grupo disciplinado, treinado e muito profissional como aquele, conseguiria lidar com a situação, cumprindo em todos os momentos com as ordens dadas. Todos estavam conscientes das consequências e dos resultados negativos que poderiam resultar para a imagem da organização um eventual não acatamento da ordem para não fazer fogo direto com possíveis baixas na população civil, com o conseqüente agravamento da animosidade em relação à força de segurança.

Após uma situação de *stress* extremo como infere o modelo, existe a necessidade de se verificar uma liderança que possibilite o restabelecimento do sistema, dos procedimentos e dos recursos. Passada a situação de ataque e depois dos terroristas terem fugido por entre a multidão, foram adotados os procedimentos definidos pela organização para uma situação de pós ataque terrorista, nomeadamente no que diz respeito à pesquisa de possíveis armadilhas que normalmente são deixadas pelos terroristas após os seus ataques repentinos.

Após a situação de violência extrema ter passado e alcançada a estabilização, foram adotados todos os mecanismos de apoio psicológico e social não só aos militares que estiveram envolvidos na ocorrência como

também aos seus familiares, como forma de os ajudar a ultrapassar a situação de elevado *stress* a que estiveram sujeitos (Gazapo, 2012). Após o sucedido, o Comandante teve também de adotar uma liderança mais empática para com os seus militares e familiares com o objetivo de os apoiar e compreender após todas as emoções vividas durante a situação a que estiveram expostos (Gazapo, 2012).

Em relação às dimensões da **magnitude e probabilidade das consequências**, os autores consideram-nas como influenciadoras do nível de extremidade da situação e as pessoas terão a perceção de estarem perante uma situação de contexto extremo mediante a análise de danos e perdas, e não meramente pela sua probabilidade de ocorrência. Assim, em relação à magnitude elevada ao extremo, ela é interpretada no caso em estudo pela violência do ataque e pela capacidade de fogo utilizada. Em relação à probabilidade das consequências extremas elas seriam verificadas pela probabilidade das baixas que poderiam advir caso houvesse uma resposta ao fogo por parte dos militares do quartel, dado que a multidão encontrava-se na mesma linha de fogo que os terroristas. A tudo isto acresce o facto da população local não ter uma boa imagem da *Guardia Civil*, e que, a ocorrer um possível incidente, a situação só tenderia a piorar.

No que diz respeito à dimensão **proximidade física, social e psicológica**, ela pode ser interpretada em dois planos distintos. Um, em que os autores advogam que o líder deve guardar uma adequada distância social entre ele e os seus seguidores, entendendo que se deve manter imparcial e emocionalmente distante dos seus seguidores, o outro em que defendem uma inversão das reações em contexto de violência extrema, havendo a necessidade do líder “ser mais um igual ao grupo”. No caso em análise veio a verificar-se uma grande eficácia durante o evento extremo, numa situação em que o líder mantinha uma grande proximidade com o grupo (Gazapo, 2012). Todavia, teve que assumir uma atitude mais autoritária e firme, ou seja, um tipo de liderança autocrática, mesmo que por instantes, mas que só resultou derivado do trabalho diário. É nestes momentos que se verifica se realmente os laços de coesão, liderança, amizade e respeito estão consolidados e isso verificou-se neste nosso caso.

A **forma de ameaça** é última dimensão analisada, em que os autores a apresentam como mais uma dimensão dos contextos extremos e dividem-na em física, psicológica e material, requerendo cada uma das formas diferentes respostas de liderança. Tendo em atenção o nosso cenário, será importante tratar a forma de ameaça física, que segundo um autor

referenciado Gray (1959 cit. por Hannah, et al., 2009) no modelo em estudo, entende que se estiver em causa um perigo para a integridade física, então o modelo de liderança deve ser agressivo e decidido. Mais uma vez aqui podemos encontrar uma similitude em relação ao nosso estudo de caso, pois durante o ataque dos terroristas ao quartel, o Comandante teve de adotar este tipo de atitude, não só para que os subordinados não tivessem dúvidas do modo como proceder como também para que eles perante uma situação de elevado *stress* emocional pudessem ter confiança no seu Comandante e nas ordens que estavam a ser transmitidas.

b. Fatores atenuantes e intensificadores

Vejam os agora, a aplicação do modelo teórico dos fatores atenuantes e intensificadores ao caso em estudo. Não se pretende oferecer uma análise especulativa e por isso, procuram-se os argumentos que demonstrem como o nível de extremidade foi atingido.

– Atenuante, recursos psicológicos

Os militares estavam cientes da ameaça, o atentado apesar de provável nunca é esperado. Estes homens são preparados física e psicologicamente para enfrentar acontecimentos extremos. O estágio a que são sujeitos visa precisamente prepará-los e ambientá-los à realidade ao País Basco. Contudo, estar treinado e consciente da realidade não é o mesmo que vivenciar a experiência, na presença de familiares que queremos proteger a todo o custo. Os pedidos de baixa psicológica e transferências de unidade indicam que os militares estariam preparados para o evento em si, no imediato, mas os efeitos psicológicos foram evidentes.

Conclui-se que a variável “recurso psicológico” serviu de atenuante para enfrentar o momento de tensão, mas esta variável não foi suficientemente forte para se prolongar no tempo.

– Atenuante, recurso sociológico

Os elementos dentro do quartel já se conheciam bem, mas o tenente era novo naquela unidade, existindo um fosso etário significativo com o sargento, próximo da idade da reforma. Algumas famílias viviam dentro do quartel, o que representava a existência de laços fortes, fruto de uma convivência que se estende para além do horário de trabalho e que ultrapassa o próprio ambiente puramente profissional. A separação física do quartel em relação à cidade, aliada ao isolamento com a população local potenciaram ainda mais a união da família militar. Por outro lado, o grupo

respondeu eficazmente como um todo, não existindo elementos que se destacaram pela negativa ou seguiram um caminho diferente daquele que as ordens exigiam, demonstrando por isso, espírito de equipa e coesão. Em termos de comunicação, as ordens são dadas à voz, dentro do recinto do quartel, não havendo sinal de falta de compreensão pelos subordinados. Conclui-se que a variável “recurso sociológico” serviu de atenuante.

– **Atenuante, recursos da organização**

Os militares tinham à disposição armamento para responder aos ataques, mas viram-se impossibilitados de os utilizar para evitar baixas civis. Este fator técnico não se traduziu em atenuante, mas num misto de frustração e impotência aliados a alguma confiança em caso de necessidade extrema, isto é, ter uma arma aumenta a confiança do seu possuidor, mas não a poder usar torna-o vulnerável.

Em contraponto, o fator humano é central neste cenário, não havendo dependência da tecnologia a não ser quando foram pedidos reforços. O papel do tenente, como recurso da organização a título individual, foi decisivo. Mesmo com pouca experiência, conseguiu controlar a situação de forma a não atingir um nível de extremidade maior, implicando mortes de civis no exterior do quartel, por fratricídio. A organização respondeu pronta e eficazmente.

Conclui-se que a variável “recursos da organização” precisa de ser decomposta para verificarmos que alguns indicadores constituíram-se como atenuantes (papel do tenente, reforços) e outros não (impossibilidade da utilização direta do armamento, eficiência).

– **Intensificadores, tempo**

Em termos de compressão do tempo, este acontecimento tão violento e repentino num curto espaço de tempo, intensificou o nível de severidade. O planeamento não existiu e o grupo sob fogo teve que responder de forma reativa, acatando as ordens do tenente que, rapidamente, conseguiu perceber a situação e tomou uma decisão controversa, ilógica à *priori* na ótica de alguns subordinados que corriam risco de vida. Neste cenário, a preparação prévia, o treino e a experiência dos militares foram determinantes.

O ataque não se prolongou por muito tempo, pelo que o intensificador de tempo “duração” não se verificou.

– **Intensificador nível de complexidade**

Os atores envolvidos no cenário do ataque são os terroristas, a população civil no concerto, os militares e famílias que viviam no quartel. É um ambiente relativamente complexo, pois envolve mais do que dois atores

associados ao desconhecimento das capacidades bélicas, possibilidades e intenções dos atacantes (qual era o efetivo inimigo, que armamento possuía, o que pretendia causar...).

No meio de tanta incerteza, onde coabita o perigo da própria vida e a de familiares, percebe-se a dificuldade da tomada de decisão e da importância de uma liderança capaz de se adaptar quase em tempo real às circunstâncias.

Conclui-se que o intensificador “nível de complexidade” foi indubitavelmente intenso.

Este caso à luz da metodologia proposta pelos autores foi, sem dúvida, um evento de *stress* extremo envolvendo uma organização (*Guardia Civil*) que na caracterização do modelo se pode classificar como uma CAO.

Sob a perspectiva das dimensões de análise dos contextos extremos, podemos aferir que quanto à localização no tempo são consideradas três fases: antes (preparação), durante (“*in situ*”) e o depois (pós evento). Pelas características associadas a cada uma das fases, o próprio modelo preconiza que a resposta de liderança tem de ser adaptada. Na fase de preparação o líder tem um estilo próprio (qualquer), mas é fundamental que na fase crítica seja extremamente eficaz, podendo ter de alterar o seu estilo e, desta forma, influenciar os comportamentos e até o próprio nível de severidade da situação. A fase pós evento obrigará a um estilo mais sociável com o intuito de restabelecer a situação. De acordo com o relato obtido, o estilo de liderança era social e empático, caracterizado por uma convivência envolvendo as próprias famílias que viviam dentro do recinto do quartel. Foi absolutamente necessário ser incisivo e concreto com muitas das características de uma liderança autocrática, nomeadamente no momento de ordenar que não se fizesse fogo de resposta (reação contranatura), no entanto, após o evento foi recuperado o estilo que caracterizava o comandante.

A probabilidade de consequências foi bastante elevada durante um curto período de tempo, aquele em que a liderança teve de ser mais assertiva e dirigida. Quanto às consequências propriamente ditas, e dada a gravidade da situação, foram praticamente inexistentes no curto prazo, mas tiveram repercussões ao longo do tempo. E, tal como descrito no modelo, a extremidade da situação é mais caracterizada pelas consequências, do que pela probabilidade destas ocorrerem.

Quanto à proximidade, quer física, quer psicológica, quer social, era considerada muito solidária, também fruto da convivência entre famílias dentro do recinto do quartel.

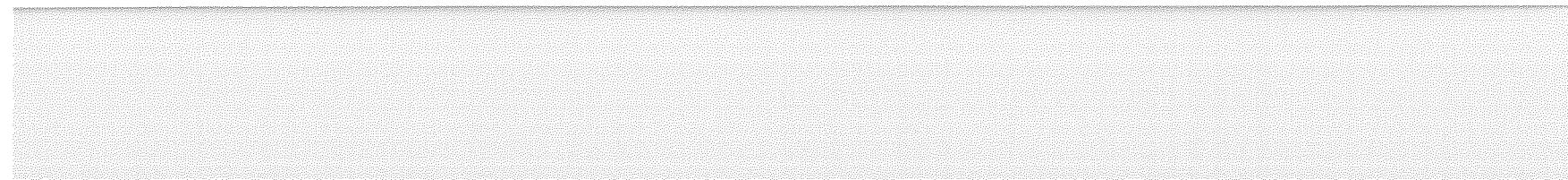
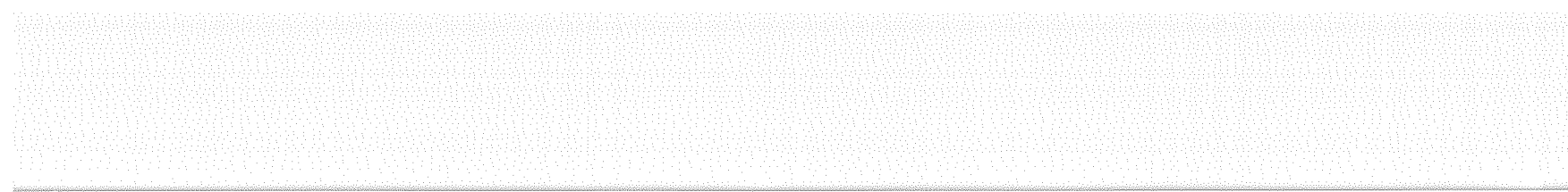
As formas de ameaça, depois de um período de latência dado o ambiente vivido naquela zona de Espanha, assumiu todas as suas vertentes: física, psicológica e material. Daqui releva-se a vertente física por poder comprometer a integridade física dos atores, e até a própria vida, obrigando a um estilo de liderança distinto daquele que eventualmente seria aplicado em cada uma das restantes.

A influência dos fatores atenuantes e intensificadores foi comprovada na análise dos recursos psicológicos, sociológicos, organização, tempo e nível de complexidade. Cada um deles na sua medida funcionou como preconizado no modelo, tendo os recursos psicológicos e sociais resultado da preparação prévia e da relação de empatia existente entre os militares e o líder, e o da organização ao proporcionar os meios e a estrutura para reagir à situação. Ao funcionarem os atenuantes, implica obrigatoriamente uma redução do grau de severidade da situação, tal como apresentado no fluxograma que caracteriza o modelo (Figura nº4). No que diz respeito aos intensificadores, verificamos que o tempo provocou consequências distintas no imediato e no médio prazo. No imediato, porque obrigou a uma reação inopinada mas adequada a um evento de curta duração, a médio prazo porque deixou sequelas que tiveram algumas consequências pessoais e organizacionais.

Este modelo, como afirmado pelos próprios autores não pretende analisar estilos de liderança, mas sim lançar um modelo de análise de caracterização de situações de *stress* extremo para posterior avaliação de situações concretas a estudar. Nesta perspetiva, caracterizámos o caso de estudo de acordo com o modelo preconizado por estes autores e confirmámos que efetivamente as suas propriedades ajudam a caracterizar as situações quanto à sua severidade e que as características (estilo) de liderança se devem adaptar em função daquela classificação, embora não mensurável.

Referências bibliográficas

- Gazapo, T. G., 2012. *Liderança em situação de ataque terrorista da ETA* [Entrevista] (novembro 2012).
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. L., 2009. A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, pp. 897-919.



11.

Liderança militar pós-terramoto no Haiti

CFR Sameiro Matias
CFR FZ Pinto Conde
MAJ INF Gonçalves Rodrigues
MAJ ART Siborro Leitão
MAJ Erlon Silva (BRA).

“Quando os desafios são demasiado complexos que requerem um conjunto de competências tão amplo, é difícil de um só indivíduo estar totalmente capacitado.”

O’Toole, Galbraith e Lawler (2002)

1. Enquadramento teórico

a. A liderança partilhada

A liderança partilhada é um processo de liderança conduzido por mais do que um líder, dois ou mais, tendo em vista alcançar e se possível superar os objetivos superiormente definidos (Koccolowski, 2010). Com efeito, não obstante a liderança ser habitualmente um ato individual, definida como sendo a capacidade de um líder exercer influência positiva sobre o desempenho de um grupo ou de uma organização na concretização das respetivas tarefas e objetivos, também pode ser exercida de forma partilhada e corresponsável.

Existem três formas de liderança partilhada, segundo a compilação apresentada por Cunha, et al. (2005; p. 321): liderança delegada, co-liderança e liderança distribuída pelos pares. A liderança partilhada a dois resulta, muitas das vezes, da complexidade da situação, associada à impossibilidade de reunir numa só pessoa todas as competências desejadas para levar a cabo uma determinada missão. As co-lideranças têm sobretudo surgido, no mundo empresarial, em momentos de grande vulnerabilidade que decorrem, por exemplo, da necessidade de assegurar a sucessão de grandes líderes após a sua morte (O’Toole, Galbraith e Lawler, 2002, p. 5).

Outra situação emerge da autoavaliação feita pelo líder, na qual se apercebe da necessidade de complementar o seu próprio processo de liderança com outras competências de que não dispõe ou estão menos desenvolvidas,

assegurando o recrutamento de alguém que contribua para preencher essas lacunas, ou então, pode tentar supri-las internamente com o recurso à equipa que lidera.

Blanchard (2007) assenta o seu modelo de liderança situacional II em dois comportamentos essenciais que o líder pode assumir, o comportamento de direção centrado na tarefa e o comportamento de apoio centrado no relacionamento. Da conjugação desses dois comportamentos concertada com o estágio de desenvolvimento do grupo de trabalho, resultam quatro estilos de liderança: direção (comportamento de direção alto e de apoio baixo), *coaching* (comportamento de direção alto e de apoio alto), apoio (comportamento de apoio alto e de direção baixo) e delegação (comportamento de apoio baixo e de direção baixo). Acontece, porém, que apesar do diagnóstico correto do estágio de desenvolvimento do grupo e do reconhecimento do estilo de liderança mais adequado, o líder pode não ter a flexibilidade para implementar esse tipo de liderança, por estar mais vocacionado para a tarefa ou para o relacionamento, ou, pura e simplesmente, por ser conflituante ou até mesmo incompatível com o tipo de personalidade do líder.

Os papéis nos grupos preconizados por Belbin, em 2003, compilados em tabela por Cunha, et al. (2005) decorrem da diversidade de abordagens e interações entre os elementos do grupo na resolução das tarefas. Dos nove papéis descritos, alguns são exatáveis estar concentrados e serem exercidos pelo líder, tais como os papéis de líder funcional (dominante, mobilizada do grupo) e coordenador (experiente, clarifica os objetivos e promove o processo de decisão), a par, eventualmente, de implementador (metódico, transforma as ideias em planos) e aperfeiçoador (consciente, confirma o cumprimento de prazos e etapas). Porém, na prática é difícil e pouco funcional um só líder assumir a totalidade dos papéis, devendo, deste modo, assegurar que alguns dos papéis sejam complementariamente exercidos por outros elementos, mas em perfeita sintonia com o líder, tendo em vista a funcionalidade e proficiência do grupo e a consequente melhoria do desempenho e da produtividade.

O'Toole, Galbraith e Lawler (2002) referem que “quando os desafios são demasiado complexos que requerem um conjunto de competências tão amplo, é difícil um só indivíduo estar totalmente capacitado”, aplicando-se o ditado de que “duas cabeças pensam melhor do que uma”. Deste modo, a complexidade da situação pode favorecer o surgimento da liderança partilhada, que se revela, na maior parte das vezes e desde que corretamente exercida, a única forma de superar a complexidade dos desafios encontrados.

A liderança partilhada pressupõe a construção de um conhecimento mútuo, cuja confiança, que constitui o elemento chave, vai sendo progressivamente consolidada, decisão após decisão tomada entre as partes (O'Toole, Galbraith e Lawler, 2002, p. 8). É fundamental o enfoque na missão, através da discussão e convergência de posições, da divisão de tarefas e do conhecimento recíproco das linhas de ação. Ao invés da competição, do protagonismo e da obtenção de dividendos individuais, que tendem facilmente a corroer a ação conjunta, é importante promover o entendimento e a articulação, com vista à concretização eficiente de um propósito superior e comum às partes envolvidas.

Um aspeto a ter em atenção na co-liderança é o cuidado de não haver uma dominância amplamente consentida por uma das partes, sob pena das ideias críticas não serem formuladas nem discutidas, sendo que a prevalência do pensamento dominante (*groupthink*) pode nem sempre corresponder às melhores decisões (Bowditch e Buono, 1990).

O processo de comunicação revela-se essencial para o entendimento e alinhamento entre os líderes, facilitando a troca de informação e a clarificação dos papéis e tarefas a serem executados pelo grupo. As dificuldades na comunicação ou a insuficiente transmissão de informação são facilmente percecionadas pelos subordinados, levando-os a tomar parte dos lados, o que tende a acentuar as clivagens existentes (O'Toole, Galbraith e Lawler, 2002, p. 18).

Para além de terem de trabalhar em conjunto, a eficácia da co-liderança também depende da capacidade dos líderes trabalharem com os seus subordinados, comprometendo e mobilizando-os para a execução da tarefa (Lightbody, 2010), nomeadamente explicitando a sua relevância, bem como facultando a adequada informação e promovendo as relações de colaboração entre os subordinados tão importantes para o desempenho final do trabalho de grupo. Richard Olson, CEO de uma multinacional, citado por O'Toole, Galbraith e Lawler (2002), refere que “Nenhum de nós sozinho é tão inteligente como todos em conjunto”. Deste modo, o envolvimento dos subordinados na tarefa revela-se importante para reforçar o comprometimento dos indivíduos no esforço coletivo para alcançar uma tarefa comum.

Em suma, a eficácia da liderança partilhada, em particular a co-liderança, depende de vários fatores, entre os quais, o autoconhecimento de ambos os líderes, o conhecimento mútuo, a complementaridade de funções e competências, os estilos de liderança, a divisão de tarefas, bem como a coordenação conjunta e a partilha de informação com base num processo de comunicação fluente e eficaz. Com efeito, além de terem de trabalhar em

conjunto, devem evidenciar capacidade de concretizar as tarefas através do grupo de subordinados. Por fim, as situações de maior complexidade podem exigir uma liderança partilhada, na medida em que a experiência e complementaridade de funções/competências dos intervenientes no processo de liderança pode favorecer o processo de tomada de decisão e consequentemente melhorar o desempenho final do grupo (Koccolowski, 2010).

b. A resiliência sob *stress* operacional militar

A resiliência é, do ponto de vista da físico, uma propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica. Relativamente às pessoas, define a resiliência como a capacidade de recuperar facilmente quando da verificação de mudanças.

Podemos assim interpretar a resiliência como uma capacidade, ou mesmo um talento, que permitirá enfrentar positivamente as adversidades, dificuldades ou problemas que se deparam a um indivíduo ou organização, facilitando o convívio com fatores originadores de *stress*. Essa capacidade terá sido colocada à prova na situação em que nos debruçamos, quer no caso do General-de-Brigada Floriano Peixoto quer no caso do Tenente General P. Ken Keen.

De acordo com Bartone (2006, p. 131), todo o tipo de operações militares expõe os militares que as executam a uma multiplicidade de fatores de *stress*.

Num trabalho realizado, Bonanno (2004 cit. por Bartone, 2006, p.132) conclui que os indivíduos expostos a situações de grande *stress* ou mesmo *stress* traumático, normalmente correspondem com uma resiliência notável, dando como exemplo a atitude demonstrada por muitos dos sobreviventes ao ataque ao Pentágono no 11 de setembro, bem como a forma como os londrinos encararam os ataques terroristas em julho de 2005.

Em investigações realizadas em teatros de operações tão distintos como a Bósnia e o Kuwait, Bonanno (2001 cit. por Bartone, 2006, p. 134), identifica seis dimensões/fatores primários para o *stress* psicológico nas operações militares modernas, quais sejam:

- Isolamento: o deslocamento para locais remotos, longe de casa, separados da família e amigos, frequentemente com capacidade restrita de manter com eles o contacto desejável;
- Ambiguidade: frequentemente a missão e as regras de empenhamento não são claras, há múltiplas tarefas que podem entrar em conflito ou a própria missão sofre alterações obrigando a um novo *mindset*;

- Impotência: questões relacionadas com a missão e segurança normalmente originam restrições aos movimentos, materializadas na proibição de sair das bases de colocação, não ser permitida qualquer interação com a população local ou manter atividades tão normais como praticar desporto;
- Tédio (alienação): a principal razão poderá ser a realização de trabalho ou atividades com falta de significado ou importância aparente;
- Perigo (ameaça): esta dimensão engloba todas as ameaças, normalmente presentes num cenário operacional, e que podem resultar em ferimentos ou morte;
- Intensidade de trabalho: são normais longos períodos de empenhamento com um ritmo anormalmente exigente, com pouco tempo para descanso e lazer.

Para lidar com situações originadoras de grande *stress*, Bartone (2006, p. 136) sugere que líderes com uma personalidade robusta contribuam melhor para o aumento da resiliência dos homens ou das unidades que comandam. Segundo ele, um indivíduo com uma personalidade robusta é descrito como aquele que tem um elevado sentido da vida e um grande comprometimento com o trabalho, enorme capacidade de controlo e mais receptivo a mudanças e desafios.

Ainda na opinião de Bartone (2006, p. 138), os militares, pela sua natureza estão preparados para trabalhar em grupo (unidades e subunidades) e muito interdependentes. As tarefas e missões típicas são executadas em grupo e a estrutura hierárquica coloca os líderes numa posição em que exercem controlo e influência sobre os seus subordinados. Esta realidade aliada à robustez psicológica faz com que os líderes tenham capacidade para exercer influência nos seus subordinados levando-os a interpretar de forma positiva as suas intenções.

Líderar numa situação de grande *stress*, exige uma postura e uma robustez psicológica elevada, de forma a motivar e inspirar os que os circundam e conferir significado às suas tarefas e missões por mais simples que pareçam. Esta descrição enquadra-se num tipo de liderança transformacional, em que os líderes motivam os subordinados a fazer mais do que estariam disponíveis para fazer e em muitos casos, mais do que pensariam conseguir fazer. Conforme preconizado por Cunha, et al. (2005), este tipo de liderança fomenta o empenhamento dos seguidores em prol da missão, produzindo elevados desempenhos. Mais eficaz numa fase de fundação e estruturação das

organizações, o líder transformacional é igualmente eficaz em situações de mudança e rotura do *status quo*, como é o caso em estudo.

Ao liderarem pelo exemplo, revelando um extraordinário espírito de missão, focados na necessidade de agir adequadamente como resposta às necessidades imediatas, os líderes exerceram uma enorme influência nas unidades que comandavam, focando os seus subordinados no cumprimento da missão, reforçando a sua natural resiliência fruto da condição militar, combatendo os fatores de *stress*, tendo a noção de que a vivência de situações de *stress* extremo são uma extraordinária oportunidade para reconhecer capacidades e limites, aprender e robustecer física e psicologicamente.

2. Estudo de caso: o terramoto no Haiti

a. Generalidades

As Nações Unidas estão desde 2004 presentes no país com a missão de estabilizar o Haiti (Missão da Organização das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti – MINUSTAH).

Esta missão foi autorizada, após violentos conflitos, na altura em que o ex-presidente Jean Bertrand Aristide deixou a presidência. Esta missão de estabilização era constituída por uma forte presença militar de dez batalhões de Infantaria, quatro companhias de Engenharia, duas de Infantaria independente e vários destacamentos especializados (meios aéreos, apoio medico e logística), cujo objetivo era reduzir os índices de violência e garantir a segurança dos atores nacionais e internacionais que prestavam ajuda humanitária e de desenvolvimento. Esta missão era uma das maiores e mais complexas das Nações Unidas e uma das que melhores resultados apresentava. Quando o terramoto ocorreu, o país já se encontrava com suficiente segurança e estabilidade face à presença internacional, inclusive para proceder às eleições legislativas que, por sinal, já estavam marcadas para fevereiro, o mês seguinte ao acontecimento (Aversa, 2011, p. 13).

A 12 de janeiro de 2010 tudo muda. Com o terramoto, o Haiti sofre danos catastróficos. Por todo o país, as perdas são na ordem das 230 mil pessoas e milhares de feridos e mais de um milhão ficam desalojados (Keen, et al., 2010, p. 17).

Para além dos danos provocados ao nível de infraestruturas, o país fica numa situação caótica. Em questões de segundos a situação da pequena ilha muda drasticamente (Keen, et al., 2010, p. 21). A crise humanitária, económica e governativa está instalada, de imediato.

Dos quatro cantos do mundo, é despertada uma reação de solidariedade para com a população desprotegida de tudo. Nos governos, nas diversas organizações e fundações, rapidamente, disponibilizaram ajuda e assistência de diversas formas. Estávamos na presença da constituição de uma operação de ajuda humanitária sem precedentes (Keen, et al., 2010).

Para além do grande efetivo da MINUSTAH já existente no território, com a componente militar comandada pelo General Floriano Peixoto é, também, levantada, de imediato, uma força conjunta dos Estados Unidos, designada de *Joint Task Force-Haiti (JTF-H)*. Esta força é comandada pelo General Keen (Aversa, 2011, p. 33).

O esforço conjunto da MINUSTAH e da JTF-H constituiu a maior parte da assistência humanitária ao povo do Haiti (Keen, et al., 2010, p. 20).

Algumas horas após ter acontecido o terramoto, o governo do Haiti declara o estado de emergência e solicita a assistência humanitária dos EUA e da comunidade internacional.

b. A resposta internacional

Em resposta à solicitação feita pelo governo do Haiti, o escritório de assistência a desastres no exterior dos EUA para o desenvolvimento internacional (*U.S Agency for International Developmente-USAID*) ativou, de imediato, uma equipa de gestão para coordenar e liderar o esforço dos EUA (Keen, et al., 2010, p. 23).

Mesmo com o elevado número de baixas sofridas pela MINUSTAH, incluindo o próprio chefe de missão, a presença da MINUSTAH, na região, demonstrou ter sido fundamental para lidar com a situação. Ainda que, com as suas instalações destruídas a MINUSTAH executou tarefas muito para além das suas capacidades.

No dia seguinte, o Gen Keen, que se encontrava no Haiti no dia da catástrofe, efetuou uma inspeção a fim de verificar os efeitos causados pelo terramoto. Constatou que a situação exigia uma reação rápida e vigorosa a nível internacional, pelo que, de imediato, solicitou o envio de forças militares dos EUA para o Haiti. O seu pedido foi atendido, tendo sido, então, constituída uma Força-tarefa Conjunta cuja finalidade era conduzir operações de ajuda humanitária e de resposta a crises, a fim de minimizar o sofrimento humano a curto prazo e acelerar esforços de auxílio para permitir a passagem da autoridade e responsabilidades, para o governo do Haiti (Keen, et al., 2010, pp. 23, 24).

Os dois generais foram fundamentais no processo, na medida em que determinaram esse levantamento das reais necessidades em pessoal e material e a transmissão para os seus países e para as organizações envolvidas, o que permitiu o apoio no mais curto prazo possível aos haitianos e à própria tropa.



Figura nº 1 – Generais Floriano Peixoto e Keen
Fonte: Keen, et al. (2010).

c. A atuação das forças e a importância dos relacionamentos

(1) Atuação das Forças

As forças militares no terreno, no Haiti, pertenciam, conjuntamente e intrinsecamente à MINUSTAH e à JTF-H, como já referimos e comandadas pelos dois Generais, Peixoto e Keen.

Havia que implementar a “cadeia de comando” para definir a múltipla coordenação das operações evitando que se duplicassem esforços. A condução das operações era de extrema urgência, contudo, tinha de ser milimetricamente planeada, coordenada e executada. Assim, as forças da MINUSTAH e dos EUA poderiam operar e coordenar as suas operações. Como iremos constatar, ambos os Generais estavam conscientes dessa situação e estavam dispostos a unir sinergias para fazer face a esta situação (Keen, et al., 2010, p. 24).

Assim, foi rapidamente decidido entre ambos que, a MINUSTAH manteria a missão de prover a segurança e estabilidade, enquanto que a JTF-H efetuaria a ajuda humanitária de emergência (Keen, et al., 2010, p. 25).

Mais tarde, e, para obter um resultado mais eficaz, decidiram combinar as forças sempre que possível, para que as operações ocorressem em um ambiente seguro, pois não existia polícia no Haiti e, para agravar a situação,

mais de 3 mil presos tinham-se evadido das prisões locais. Assim, e para fazer face a esta situação, coordenaram setores compartilhados. Também, e para além destas medidas, a fim de existir uma melhor e maior cooperação entre ambas as forças, um núcleo de oficiais fazia a respetiva coordenação e ligação. Ainda, e para aumentar a coordenação e transparência, ambos os Generais, em conjunto, efetuaram, desde o início, relatórios detalhados sobre os seus planeamentos no terreno. Assim, fruto do bom relacionamento entre os dois Generais (que vamos tratar mais à frente), conseguiu-se uma boa interação ao nível operacional facilitando o processo de definição dos papéis de cada um e, só desta forma, puderam passar à coordenação das operações ao nível tático (Aversa, 2011, p. 33).



Figura nº 2 – Vista aérea do quartel-general da MINUSTAH, que desmoronou depois do terremoto, 12 Jan 10

Fonte: Keen, et al. (2010, p. 18).

As complementaridades das forças ao nível tático também ocorreram rapidamente. Exemplo disso foi o grande auxílio que as forças mais conhecedoras da área e com mais experiência no terreno (militares da MINUSTAH), prestaram aos soldados Americanos paraquedistas recém-chegados, auxiliando-os a compreender o ambiente operacional em que se vivia, bem como certas particularidades da cultura local (Keen, et al., 2010, p. 26).

(2) Importância dos Relacionamentos

Um primeiro aspeto a salientar é o de que a MINUSTAH já se encontrava no Haiti desde 2004, facto que facilitou o conhecimento da situação. Aliado a isto, foi o bom relacionamento com o governo local existente, o que ajudou a acelerar e a agilizar os processos de auxílio (Keen, et al., 2010, p. 27).

Um segundo aspeto não menos importante foi o longo relacionamento existente entre os Generais em questão. Este relacionamento, com cerca de 26 anos, teve início em 1984, quando ainda eram capitães, durante um intercâmbio no Brasil, no curso de Precursores. Mais tarde, em 1987, voltaram a encontrar-se no Curso de Comando e Estado-Maior, também no Brasil. Em 1988, no Curso Avançado para Oficiais de Infantaria, agora nos EUA. Os dois militares mantiveram o contacto até 1997 e entre 2006 e 2007, vieram a trabalhar juntos na 5ª Subchefia do Estado-Maior do Exército Brasileiro. Este longo relacionamento pessoal, constituído numa base sólida de confiança e amizade, demonstrou ser um multiplicador de força, fazendo toda a diferença durante o desenrolar de toda a operação no Haiti (Keen, et al., 2010, p. 28).

Um último, e não menos importante aspeto, foi a autoconfiança de ambos que os tornou livres e inovadores, aptos a responderem de imediato a qualquer situação de catástrofe.

d. Lições apreendidas

Após dois meses de operação, os dois Generais efetuaram uma reflexão e analisaram vários aspetos das operações: como tinham sido conduzidas, e o que é que fez a diferença para terem alcançado o sucesso.

Para o Gen Floriano Peixoto, a “*coordenação*” e a “*confiança*” foram fundamentais para “*definir e compreender claramente o papel esperado de cada parceiro no esforço de socorro*”. Apesar de ter sido posteriormente efetuada uma declaração de princípios, a esclarecer de como as forças da MINUSTAH e da JTF-H iriam operar, nenhum dos dois necessitou de um documento assinado que definisse o papel de cada. Para ambos, os relacionamentos são um fator multiplicador de força e são essenciais para atingir resultados positivos, no entanto, é preciso desenvolver ligações a todos os níveis ou patamares de uma organização, não só no nível operacional mas também no tático (Keen, et al., 2010, p. 28).

Para o Gen Keen, a constituição de uma força militar combinada, transmitiu uma mensagem ao povo Haitiano, só trabalhando em conjunto conseguiriam reunir sinergias para recuperar o país. Keen complementa ainda a afirmação com, “*na paz ou na guerra precisamos de confiar um no outro*”. O desenvolvimento do bom relacionamento já existente entre ambos foi, pois, o primeiro motor para que tivesse existido a confiança mútua, fundamental ao sucesso do processo em curso mesmo ao se depararem com problemas difíceis, como aconteceu. Assim, os seus fortes relacionamentos, a autoconfiança

desenvolvida ao longo do processo porque ambos eram livres nas suas decisões, foram a mais-valia para superarem todas as barreiras. Somente desta forma é possível assistirmos ao pleno sucesso, fruto da autoestima desenvolvida e paralela a uma liderança co-partilhada (Keen, et al., 2010, p. 28).

3. A Análise da atuação militar no Haiti com base nos modelos

O que se depreende foi que, desde o início e conforme narrado por Keen, et al. (2010, p. 24), os dois generais envolvidos no caso entenderam de imediato a necessidade de coordenação de esforços entre os dois efetivos que comandavam, para que essa sinergia pudesse levar a maior eficácia nas ações. Conforme já abordado, o resultado disso foi, dentre outras medidas, a divisão de missões entre a MINUSTAH e a JTF-H, sob coordenação de um núcleo de oficiais.

A liderança partilhada foi, nesse caso, consubstanciada nessa divisão de tarefas, que facilitou a adoção das ações necessárias, pois já de partida cada General tinha autonomia para as decisões atinentes às suas áreas de atuação, no âmbito da segurança e a estabilidade para a MINUSTAH e a ajuda humanitária de emergência para a JTF-H. No entanto, o conjunto das ações era coordenado para se atingir o efeito final, observando-se de maneira interessante que realmente se atendeu à liderança partilhada, pois ambos os líderes entenderam que a divisão de tarefas e responsabilidades naquele momento era imprescindível para o cumprimento da missão. Proporcionou, também, resiliência à tropa naquele momento de grande *stress* operacional, pois as medidas foram interligadas e encadeadas com vista a, passo a passo, contornar e controlar as novas exigências surgidas após o desastre, trazendo aos subordinados a convicção de que retomariam, com a rapidez que fosse possível, o controle da situação.

Dentre as diversas ações executadas pelos generais, que concorreram para a resiliência, pode apontar-se o imediato levantamento das necessidades para o apoio à população e às tropas, que foi encaminhado para os respetivos países, o que influenciou a capacidade dos subordinados lidarem com a situação, pois sabiam da chegada de apoio e tinham a perceção da preocupação do comando com a sua situação.

A análise do caso concreto indicou que o bom relacionamento é fator multiplicador dos benefícios da liderança partilhada, pois a boa interação permitiu o consenso na definição do exato papel de cada um e a coordenação entre as ações das tropas, que se complementavam no terreno para atingir os melhores resultados.

Além disso, não há que se negar os benefícios desse bom relacionamento para a resiliência da tropa naquela situação, em que a coordenação e a confiança existentes entre os líderes refletiam-se no nível tático e proporcionavam aos subordinados as ferramentas para lidar com a situação e superar todas as barreiras.

Há que se destacar, conforme já abordado anteriormente, com relação aos papéis nos grupos indicados por Belbin (tais como o líder funcional, coordenador, implementador e aperfeiçoador, dentre outros), que na prática é difícil e pouco funcional que um só líder assuma a totalidade dos papéis. Não há dúvida que cada general tinha capacidade de conduzir a situação por si só, o que se pode concluir facilmente pela análise de seus currículos e da extensa folha de profícuos serviços, elogios e citações honrosas, mas a divisão das tarefas e o trabalho em sintonia possibilitou maior eficiência e agilidade naquela situação de extremo *stress*, que se refletiram também na atuação dos efetivos sob seus comandos, possibilitando ainda à tropa o retorno à situação mais próxima possível da normalidade com maior rapidez do que se não tivesse tal motivação para o trabalho. Depreende-se disso que, dentro da análise do grupo, o caso concreto pode ser filtrado dentro dos dois modelos e serem retiradas dele essas lições aprendidas das ações que, no quadro de liderança partilhada, proporcionaram resiliência aos liderados dentro daquela situação de *stress* operacional.

Conforme também abordado anteriormente, seguindo as dimensões primárias para o *stress* psicológico conforme definidas por Bonanno, foi possível enquadrar a situação pós-terramoto em todas as dimensões estressantes:

- Isolamento – permanência num país destruído sem comunicações (incluindo para os familiares);
- Ambiguidade – a missão, fruto da ocorrência do terramoto mudou completamente, havendo necessidade de reestruturar a cadeia de comando;
- Impotência – perante a destruição quase total das estruturas e as necessidades básicas para satisfazer não só dos haitianos mas também dos elementos da MINUSTAH;
- Tédio (alienação) – dadas as circunstâncias, presume-se que esta não terá sido uma dimensão causadora de *stress* no período pós-terramoto;
- Perigo (ameaça) – sentido pela ocorrência do terramoto, da possibilidade de eventuais réplicas e das situações pós-terramoto, tais como desmoronamentos, acidentes ou doenças;

- Intensidade de trabalho – longos períodos sem descanso, no sentido de recuperar sobreviventes, tratar feridos, encontrar mortos e tornar operacionais estruturas afetadas.

O excelente trabalho realizado, que apresentou frutos num curto espaço de tempo, mediante um trabalho partilhado, coordenado e eficaz, torna-se mais um indicador de que as tropas estavam a ser conduzidas por líderes capazes de lidar com o próprio *stress* com uma personalidade robusta e influenciar os subordinados a fazerem o mesmo, ou seja, para além do *stress* sentido pelos dois oficiais perante a situação pós-terramoto, pela responsabilidade de comando que detinham, tiveram naturalmente de lidar com situações de *stress* extremo vividas pelos elementos que comandavam e proporcionar as ferramentas que reforçassem a capacidade de resiliência. Não obstante as baixas ocorridas nas próprias forças, os generais foram capazes de as manter focalizadas na missão, sendo que o apoio foi claramente percebido pelos subordinados.

Ambos os generais concordam que a forma mais eficaz de operar seria sempre que possível combinar a ação das respetivas forças militares. Coordenaram setores partilhados, estabeleceram oficiais de ligação nos respetivos quartéis-generais, agilizaram o estabelecimento de contactos e ambos apresentaram relatórios detalhados dos seus planos e intenções. A confiança e o conhecimento mútuos revelaram-se fundamentais, para que a liderança partilhada tivesse sido eficaz, que no caso em questão também é o reflexo da amizade de 26 anos que existia entre os dois líderes, bem como facilitaram a atuação em conjunto na busca e escolha das melhores soluções.

Ao povo do Haiti ficou uma mensagem de solidariedade e dedicação e, aos militares envolvidos, o sentimento de dever cumprido.

Referências bibliográficas

- Aversa, C. E. M., 2011. *A Arquitetura internacional para o apoio ao Haiti no Pós-Terramoto e a participação de forças militares nessa operação*, Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra.
- Bartone, P., 2006. Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?. *Military Psychology*, pp. 131-148.
- Blanchard, K., 2007. *Leading at a higher level. Blanchard on leadership and creating high performing organizations. Traduzido por Inês Hasselberg*. Lisboa: Atual.
- Bowditch, J. L., & Buono A. F., 1990. *A primer on organizational behavior. Traduzido por José Henrique Lamendorf*. São Paulo: Pioneira.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C., 2005. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Koccolowski, M., 2010. Shared Leadership: is it time for a change?. *Emerging Leadership Journeys, Vol. 3*, pp. 22-32.
- Lightbody, I., 2010. *Shared leadership in Queensland schools: A collective case study*. s.l.:Queensland University of Technology.
- Keen, P., Neto, P., Nolan, C., Kimmey J., & Althouse, J., 2010. Os relacionamentos são importantes: assistência humanitária e socorro em desastre no Haiti. *Military Review(Edição brasileira)* , Julho-Agosto, pp. 17-28.
- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E., 2002. *When two (or more) Heads are better than one: the promise and pitfalls of share leadership. Center for Effective Organizations*. [Online] Available at: <http://ceo.usc.edu/pdf/G028417.pdf> [Acedido em 29 outubro 2012].

12. Liderança em combate e sob stress

"On the battlefield the real enemy is fear and not the bayonet or bullet. All means of union of power demand union of knowledge."

Robert Jackson (cit.por Marshall, 2000, p. 36)

1. Enquadramento teórico

Os princípios e técnicas aplicadas na ação de liderança têm que ser ajustados às circunstâncias situacionais e, sobretudo, aos subordinados (seguidores), por vezes mesmo a cada um deles, refletindo o reconhecimento e a compreensão em relação ao carácter evolutivo das suas mentalidades, motivações, ideais, atitudes e aspirações, face ao acréscimo e diversidade do fluxo informativo que a sociedade contemporânea lhes proporciona e, também, às complexas pressões sociais sobre eles exercidas (Vieira, 2002).

Liderança não é nada mais do que a arte de influenciar os outros para alcançar os resultados desejados. No entanto, este procedimento simples evoluiu e não se pode apenas considerar esta variável. A busca de novos líderes quer nos governos quer no mundo empresarial e cooperativo levou as organizações e os indivíduos a novas dimensões. Esta realidade verifica-se de igual modo na instituição militar.

Nas missões operacionais e táticas hoje atribuídas às Forças Armadas e à Guarda Nacional Republicana (GNR), verifica-se uma crescente integração de ações descentralizadas e, consequentemente, de uma maior abertura ao julgamento, à iniciativa e ao sentido de responsabilidade dos escalões de comando mais baixos. Esta iniciativa e responsabilidade é tanto maior, quanto maior for a liberdade de ação dessas subunidades. Tendo consciência da importância da liderança nas unidades militares, e da sua especificidade em

situações de combate, é importante analisar de que forma é que comandantes de forças nacionais destacadas se comportam perante tais situações.

O contexto militar, tanto em tempo de guerra como de paz, caracteriza-se por uma elevada exigência física e psicológica, que, em função da situação, se podem constituir como fatores suscetíveis de prejudicar o desempenho individual e coletivo. Por esse facto, os militares são considerados um exemplo em lidar com situações de *stress* e a manterem a capacidade de tomar decisões e cumprir a sua missão.

O termo *stress* foi introduzido pela primeira vez na década de 1930 pelo cientista canadiano Hans Selye, que foi o primeiro a dar relevância aos comportamentos fisiológicos de resposta humana quando um indivíduo era confrontado com um desafio, ganhando reconhecimento mundial pela introdução do conceito de *stress* em contexto médico. Para além da abordagem desenvolvida por Selye, enquadrada numa perspetiva de resposta, foram desenvolvidas pelos investigadores outras duas abordagens: uma sob a perspetiva de estímulo e outra sob a perspetiva de processo (Serra, 2007).

Quando abordamos o termo *stress* este está normalmente associado a situações de tensão e às respetivas respostas emocionais, sendo um tema cada vez mais analisado, tanto no mundo civil como militar. Em termos militares, este conceito assume extrema importância, não só pelas características inerentes à profissão militar, como também em função do atual ambiente conflitual, caracterizado por uma guerra assimétrica no meio da população, onde a imprevisibilidade é constante.

a. *Leadership in a Combat Zone*

Para análise da liderança numa situação real, inicialmente coube a interpretação do artigo realizado pelo General Pagonis⁶⁰, "*Leadership in a Combat Zone*". O modelo adotado centrou-se em identificar as características de liderança do autor à luz das correntes da liderança

O General Pagonis revela características transversais ao longo da sua evolução como líder, que o próprio identifica como um processo evolutivo. Começa por identificar a perícia e a empatia como as chaves do seu modelo de liderança, e só assim, se consegue conquistar o respeito, e delimitar a

⁶⁰ O Tenente-General William Gus Pagonis, serviu no Exército dos Estados Unidos durante 29 anos, foi o responsável por todo o apoio logístico, durante a Guerra do Golfo de 1991 e ficou amplamente conhecido pela sua capacidade de ter colocado, durante a operação *Desert Storm*, a máquina logística a funcionar perfeitamente. Depois de comandar com sucesso a logística na Guerra do Golfo, Pagonis deixou o Exército e em 1993 foi eleito vice-presidente executivo da Sears Roebuck & Co.

fronteira na relação líder-subordinado, assumindo-se assim como líder e defendendo os interesses da sua organização.

À luz das teorias da liderança, identificam-se características próprias do autor enquadráveis na abordagem dos traços de personalidade, como a energia e tolerância ao *stress*, autoconfiança, locus de controlo interno, honestidade/integridade pessoal, motivação para o sucesso e motivação para o poder social (Yukl, 2010). Esta corrente da liderança identifica uma combinação estável de características internas que as pessoas mostram consistentemente ao longo do tempo e na generalidade das situações (Carver, 1996), mas só por si não são condição para o sucesso do verdadeiro líder.

O General Pagonis identifica como características fundamentais no líder, a perícia e a empatia. A perícia desenvolve-se através da experiência acumulada e empenho, permitindo criar uma estrutura basilar de competências. A empatia resulta da capacidade do líder se colocar na posição dos liderados. Estas características permitem enquadrá-lo como um líder transformacional, ou seja, o líder cria um vínculo com os seus liderados, desenvolvendo uma relação diferente das demais.

A sua empatia ajuda os seus seguidores a serem pessoas mais completas abrindo as portas ao crescimento como seres humanos. No entanto, o autor refere que a liderança é um caminho a percorrer ao qual chama o caminho da liderança, onde numa primeira fase compete ao líder identificar as técnicas de liderança que melhor se adaptam a nós (cultura de liderança pessoal), questionando-se permanentemente sobre: Qual o meu conhecimento próprio? Qual a minha experiência? Quais os meus pontos fortes e fracos? O que e onde posso melhorar?

O General Pagonis nesta fase identifica claramente as competências da liderança: técnicas, ou seja, conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas; interpessoais, que se consubstancia nos conhecimentos acerca do comportamento humano; e processos de grupo e cognitivos, baseados na capacidade analítica, no pensamento lógico, na capacidade para conceptualizar relações complexas e ambíguas (Cunha e Rego, 2005).

O autor refere que após consolidação deste processo numa fase adulta da liderança, cabe ao líder conferir a capacidade e motivar os restantes a liderar, ou seja combinar o controlo centralizado com a execução descentralizada (delegação). Este passo atinge-se criando um sistema que permita identificar as técnicas de liderança que se enquadram ao nível organizacional, sustentado nas seguintes linhas orientadoras: ter uma visão, definida de forma simples pelo líder, tendo em consideração que a delegação assenta no entendimento

partilhado do objetivo da organização; o líder tem que educar, ou seja, para novos membros da equipa, dar a conhecer o líder, a estrutura da organização, a visão da equipa e seus objetivos (informação partilhada); e como última linha orientadora considera a comunicação, identificando-a como essencial, a qual deverá desenvolver-se quer formal quer informalmente, ressaltando que só assim se consegue ter uma visão global do que ocorre na organização.

O General Pagonis identifica nesta última fase do caminho para a liderança, características da liderança estratégica envolvendo na sua maioria, as competências definidas por Ireland e Hitt (1999): liderança focalizada nos resultados e processos; conhecimento e empreendedorismo; cultura de aprendizagem e criatividade; otimização dos fluxos de trabalho sem descorar as relações pessoais; prever a mudança interna e externa; visão global da organização; identificar e conhecer interesses dos vários intervenientes; visão de longo prazo, acompanhando o curto prazo; investimento no capital humano.

b. *Leadership under Severe Stress: A Grounded Theory Study*

Como suporte às ações desenvolvidas na situação real, nesta fase do trabalho analisou-se um estudo efetuado em 2001 pelo *Swedish National Defence College*, publicado no livro “*Concepts for Air Force Leadership*”, com o nome “*Leadership under severe stress: A grounded theory study*”, tendo por base a experiência da participação de militares suecos em missões de paz, entre 1993 e 1996, na região dos Balcãs e a participação de militares noruegueses do *Royal Norwegian Naval Academy* em exercícios de grande envergadura, que tiveram como denominador comum, as condições de *stress* intenso a que foram sujeitos no cumprimento das suas missões (Larsson, et al., 2001). A base conceptual deste estudo assenta no modelo de *grounded theory* que de uma forma sumária consiste na primeira fase da recolha de dados antes de formular a hipótese através de uma variedade de métodos. Os dados recolhidos são codificados e agrupados em conceitos semelhantes, e a partir desses mesmos conceitos são formadas categorias que serviram de base à teoria ou à hipótese (Allan, 2003, pp.1-10).

Os resultados obtidos neste estudo concluíram que a liderança diária contribui e influencia a liderança sobre grande *stress*. A liderança diária consubstancia-se nas **características do líder**, onde a competência e o conhecimento são fatores essenciais. No entanto, a experiência surge como o *endstate*, na prática, as competências e o conhecimento desenvolvem-se através das experiências vividas, quer recorrendo a comparações com situações

análogas que permitem uma resposta quase instintiva, ao nível das perícias militares, quer a nível das relações interpessoais com e dentro da equipa.

No entanto, não só as características do líder contribuem para a liderança diária, mas também, as **características da organização**. Quando inseridos numa organização sentimo-nos parte dela, conhecemos a sua estrutura, os seus valores, os seus recursos materiais e técnicos e desenvolvemos relações interpessoais no seio da organização, nessa vertente os seus membros, contribuem como artífices visando moldar os seus líderes.

O estudo efetuado salienta também como variáveis de influência na liderança os recursos existentes na organização (infraestruturas, equipamentos e meios técnicos), e na sua estrutura, a vertente da organização administrativa e operacional, onde todos sabem o seu papel. O estudo salientou que a estrutura hierárquica não deverá servir como fator inibidor do relacionamento e da cooperação desenvolvida diariamente, com o objetivo de criar laços de confiança, neste contexto surgem como fonte geradora no circuito da comunicação essencial durante uma situação de *stress*. Identificadas as variáveis construtivas da **liderança diária**, como operador surge o líder, o qual não o pode ser só nas situações difíceis, tem que ser o líder do dia-a-dia, estar presente, só assim consegue conquistar o respeito e a confiança dos seus subordinados. O líder tem que ser leal cultivando um sentimento de justiça e humildade para ouvir os seus subordinados ter a capacidade para demonstrar e manter uma conduta de acordo com os seus valores.

Em último lugar o estudo refere que o treino em grupo e os exercícios desenvolvidos no seio de equipas com os seus líderes trazem um “*know-how*” e *expertise* em termos de segurança que numa situação de *stress*, se torna numa mais-valia, não tendo o objetivo de criar um falso sentimento de segurança no grupo (Larsson, et al., 2001, p. 445). Presente o que antecede, só assim, e mediante a alteração situacional (meio envolvente – situação de combate) se consegue desenvolver uma liderança sobre grande *stress*.

A liderança sob *stress* demonstrou dois tipos de líder ou liderança: uma vocacionada para a tarefa onde o líder dá ênfase ao planeamento e detalha pormenorizadamente, visando ter uma visão global da situação, permitindo em antecipação decidir. No contexto da imponderabilidade das situações face ao meio a sua proatividade é severamente condicionada. O líder assume elevados níveis de risco, demonstrando características egoísticas, minando a confiança da equipa em benefício da tarefa.

No outro tipo a liderança é direcionada para as relações onde o líder aceita a responsabilidade do comando, implicando em determinados contextos

assumir-se de uma forma autoritária, no entanto dá primazia à motivação do grupo em detrimento da tarefa, motivando individualmente através da distribuição de funções a todos os elementos, e sendo capaz de liderar efetivamente a equipa após uma crise, tornando-se no rosto dos sentimentos expressados pela equipa (Larsson, et al., 2001, p. 446).

2. Estudo de Caso 1: Afeganistão – liderança em situação de combate

TCOR CAV GNR Seabra Ferreira
CTEN AN Mesquita Bernardino
MAJ INF Gonçalves de Moura
MAJ ENG Ferreira da Silva
MAJ ADMIL Carriço Pinheiro
MAJ Bernardo Chaves (ANG)

a. Enquadramento do caso

(1) Caracterização do Ambiente Operacional

A Força Nacional Destacada (FND) portuguesa, projetada no 1º semestre de 2008, tinha como missão constituir-se como *Quick Reaction Force* (QRF), no âmbito do contributo português para a *International Security Assistance Force* (ISAF) no Afeganistão. Esta FND era constituída pela 1ª Companhia de Comandos (Unidade de Manobra (UnMan) da QRF), um Destacamento de Comando, um Destacamento *Tactical Air Control Party* (TACP) e um Destacamento de Apoio, este último constituído por um módulo de manutenção, um módulo de apoio médico e um módulo de transmissões. O Teatro de Operações (TO) do Afeganistão encontrava-se dividido em cinco setores: *Regional Command* (RC)-North, RC-South, RC-West, RC-Capital e RC-East.

Em termos específicos, a QRF portuguesa na ISAF, tinha como missão conduzir missões de apoio ao governo e à *Afghan National Security Forces* (ANSF), no estabelecimento e manutenção de um ambiente seguro, facilitando a reconstrução daquele país e contribuindo para a paz regional. Para tal, estava preparada para conduzir patrulhas de combate, de segurança e de reconhecimento, assim como escoltas, defesa a pontos sensíveis e operações conjuntas com outras forças da ISAF.

O estatuto da força era constituir-se como Reserva Regional e estava atribuída em *Tactical Control* (TACON) ao *Commander da ISAF* (COMISAF), com uma prontidão de 30 minutos para um Grupo de Combate (GC) e 2 horas para a toda a Companhia. Tendo atingido a *Full Operation Capability* (FOC)

a 12 de março, a força ficou colocada inicialmente em Kabul RC-C, sendo depois transferida para a Área de Operações (AO) do RC-S, inicialmente para a região de *Kandhar Air Field* (KAF) e depois para a zona de *Maywand* (Oeste *Kandahar*), vindo a ocupar a *Forward Operating Base* (FOB) *HUTAL*, no âmbito da operação *SOHIL LARAMIV*, deixando de ser reserva do COMISAF.

Nesta operação, a força desempenhou variadas missões tendo como missão atribuída a segurança à FOB e o patrulhamento do distrito de *Maywand* com a finalidade de garantir a segurança e liberdade de movimentos às forças da ISAF e às ANSF. Esta AO era considerada bastante complicada e mais perigosa do que as restantes, devido ao elevado número de insurgentes. É de salientar que a QRF portuguesa cumpriu a sua missão de baixo de severas condições climáticas e com uma sustentação mínima, tendo estado 42 dias seguidos a ração de combate. Terminando o seu tempo de missão, a força regressou a Kabul, para posterior retração.

(2) Descrição do incidente

No âmbito da missão atribuída, no dia 8 de junho de 2008, a QRF iniciou o movimento terrestre entre KAF e *Camp Warehouse* (CW) em Kabul, numa distância de 600 km.

O deslocamento foi efetuado numa única coluna, devido à experiência adquirida no teatro, e a um conjunto de situações que condicionavam o deslocamento. Destas condições destaca-se o facto de uma viatura apresentar limitações e a não existência de percursos alternativos⁶¹. Face a todos estes constrangimentos, foi decidido iniciar o deslocamento pelas 4 horas.

A coluna era composta por 22 viaturas, 89 militares e 2 civis (tradutores) e encontrava-se dividida em 3 GC. O 2º GC, reforçado com uma ambulância, seguia na frente. Ao centro da coluna, seguia a 1º GC reforçado com uma TACP e onde seguia também a viatura do Comandante de Companhia. À retaguarda da coluna seguia o 3º GC reforçado com uma ambulância e um pronto-socorro, fechando a coluna. Durante o deslocamento, a força não possuía prioridade de apoio em caso de contacto, como tal um fator de risco acrescido.

Esta missão previa a paragem em duas FOB de forças aliadas, a FOB *LAGMAN* (região de *Zabul*) e a FOB *GHAZNI* (na região de *Ghazni*), e um deslocamento motorizado de aproximadamente 12 horas. Devido a problemas com uma das viaturas, no troço entre as FOB, a força chegou a *GHAZNI* pelas

⁶¹ *Ring Road* utilizada pela maior parte dos deslocamentos entre o Norte e o Sul do Afeganistão

19 horas, com 5 horas de atraso face ao planeado. Após considerar que a avaliação da ameaça para este último troço era baixa (era considerado o troço mais seguro do trajeto), que a distância a CW era de apenas 130 km e que a ameaça em Kabul era maior no período entre as 05 e as 10 horas da manhã, o Comandante da coluna decidiu tomar a 3ª refeição, reabastecer as viaturas e prosseguir com a missão.

No troço anterior do deslocamento, a força tinha contactado com uma coluna da ANSF, tendo recebido informações da possibilidade de emboscada naquele percurso. Efetivamente, antes da chegada à FOB *GHAZNI*, a força encontrou 3 camiões civis destruídos, um deles ainda a arder junto à berma, pressupondo que era aquela a emboscada referenciada.

Pelas 20h30, a coluna reiniciou o seu deslocamento na direção de Kabul. Duas horas depois, na região de *Wardak* (78 km de Kabul), numa ligeira curva à esquerda no final de uma subida, a coluna foi emboscada.

A emboscada é iniciada quando a viatura do Comandante de Companhia se encontra na zona de morte, através do disparo de um *Rocket Propelled Grenade* (RPG), que atingiu o chão acabando por ser projetado contra o vidro do lado esquerdo da viatura. A força não se apercebeu que se tratava de uma emboscada, uma vez que não houve um rebentamento forte em nenhuma das viaturas e apenas alguns estilhaços, julgando-se que se tratavam de tiros com armas ligeiras, o que era frequente. Seguem-se mais dois outros disparos de RPG, um contra a mesma viatura, atingindo a zona do motor e deixando-a inoperacional; o outro disparo seria contra a viatura que se encontrava à retaguarda desta, falhando no entanto o alvo, porque o condutor, ao aperceber-se que a viatura da frente tinha sido atingida recuou de imediato evitando ser atingido.

Na viatura do Comandante de Companhia, o apontador que se encontrava na torre, ao primeiro rebentamento, saltou para o chão e efetuou fogo de forma a permitir e proteger a saída dos restantes elementos da viatura. O condutor, não conseguindo passar por cima do material de comunicações para sair pela porta contrária, foi obrigado a sair pela sua porta, que se encontrava exposta ao fogo dos insurgentes, aproveitando o fogo de supressão que os restantes quatro elementos da viatura efetuavam.

O Comandante do 1º GC, por iniciativa própria e a fim de evitar que a força fosse surpreendida pela retaguarda, efetuou um reconhecimento próximo ao lado contrário da emboscada.

Tendo-se desligado todas as luzes das viaturas para permitir a ocultação

e dificultar a referência por parte dos insurgentes, foi dada a ordem para colocar os aparelhos de visão noturna disponíveis.

Os insurgentes começaram a flagelar a testa da coluna, tendo sido referenciados três pontos distintos de proveniência do ataque. Após ter sido suprimido o fogo inimigo, foi avaliada a situação e solicitado o apoio aéreo.

Na cauda da coluna, o Comandante do 3º GC, apercebendo-se da situação e vendo que os ocupantes da viatura de pronto socorro, a qual não possuía blindagem, ainda se encontravam dentro desta, foi até esta e deu ordem para saírem da viatura e abrigarem-se por detrás da sua viatura. Neste deslocamento, este militar e o sargento mecânico foram atingidos, sem no entanto haver a necessidade de serem evacuados.

A coluna encontrava-se dividida em três partes, com uma viatura na zona de morte e viaturas depois e antes desta. No sentido de neutralizar a situação, o Comandante do 2º GC, mandou uma das suas equipas entrar em posição com o morteiro de 60 mm, ficando a aguardar ordem de fogo.

Solicitado apoio aéreo, a única aeronave disponível era um bombardeiro, pelo que foi decidido, pelo Comandante de Companhia, efetuar apenas “*Show of Force*”.

Avaliada a situação, e como resultado do ataque inicial foram contados dois feridos por armas ligeiras e duas viaturas inoperacionais. Tendo em linha de conta que não tinha sido reconhecido itinerário alternativo e que o último ponto seguro (FOB *GHAZNI*) se encontrava a uma hora de distância, foi decidido avançar com a coluna toda junta, já que não faria sentido parti-la em dois. Foi então dada ordem para as viaturas inoperacionais serem atreladas e com a cobertura do meio aéreo sair do local, fazendo passar, a parte da coluna que ainda não o tinha feito, pela Zona de Morte. Esta saída levou ainda algum tempo, uma vez que foi necessário reorganizar a testa da coluna. Foi ainda necessário substituir um condutor de ambulância, uma vez que este não se encontrava em condições físicas e psicológicas em virtude da flagelação sofrida.

A coluna percorreu 2.000 metros com aparelhos de visão noturna, tendo sido flagelada neste percurso. Reorganizados, foi dada ordem para ligar as luzes e seguir em direção a Kabul – CW. Foi solicitado o apoio da QRF do RC-C, uma vez que a coluna ficou com a sua capacidade de resposta condicionada, devido à inoperacionalidade das viaturas e à consequente necessidade de se deslocarem a baixa velocidade.

Da avaliação operacional do incidente, o Comandante conclui que os

10 primeiros segundos foram cruciais, pois a resposta imediata e com grande potencial de fogo retirou a possibilidade de os insurgentes efetuares fogo ajustado e provocarem estragos maiores. Por outro lado, ressalva que o sucesso obtido se deve, principalmente, ao treino dos militares, à capacidade de avaliação da situação dos comandantes ao seu nível, e à experiência adquirida na missão, sendo de realçar que, enquanto em teatro, esta força não efetuou nenhuma missão, por mais simples e trivial que fosse, sem que fosse dada primeiro, uma ordem de operações ou um *briefing* de segurança, levando a que todos fossem conhecedores do que se ia fazer e dos procedimentos a tomar nas diversas situações.

b. Análise situacional do Estudo de Caso

Na análise contextual de estudo de caso, optámos por dividir esta experiência e caracterizá-la com base em dois modelos distintos. Resolvemos aplicar esta dupla análise porque considerámos que o estudo de caso pode ser dividido em dois períodos diferenciados, quer no que se refere ao processo de liderança quer à ação concreta do próprio líder.

No primeiro momento, a situação decorre dentro de um ambiente mais controlado, onde os elementos do grupo e o próprio líder conseguem desenvolver toda a ação sem grande interferência do meio exterior. No segundo momento, existem fatores externos que alteram todo o cenário e obrigam o líder e os restantes elementos da equipa, sob um ambiente de intensa pressão e ansiedade, a tomar as ações reativas adequadas para fazer face ao adversário.

No entanto, constatámos que estes dois momentos não são estanques, existindo uma relação “obrigatória” entre eles. O primeiro tem reflexos significativos no segundo, especialmente ao nível dos comportamentos reativos, enquanto o segundo fornece contributos que são indispensáveis para o treino e preparação realizados no primeiro momento.

O primeiro momento será analisado com base no paper “*Leadership in a Combat Zone*” (Pagonis, 2001), enquanto que para o segundo momento apoiar-nos-emos no artigo “*Leadership under Severe Stress: A Grounded Theory Study*” (Larsson, et al., 2001).

(1) *Leadership in a Combat Zone* - Análise do 1º momento

“Whether you’re running a company or feeding, clothing, and equipping an army, the bedrock principles of leadership don’t change: Know your stuff and listen hard, and your troops will fight like lions for you” (Pagonis, 2001, p.107).

São estes os ingredientes que, de acordo com o General Pagonis se assumem como fundamentais num processo de liderança, e que permanecem imutáveis independentemente das funções a que o líder está sujeito (Pagonis, 2001, p.107).

No estudo de caso em análise, verificámos que, durante o planeamento prévio desta missão, foram tomadas todas as medidas e executados os procedimentos adequados por forma a garantir o sucesso da mesma. É de salientar, que esta força militar tinha sido sujeita a treino específico e encontrava-se altamente treinada nas mais diversas tarefas e procedimentos militares, garantindo ao seu Comandante um bom grau de eficácia.

Segundo o General Pagonis (2001, p.108), o planeamento é muito importante para que o líder possa “trabalhar” o processo de liderança. É nesta altura que existem condições para que o líder aplique a perícia adquirida e desenvolva as relações de empatia com os liderados, originando condições ideais para ganhar o respeito de todos os elementos do grupo, sem nunca descorar os interesses organizacionais. Neste tipo de ambiente, o líder dispõe das condições ideais para aplicar toda a experiência acumulada ao longo dos anos (perícia) e com isso criar uma estrutura de competências necessárias, favoráveis ao bom desempenho da equipa. É nesta altura que o líder pode desenvolver a sua capacidade empática, sendo muito importante saber colocar-se na posição dos seus liderados.

No estudo de caso, estas duas características fundamentais de liderança foram bem aplicadas pelo respetivo líder, na medida em que este utilizou toda a sua experiência e conhecimento durante toda a fase dos preparativos. A empatia e a relação de confiança estabelecida com os liderados foram fundamentais para todo o desenrolar do segundo momento e contribuiu de forma direta para o resultado final.

O deslocamento efetuado pela QRF, entre KAF e CW em Kabul, não correu dentro do que tinha sido planeado, obrigando o seu Comandante e os seus colaboradores mais diretos a terem de adequar procedimentos e a tomar decisões difíceis que sabiam que poderiam ter graves reflexos na equipa que lideravam. Durante o percurso, esta unidade deparou-se com atrasos relativamente à hora prevista para chegar ao destino. Perante este cenário, os níveis de pressão e ansiedade aumentam, podendo originar entropias no desenvolvimento das tarefas. É nesta fase que se reflete todo o trabalho anteriormente desenvolvido pelo Comandante.

Depois da passagem pela última FOB, o Comandante foi confrontado com mais uma difícil decisão – avançar ou não para o último deslocamento.

De acordo com o General Pagonis, um bom líder desenvolve três tipos de competências: as técnicas, isto é, saber fazer ou realizar as tarefas; as interpessoais, ou seja, conhecer o comportamento humano e os processos de grupo; e as cognitivas, que se traduzem na capacidade analítica e pensamento lógico para executar decisões complexas e ambíguas (Pagonis, 2001, pp.112-13). O estudo de caso demonstra de forma evidente a utilização destas competências. A título de exemplo, podemos considerar a tomada de decisão para o início do último deslocamento, uma vez que o Comandante vê-se novamente confrontado com o facto de ter que tomar uma decisão relativamente ao último percurso, tendo consciência de todas as condicionantes. Depois de analisada a situação, aplicando o seu conhecimento e experiência e confiando na sua equipa, decide avançar.

O General Pagonis refere ainda que a comunicação e a partilha da informação e dos objetivos são fundamentais para o bom funcionamento organizacional (Pagonis, 2001, p.114). No estudo de caso, constata-se que no início do último deslocamento, a equipa partilha um objetivo comum – chegar em segurança a Kabul. Considerados os riscos existentes, a comunicação e a partilha de informação tornaram-se indispensáveis.

(2) *Leadership under Severe Stress* - Análise do 2º momento

Para analisar o segundo momento do caso de estudo, vamos recorrer ao modelo intitulado “*Leadership under severe stress*”, conforme foi apresentado no enquadramento teórico. Vamos analisar seguindo as três dimensões que o estudo identificou como as que moldam o desempenho de um líder: as características pessoais, da organização e a liderança diária.

No que diz respeito às **caraterísticas imprescindíveis do líder**, o Comandante de Companhia demonstrou possuir as três características evidenciadas no modelo: a competência, o conhecimento e a experiência.

Analisando a competência e o conhecimento, foi notório não só nos aspetos já analisados no início da análise do caso de estudo (1º momento), como em concreto na preparação e desenrolar do deslocamento. O Comandante participou no planeamento do deslocamento de regresso para CW de forma ativa, foi efetuado o estudo da ameaça e foram introduzidos aspetos que apenas poderiam resultar da competência e do profundo conhecimento da área de operações e do estudo realizado para as áreas que

iriam ser atravessadas, como a adoção da coluna única em detrimento de planear o deslocamento por unidades de marcha. O planeamento denotou preocupação em entender as ameaças e incidentes mais recentes no trajeto que iria ser efetuado, bem como solicitar apoio aéreo cuja prioridade atribuída não refletiu o pedido efetuado.

Com a adequada antecedência, foram dadas as indicações aos militares da força relativamente à necessidade de descanso antevedendo eventuais excessos devido ao jogo da seleção nacional. De igual forma, durante todo o deslocamento, houve uma permanente reavaliação da situação face ao planeamento inicial, devido essencialmente ao não cumprimento da fita de tempo inicial.

Quanto à característica “experiência”, o Comandante da Companhia possui indiscutivelmente um elevado nível de conhecimento empírico como resultado das suas experiências profissionais, das quais se destaca, para o presente caso de estudo, o Curso de Comandos. Também a experiência numa FND em Timor permitiu ao Comandante estabelecer um padrão semelhante na forma como definiu a rotina dos pelotões para o cumprimento da missão atribuída: um pelotão responsável pela segurança da FOB, outro pelotão efetua os patrulhamentos e o terceiro pelotão descansava e constituía a sua reserva, com uma rotatividade em cada três dias. As duas perspetivas que consideraram de elevada pertinência a experiência do líder, confirmaram neste caso de estudo, a importância da experiência, para um líder ser eficaz numa situação de elevado *stress*.

A perspetiva que permite ao líder, numa situação de *stress*, responder de forma rápida e instintiva, por associação a experiências semelhantes por si vividas foi evidente nas primeiras reações que o Comandante teve. Destacamos que a reação instintiva do Comandante reagir ao fogo denota que houve um estímulo que atentou contra a sua sobrevivência. A esta reação, e num muito curto espaço de tempo, o Comandante da UnMan teve a capacidade de se colocar numa posição que lhe permitiu controlar toda a força, assumindo claramente a liderança de toda a situação.

No que diz respeito às **caraterísticas da organização**, também elas foram evidenciadas nos recursos disponibilizados à força, na sua organização e nos valores demonstrados pelo Comandante e líder.

Conforme descrito anteriormente, os recursos disponíveis estavam aquém dos desejáveis e existiam várias limitações neste âmbito que podiam comprometer o cumprimento da missão. Face a estas circunstâncias, o

Comandante de Companhia demonstrou um elevado espírito de missão ao executar missões apesar das limitações existentes.

A estrutura hierárquica da UnMan estava bem definida, era claramente percebida por todos e não constituía uma barreira à comunicação na unidade. Para a missão do deslocamento de regresso a CW, todos sabiam perfeitamente as suas tarefas. A adequação da liderança na situação da emboscada foi evidenciada pelo assumir da mesma pelo Comandante da UnMan, estando presente o Comandante da QRF no primeiro grupo da coluna. De facto, a posição periférica do Comandante da QRF face à posição central e capaz do Comandante da UnMan levou a uma readequação da cadeia hierárquica para a emboscada. Os valores militares evidenciados pelo Comandante da UnMan são valores que se cultivam na organização militar e que terão sido basilares para a conduta do líder e dos restantes militares na reação ao incidente.

Relativamente à **liderança diária**, o Comandante da UnMan foi sempre um líder presente quer nas rondas e patrulhamentos com maior risco como também nas questões mais rotineiras como ficou patente nas preocupações manifestadas com o moral e bem-estar dos militares e no profundo conhecimento individualizado de cada um.

O estudo aborda, como corolário das três dimensões analisadas, a liderança sob *stress* intenso. Dos dois tipos de líderes apresentados no modelo e da análise do incidente, ressaltam características do líder que se enquadram, na sua maioria, no líder **orientado para as relações**. O apoio que o líder prestava ao planeamento operacional da QRF demonstrava o seu total empenho e responsabilização nas ações a tomar. Ficou patente uma adequação do estilo de liderança para um mais autoritário em duas situações: quando foi tomada a decisão de continuar o deslocamento sem condições de visibilidade adequadas e com limitações nos equipamentos e, em plena emboscada, quando foi imperativo tomar decisões como mandar voltar para trás as viaturas da frente da coluna, ou de alterar a ordem de marcha aumentando o tempo na zona de morte. Durante todo o incidente ficou patente a confiança que o líder tinha nos seus subordinados e que se responsabilizava pela sua segurança.

Não obstante, também houve evidências, até ao início da emboscada, de que havia uma forte **orientação para a tarefa**, tais como o planeamento detalhado, a constante análise do enquadramento da situação e o assumir de riscos, face às alterações ao planeamento.

3. Estudo de Caso 2: Debaixo de fogo no Iraque

TCOR Alfredo Mafumo (MOÇ)
TCOR GNR INF Macedo Gonçalves
CTEN EN-MEC Oliveira Azenha
MAJ INF Silva Ferreira
MAJ INF Santinho Garcia

a. Enquadramento do caso

(1) Antecedentes

A 20 de março de 2003 inicia-se a invasão do Iraque através de uma aliança⁶² entre os Estados Unidos da América, Reino Unido e outros países. Após o fim dos combates em maio de 2003, a ONU através da Resolução n.º 1438 e posteriormente com a resolução n.º 1511, apelou para que se desenvolvessem condições de segurança e estabilidade que permitissem o auxílio humanitário e a reconstrução do país.

A 15 de julho de 2003, o Governo Português, nos termos da Portaria n.º 1164/2003, decide-se pela participação do Subagrupamento ALFA da GNR nas operações de paz e segurança em território iraquiano, na fase IV⁶³ do conflito. O Subagrupamento ALFA, com um efetivo total de 140 militares, estava integrado no Regimento *Carabinieri* da Brigada do Exército Italiano, responsável pela província de *Dhi Qar*. Esta Brigada estava, por sua vez, integrada na *Multi-National Division South-East (MND SE)*, de comando britânico, que ocupava toda a parte sudoeste do Iraque. A força portuguesa, instalada na Base de *Talil*, era constituída por dois Pelotões de Infantaria, um Pelotão de Cavalaria, duas Secções de Operações Especiais e uma Secção de Apoio.

No período compreendido entre 12 de novembro de 2003 e 10 de fevereiro de 2005, estiveram presentes em território iraquiano, por períodos de quatro meses, quatro contingentes da GNR.

(2) “Debaixo de fogo”⁶⁴

Estávamos nos primeiros dias de abril de 2004. O Subagrupamento ALFA recebeu um pedido para ceder uma parelha *Sniper* para acompanhar um Pelotão de Paraquedistas *Carabinieri* do Regimento MSU⁶⁵ da Brigada Italiana que ocupava a província de *Dhi Qar* – a milícia tinha ocupado a

⁶² Conhecida como a “Coligação”.

⁶³ Fase IV: Estabilização, Reconstrução e Transição.

⁶⁴ Acontecimentos narrados na primeira pessoa pelo Oficial da GNR que à altura dos factos, com o posto Tenente, desempenhava as funções de 2º Comandante do Subagrupamento ALFA da GNR no Iraque.

⁶⁵ *Multinational Specialised Unit*.

cidade de *An Nasshyria* e era necessário reforçar a segurança do centro CIMIC que operava na cidade, sendo a missão da parelha ocupar um Posto de Observação (PO) e neutralizar elementos hostis, caso fosse necessário.

Atendendo ao clima que se vivia propus enviar não só uma parelha *sniper*, mas também o resto da secção com a missão de “*Force Protection*”, pois não queria que a sua segurança dependesse dos italianos numa missão tão arriscada. Os homens dependiam de mim em Portugal. Faziam parte da Companhia de Operações Especiais que eu comandava. Certamente se sentiriam melhor se eu os acompanhasse. E eu também, claro!

Sugeri que acompanhasse o Pelotão de Paraquedistas com as duas equipas de Operações Especiais do Subagrupamento. A minha sugestão foi aceite. Havia então que preparar a tropa para cumprir a missão.

O plano era contornar a cidade e entrar pela parte Norte, evitando assim a entrada Sul que estava ocupada pela milícia que se tinha instalado e ocupado as três pontes da cidade.

Integramos a coluna italiana com as nossas duas viaturas. Eram seis viaturas italianas sem blindagem e duas viaturas blindadas Iveco Proteto do Subagrupamento português. Os italianos seguiam à frente com três viaturas, seguidas das nossas duas e depois mais três italianas. O Tenente italiano, que era o comandante da missão, optou por sair do itinerário principal e seguir um caminho que eu não conhecia. O meu instinto dizia-me para não confiar na sua navegação e no itinerário escolhido, mas ainda assim segui-os.

O itinerário atravessava um lago e à medida que avançávamos ficava cada vez mais estreito e com sinais de aluimentos e sem condições para garantir a nossa mobilidade. Mas estávamos quase a chegar. A coluna parou! Tínhamos chegado a um local que já não dava para continuar. O que fazer? Juntamente com o Tenente italiano (Comandante de Pelotão) decidimos voltar para trás e apanhar outro itinerário. “Há que dar meia-volta!”

O que nós não sabíamos era que estávamos a ser seguidos por quatro viaturas cheias de elementos da milícia, que, como bons guerrilheiros, possuíam um conhecimento detalhado do terreno e da população, logo conheciam o nosso itinerário e sabiam que teríamos de voltar para trás, pois o mesmo estava intransitável.

Iniciámos o deslocamento de retorno quando recebo a indicação que se tinham avistado movimentações suspeitas a cerca de 150 metros à nossa frente, num cruzamento onde o itinerário se encontrava com a estrada principal, e que

se julgavam ser elementos da milícia, cerca de vinte, em quatro viaturas de caixa aberta, certamente preparando-se para montar uma emboscada. Provavelmente há algum tempo que nos seguiam, pois, tal como referi, conheciam o terreno.

A coluna voltou a parar! Dei ordem ao meu *sniper* para tomar uma posição que lhe permitisse observar as movimentações. Momentos depois o *sniper* interpela-me: “– São elementos armados, parecem da milícia e parecem estar a preparar uma emboscada! O que faço?” Dava para perceber a preocupação e o receito do meu homem. Tinha que lhe dar uma resposta rápida e tentar tranquilizá-lo: “– Calma. Aguarda, deixa que a força se posicione!”.

Mal terminei a frase e quase de imediato fomos batidos pelo fogo do adversário. Tomei posição e o único pensamento era responder ao fogo. O que me passava pela cabeça era neutralizar a emboscada, pois estávamos num local sem possibilidade de escapatória (itinerário no meio do lago). Quando parei para pensar, estavam as oito viaturas a responder ao fogo.

“– Alto ao fogo!” Achei que a saturação pelo fogo das nossas forças havia sido tão elevada que deveria haver baixas do adversário e, além do mais, era preciso avaliar a situação. Não tivemos tempo de avaliar nada. Do outro lado veio ainda mais fogo! Voltámos a responder ao fogo e tentar organizar a força para garantir a proteção da mesma. As viaturas italianas não tinham blindagem. Era necessário colocar as nossas à frente para garantir alguma proteção. O plano consistia em bater pelo fogo os elementos da milícia enquanto fazíamos as movimentações e enviar uma das minhas equipas à frente para poderem fazer fogo ajustado. Fizemos a manobra com sucesso e, após estarmos colocados à frente dos italianos, somos confrontados com outra ameaça, esta agora mais perigosa.

Começaram a passar por cima de nós RPG⁶⁸. Foram uns três ou quatro. Bem, a situação complicou-se! A minha equipa não podia ir à frente. As nossas viaturas não conferiam proteção contra RPG. O que fazer então? Tinha que decidir rapidamente. Sair ou assaltar a posição? Ficar na zona de morte não era uma opção.

Mais uma vez, não tivemos tempo para decidir. Morteiros! Cai uma granada do lado direito mas a alguma distância, cai outra a poucos metros da nossa posição. Bem, a próxima provavelmente cairia em cima da nossa posição. Havia que responder ao fogo!

Alguns segundos depois caiu uma granada a cerca de 10 metros da nossa posição. Com o efeito de sopro cáimos de imediato para o chão, mas rapidamente nos levantámos e voltámos a reagir ao fogo, para que o adversário não fizesse tiro ajustado. Perguntei por baixas, mas estava tudo bem!

⁶⁸ Lança-granadas foguete (Rocket-Propelled Grenade).

Os carregadores não saíam da veste tática! O condutor, sob *stress*, não conseguia municiar os carregadores. As rajadas de *Kalashnikov* tilintavam na carcaça da viatura. “Anda lá rápido meu carrega isso!” (...) “Não dá chefe, não entram!” (...) “Claro que não! Essas munições não são 5,56, são 7,62! Vê o outro cunhete!”

Estava a ficar mau. Havia que retirar rapidamente! Primeiro garantir a proteção à retirada dos italianos e a seguir saímos nós. Na coordenação dos movimentos comecei a sentir a perna presa. Passei a mão na coxa. Sangue! Bem, isto está mau, mas não sentia dores. A adrenalina estava a tomar conta delas! Tinha sido o estilhaço de uma granada de morteiro.

Iniciámos rapidamente o movimento, desta vez comigo à frente. Nunca mais encontrávamos o itinerário principal. Depois de alguns quilómetros encontrámos um cruzamento e optámos pelo itinerário em frente. Azar! “Não pode ser!”. Fomos dar a uma estrada que terminava num lago no meio de uma aldeia. Na boca do lobo outra vez! Plano. Montar uma defensiva. Estávamos próximo de uma mesquita no centro da aldeia. Havia que colocar os homens e solicitar apoio aéreo à Divisão em Bassorá.

“– Tu e tu! Ocupem aquela posição lá à frente!”

“– Chefe! Lá à frente? Não é melhor ficarmos aqui mais próximo do pessoal?”

Bem, as dúvidas começavam a aparecer. As perguntas em busca de resposta eram como rajadas. Não me deixavam pensar! Logo agora que precisava de sossego! Havia que dar respostas. Era isso que esperavam de mim...respostas e decisões!

“– Ok! Não podem ficar aqui. Têm que tomar a posição lá na frente. Há que garantir aquele itinerário de aproximação. Venham! Eu vou lá colocá-los!”

Coloquei um por um. Tinha que lhes demonstrar serenidade e a coragem que lhes ia faltando. Afinal eu era o comandante deles. Apesar de não estar nada calmo nem sereno, era preciso fazer transparecer isso. O “exemplo” era a minha melhor arma naquele momento.

Outra má notícia. Tempestade de areia em Bassorá. O apoio aéreo não era possível! Há que pedir apoio terrestre ao escalão superior. A noite estava a cair. No altifalante da Mesquita soavam preces muçulmanas. Parecia que tudo se conjugava para sofrermos outro ataque.

“– Chefe! Está a ouvir! Eles estão a reunir o pessoal para nos atacar outra vez! Deixe-me dar um balázio no altifalante!”

“– Não, nem pensar! Calma!”

O sangue escorria-me pela perna. Vai de apertar o coldre de perna para funcionar como garrote. Logo tratava disso! Não era altura para me preocupar comigo! Tinha outras prioridades! A segurança dos meus homens era a minha prioridade.

Tudo se manteve calmo. Passadas três a quatro horas em posição, o *sniper* começou a relatar a aproximação de uma viatura. A adrenalina voltou a aumentar.

“– Atenção à aproximação da viatura pode ser ataque coordenado e a viatura poderá estar a servir de engodo”. O *Sniper* voltou a relatar: “– Parece uma viatura romena”.

Mais uma comunicação que deixava tudo mais calmo. –“É afirmativo, é uma viatura romena e vem na nossa direção”. Assim está bem! Com mais uma viatura blindada e com o poder de fogo da mesma poderíamos pensar em sair dali.

Quando os mesmos chegaram perguntámos se tinham avistado os elementos da milícia, mas a única coisa que viram tinha sido os corpos de alguns no local da emboscada.

Quando começávamos a gizar um plano para exfiltrar a força começaram as comunicações do nosso Subagrupamento com o resto da força. Já estavam próximos do local.

“Estávamos safos! Os meus homens podiam regressar em segurança.”

b. Análise situacional do estudo de caso

Neste capítulo, na sequência do caso de estudo e tendo por base o modelo teórico “*Leadership under severe stress: A grounded theory study*”, vamos identificar quais as características pessoais e organizacionais, que no ato de liderar, numa situação de *stress*, poderão ser decisivas para o sucesso desse mesmo ato.

A competência, o conhecimento e a experiência são ferramentas necessárias e fundamentais a um líder para a resolução de problemas do dia-a-dia. A experiência sobretudo, confere a um líder, uma melhor capacidade de discernimento e resposta, em situações de *stress*, potenciando uma resposta mais célere e espontânea.

Da análise da situação vivida, estes três fatores foram preponderantes na reação que o comandante da força da GNR teve quando:

- A coluna parou ao avistar as supostas milícias, e tomou a decisão de colocar o seu *sniper* a observar as movimentações das mesmas;
- Avaliou a situação após o início do fogo, organizou a força, garantiu a proteção da mesma;
- Montou um dispositivo defensivo próximo da aldeia;
- Acompanhou os seus homens às posições defensivas, dando-lhes a entender a presença e o sangue frio do comandante;
- Solicitou apoio aéreo a Bassorá;
- Procurou manter os seus homens calmos e serenos sempre focados no seu objetivo.

A competência, neste caso, encontra-se presente no perfeito emprego dos movimentos e táticas, utilizadas nesta ação.

A **experiência** revela-se na forma espontânea, instintiva e célere com que as mesmas foram tomadas. Numa segunda situação, algo semelhante, em que a mesma equipa, ficou novamente debaixo de fogo, todos os procedimentos foram efetuados mais rápido e com mais serenidade. Ao mesmo tempo, confere a capacidade de dar importância aos liderados mesmo em situações de *stress*, situação essa que ocorreu, quando o comandante levou os seus homens, um a um, a ocuparem posições na aldeia. É de referir que todos estes militares já tinham participado em operações deste género, mas nunca tinham estado em situações de *stress* intenso como esta.

Por último, o fator conhecimento também se encontra aqui perfeitamente demonstrado, no conhecimento sobre o uso e emprego dos meios humanos e materiais que o comandante tinha à sua disposição.

De seguida analisámos as **características de uma organização** como elemento fundamental do processo de liderança, sendo esta facilitada ou não, de acordo com os recursos que a organização possui. Assim sendo, de acordo com a análise da situação vivida, poderemos inferir que a nível de recursos materiais, como elementos facilitadores no processo de liderança, temos:

- A existência à *priori* de uma organização para a ação, facilitou a tomada de decisão do comandante, uma vez que todos sabiam o que tinham que fazer perante uma situação daquelas;
- A existência de viaturas blindadas facilitou a tomada de decisão no primeiro momento, dado que ofereciam a proteção necessária à segurança da força, antes de partirem para uma atitude mais ofensiva;

- A não existência de uma metralhadora pesada nas viaturas blindadas constituiu um entrave inicial à tomada de decisão. Esse entrave foi colmatado, com o treino e conhecimento que o comandante e os seus homens possuíam, permitindo fazer uso de táticas alternativas de forma a conseguirem o mesmo objetivo.

Em relação à estrutura de uma organização, neste caso, podemos deduzir que havia uma estreita cooperação entre eles, uma relação baseada em confiança, sã camaradagem, apanágio deste tipo de forças, que operam em zonas de conflito intenso e frequente. De referir que estas forças, passam algum tempo em aprontamento específico para este tipo de missões, tempo esse que para além de servir, para o treino e adestramento do pessoal, serve também para consolidar os laços e relações entre os elementos da equipa.

Ao mesmo tempo, a hierarquia, serviu como elemento facilitador de comando e controlo, dado que estamos na presença de uma equipa relativamente pequena, com uma estrutura hierárquica de alguma maneira achatada, em que todos contribuíam de maneira semelhante para o objetivo comum.

Em relação aos valores organizacionais, pode-se dizer que todos os homens estavam cientes dos mesmos, pois embora com algum receio, acataram as ordens do seu comandante, mesmo quando estas obrigavam a ficar isolados do grosso do grupo.

Relativamente à **liderança diária**, cujo estudo refere que um líder deve ser líder a tempo inteiro, levando os seus subordinados a confiarem nele, facilitando dessa forma a liderança numa situação de stress. Na altura, como 2º Comandante do Subagrupamento ALFA, estava diretamente ligado a todas as tarefas inerentes àquele grupo de militares, fazendo parte integrante das mesmas. Tinha também toda a fase de aprontamento para a missão, que em conjunto com os restantes militares, serviu para criarem laços de confiança e respeito mútuo.

Quando foi dada indicação aos militares para ocuparem posições na aldeia e os mesmos mostraram algum receio em ficarem sozinhos, o comandante “agarrou” neles, levando-os um a um para a sua posição, ação essa que levou os seus homens a seguirem-no e a confiarem nas suas decisões. Esta atitude só foi possível devido ao grau de confiança e ao respeito que granjeou no seio da sua equipa através da liderança do dia-a-dia. Os exercícios realizados na fase de aprontamento para a missão demonstraram ser proveitosos, dado que toda a equipa possuía um bom grau de treino e seguia facilmente as ordens e indicações superiores.

O mesmo estudo teórico refere que existem dois tipos de liderança sob *stress*. Uma é a liderança orientada para a tarefa, outra é a liderança orientada para as relações. Nesta situação o comandante afirmou-se como um **líder orientado para as relações** pelo seguinte:

- Quando solicitada a sua equipa de *snipers*, não hesitou em colocar à disposição as duas equipas de Operações Especiais do Subagrupamento e ao mesmo tempo a sua presença para os comandar;
- Aceitou as responsabilidades do comando, sabendo ser autoritário quando teve que impedir que um elemento do seu grupo disparasse para o altifalante da mesquita, durante o período das orações;
- Soube sempre manter a motivação do grupo, mostrando preocupação pela segurança dos mesmos e mantendo um postura de proximidade em relação aos mesmos.

O modelo teórico anteriormente analisado concluiu que existe um elevado número de fatores que interagem entre si e que influenciam o desempenho do líder quando sujeito a situações de *stress* intenso, resultando de uma ação recíproca entre as suas características pessoais, as características da organização e a forma como esta molda a liderança no dia-a-dia.

Por sua vez, a análise do caso de estudo, à luz do modelo teórico escolhido, permitiu identificar, naquela situação em concreto, algumas das características que influenciam o desempenho do líder quando confrontado com uma situação de *stress* intenso, nomeadamente:

- A competência e o conhecimento do líder através de uma correta avaliação da situação e um correto emprego dos meios e reorganização da força;
- A experiência do líder que permitiu agir e tomar decisões de uma forma espontânea, instintiva e célere;
- Os recursos materiais ao dispor da força, nomeadamente o armamento e viaturas, facilitadores do processo;
- A existência de uma estrutura organizacional que facilitou a capacidade de comando e controlo;
- A forte componente de valores organizacionais;
- A existência de uma liderança a tempo inteiro, consolidada e orientada para as relações.

4. Estudo de Caso 3: Cercados em Libeccio

CTEN AN Henriques da Costa
MAJ INF GNR Dornelas Quadrado
MAJ ENG Mendes Rodrigues
MAJ CAV Carvalho Cigre

a. Enquadramento do caso

Com um efetivo total de 140 militares, o Subagrupamento ALFA da GNR estava integrado no Regimento Carabinieri da Brigada do Exército Italiano, responsável pela Província de Dhi Qar. A brigada, por sua vez, dependia da *Multi-National Division South-East*, de comando britânico, e ocupava toda a parte sudoeste do Iraque. O Subagrupamento ALFA, aquartelado na Base de Tallil, era constituído por dois pelotões de infantaria, um pelotão de cavalaria, uma secção de operações especiais (OE) e uma secção de apoio. A área de operações para patrulhamento era coincidente com a área administrativa da cidade de Nassíria situada nas margens do rio Tigre.

(1) Descrição da situação

“No dia 15 de maio de 2004, após informações sobre tumultos na cidade de Nassíria, foi enviada para o local, uma patrulha *bersalieri* (efetivo pelotão) da Brigada Mecanizada Italiana. Durante o deslocamento no interior da cidade, a patrulha foi atacada por elementos da milícia iraquiana, sendo obrigada a refugiar-se numa antiga base italiana, entretanto desativada – Libeccio. Encurralada, a patrulha pernoitou no interior da antiga base, tendo sido alvo de ataques constantes por parte da milícia que controlava a cidade, a partir de três pontes que possibilitavam o acesso à área urbana.

No dia seguinte e após mais de 24 horas sob fogo contínuo, o comando da brigada atribuiu à Multinational Specialized Unit (MSU), a missão de render (se possível) ou exfiltrar a patrulha italiana. A MSU organizou então uma força para a execução da missão. A coluna era formada por dois centauros⁶⁷ (força de escolta) da Brigada Italiana; uma companhia de Carabinieri, a oito viaturas blindadas de transporte de pessoal; e uma secção de OE portuguesa comandada por mim⁶⁸ e responsável pela segurança do Comandante da MSU.

⁶⁷ Viatura blindada de rodas (8X8) de origem italiana, desenhada para missões de reconhecimento tático, apoio pelo fogo e diversas tarefas defensivas. Está equipada com uma peça de 105 mm com um alcance útil de 3000 m.

⁶⁸ Comandante da Secção de Operações Especiais (OE)/2º Comandante do Subagrupamento ALFA, doravante designado de Comandante da Secção de OE.

Em Nassíria, a coluna foi batida por fogo adversário intenso. Com exceção para a força de escolta e a Secção de OE, todas as viaturas fecharam as escotilhas, o que possibilitou ao adversário a execução de fogo ajustado sobre o grosso das viaturas.

Já em Libeccio, ordenei que as nossas viaturas dispersassem, de modo a não nos constituirmos como alvo remunerador, e em simultâneo cobrir um sector de tiro mais extenso, permitindo de igual modo, caso fosse necessário, uma exfiltração mais célere. Os militares da minha secção foram colocados no terreno para garantir a segurança do Comandante da MSU, observar as movimentações de elementos *sniper* da milícia e garantir (em caso de exfiltração) a segurança da Força. Apesar de ter alertado para o perigo de manter as viaturas concentradas e para os danos colaterais em caso de impacto de uma granada de morteiro ou *Rocket-propelled grenade* (RPG), o Comandante da Companhia de *Carabinieri* decidiu manter todas as viaturas concentradas, alegando que tal facilitaria o Comando e Controlo (C2).

Cinco minutos volvidos, dois RPG atingem o muro do edifício que conferia proteção à nossa posição, o que provocou nos militares da minha secção, uma sensação de *déjà-vu*, fazendo recordar um incidente ocorrido cerca de um mês antes, em que a Força enfrentara uma situação muito semelhante e igualmente complicada. Em resposta ao fogo adversário, os centauros, sem aviso prévio, começaram a disparar a peça para as supostas posições do adversário. O ruído ensurdecedor do disparo das peças rapidamente instalou a confusão, agravada pela falta de coordenação entre as forças. Dei por mim a lançar-me para o chão aquando dos disparos dos centauros. Foi nesse momento que alertei um dos chefes de viatura, no sentido de avisar sempre que tivesse intenção de fazer fogo, o que permitiria distinguir entre o fogo amigo e o do adversário.

Entretanto, tentava descobrir onde se encontrariam os elementos do pelotão italiano que supostamente estava dentro da base. O único elemento visível era o Comandante de Pelotão que, após mais de 24 horas de cerco e com duas baixas, denotava já alguns sinais de *stress*. Tendo conseguido falar com ele, expliquei-me que desde a sua entrada até à nossa chegada, tinham sido flagelados de todas as direções, pois o adversário dispunha de total liberdade de movimentos no interior da cidade.

Rapidamente conduzi um reconhecimento de área para avaliar as condições da posição e tentar melhorar a sua proteção. Fiz-me acompanhar por um militar da minha secção e um enfermeiro. Optei por não me fazer acompanhar por qualquer médico, dado que os dois médicos civis disponíveis

não me davam garantias de que não entrariam em *stress* ou pânico, devido a não estarem habituados a enfrentar situações de combate.

Ao entrar numa sala escura, apontei a lanterna e vislumbrei os elementos do pelotão italiano. Estavam sentados no chão com a arma entre as pernas. Ao canto, um militar ferido, necessitava de ser urgentemente estabilizado. Mandei o enfermeiro proceder em conformidade e continuei o reconhecimento.

No telhado, a parelha *sniper* da minha secção ia informando acerca das movimentações no exterior da base, o que permitia a coordenação dos fogos das metralhadoras ligeiras e dos centaurus.

De súbito, granadas de morteiro atingem o redor da nossa posição. A primeira a cerca de 500 m, e cinco minutos após, uma segunda granada a 200 m (provavelmente o adversário estaria a regular o tiro). Sendo responsável pela segurança do Comandante da MSU, alertei-o para a necessidade de acelerar a exfiltração: – meu Coronel, a primeira granada caiu a 500 m, a segunda a 200 m, a terceira... vai cair em cima de nós! Temos que acelerar a exfiltração ou pensar numa alternativa! O Comandante da MSU responde dizendo que vai falar com o *Tactical Operations Centre*. Fale rápido... pensei eu...

Logo após a conversa, uma granada de morteiro atinge as viaturas italianas. Ouvem-se berros, gritos... Resultado: mais um elemento ferido (uma sorte dada a concentração de viaturas e militares). Alguns segundos depois, cai uma granada de fósforo para referenciar a nossa posição. Rapidamente tentamos apagá-la, mas em vão.

Uma vez mais, fui falar com o Comandante da MSU: – Meu Coronel, já ajustaram o morteiro, agora é só metê-las cá dentro!

Logo depois começaram a cair granadas dentro da base. Foi então que finalmente, o Comandante deu a ordem de exfiltração para todos os militares. Como as viaturas da patrulha *bersalieri* não eram blindadas, todos eles entraram nas viaturas blindadas que se encontravam abertas. Após ter efetuado uma última passagem para verificar que não tinha ficado ninguém para trás, tentei entrar na minha viatura, mas tal era impossível dada a enorme quantidade de italianos que se encontravam no seu interior. Entretanto, montei na ambulância juntamente com os dois médicos, dois enfermeiros e os dois feridos.

Aquando das manobras para sair do local, o apontador de uma das minhas viaturas mandou o condutor chegar ligeiramente à frente para ter melhor setor de tiro. Nesse exato momento cai uma granada no local onde a

viatura se encontrava anteriormente. A sorte protege os portugueses...

A coluna para regressar à base estava formada e os centauros encontravam-se na testa. Deste modo, garantia bom poder de fogo para a frente, cobrindo a saída das restantes viaturas, pela ordem de deslocamento inicial. Mandei posicionar a ambulância à retaguarda das viaturas portuguesas (as únicas com capacidade de resposta e proteção).

À saída da base, um dos centauros fez uma manobra errada, partindo a coluna em três. Para piorar a situação, fiquei sem comunicações com as minhas viaturas, pois a minha antena partira-se entretanto. A coluna inicial estava dividida em três: portugueses, ambulância e italianos. Estava assim isolado dos meus homens, numa ambulância, dentro da cidade controlada pela milícia, juntamente com dois médicos, dois enfermeiros e dois feridos. Sorte que o adversário orientou o esforço para as outras colunas, não se apercebendo do nosso isolamento.

Restava-nos um último desafio: garantir que a companhia portuguesa, responsável pela segurança à saída da cidade, reconhecesse a ambulância isolada e não a confundisse com uma viatura da milícia. Assim foi... atravessámos a cidade e fomos identificados positivamente. "Mais uma missão cumprida e todos a salvo!"

b. Análise do estudo de caso

O presente capítulo tem como objetivo analisar a situação anteriormente descrita, de acordo com o modelo teórico "*Leadership under Severe Stress: a Grounded Theory Study*". Os acontecimentos tiveram lugar em ambiente complexo, incerto, de risco e eminentemente volátil, em que o líder tem que possuir uma miríade de competências, técnicas e conhecimentos, para liderar nestas circunstâncias e no final, cumprir a missão e garantir que os objetivos definidos foram alcançados.

Neste contexto, vamos ter a ousadia de analisar em alguns momentos da operação, a dicotomia de comportamentos e atitudes dos dois comandantes que participaram nesta missão, um português, Comandante da Secção de OE/ Subagrupamento ALFA e o Comandante da MSU, de nacionalidade italiana. À luz do modelo teórico, analisaremos se foram verificados os atributos definidos pelos fatores basilares: características do líder; características da organização e liderança diária (Larsson, et. al., 2001, p. 442).

No que concerne às **caraterísticas do líder**, estas abarcam os domínios da competência, conhecimento e experiência, que são descritos

como áreas que potenciam o desempenho de funções de comando (Larsson, et. al., 2001, pp. 443-444). Estes conceitos contribuem para comportamentos mais assertivos, e nesta situação, a competência ficou desde logo espelhada no momento da chegada a Libeccio, quando o Comandante da Secção de OE compreendeu e analisou o ambiente em que se encontrava, e dispôs as viaturas distanciadas no terreno, para assim evitar que fossem atingidas simultaneamente por granadas inimigas, ao invés dos italianos, que concentraram as suas viaturas, constituindo-se assim como um alvo altamente remunerador. Esta ação permitiu igualmente, analisar o meio circundante. No momento em que se preparava para evacuar e o adversário iniciou o lançamento de granadas, desde logo percebeu que seria necessário abandonar o local o mais rapidamente possível, pois o tiro estava a ser aferido.

Podemos também afirmar que a competência ficou demonstrada na capacidade que teve em abordar o comandante italiano e convencê-lo a retirar, face ao perigo que representava a sua localização.

Quanto ao fator conhecimento, ficou patente, quando identificou as capacidades dos seus subordinados, ao optar por levar consigo um enfermeiro, porque sabia que perante a situação de stress em que se encontravam, este era o mais capaz para responder com prontidão a qualquer solicitação. Este aspeto é revelador do intenso relacionamento entre o líder e os seus subordinados, bem como do conhecimento das suas capacidades.

Neste momento, está igualmente identificado outro atributo – a experiência – que o modelo de estudo reforça, como sendo uma característica fundamental (Larsson, et al., 2001, p. 444). Alguns exemplos da experiência do comandante português incluem, a colocação criteriosa dos seus homens no terreno, no momento da chegada à posição, por forma a monitorizar as movimentações do adversário e garantir a segurança da força; e a forma como impôs disciplina de fogo aos militares italianos, que entretanto atuavam de forma descoordenada, perante os ataques do adversário que repentinamente ocorreram. Esta característica foi fundamental em toda a operação. Através de orientações claras relativamente às ações a realizar, o Comandante da Secção de OE fomentou a disciplina, conseguiu elevados padrões de eficiência na execução das tarefas e contribuiu para assegurar o moral e desempenho da sua Unidade.

Outro aspeto identificado neste estudo como fator basilar do processo de liderança, são as **caraterísticas organizacionais** que se materializam nos recursos, equipamentos e meios técnicos que a unidade dispõe, bem como, a organização hierárquica da Força (Larsson, et al., 2001, p. 444). Estes aspetos

são notórios aquando da utilização de viaturas blindadas e das metralhadoras ligeiras que equipavam a Secção de OE, assegurando proteção e permitindo fazer fogo perante a ameaça adversária. O exemplo pela negativa está retratado no momento em que se preparavam para retirar. Os militares italianos exfiltrados montaram nas viaturas blindadas portuguesas, em vez de utilizarem as suas viaturas como meio de retirada. Uma vez mais, impossibilitado de utilizar a sua viatura, e fruto da sua experiência e conhecimento, o Comandante da Secção de OE avaliou a situação, tomou uma decisão rápida, tendo utilizado a ambulância como meio alternativo. Podemos assim concluir, que a unidade italiana não dispunha dos meios adequados ao cumprimento da sua missão, o que provocou insegurança, falta de confiança no seio dos seus militares e inércia no cumprimento da missão que lhes estava cometida.

Merece ainda particular destaque, a organização da Força Portuguesa e o seu C2 que funcionou como ferramenta vital para a sincronização das ações dos militares portugueses.

Face ao exposto, podemos afirmar que as características anteriormente descritas enformam outro fator basilar deste modelo teórico – a **liderança diária**. A atuação da Secção de OE foi conduzida com base em atributos, como a confiança e a lealdade, porque a resposta dada pela Unidade decorreu de forma natural e espontânea. Ao seu comandante, nunca faltou lucidez e os seus subordinados dominaram e conheciam as tarefas a executar; os itinerários a adotar e os procedimentos a executar. Este aspeto denota o nível de treino e conhecimento sobre a missão a cumprir, características determinantes para mitigar os acontecimentos imprevistos que poderiam ter ocorrido, o que comprova a liderança diária e contínua (Larsson, et al., 2001, p. 445).

Finalmente, o modelo utilizado para analisar esta operação classifica dois tipos de liderança: a **liderança orientada para a tarefa** e a **liderança orientada para as relações humanas**. Interpretando os códigos utilizados, podemos afirmar que estivemos perante uma liderança mista, orientada para a tarefa em determinados momentos e orientada para as relações humanas noutros (Larsson et al., 2001, p. 446). Neste contexto, o comandante da Unidade portuguesa teve uma visão global da operação em cada instante, mostrou capacidade de comunicação e saber ouvir os seus subordinados, transmitindo as ordens essenciais ao cumprimento dos objetivos traçados para a missão.

O Comandante da Secção de OE denotou serenidade em todos os instantes. Exemplo disso, o momento em que necessitou de convencer o comandante italiano sobre o perigo em que se encontravam e da necessidade

de retirar imediatamente, dada esta ser a decisão mais assertiva para a segurança de todos os militares.

Soube igualmente incentivar os seus subordinados em circunstâncias difíceis. Neste particular, a confiança e o respeito mútuo foram fatores essenciais em momentos-chave, como por exemplo, a participação no reconhecimento, a fim de localizar os militares italianos que se encontravam refugiados no interior da base. Soube também impor a sua autoridade quando necessário, característica evidenciada quando imperava emanar indicações precisas relativas à disciplina de tiro dos militares italianos.

Salientam-se as competências do comandante, associadas à serenidade, a aplicação constante da sua experiência, o conhecimento das potencialidades e pontos fracos dos seus subordinados, associado à capacidade de avaliação e decisão, a destreza de comunicar e saber ouvir, nunca esquecendo o exemplo e a motivação.

A comparação, entre a situação relatada no estudo de caso e o modelo teórico escolhido, permitiu-nos identificar similitudes evidentes. A análise à atuação do Comandante da Secção de OE traduz uma notável e abrangente aplicação dos códigos e categorias referentes a situações de *stress* intenso, bem como das características que configuram os bons exemplos de liderança. Deste episódio podemos concluir que, na observância do modelo de referência e relativamente à liderança orientada para a **tarefa**, foram identificados os seguintes códigos no Comandante da Secção de OE:

- Capacidade para compreender e analisar permanentemente o ambiente operacional;
- Capacidade para tomar decisões rápidas;
- Visão global da operação;
- Competência, conhecimento e experiência profissional;
- Clareza e pragmatismo na transmissão de ordens;
- Capacidade de organização e C2;
- Capacidade em fomentar o desempenho operacional dos subordinados;
- Emprego judicioso dos meios da Unidade;
- Lucidez e serenidade;
- Capacidade para impor a autoridade;

No referente à categoria da liderança orientada para as **relações humanas**, os códigos identificados na conduta do Comandante de Secção de OE foram os seguintes:

- Capacidade para motivar os seus subordinados;
- Capacidade de comunicação;
- Conhecimento das potencialidades e pontos fracos dos subordinados;
- Bom relacionamento com os subordinados;
- Capacidade em fomentar a disciplina e o moral dos subordinados;
- Confiança, respeito mútuo e lealdade dos subordinados face ao líder e vice-versa;
- Conhecimento do nível de preparação e treino dos subordinados;
- Capacidade de reação do líder e dos subordinados face a imprevistos;
- Exemplo.

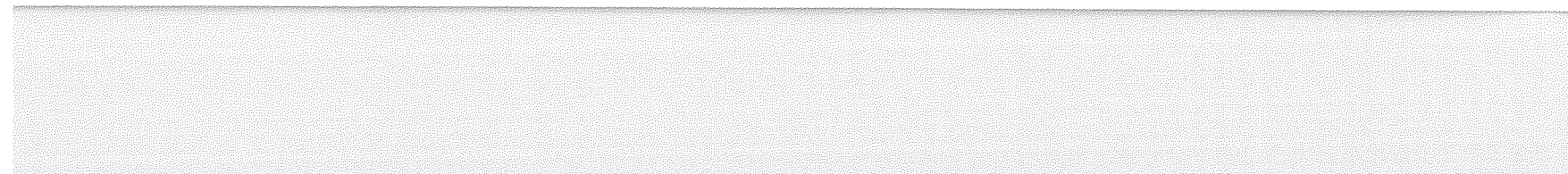
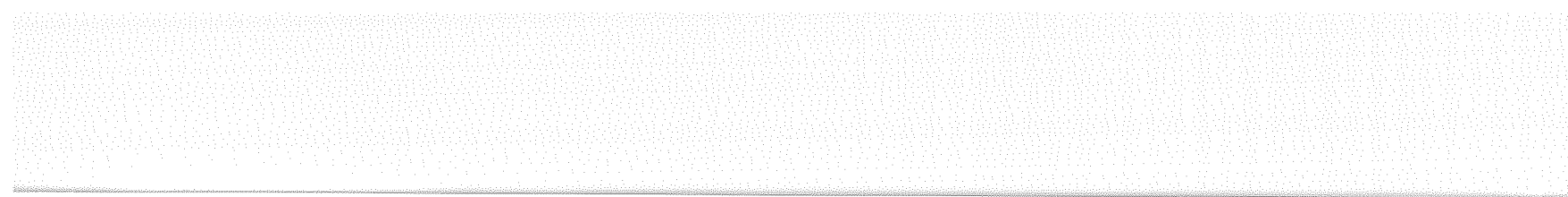
Perante os resultados da análise podemos concluir que o Comandante da Secção de OE demonstrou possuir excelentes capacidades de liderança, o que permitiu à sua Unidade cumprir a missão de forma proficiente. Sendo a liderança diária, o resultado do acumular da confiança mútua do grupo podemos afirmar que a Secção de OE, após esta operação realizada com sucesso, resultou mais coesa e confiante no seu líder e em si própria. Futuras missões foram encaradas com maior serenidade e vontade de vencer novos desafios.

Não obstante os resultados a que chegámos, este estudo apresenta algumas limitações. Analisámos a influência que as características do líder e da organização têm na liderança diária. Contudo, esta influência pode dar-se em sentido inverso, ou seja, a liderança diária pode ter repercussões nas características do líder e da própria organização. Outra limitação com a qual nos deparámos, assenta no facto de ter sido analisada uma única situação de stress intenso. Estudos adicionais, relativos a outras situações particulares de stress intenso, poderão fornecer mais informações, permitindo diferenciar o conceito. A dimensão da amostra constituiu igualmente uma limitação, bem como a distância temporal que medeia a atualidade e a ocorrência dos factos. Não obstante a capacidade que o ser humano tem para recordar aspetos centrais de episódios de stress, não pode ser posta de parte a hipótese de algumas memórias estarem ligeiramente distorcidas (Christiansson, 1992).

Referências Bibliográficas

Allan, G., 2003. *A critique of using grounded theory as a research method.*.

- s.l.:Electronic Journal of Business Research Methods.
- Carver, C. S. & S. M. F., 1996. *Perspectives on personality*. 3rd ed. MA: Needham Heights.
- Christiansson, 1992. Emotional Stress and Eyewitness Memory: A Critical Review. *Psychological Bulletin*, pp. 284-309.
- Cunha, M. P. & Rego, A., 2005. *Liderar*. Lisboa: Publicações D. Quixote, Lda..
- Ireland, D. R. & Hitt, M. A., 1999. *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership*. 3ª ed. s.l.:Academy of Management Executive.
- Larsson, G., Johansson, A., Jansson, T. & Gronlund, G., 2001. Leadership under Severe Stress: A Grounded Theory Study. In: *Concepts for Air Force Leadership*. Maxwell: Air University, pp. 441-447.
- Marshall, S. L. A., 2000. *Men Against Fire: The Problem of Battle Command*. Oklahoma: Oklahoma Press Edition.
- Pagonis, W. G., 2001. Leadership in a Combat Zone. *Harvard Business Review*, pp. 107-117.
- Serra, A. V., 2007. *O Stress na Vida de Todos os Dias*. 3ª ed. Lisboa: Bertrand.
- Vieira, G. B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Yukl, G., 2010. *Leadership in organizations*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.



13. Kosovo: liderança numa situação operacional sob stress intenso

CFR AN Neves Correia
TCORINF GNR Duarte Machado
MAJ CAV Figueiredo Marques
MAJ ENG Carvalho Mateus
MAJ Porto Alegre (BRA).

"The leaders who by example, discussion, and policies communicates a positive construction or reconstruction of shared stressful experiences, may exert an influence on the entire group in the direction of his or her interpretation of experience"

Paul Bartone (2006, p. 141)

1. Enquadramento teórico

a. A liderança pela relação entre resiliência e robustez em ambiente sob stress

O modelo teórico, que serviu de base para a análise do caso de estudo, foi publicado pelo Coronel Paul Bartone, no seu artigo "*Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?*"⁶⁹. Este artigo foi publicado com o objetivo de criar um modelo teórico, fundamentado e baseado na relação entre resiliência e robustez em ambiente operacional sob stress, mostrando o conceito de robustez neste tipo de ambiente e como os líderes, podem desenvolver a resiliência nos seus subordinados, em situações sob stress, melhorando as suas capacidades de liderança em combate (Bartone, 2006, p. 131).

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (PRIBERAM, 2008-2013), **resiliência** é "a capacidade de superar, de recuperar de adversidades". Já **robustez** é definida como "qualidade ou caráter de robusto; vigor; fortaleza = Robustez".

Existem vários fatores de stress que os militares podem evidenciar durante situações de combate, podendo causar consequências físicas e mentais. No entanto, alguns militares apresentam uma maior resiliência em relação a outros. Logo, se os fatores que levam uma pessoa ter mais resiliência do que outra forem conhecidos, eles poderão ser aplicados naquelas menos resilientes (Bartone, 2006, p. 132).

⁶⁹ Artigo publicado na *Military Psychology Magazine*, em 2006.

Segundo Bonanno (2004 cit. por Bartone, 2006, p. 132), o desenvolvimento da robustez é um dos caminhos para melhorar a resiliência, aspecto que é abordado neste modelo teórico apresentado. E o autor ainda afirma que os líderes também podem influenciar os seus subordinados a desenvolverem esses atributos de uma maneira positiva e construtiva.

b. A natureza dos fatores de *stress* nas operações militares modernas

As operações militares após a Guerra Fria trouxeram novos desafios e fatores de *stress*. As características dessas operações mudaram⁷⁰, fazendo com que as forças reduzissem de dimensão, mas aumentassem a frequência de destacamentos. Uma solução simples para reduzir o *stress* em operações militares seria a redução da frequência e duração do emprego das forças. Entretanto, dependendo da natureza das operações, nem sempre isso é possível.

Entre 1993 e 1996, os Estados Unidos da América fizeram uma larga pesquisa de campo com Unidades destacadas na Croácia e na Bósnia, a fim de identificar as fontes primárias de *stress* para os militares em operações. Conforme Bartone (2001 cit. por Bartone, 2006, p. 134) e Bartone, Adler e Vaitkus (1998 cit. por Bartone, 2006, p. 134), essa pesquisa identificou as cinco dimensões psicológicas primárias de *stress*: **isolamento**, **ambiguidade da missão**, **impotência**, **tédio e perigo**. Castro e Adler (1999 cit. por Bartone, 2006, p. 134) complementam ainda a ideia, afirmando que a **intensidade de trabalho** seria um sexto aspecto a ser considerado, tendo em vista o aumento do número, frequência e duração das operações.

O isolamento é caracterizado pelo destacamento para locais distantes, longe da família e amigos, em contacto com idiomas e culturas diferentes, sem comunicações seguras, que fazem com que o sentimento de solidão cresça.

A ambiguidade da missão aparece com o receber uma missão não muito clara, sujeita a alterações em determinadas ocasiões, bem como regras de empenhamento e cadeias de comando confusas, além de normas e padrões de comportamento indefinidos.

A impotência está ligada a vários exemplos de restrições de movimento e de comunicações que os soldados enfrentam, sendo obrigados a ficarem separados da cultura local, das pessoas, dos eventos e lugares e principalmente, das famílias.

O tédio normalmente surge com a rotina do trabalho, nomeadamente

⁷⁰ Missões de apoio à paz, missões de ajuda humanitária, etc.

com a execução de tarefas repetidas e sem nada significativo para fazer. As semanas e os meses vão-se passando e os soldados ficam entediados, com a falta de um trabalho realmente importante e de missões construtivas em que se possam envolver. As atividades desportivas e a diversão de uma maneira geral, com sessões de cinema ou pequenas comemorações fazem a diferença num ambiente tenso e confinado como é o de uma unidade militar dentro de uma base de combate.

A permanente sujeição ao perigo nestas missões é real, podendo causar ferimentos ou mesmo até a morte. Disparos, minas, bombas, homens-bomba, atradores de elite, explosivos improvisados, bem como o risco de acidentes, doenças e exposição a substâncias químicas, biológicas e nucleares, fazem com que o nível de *stress* psicológico aumente.

A intensidade de trabalho intensa é caracterizada pelo aumento da frequência, duração e ritmo dos destacamentos, englobando os períodos de treinos e de preparação, bem como o trabalho durante várias horas por dia, sem descanso e com prejuízo do sono.

c. A robustez pessoal

Segundo Kosaba (1979 cit. por Bartone, 2006, p. 137) e Kosaba e Maddi (1984 cit. por Bartone, 2006, p. 137) robustez é a dimensão da personalidade que se desenvolve desde cedo e que se mantém estável ao longo da vida, podendo sofrer algumas alterações sob determinadas situações. Pessoas robustas têm um grande controlo emocional e estão mais abertas a mudanças de vida, interpretam situações de *stress* como normais e acreditam nas suas próprias habilidades para influenciar as coisas.

Outras pesquisas concluíram que, a robustez protege contra os efeitos do *stress* sobre a saúde e sobre a performance. Algumas dessas experiências foram feitas com soldados em missões de manutenção e imposição de paz e demonstraram que, os efeitos da resiliência na robustez são mais aparentes e demonstram menores sintomas de *stress* pós-traumático.

d. A influência positiva da robustez do líder sobre os subordinados

Pessoas mais robustas interpretam as experiências como algo interessante, que podem manter sob controlo e serem desafiantes, como condição para aprender e crescer como indivíduos. Os subordinados são altamente dependentes e por isso, os líderes mantem o seu controlo sobre eles, através da transmissão das suas prioridades, diretrizes, conselhos e exemplos.

Britt, et al. (2001, cit. por Bartone, 2006, p. 138) concluiu que a robustez melhorou o bem-estar no trabalho. O líder tem um papel fundamental para os seus subordinados, pois a sua condição física e psicológica, será observada por estes e muitas vezes tidas como referência de comportamento.

e. Hipótese de influência do líder altamente robusto

Funk (1992, cit. por Bartone, 2006, p. 139), fez uma pesquisa, que cobria as três áreas da robustez (compromisso, controle e desafio) que envolveu um universo de cadetes de West Point, com o objetivo de verificar que os líderes robustos, podem influenciar os seus subordinados a pensarem e a reagirem de uma maneira mais robusta e resiliente também. Do estudo, a robustez apareceu como a mais forte e consistente categoria. Este estudo não indicou que os cadetes poderiam influenciar a robustez dos seus subordinados, mas mostrou que os cadetes eram admirados pelos seus subordinados, condição fundamental para que o líder os possa influenciar.

O modelo teórico da relação Resiliência-Robustez, por meio do compromisso, apresenta uma ligação com o modelo da Liderança Transformacional. Aqueles que possuem uma grande robustez são mais aptos a desenvolver o estilo de Liderança Transformacional, mas somente nalguns ambientes e condições. O que os líderes fazem e como são vistos pelos seus subordinados podem fazer com que haja uma coesão maior. O líder pode desenvolver essa coesão e, consequentemente, a robustez, através do exemplo e discutindo determinados assuntos. Nomeadamente compartilhando as suas experiências *stressantes*, encorajando-os a enfrentar as situações *stressantes* de uma maneira positiva e como uma forma de desafio. Logo, essa influência positiva do líder pode aumentar a coesão entre os seus subordinados.

A Teoria de Liderança por Metas, também destaca o papel do compromisso e da motivação na influência do líder sobre o grupo como um todo, por meio de determinação de metas em comum. Um trabalho pró-ativo, uma missão bem definida ao grupo, um desafio a ser ultrapassado, um sentimento de compromisso e envolvimento de todos os integrantes, uma existência de recompensas/elogios e um comando pelo exemplo, são alguns fatores que justificam o êxito da influência do líder robusto sobre os subordinados.

2. Estudo de caso: Confrontos no norte do Kosovo

O caso de estudo analisado explora um incidente ocorrido na noite de 23 de novembro de 2011, que envolveu o Batalhão Multinacional, reserva tática do Comandante da Kosovo Force (KFOR), o *Tactical Reserve Manoeuvre*

Battalion (KTM), constituído por duas Companhias de manobra. A Companhia BRAVO (BCoy) comandada por um oficial do Exército português (Comandante BCoy), com o posto de capitão, e a Companhia CHARLIE (CCoy) sob comando Húngaro.

Este incidente está relacionado com confrontos violentos entre a população sérvia do norte do Kosovo e a KTM, que ocorreram como reação à execução de uma operação de remoção de um *roadblock*⁷¹ colocado numa ponte do itinerário que liga Mitrovica⁷² a Zveçan. Durante a operação, em virtude da forte resistência da população, foi necessário empregar meios de Controlo de Tumultos (CRC). Os confrontos resultaram em duas dezenas de baixas entre as forças da OTAN, duas delas em estado grave, tendo sido este o mais grave incidente envolvendo forças portuguesas no Teatro de Operações (TO) do Kosovo.

a. Contextualização da crise no Kosovo

Até 1989, a região do Kosovo usufruiu de uma elevada autonomia, integrada na ex-República da Jugoslávia. Durante o processo de desmembramento da Jugoslávia, o presidente Slobodan Milosevic retirou a autonomia à região, passando a ser diretamente controlada por Belgrado, a capital Sérvia, encontrando uma forte oposição dos Kosovares Albaneses a esta mudança. Em 1998 inicia-se o conflito aberto entre as forças militares e policiais Sérvias e as forças Kosovares Albanesas, pelo que a comunidade internacional voltou a sua atenção para esta região, preocupada com o escalar da violência e o agravamento da situação humanitária.

Apesar dos esforços da comunidade internacional para uma resolução pacífica para a crise, a prossecução das hostilidades pelas forças Sérvias levaram ao emprego da força militar, de março a junho de 1999 através de uma campanha aérea, e a partir de junho, após início da retirada das forças Sérvias, deu-se a entrada da força multinacional – a KFOR (NATO, 2014).

Portugal participa com forças na KFOR desde 1999, com um interregno de 2001 a 2005, data a partir da qual o Batalhão Português passou a assumir a missão de Reserva Tática. A partir de março de 2011, deu-se uma redução do efetivo nacional, tendo a KTM passado a ser um Batalhão multinacional, de comando Português, integrando um contingente Húngaro (EMGFA, 2014).

⁷¹ Bloqueio de estrada.

⁷² Cidade do Norte do Kosovo de maioria sérvia.

b. Operação “Dragon Control” – 23 de novembro de 2011

Em 23 de novembro de 2011 a KTM realizou a operação “Dragon Control”, cujo objetivo era a remoção do *roadblock* de South Rudare, localizado no itinerário que liga Mitrovica a Zvečan e que, incluiu uma operação de moldagem de decepção para criar as condições de segurança necessárias ao cumprimento da missão. A BCoy, sob o comando do Comandante BCoy, iniciou o deslocamento pelas 20H00 a partir do seu acuartelamento em Pristina, tendo integrado durante o trajeto um Destacamento de Engenharia (FOMD #2) para efetuar os trabalhos de remoção do obstáculo. Pelas 21H00, a BCoy recebeu a indicação para executar a operação de decepção, que consistiu no deslocamento da companhia em direção à povoação de Zupce, a oeste de Mitrovica. Após ordem do comandante da KTM, a BCoy iniciou o deslocamento, tendo o Comandante BCoy recebido a indicação para não transmitir o destino final. Perante esta situação, transmitiu aos seus comandantes de pelotão a sua percepção da situação e para, sem alarme, se prepararem para executar a operação.

Durante o deslocamento, percebeu que o Comandante da KTM estava a dirigir-se para o local do objetivo, bem como a CCoy havia prosseguido o movimento em direção a Mitrovica. Pelas 22H45, o Comandante BCoy recebeu a ordem para seguir para o local do *roadblock* e isolar o obstáculo, tendo iniciado os procedimentos para garantir a segurança da área e dos trabalhos de remoção do obstáculo. Ultrapassado o obstáculo, um dos pelotões bloqueou o acesso ao mesmo pela direção norte, tendo a BCoy começado os trabalhos de preparação de posições, colocando obstáculos de proteção e material de iluminação.

O Comandante BCoy foi verificar a montagem de obstáculos na posição que seria ocupada pela CCoy, que se encontrava nesta altura numa posição mais avançada, quando constatou a chegada de cinco viaturas com manifestantes, bem como as sirenes na povoação de Zvečan a soar o alarme geral, ordenando que se mantivesse o grupo de manifestantes sob observação. Deslocou-se de seguida à retaguarda do seu dispositivo para confirmar a posição dos dois pelotões mais recuados, procedendo ao reajustamento da posição dos pelotões.

Entretanto, a CCoy recuou e assumiu a posição preparada. Nesse momento chegou o Comandante da KTM, a quem o Comandante BCoy explicou o dispositivo que a BCoy estava a adotar. De seguida, percorreu as posições dos seus pelotões, verificando a ligação entre eles, bem como

as tarefas que lhes estavam atribuídas. Nesta altura, o dispositivo da BCoy estava implantado com o primeiro pelotão a oeste, ocupando terreno mais elevado, o segundo pelotão ao centro, preparado para bloquear o itinerário, e o terceiro pelotão a este, ocupando uma posição preparada e bloqueada. Os manifestantes começaram então a lançar por cima das forças da KTM. Pelas 23H30 os trabalhos de limpeza e remoção do *roadblock* estavam em curso, mas com dificuldade, dados os materiais empregues na construção do mesmo. Pelas 00H01 do dia 24 aumentou a tensão com o número de manifestantes a ultrapassar já a centena de elementos, que tentavam remover os obstáculos colocados pela BCoy, tendo chegado um camião carregado de pedras e gravilha. O Comandante BCoy encontrava-se nesta altura junto ao Comandante da KTM, à retaguarda da CCoy, a avaliar a situação.

Utilizando o camião, os manifestantes começaram a forçar a sua passagem no dispositivo da CCoy que, dada a proximidade, não conseguiu utilizar os seus meios de lançamento de gás lacrimogéneo, tendo o Comandante BCoy apoiado com os meios da sua companhia, que se encontrava mais recuada, lançando ainda gás para a isolar os manifestantes em contacto, para não serem reforçados, o que acabou por não ter resultados significativos, uma vez que os manifestantes possuíam máscaras de gás. De seguida, os manifestantes lançaram um engenho explosivo para uma área lateral, em frente à posição do primeiro pelotão da BCoy. O Comandante BCoy acorreu ao local, tendo sido informado pelo comandante do pelotão que não tinha havido feridos, tendo apenas um militar ficado atordoado com a detonação, e que já havia sido retirado para retaguarda.

A pressão exercida pelos manifestantes, apoiados pelo camião, obrigaram a CCoy a recuar, tendo passado o contacto à BCoy que, dada a proximidade dos manifestantes, não teve oportunidade de consolidar os seus obstáculos de proteção, tendo-se gerado alguma confusão com a passagem de linha para a retaguarda da CCoy. Nesta altura, foi fundamental a ação de comando dos comandantes subordinados, para rapidamente restabelecerem o dispositivo e se prepararem para receber o contacto. Dada a situação, foi necessário ceder algum espaço para permitir a reorganização do dispositivo, pelo que o Comandante BCoy ordenou que fosse deixado o material não essencial para permitir o recuo e consolidação da sua linha.

Durante este movimento, o terceiro pelotão, que se encontrava a ocupar a posição a este, ficou em risco de ser isolado da BCoy, com manifestantes pela retaguarda, pelo que o Comandante BCoy ordenou que fosse deixado o material não essencial e que ocupasse uma posição mais à

retaguarda, mantendo o dispositivo da companhia. Tendo-se conseguido abrir uma brecha no *roadblock*, o Comandante BCoy posicionou duas viaturas blindadas *Panhard M11 (M11)* na linha da frente, para proteger a sua força, tendo-se conseguido momentaneamente aliviar a pressão dos manifestantes e aguentar a posição. No entanto, o camião utilizado pelos manifestantes ameaçava a integridade das *M11*, que fruto do seu tamanho e peso se revelavam incapazes de suster o avanço do veículo pesado sem colocar em risco a sua integridade e dos condutores.

Pelas *00H30*, com o escalar da violência, o Comandante da *KTM* ordenou a suspensão dos trabalhos de limpeza do *roadblock* e o recuo da força para a retaguarda do mesmo, para evitar fazer uso da força letal. O Comandante BCoy ordenou o recuo lento dos seus pelotões, tendo os manifestantes iniciado a arremessar pedras, paus, *very-lights* e gás pimenta sobre a BCoy, o que dificultou a ação. Também particularmente difícil foi recuar as viaturas, dadas as suas características, o que exigiu uma maior liderança para manter o controlo da situação. Dado o estreito espaço disponível para transpor o *roadblock*, o Comandante BCoy ordenou que uma das viaturas se retirasse da linha. Instintivamente, a linha recuou mais rápido, não dando espaço à outra viatura para passar pela brecha. Apercebendo-se desta situação, por não ter alternativa e não poder abandonar a viatura e condutor aos manifestantes, o Comandante BCoy ordenou que toda a linha passasse para trás do *roadblock*, abrindo o espaço à direita para a viatura passar.

Durante o recuo, a viatura, ao subir o obstáculo, ficou presa pelo casco, tendo de imediato ocorrido sobre a mesma os manifestantes, que a tentavam virar ou atirar da ponte. Perante esta situação, o Comandante BCoy deu ordem para que se efetuassem disparos de aviso para os manifestantes que, querendo demonstrar que também possuíam armas de fogo, efetuaram igualmente disparos para o ar, mas que acabaram por compreender a intenção e, largando a viatura, acabaram por a ajudar a transpor o obstáculo.

Após a passagem da viatura para a retaguarda, o Comandante BCoy ordenou a reorganização da linha, de modo a ocupar o itinerário e a ficar voltada para os manifestantes. Ao mesmo tempo, pediu aos seus pelotões a contagem dos militares e a confirmação do número de baixas. Após verificar a integridade do dispositivo e que os manifestantes não demonstravam intenção de avançar mais, o Comandante BCoy deslocou-se à retaguarda para se inteirar da situação dos militares que tinham sido evacuados e para

receber novas indicações. Da avaliação inicial, um dos feridos encontrava-se em estado grave, tendo sido pedido um *AIRMEDEVAC*. Regressando à frente do dispositivo, o Comandante BCoy confirmou que não tinha havido alteração da situação e os manifestantes mantinham a sua posição. Transmitiu então uma palavra de incentivo aos seus militares, dizendo-lhes que “o pior já tinha passado”.

Dado a impossibilidade de se proceder ao *AIRMEDEVAC* do ferido grave, o Comandante BCoy nomeou uma escolta para a equipa de evacuação sanitária terrestre. Entretanto, mandou estabelecer um dispositivo de segurança, enquanto se procedia à contagem dos militares e ao tratamento dos feridos ligeiros, preparando o regresso ao aquartelamento. Neste momento, recebeu a indicação que a sua companhia seria a última a retirar do local, pois era a que mantinha observação direta sobre os manifestantes.

Pelas 01H30, as últimas forças da KTM deixavam a zona do *roadblock*, em direção ao aquartelamento, onde foi feita uma avaliação geral dos militares que apresentavam queixas ou ferimentos e encaminhados para a enfermaria. Da operação resultaram dois feridos com alguma gravidade (ambos portugueses) e quatro feridos ligeiros (dois portugueses e dois húngaros), tendo sido tratados 16 militares com pequenas escoriações. Após a verificação do material, e antes de dispensar os seus militares, o Comandante BCoy dirigiu-se-lhes e transmitiu que a operação, apesar de não ter tido o resultado pretendido, tinha sido bem-sucedida. Apesar dos ferimentos, todos tinham regressado, o que, à luz dos acontecimentos, era quase um milagre. No final agradeceu o esforço de todos e dispensou os militares com exceção do Comando e dos comandantes de pelotão, que o acompanharam à enfermaria para se inteirarem da situação dos feridos (Moura, 2014).

3. Análise do estudo de caso

Na sequência da conceptualização teórica apresentada no capítulo do enquadramento teórico, iremos de seguida, analisar a liderança do Comandante BCoy numa situação em que os seus militares foram expostos a elevados a níveis de *stress*. E também, identificar a forma como lidou com a natureza dos agentes *stressores* e reconhecer as suas características de líder e de liderança que contribuíram para melhorar essa resiliência.

Como forma de organizar o processo de análise, tendo em vista atingir um conhecimento adequado do objeto de estudo, foi construído o modelo de análise baseado no modelo constante na tabela abaixo.

Tabela nº1- Modelo teórico de Análise

CONCEITOS	DIMENSÕES/ COMPONENTES	INDICADORES/ VARIÁVEIS	INSTRUMENTO DE RECOLHA/ANÁLISE
Identificação da personalidade robusta do líder	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado sentido de vida - Compromisso - Controlo - Mudança 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento ético - Empenho, motivação - Autocontrolo - Abertura à mudança 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise da Operação “Dragon Control” - Análise de conteúdo à descrição da personalidade do Cmdt BCoy
Influência da personalidade do líder sobre subordinados	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Influência - Coesão 	<ul style="list-style-type: none"> - Exemplo - Explicação, discussão - Partilha, respeito mútuo 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise da Operação “Dragon Control” - Análise de conteúdo à entrevista semiestruturada efetuada ao Cmdt BCoy
Atuação sobre natureza dos agentes stressores nas modernas operações militares	<ul style="list-style-type: none"> - Isolamento - Ambiguidade da missão - Impotência - Têctio - Perigo - Intensidade do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto - Missão e liderança partilha - Atividades desenvolvidas - Tipo de preparação - Trabalho versus descanso 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise da Operação “Dragon Control” - Análise de conteúdo à entrevista semiestruturada ao Cmdt BCoy

Fonte: Autores (2014).

Os conceitos, dimensões e componentes apresentados resultam do artigo: “*Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?*”, apresentado no enquadramento teórico.

No que concerne aos indicadores e variáveis apresentados, foi-se ao encontro dos instrumentos de recolha e análise escolhidos, e também que fossem mensuráveis ou identificáveis. Assim, para a recolha de dados pertinentes, além da análise da operação “*Dragon Control*”, foi aplicado o método da entrevista semiestruturada ao Comandante BCoy, tendo para o efeito sido elaborado um guião de entrevista. Adicionalmente foi solicitado a camaradas Oficiais do Comandante BCoy que efetuassem uma descrição da sua personalidade, procurando assim uma perspetiva externa e na 3.ª pessoa, de forma a eliminar ou minimizar a subjetividade de apreciação.

Relativamente à Operação “*Dragon Control*”, apresentada anteriormente, foi analisada ao pormenor o seu contexto e descrição, à luz dos seguintes conceitos e respetiva informação pretendida:

- Identificação da personalidade robusta do líder – procurando em relação ao Comandante BCoy informação para demonstrar o seu comportamento ético, o seu empenho e motivação, autocontrolo e capacidade de abertura à mudança;
- Influência da personalidade do líder sobre subordinados – no respeitante ao Comandante BCoy e militares subordinados, foi analisada a informação para demonstrar a liderança por exemplo, a explicação, discussão e partilha e respeito mútuo;
- Atuação sobre a natureza dos agentes *stressores* nas modernas operações militares – no que concerne ao Comandante BCoy e militares subordinados, foi analisada a informação para demonstrar a existência do contacto, a missão e liderança, a comunicação e partilha, as atividades desenvolvidas, o tipo de preparação que tiveram e o trabalho versus descanso.

No que concerne à entrevista semiestruturada efetuada ao Comandante BCoy, foi elaborado um guião, visando a obtenção de informação conforme a relação seguinte entre conceitos e informação pretendida:

- Influência da personalidade do líder sobre os seus subordinados, em que as perguntas efetuadas visou a análise de conteúdo relativo à liderança por exemplo, à explicação, discussão e à partilha e respeito mútuo;
- Atuação sobre a natureza dos agentes *stressores* nas modernas operações militares – em que se analisou o conteúdo relativo ao contacto, missão e liderança, comunicação e partilha, as atividades desenvolvidas, tipo de preparação que tiveram e o trabalho versus descanso.

Relativamente à identificação da personalidade robusta do Comandante BCoy, pretendeu-se a informação relativa ao seu comportamento ético, empenho, motivação, autocontrolo e capacidade de abertura à mudança.

Explanado o modelo de análise e caracterizados os instrumentos de recolha e análise de informação, procedemos à análise, em grupo, do estudo de caso, da entrevista e da descrição da personalidade do Comandante BCoy, tendo sido concebida a matriz de análise abaixo indicada.

Tabela 2- Matriz de análise temática

	Conceito 1- Identificação da personalidade robusta do líder	Conceito 2 -Influência da personalidade do líder sobre subordinados	Conceito 3 - Atuação sobre natureza dos agentes stressores nas modernas operações militares
Operação "Dragon Control"	Foi encontrada informação que demonstra o empenho, motivação, autocontrolo e abertura à mudança Ex: "...foi verificar a montagem de obstáculos..."; "... deu ordem para que se efetuassem disparos de aviso..."; "...ordenou que fosse deixado o material não essencial..."	Foi encontrada informação que revela a liderança por exemplo a sua capacidade de explicação e partilha. Ex: "...percorreu as posições dos seus pelotões..."; "... ocorreu ao local..."; "...deslocou-se à retaguarda..."; "... agradeceu o esforço de todos..."	Foi encontrada informação relativa ao contato, missão, liderança, comunicação e partilha. Ex: "...dirigiu-se aos seus militares e transmitiu-lhes..."; "...transmitiu aos seus comandantes de pelotão..."; "... dizendo-lhes que o pior já tinha passado."
Entrevista Comandante BCoy	Constatou-se da entrevista que a personalidade do Comandante BCoy é robusta (mantém a lucidez mesmo em situações de stress)	Foi encontrada informação que demonstra os indicadores/variáveis. Ex: "...a proximidade e abertura para com todos os militares, aliado ao facto de tentar sempre liderar a partir da frente dando o exemplo e incentivando..."; "... o constante incentivo e encorajamento também os levou a superarem-se."	Foi encontrada informação que revela os indicadores/ variáveis. Ex: "...procurar constantemente o contato e diálogo com todos os militares..."; "falando com os militares e incentivando, de modo a demonstrar que o Cmdt de Esquadrão estava do lado deles, transmitindo assim confiança..."
Descrição da personalidade do Comandante BCoy	A descrição da personalidade do Capitão Moura refere aspectos positivos relativos ao seu comportamento ético, empenho, motivação, autocontrolo e capacidade de abertura à mudança.	Não aplicável	Não aplicável

Fonte: Autores (2014).

As operações que envolvem o uso de meios de Controlo de Tumultos são ações, onde está presente uma grande tensão emocional e são extremamente stressantes, devido ao elevado nível de violência e onde, quase sempre existe confrontação física com os manifestantes.

Não obstante a situação de *stress* intenso vivido pelos militares portugueses, durante o período de tempo em que durou a operação, o Comandante BCoy demonstrou uma personalidade de grande robustez psicológica, sendo patente a sua capacidade de decisão e de gestão das emoções, o que contribuiu para o aumento da resiliência dos homens sob o seu comando. Este facto foi decisivo para que uma situação potencialmente catastrófica tivesse, na medida das circunstâncias, um desfecho positivo e se evitasse um mal maior. De referir ainda que, as suas decisões e as opções de modalidades de ação, foram bastante condicionadas pelas restrições ao emprego da força impostas pelas regras de empenhamento.

O caso de estudo de liderança aqui apresentado, adequa-se perfeitamente ao estudo efetuado sobre a resiliência de militares numa situação de *stress* intenso, onde a influência e personalidade do líder constituem um fator fundamental.

Para analisar este caso foi tomado por referência um modelo teórico de análise de liderança, elaborado com base num artigo escrito pelo Coronel Paul Bartone, onde é analisada a capacidade de liderança numa situação em que os militares são expostos a elevados a níveis de *stress*. São, ainda, identificadas a natureza dos agentes *stressores*, a resiliência dos militares e as características do líder e da liderança que contribuem para melhorar essa resiliência.

Para efetuarmos a análise comparativa – entre o estudo de caso e o modelo teórico de Bartone – com uma metodologia e critérios de rigor, construiu-se um modelo de análise, baseado na interpretação que efetuamos do modelo teórico. Assim, através deste modelo, foi possível identificar a personalidade robusta (uma das pedras basilares do modelo teórico de Bartone) do Comandante BCoy, quer através do seu empenho, motivação e autocontrolo no decorrer da operação, quer através da sua abertura à mudança, exemplificada pela capacidade de enfrentar os incidentes ocorridos, da escolha entre as modalidades de ação e da procura da sua resolução. A análise da descrição da sua personalidade confirmou o quadro identificado, e a certeza que não estaríamos perante uma situação conjuntural de liderança, mas sim, representativa da sua constituição e índole psicológica.

Os exemplos descritos de partilha, explicação e discussão do Comandante BCoy com os seus subordinados – mostram com clareza a sua liderança por

exemplo – não só no âmbito da operação, mas também durante o decorrer da missão no Teatro de Operações do Kosovo. E, estes exemplos, melhor expostos na entrevista efetuada, permitem confirmar as dimensões de coesão e de influência do Comandante BCoy sobre o comportamento dos seus militares, demonstrando o conceito do modelo teórico de Bartone, de influência da personalidade do líder sobre os subordinados.

No que concerne ao conceito de Bartone – de atuação sobre a natureza dos agentes stressores nas modernas operações militares – constatou-se que no TO do Kosovo, o Comandante BCoy procurou através dos seus atos diários de liderança debelar ou diminuir as suas dimensões negativas, designadamente o isolamento, a ambiguidade da missão, a impotência, o tédio, o perigo e a intensidade do trabalho.

Em suma, podemos afirmar que a personalidade robusta do líder, conceito chave do modelo teórico de Bartone, influencia a resiliência dos seus subordinados no desempenho da missão e prepara-os para enfrentar situações de elevado *stress*.

Referências Bibliográficas

- Bartone, P., 2006. Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?. *Military Psychology*, pp. 131-148.
- EMGFA, 2014. *KFOR - Histórico*. [Online] Available at: http://www.emgfa.pt/useruploads/files/hist%C3%B3rico_de_participa%C3%A7%C3%A3o_portuguesa_-_nato_kfor_21fev14.pdf [Acedido em 03 novembro 2014].
- Moura, R. J. N., 2014. *Operação DRAGON CONTROL* [Entrevista] (03 novembro 2014).
- NATO, 2014. *Kosovo Force*. [Online] Available at: <http://www.aco.nato.int/kfor/about-us/history/background-conflict.aspx> [Acedido em 03 novembro 2014].
- PRIBERAM, D. d. L. P., 2008-2013. <http://www.priberam.pt/DLPO/resili%C3%Aancia> [consultado em 03-11-2014].. [Online] [Acedido em 03 11 2014].
- Teixeira, A., 2014. *Cap Cav* [Entrevista] (11 novembro 2014).

14. Liderança sob stress: análise da operação de salvamento "Vale da Morte"

TCOR ENGAER Pereira Abelho
CTEN FZ Fernandes Vaqueiro
MAJ ART Costa de Sousa
MAJ CAV GNR Galvão da Silva
MAJ INF Madeira da Costa.

"Não te concentres nos riscos. Concentra-te nos resultados. Não existem riscos demasiado elevados para impedir que se execute uma tarefa necessária."

Chuck Eitwood Yeager (1923)⁷³

1. Enquadramento teórico

Com cada vez maior frequência, as equipas são chamadas a desempenhar tarefas complexas, interdependentes e urgentes em ambientes pouco familiares e incertos. Esta tipologia de tarefas requer equipas adaptativas, e cujos elementos apliquem os seus conhecimentos e capacidades, individualmente e cooperativamente na resolução de problemas novos, urgentes, complexos e ambíguos em ambientes dinâmicos (Klein e Kozlowski, 2008, p. 1).

As equipas têm potencialidade para oferecer maior adaptabilidade, produtividade e criatividade do que um único indivíduo, respondendo a problemas de uma forma mais inovadora e abrangente (Burke, et al., 2006). A adaptação está no centro da eficácia das equipas. A interdependência complexa que existe nas equipas, exige que, para estas serem eficazes, os seus elementos sirvam como sistemas de compensação para outros elementos, e logo tem que se adaptar consoante a situação (Sala, Sims e Burke, 2005, pp. 555-556).

O aumento da pressão reduz a capacidade de liderança adaptativa (Hannah, et al., 2009, p. 912), existindo vários fatores que interagem para afetar o nível de desempenho do líder (Larsson, et al., 2001, p. 442).

⁷³ Piloto de testes e oficial da força aérea americana, que foi o primeiro homem a exceder a velocidade do som numa aeronave (*Encyclopedia Britannica*, 2014).

a. *A framework for examining leadership in extreme contexts*

O seguinte texto é desenvolvido com base no artigo científico “A framework for examining leadership in extreme contexts” dos autores, Sean T Hannah, Mary Uhl-bien, Bruce J. Avolio e Fabrice L. Cavarretta, publicado em *The Leadership Quarterly* 20. Segundo os autores, o artigo científico tem como finalidade principal, chamar a atenção para tudo aquilo que conhecemos e desconhecemos no que diz respeito a liderança sob pressão, tendo para tal procurado explorar a tipologia de contextos extremos para procurar alguma explicação de como estes fatores influenciam o processo de liderança (Hannah, et al., 2009, p. 897).

Para tal foi desenvolvido um modelo teórico que afirma que o “nível de extremo” reduz a capacidade de liderança adaptativa e que se encontra na figura nº 1. Segundo este modelo, o “nível de extremo” é definido por cinco dimensões (localização no tempo; magnitude das consequências; probabilidade das consequências; proximidade física e psicossocial; e tipo de ameaça), e influenciado por atenuadores ou intensificadores.

Estes atenuadores e intensificadores podem influenciar o “nível de extremo” como podemos constatar na figura nº 1, mas podem também influenciar a capacidade de liderança adaptativa independentemente do “nível de extremo”. O modelo sugere também, que os líderes influenciam as atenuantes e os intensificadores, como está representado pelas linhas tracejadas (Hannah, et al., 2009, p. 902). De seguida vamos descrever cada um dos elementos do modelo.

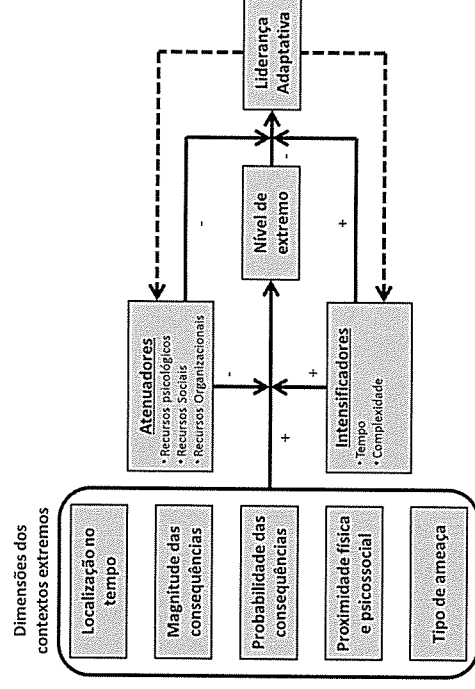


Figura nº 1 – Tipologia de ambientes extremos

Fonte: Hannah, et al. (2009, p. 899).

(1) Dimensões dos contextos extremos

(a) Localização no tempo

Deverá ser feita uma gestão eficiente do processo de transição do estado de normalidade para o de exceção, e regressar à normalidade. Para isso deverá garantir-se o treino e o planeamento, entre outros aspetos preparativos, para garantir a resposta às crises (Hannah, et al., 2009, p. 902). Deverão também analisar as lições aprendidas, que poderão servir de base a futuras operações. O líder deverá ter uma capacidade de adaptação e mudança de estilo de liderança, consoante a situação em concreto, devendo manter a preparação e a vigilância (Hannah, et al., 2009, p. 903), bem como garantir uma permanente motivação dos membros da sua equipa. Nestas situações as equipas estão mais predispostas a aceitar decisões mais bruscas e intempestivas, bem como a aceitar líderes mais centralizadores e autocráticos.

(b) Magnitude e probabilidade das consequências

Quando a magnitude das consequências é grande, as organizações têm tendência para ultrapassar com mais facilidade a inércia e a resistência preparativa (Hannah, et al., 2009, p. 906), e dirigir os seus esforços para se prepararem para a resposta a garantir. Os líderes, nestas situações, terão que estar preparados para lidar com os efeitos que estas provocam na capacidade cognitiva (Hannah, et al., 2009, p. 906) e de gerir a resposta emocional ao medo e ao stress. A liderança em contextos extremos poderá implicar impactos adversos ao nível das consequências na moral da equipa. O líder terá de se confrontar com os dilemas morais das consequências que poderão advir das suas decisões (Hannah, et al., 2009, p. 906). As consequências influenciam o estilo de liderança que o líder adotará.

(c) Proximidade física e psicossocial

A proximidade pode ser física, psicológica ou psicossocial (Hannah, et al., 2009, p. 906). A proximidade física deverá estar definida desde o início, muito antes de o evento ocorrer. A proximidade psicossocial é importante quando os elementos de uma organização não estão próximos do perigo, mas os que estão, lhes são próximos, psicológica ou socialmente.

(d) Tipo de ameaça

O tipo de ameaça pode ser física, psicológica ou material. Os efeitos psicossociais são determinantes na influência do estilo de liderança, de acordo com os riscos presentes. Tendo em conta o tipo de ameaça, assim se requer diferentes tipos de resposta. Consoante o tipo de ameaça muda, o líder e a

equipa terão de mudar e se adaptar à mesma, afetando o tipo de liderança adotado, e obrigado a que o mesmo seja constantemente adaptativo (Hannah, et al., 2009, p. 906).

(2) Atenuadores e intensificadores

(a) Os recursos psicológicos como atenuadores

O medo é percebido de forma diferenciada. Os efeitos psicológicos individuais provocam uma mudança de percepção do evento extremo, na capacidade individual, e na de percepção do medo. Outro aspeto fundamental é a capacidade de resiliência (Hannah, et al., 2009, p. 909), quer do líder quer da equipa. Devemos ter em consideração a confiança nas capacidades individuais e do grupo que podem servir para aumentar a eficiência individual e promover a eficiência do grupo (Hannah, et al., 2009, p. 909).

(b) Os recursos sociais como atenuadores

A troca de informações e coordenação das equipas (Hannah, et al., 2009, p. 910), entre o líder e os liderados, são fatores críticos na resolução dos eventos extremos, e afeta a eficácia das equipas e sua liderança. Os recursos sociais caracterizam-se como uma unidade moral, coesão, e uma efetiva liderança (Hannah, et al., 2009, p. 910), as quais estão associadas a uma redução dos efeitos psicológicos resultante do impacto do evento, aumentando o desempenho da equipa, e funcionará como uma rede de apoio social de acompanhamento do trauma vivenciado.

(c) Os recursos organizacionais como atenuadores

Os recursos organizacionais tais como técnicos, financeiros e humanos (Hannah, et al., 2009, p. 910), são determinantes no atenuar da resposta aos contextos extremos e podem afetar positivamente ou negativamente, os recursos psicológicos e sociais de uma equipa (Hannah, et al., p. 910).

(d) O tempo como intensificador

O tempo é um intensificador importante, condicionando a duração e a frequência dos eventos extremos. Condiciona também, a necessária resposta e o processo de tomada de decisão. Obriga o líder a decidir num curto espaço de tempo, limitando a capacidade e habilidade da equipa na resolução do evento extremo e na sua adaptabilidade ao evento (Hannah, et al., 2009, p. 911). A frequência temporal do evento limita a capacidade de resposta futura.

(e) O nível de complexidade como intensificador

É um importante intensificador na resposta a eventos extremos. A complexidade é tanto maior, quanto mais fatores interagirem uns com os

outros, obrigando por vezes o líder e as equipas a divergir na sua análise. O nível de complexidade depende do nível de tecnologia a operar, do nível de incerteza associado à rápida mudança e do número de eventos que podem ocorrer simultaneamente (Hannah, et al., 2009, p. 911). Outros aspetos a considerar são: a perda de capacidade de resposta pessoal de cada membro da equipa ou do líder; conflitos de autoridade e diferenças jurisdicionais organizacionais (Hannah, et al., 2009, p. 911).

(3) Liderança adaptativa

A liderança nos contextos extremos deverá ser adaptada a cada contexto, de modo a que os elementos da equipa reconheçam que o seu líder lidou corretamente, usando os necessários recursos, com a ameaça. A participação por parte dos liderados, sobre a tomada de decisão do líder é fundamental, e que os mesmos tenham perceção dos esforços desenvolvidos pela equipa, e que os mesmos sintam que foram envolvidos na resposta dada.

b. *Leadership under severe stress*

Neste parágrafo, o modelo de liderança através do qual vamos analisar o caso de estudo foi desenvolvido em 2001 pelo *Swedish National Defence College*, sendo publicado como parte do livro “*Concepts for Air Force Leadership*”. O estudo foi realizado seguindo a metodologia de *grounded theory*, preconizada por Glaser e Strauss (Larsson, et al., 2001, p. 441) e teve por intervenientes oficiais suecos com experiência de participação em missões de paz na região dos Balcãs e oficiais noruegueses do *Royal Norwegian Naval Academy*.

O objetivo do estudo foi a criação de um modelo teórico de liderança sob condições de *stress* intenso, onde os 16 militares suecos que tinham participado em operações na Bósnia de 1993 a 1996 e os quatro militares noruegueses, participantes em exercícios de grande envergadura, tiveram como denominador comum, as condições de *stress* intenso a que foram sujeitos no cumprimento das suas missões (Larsson et al., 2001, pp. 442-443).

Os resultados do estudo sugerem que, diversos fatores interagem entre si, para afetar a liderança sob *stress* intenso. O nível de desempenho do líder é resultado da interação das suas características pessoais, das características da organização a que pertence e da sua liderança diária. A figura nº 2 pretende representar de forma gráfica, as interações entre estes fatores. Para cada um destes fatores atrás definidos, o estudo agrupou as

mesmas características em dois grupos ou classes distintas. Relativamente às características da liderança sob *stress* intenso, estas foram também agregadas em dois grupos distintos. A descrição das mesmas é apresentada em seguida.

(1) Características do líder

Dois classes principais de qualidades de liderança foram identificadas:

(a) Pessoais

Nesta classe, foram identificadas como características pessoais para um melhor desempenho enquanto líder, uma boa condição física e boas capacidades psicológicas. Foi considerado importante que o líder saiba em que medida a privação de descanso, comida e bebida podem afetar o seu discernimento, capacidade de avaliação e de decisão. Características como a autoconfiança, personalidade e autoconhecimento são apontadas como as principais que um líder deve ter, com especial enfoque nesta última. Pelo contrário, o egocentrismo é apontado como um dos maiores defeitos, uma vez que este é maioritariamente utilizado em proveito próprio, em detrimento do bem coletivo (Larsson, et al., 2001, p. 443).

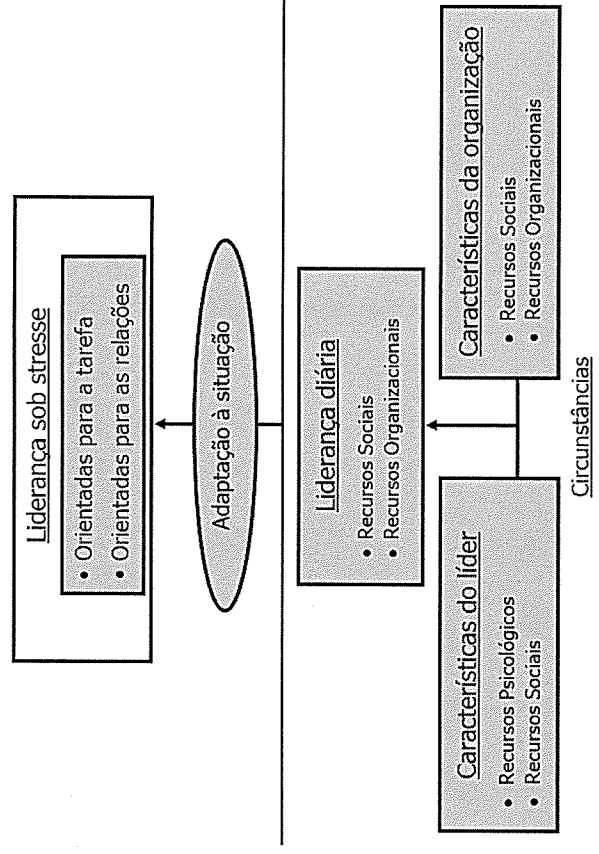


Figura nº 2 – Um modelo de liderança sob condições de stress intenso

Fonte: Larsson, et al. (2001, p. 443).

(b) Profissionais

Aqui foram identificadas como características fundamentais do líder, a competência e conhecimento, as ferramentas para a realização das suas tarefas, independentemente da complexidade. No entanto, a característica mais enaltecida foi a experiência. A experiência garante ao líder uma melhor capacidade de resposta quando confrontado com situações similares. Noutra vertente, a experiência permite que o líder controle o grupo, antecipando as suas reações, mesmo nas situações mais críticas. Finalmente a outra vertente da experiência é aquela que permite mostrar aos subordinados o seu reconhecimento pessoal, contribuindo para o elevar da moral, melhorar o desempenho e granjear o respeito dos subordinados (Larsson, et al., 2001, p. 444).

(2) Características da organização

Foram observados dois grupos de características organizacionais:

(a) Estrutura e valores da organização

No que à organização diz respeito, as suas características, estrutura, valores e tradições contribuem para moldar os líderes da mesma.

A estrutura da organização contribui decisivamente para a liderança, sendo esta facilitada ou dificultada, de acordo com os seus recursos. Uma organização melhor equipada materialmente responde melhor e vice-versa. Deste modo, também a sua estrutura organizacional, estando bem definida, permite uma melhor resposta, mesmo em condições de *stress* intenso, fruto de uma melhor e mais fluída comunicação.

A estrutura hierarquizada das organizações é vista de duas perspetivas. Na primeira, a sua estrutura facilita o comando e controlo, enquanto que na segunda, funciona como bloqueio à comunicação e relacionamento. A solução passa pela não criação de entraves ao relacionamento e comunicação entre os níveis hierárquicos. No que diz respeito aos valores, de acordo com Larsson et al., estes devem ser difundidos e explicados a todos os intervenientes no processo (2001, p. 444).

(b) Membros da organização

Nesta categoria foram identificadas três dimensões das quais decorre o processo de liderança. As duas primeiras estão relacionadas com as características do líder, pessoais e profissionais. Em situações de *stress* intenso, a liderança será facilitada se o grupo for unido em torno do líder. Decorre daqui a terceira dimensão, a coesão de grupo, sendo este definido através de expressões como “respeito, confiança mútua e camaradagem”. A liderança é assim mais fácil em grupos coesos e com sentido de trabalho em equipa (Larsson, et al., 2001, p. 445).

(3) Liderança diária

(a) Confiança

O estudo revela que a liderança diária é uma atividade a tempo inteiro e não apenas nas situações difíceis. Desta forma, constrói-se um clima de confiança entre líder e subordinados, baseado na lealdade e respeito mútuo. Esta confiança e lealdade são ganhas, não pela maior capacidade física ou técnica do líder, mas sim pelo seu sentido de justiça, valores morais e consistência nas ações, respeito pelos seus homens e por colocar o dever acima dos interesses pessoais. O líder deve ainda ter a humildade de saber ouvir os seus homens, demonstrar flexibilidade e sentido de humor, embora não seja esta uma característica essencial (Larsson, et al., 2001, p. 445).

(b) Exercícios

Relativamente aos exercícios, foi apontado como fator positivo que a prática dos mesmos resulta num aumento da prática e melhoria no desempenho das tarefas. Atingida a proficiência na execução de tarefas, cria-se uma sensação de segurança. No entanto, pode ser contraproducente, uma vez que a prática rotineira dos mesmos, pode criar uma falsa imagem de segurança, uma vez que não são treinadas situações inesperadas.

Este problema pode ser mitigado com a introdução de incidentes surpresa na condução dos exercícios (Larsson, et al., 2001, p. 445).

(4) Liderança sob pressão

Na liderança sob pressão, o estudo conclui que existem dois tipos de características:

(a) Liderança orientada para a tarefa

O líder orientado para a tarefa, em situações de stresse, dá atenção ao pormenor em detrimento de uma perspetiva geral, essencial para a tomada “da melhor decisão”. Assume riscos elevados sem se aperceber das próprias limitações e demonstra egoísmo na condução das tarefas, dominando as suas emoções e não as transmitindo aos subordinados; respeita sempre as ordens superiores, incapaz de se opor, mesmo que as consequências para o grupo sejam danosas (Larsson, et al., 2001, pp. 445-446).

(b) Liderança orientada para as relações

O líder orientado para as relações, e de acordo com o estudo, é aquele que aceita a responsabilidade do comando, mesmo que por vezes tenha de ser autoritário. Assume a mudança de um modelo mais democrático para um mais autoritário, se a situação assim o exigir, dando prioridade à

motivação do grupo para a realização das tarefas. Demonstra a confiança nos seus subordinados, atribuindo-lhes tarefas e apoiando-os na realização das mesmas (Larsson, et al., 2001, p. 446).

2. Estudo de caso

a. A operação “Vale da Morte”

A operação “Vale da Morte” é um dos casos relatados no livro “Para que outros vivam” (Silva, 2013), testemunho de 35 anos de operação de Busca e Salvamento da Esquadra 751 da Força Aérea Portuguesa.

Esta operação realizou-se a 15 de junho de 2000 e teve lugar na ilha da Madeira, mais precisamente no vale da Ribeira da Janela. A tripulação foi contactada pela Proteção Civil, que informou que um sinistrado se encontrava neste vale e que era necessária a sua evacuação por helicóptero. A tripulação rapidamente se apercebeu, pela análise dos mapas, que se tratava dum vale profundo e pouco amplo. Já no local, as reservas quanto à orografia do local foram confirmadas e reforçadas: tratava-se duma operação arriscada, a realizar em condições limite.

Foram realizadas várias aproximações ao local, para avaliar a localização da vítima e as condições do local. Posteriormente, o helicóptero entrou no vale e foi descendo, em cada tentativa um pouco mais do que na anterior, com o objetivo de avaliar as condições de voo naquele local e a resposta do helicóptero. Efetuadas estas avaliações, foi necessário tomar a decisão se se iria avançar, sabendo que existia a possibilidade de não se conseguir sair daquele vale.

O Comandante da operação, o piloto do helicóptero (Comandante heii), tomou a decisão de avançar, mantendo reservado para si o risco inerente à operação. Segundo o mesmo, a decisão era da sua responsabilidade e não queria preocupar ou distrair a tripulação.

O helicóptero desceu até ficar a cerca de 15 metros de altura, posição em que as paredes do vale que o rodeavam se encontravam muito perto. Estas condições proporcionam o fenómeno de recirculação, o que dificulta simultaneamente a resposta do helicóptero e a atuação do recuperador. Este último transporta consigo uma maca e é descido pelo cabo de guincho até ao local. Quando lá chegou, face às condições do solo e à recirculação, teve dificuldades em dirigir-se até junto do ferido. Com o auxílio dos bombeiros que se encontravam no local, o recuperador transportou a vítima até à vertical do helicóptero, para possibilitar o içamento de ambos.

Já com o sinistrado a bordo, a tripulação deparou-se com mais um desafio: a saída do helicóptero do vale. Num momento como este, qualquer avaria ou emergência no helicóptero não poderia ser resolvida, o que implicaria a queda do helicóptero, e a não sobrevivência de quem se encontrava no seu interior.

b. Um olhar sobre o “Vale da Morte” em 2014

A decisão do Comandante do heli de avançar para a operação de salvamento, muito embora as condições para a realização da mesma fossem bastante adversas e estivessem no limite dos requisitos de segurança, prendeu-se com o facto das hipóteses de sobrevivência do sinistrado, dependerem em grande medida, desta operação.

O desejo de ajudar quem necessita de auxílio está bem presente em todos os militares desta Esquadra e constitui o seu maior *driver* motivacional, não fosse o seu lema “Para que outros vivam”. Segundo o Comandante do heli quando assim é, a tarefa dum Comandante é facilitada, pois sabe que a sua tripulação está motivada para avançar.

As missões de salvamento em zonas de montanha não são treinadas frequentemente, tendo sido afirmado pelo Comandante do heli que o treino neste tipo de missão é claramente insuficiente, o que só dificulta a realização da mesma. Já o trabalho de equipa realizado pela tripulação está bem treinado. A forma como o operador de guincho comunica (o seu tom de voz, assim como a velocidade com que o faz) representa para o Comandante do heli um indicador de como a operação está a decorrer, não fosse este elemento os olhos do Comandante para o que está a acontecer debaixo do helicóptero e no solo.

Esta operação foi de tal ordem intensa, que embora tenham passado 14 anos, o Comandante do heli recorda-se da tripulação, embora não tenha a certeza quanto ao Mecânico de Voo. Este último, assim como o copiloto, embora tenham um papel importante a bordo, neste tipo de missão têm um papel secundário. Os elementos que têm um papel crucial numa operação como esta são, para além do Comandante, o recuperador salvador e o operador de guincho, que estabelece a ligação entre os dois últimos.

A tripulação já se conhecia há vários anos, o que facilita o desenrolar deste tipo de missão. Para além de facilitar a missão, o facto de se conhecerem bem facilita a política enrizada na Esquadra de haver abertura para os tripulantes apresentarem ao Comandante observações ou até objeções à

realização da operação, embora a análise deste prevaleça. Terminada a missão, a tripulação realizou o *debriefing*, em que toda a operação foi debatida. No final desta operação, muito embora esta tivesse decorrido em condições limite, as decisões do Comandante receberam a concordância da tripulação.

Também foi no final da operação que o Comandante do heli partilhou com os restantes tripulantes o risco a que tinham estado expostos. Nas palavras deste Comandante, esta reserva serviu para gerir as emoções da sua tripulação, uma vez que a avaliação e a decisão eram apenas dele, e o conhecerem o risco envolvido poderia provocar uma quebra no seu desempenho.

A título de conclusão, para o Comandante do heli uma operação desta natureza só se realiza com a tripulação em uníssono e em segurança, e ainda, se o Comandante for autoconfiante e tiver frieza.

3. Análise do estudo do caso

a. *A framework for examining leadership in extreme contexts*

Para aplicar o modelo em causa ao nosso caso de estudo, fizemos a análise detalhada das dimensões dos contextos extremos, dos atenuadores e intensificadores e da liderança adaptativa.

(1) Dimensões dos contextos extremos

(a) Localização no tempo

Relativamente aos momentos antes da operação, podemos afirmar, apesar de a tripulação já se conhecer há vários anos, o treino específico de montanha era muito raro (Diniz, 2014). Podemos também afirmar que a equipa era muito coesa, e que esta coesão, existente antes do momento do incidente é crucial para o desempenho (Hannah, et al., 2009, p. 904). Durante o decorrer da operação é natural que a liderança se torne mais diretiva que transaccional (Hannah, et al., 2009, p. 905), e foi isso que aconteceu durante a realização da operação (Diniz, 2014), sem no entanto se ter perdido o elemento crítico que é a comunicação (Hannah, et al., 2009, p. 903). Sendo importante a realização de um período de transição após o evento para ajudar a organização a reconstituir-se (Hannah, et al., 2009, p. 905), a operação foi amplamente debatida pela tripulação (Diniz, 2014).

(b) Magnitude e probabilidade das consequências

A extremidade de um evento pode ser definida pela magnitude das suas consequências, no entanto, isto só se verifica se a probabilidade destas ocorrerem for elevada (Hannah, et al., 2009, p. 905). No caso em estudo, a

morte do elemento a ser resgatado era praticamente certa se este não fosse recuperado, e a queda da aeronave, com a consequente morte da tripulação em caso de falha mecânica ou alteração súbita da aerologia (Diniz, 2014). Quando os elementos do nível de extremo aumentam, estes podem afetar o comportamento e a capacidade cognitiva dos membros de várias maneiras, nomeadamente produzindo terror, *stress* e outras respostas emotivas ao medo (Hannah, et al., 2009, p. 906). Ao decidir avançar, o Comandante do heli manteve reservado para si o risco inerente à operação (Diniz, 2014), evitando assim estes efeitos na sua tripulação.

(c) Proximidade física e psicossocial

Não existe distância física entre a tripulação e o seu comandante, partilhando este as dificuldades e riscos com os seus homens, o que o torna um líder mais eficaz (Hannah, et al., 2009, p. 906). Tal como é referido pelo Comandante do heli (Silva, 2013, p. 78), a distância psicossocial ao sinistrado é muito curta, e é esta proximidade que leva os militares a correr riscos pessoais para salvar terceiros (Diniz, 2014).

(d) Tipo de ameaça

Consoante a decisão tomada pelo Comandante do heli, ele enfrentava dois tipos de ameaça: se optasse por executar a operação, havia a possibilidade de despenhar a aeronave (Silva, 2013, p. 76); se optasse por abortar a missão, a crise de consciência de não ter tentado executar o salvamento (Silva, 2013, p. 78).

(2) Atenuadores e intensificadores

(a) Os recursos psicológicos como atenuadores

A tripulação teve uma sensação do perigo a que estiveram sujeitos, no entanto nunca tiveram a verdadeira consciência do mesmo (Silva, 2013, p. 78). Apesar do treino em montanha pouco frequente, a tripulação estava sólida e motivada (Diniz, 2014), o que poderá ter alterado a sua percepção do perigo e a capacidade de lhe fazer frente, como poderá mesmo ter melhorado o seu desempenho individual (Hannah, et al., 2009, p. 909).

(b) Os recursos sociais como atenuadores

A troca de informações, que é normalmente problemática em eventos extremos (Hannah, et al., 2009, p. 910), é muito boa e a tripulação estava sólida e motivada (Diniz, 2014) o que cria eficiência na organização (Hannah, et al., 2009, p. 910)

(c) Os recursos organizacionais como atenuadores

Apesar de algumas reservas quanto à potência da aeronave, não se colocaram limitações nos meios técnicos e humanos ao dispor para a missão (Diniz, 2014) Este elemento organizacional funciona como atenuador do impacto do cenário (Hannah, et al., 2009, p. 910).

(d) O tempo como intensificador

O facto de a aeronave ter um tempo de voo limitado, e de a não execução do resgate resultar na provável morte do sinistrado (Diniz, 2014), intensificaram a dificuldade da operação, obrigando a um rápido ciclo de tomada de decisão (Hannah, et al., 2009, p. 911).

(e) O nível de complexidade como intensificador

As condições aerológicas e o relevo do vale (Diniz, 2014, p. 911) introduziram um nível de complexidade superior à operação. Esta complexidade pode ter afetado a percepção do nível de extremo pela equipa, no entanto, não se fez sentir na resposta do pessoal nem resultou em conflitos de autoridade (Diniz, 2014).

(3) Liderança adaptativa

Apesar da tomada de decisão ter sido feita pelo líder com frieza e autoconfiança (Diniz, 2014) e com pouca intervenção da sua tripulação (Silva, 2013, p. 76), esta foi chamada a rever a mesma e validar as decisões tomadas (Diniz, 2014), ficando a tripulação ciente dos esforços desenvolvidos e sentindo-se envolvida na resposta dada.

b. Leadership under severe stress

Ao aplicar o modelo em causa ao nosso caso de estudo, consideramos haver relações expressivas, que passaremos a identificar.

(1) Quanto ao tipo de liderança utilizada

Verificou-se a adaptação da tipologia de liderança para fazer face a esta situação de *stress* intenso. O Comandante do heli afirma que o facto de ser conhecedor da sua equipa há anos facilitou o desenrolar da missão, sendo menos uma preocupação para o piloto (Diniz, 2014). A liderança orientada para as relações é fruto da confiança na sua equipa, em especial no operador do guincho (Diniz, 2014). O Comandante do heli assumiu um papel mais autoritário durante a execução desta missão como também uma liderança mais orientada para a tarefa, contendo as suas emoções e não as transmitindo aos subordinados (Diniz, 2014). Este carácter autoritário deve-se também ao

institucionalizado na FAP, onde o Comandante da aeronave é o responsável e o único qualificado para efetuar a avaliação de risco e consequente a tomada de decisão de executar ou não a missão (Força Aérea Portuguesa, 2014), o que aconteceu com o Comandante do heli que avaliou o risco e tomou a decisão de executar a missão (Diniz, 2014).

(2) Características do líder

(a) Pessoais

Os pilotos e tripulações da Força Aérea Portuguesa (FAP) devem manter uma boa condição psicofísica, não consumindo álcool, zelando sempre pelo seu descanso durante o tempo de prontidão, o que está em coerência com as características evidenciadas nos líderes do estudo. No entanto, não se pretende que seja em prol do próprio e em detrimento do bem coletivo, julga-se que será mais com a finalidade de hierarquizar e enfatizar a responsabilidade em torno da unidade de comando, um dos princípios militares fundamentais (NATO, 2010, pp. 6-2).

(b) Profissionais

De referir que a experiência do Comandante do heli à data da missão era de dois anos como Piloto-Comandante e de sete aos comandos do PUMA. No entanto, conseguiu granjear o reconhecimento e respeito da sua equipa que lhe validou as opções tomadas (Diniz, 2014). O Comandante do heli considera uma das características fundamentais para executar estas missões a autoconfiança (Diniz, 2014, p. 16).

(3) Características da organização

(a) Estrutura e valores da organização

A esquadra 751 onde esta equipa pertencia estava bem equipada e preparada (Diniz, 2014). Vincada por valores e tradições fortes que são sentidos e compreendidos por todos voluntariamente e onde o lema “Para que outros vivam” serve de principal *driver* motivacional (Diniz, 2014).

(b) Membros da organização

O Comandante do heli considera que o facto de conhecer a equipa de à longa data, desta estar sólida e motivada, assim como tecnicamente capaz representou menos uma preocupação no desenrolar da missão (Diniz, 2014).

(4) Liderança diária

(a) Confiança

O facto de conhecer a equipa há vários anos e de algum modo estarem deslocados na ilha da Madeira longe das famílias vai-se proporcionando a construção de um clima de forte confiança entre o Comandante do heli e a equipa do PUMA. Até ao pormenor de se conseguir distinguir a forma como

está a decorrer a missão pelo «tom de voz e o ritmo com que é estabelecida a comunicação do operador de guincho» com o piloto (Diniz, 2014).

(b) Exercícios

O tipo de voo executado durante a missão não se treina e o voo em montanha é raro e insuficiente (Diniz, 2014). Mas atendendo ao caráter técnico específico de cada função a proficiência na execução das tarefas que estão incumbidas a cada elemento estão perfeitamente rotinizadas (Diniz, 2014).

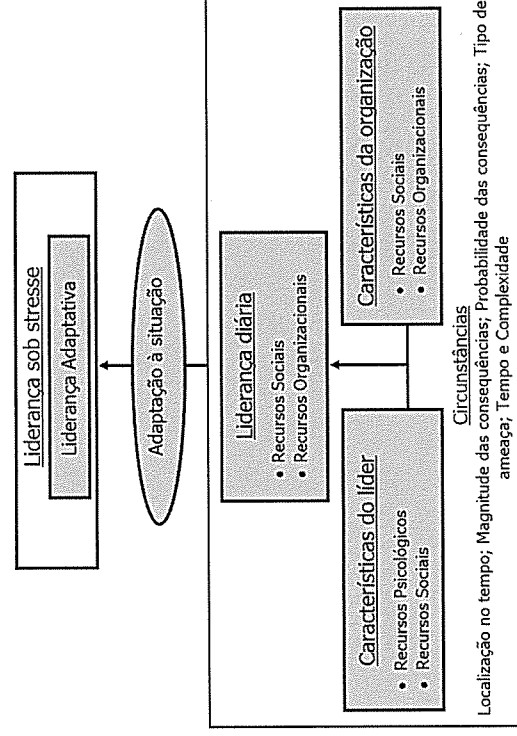


Figura nº 3 – Integração dos modelos de Larsson, et al. e Hannah, et al.

Fonte: Adaptado de Larsson, et al. (2001, p. 443); Hannah, et al. (2009, p. 899).

Apesar de os modelos de análise de Hannah, et al. (2009) e de Larsson, et al. (2001) serem diferentes, podemos considerar algumas semelhanças, e até mesmo que se complementam no entendimento da tipologia de liderança utilizada em situações de *stress*. Se compararmos os dois modelos, podemos utilizar o esquema geral do modelo de Larsson, et al. (2001) e preenchê-lo com os elementos específicos do modelo de Hannah, et al. (2009) para termos a percepção de que os elementos base tomados em consideração para a construção dos modelos são os mesmos, como podemos ver na figura nº 3.

Após o estudo efetuado, podemos apresentar como principal conclusão de ambos os modelos, que o aumento da pressão reduz a capacidade de liderança adaptativa, existindo vários fatores que interagem para afetar o nível de desempenho do líder. É também importante referir, que ambos os modelos identificaram elementos que permitem atenuar os efeitos da pressão.

Tendo em conta o anteriormente analisado referente aos dois modelos,

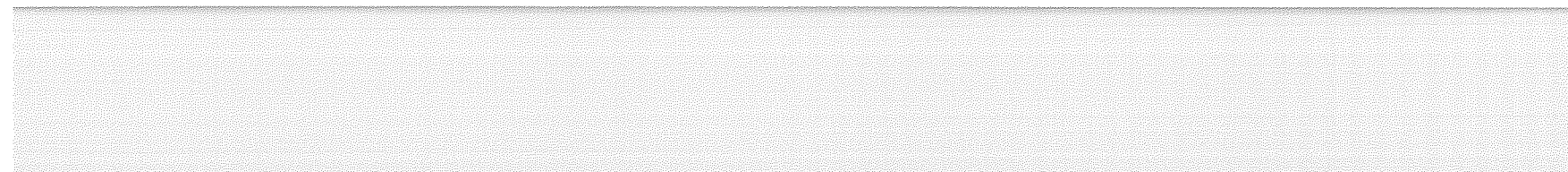
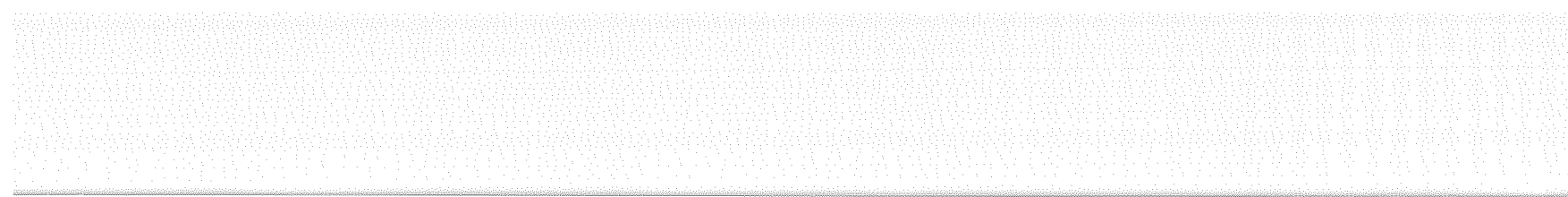
aplicados ao caso da operação “Vale da Morte”, podemos constatar que a decisão do Comandante do heli de prosseguir com a operação de resgate e proteger a sua equipa das pressões das circunstâncias/contextos extremos seja sancionado por ambos os modelos.

Identificados os elementos que estão envolvidos na liderança sob pressão, e sabendo que muitas das decisões mais importantes tomadas por militares são tomadas nestas circunstâncias, será importante verificar, se na formação e treino dos militares, estes elementos estão presentes e são treinados, para que estes consigam atenuar os efeitos da pressão inerente às circunstâncias/contextos extremos.

Referências Bibliográficas

- Burke, C. S., Stagl K. C., Salas E., Pierce L., & Kendall D., 2006. Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), pp. 1189-1207.
- Diniz, T. P. J., 2014. O Vale da Morte [Entrevista] (15 outubro 2014). Encyclopédia Britannica, 2014. *Encyclopédia Britannica*. [Online] Available at: <http://www.britannica.com/> [Acedido em 27 outubro 2014].
- Força Aérea Portuguesa, 2014. Esquadra 751 - Para que outros vivam. [Online] Available at: <http://www.emfa.pt/www/po/esquadra/link-751-013.006.002-tripulacao> [Acedido em 11 novembro 2014].
- Hannah, S., Uhl-Bien, M., Avolio, B. & Cavarretta, F., 2009. A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), pp. 897-919.
- Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J., 2008. *Leadership: Enhancing Team Adaptability in Dynamic Settings*, Maryland: United States Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences.
- Larsson, G., Ann, J., Jansson, T. & Grönlund, G., 2001. Leadership under Severe Stress: A Grounded Theory Study. *AU-24 Concepts for Air Force Leadership*, agosto, pp. 441-447.
- Mets, D., 2001. In Search of a Twenty-First-Century Air-Leadership Model. Fodder for Your Professional Reading. *Air and Space Power Journal*, 15(2), pp. 40-51.
- NATO, 2010. *AJP-01 (D) Allied Joint Doctrine*. s.l.:North Atlantic Treaty Organization.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S., 2005. Is there a “big five” in teamwork?. *Small Group Research*, 36(5), pp. 555-599.
- Silva, C. C., 2013. *Para que outros vivam*. 1ª ed. Lisboa: Nova Delphi.
- Thirtle, M., 2002. Toward Defining Air Force Leadership. *Air & Space Power Journal*, 16(4), pp. 9-16.

**Secção IV - LIDAR COM A PERDA DE
UM ELEMENTO DO GRUPO**



15. Suicídio nas fileiras: análise de um contexto de liderança através do modelo de liderança complexa

CTEN EN-MEC Ferreira Cardoso
MAJ INF GNR Rodrigues Gomes
MAJ INF Ferreira Cavaleiro
MAJ ART Almeida Rodrigues

"Too trapped in a war to be at peace, too damaged to be at war."

Daniel Somers (2013)⁷⁴

1. Enquadramento teórico

Parece haver um lado trágico na questão do suicídio que nos coloca a pensar profundamente. Quando estes casos ocorrem no seio militar, levantam dúvidas inquietantes aos líderes e toda estrutura parece ressentir-se a cada nova situação de suicídio, tentado ou consumado. No Exército dos EUA a taxa de suicídio entre os militares do ativo e na situação de reserva subiu vertiginosamente desde o início dos conflitos no Afeganistão e no Iraque. Em 2012 o número de suicídios atingiu o valor de 349 (CBS, 2012), superando o número de baixas no Afeganistão que se situou no valor de 310 (icasualties.org, 2009).

Apesar das constantes tentativas de compreensão das motivações para o suicídio por parte dos militares, parece difícil encontrar no seio das unidades militares, formas de identificar comportamentos suicidas. Adicionalmente, essa procura pode provocar nos militares uma recusa para falar abertamente sobre os problemas de fundo, sob pena de serem marginalizados ou de se tornarem o foco de todas atenções, aumentando, assim, a pressão a que já estavam sujeitos.

Parece haver um contrassenso entre a necessidade da procura de indícios de comportamentos suicidas e a criação de um estigma, que

⁷⁴ Excerto da carta que Daniel Somers, um norte-americano veterano da Guerra do Iraque, que a escreveu como nota antes de cometer suicídio em 2013. Além de outros problemas de saúde, a Somers foi diagnosticado um quadro de Stress Pós-Traumático (Somers, 2013).

poderá afetar o normal desenvolvimento da carreira dos militares que, apesar de terem problemas, poderão não ter tendências suicidas. Perante este aparente paradoxo, alguns estudos têm demonstrado que a adoção de formas de liderança complexa pode ajudar a detetar prematuramente esses comportamentos suicidas, apesar de nunca ser estabelecida a relação entre o estilo de liderança, numa determinada organização, e a incidência de suicídios.

Robert M. Hill (2011) no seu artigo “*Complexity Leadership: new conceptions for dealing with Soldier suicides*”, relaciona a liderança complexa com o suicídio na instituição militar, argumentando que, para a realidade americana, “...a não ser que o Exército considere a adoção de novas formas de liderança, o suicídio continuará a assombrar” a organização.

A realidade portuguesa do pós-Guerra do Ultramar é significativamente diferente da americana. No entanto, os poucos casos de suicídio registados nas fileiras, após o 25 de abril, podiam ter entrado para outra estatística, a dos casos de sucesso da prevenção.

a. Teoria da Liderança Complexa

(1) Liderança Complexa

Tendo em conta que nos encontramos em plena Era do Conhecimento, a maioria das teorias sobre a liderança está fortemente ligada ao modelo burocrático, mais apropriado à Era Industrial. O conceito elementar da liderança burocrática assenta na presunção de que o controlo deve ser racionalizado, ou seja, a produção teórica é estruturada para alcançar os objetivos, em que o papel do líder é alinhar as preferências individuais com os objetivos racionais da organização. O paradigma dominante nas teorias sobre liderança centra-se no líder como o único elemento que pode influenciar os outros a atingirem os objetivos desejados, através de modelos ou estruturas organizacionais formalmente hierarquizadas (Uhl-Bien, Marion e McKelvey, 2007, p. 301).

(2) As limitações das teorias gerais de liderança

De acordo com Hill (2011, p. 37) os modelos de liderança tradicionais alinhados com as estruturas organizacionais refletem a história e a evolução do pensamento das organizações. Segundo Hill, durante algum tempo, chegou-se a comparar uma organização com o cérebro humano, sendo esta abordagem considerada demasiado simplista. Os avanços revolucionários na ciência e na tecnologia, especialmente na informação tecnológica, tornaram possível a complexificação da forma de pensar as organizações e a liderança.

De acordo com Hill (2011), não só existem atualmente mais modelos complexos como também, os objetos de análise de investigação se tornaram mais complexos, podendo então serem investigados e modelados de forma mais complexa. Na linha de pensamento do autor, os modelos ou os estilos de liderança relacionados com este tipo de organização podem ser do tipo racional (anteriormente descrita), do tipo Orgânica, Política ou Simbólica. Apesar destas diferentes abordagens, continuam a basear-se no papel dos líderes, sendo estes o objeto de estudo. Nos tempos modernos as organizações enfrentam cenários cada vez mais competitivos e complexos, pelo que para sobreviverem têm que garantir um novo estilo de liderança inovador e contemporâneo. Assim, o grande desafio foi mudar as teorias de liderança generalistas (*General Systems Theory* – GST) baseadas na burocracia para o estilo de liderança complexa (Schneider e Somers, 2006, p. 352).

Este novo estilo focaliza-se na liderança em contextos de redes dinâmicas nas quais todos os agentes informais estão em mutação (Uhl-Bien, Marion e McKelvey, 2007, p. 302). Para Uhl-Bien e coautores, muitos dos investigadores sobre liderança estavam enganados quando reconheciam que esta não era só um ato influenciador de um indivíduo ou de indivíduos mas antes, uma integração e interligação de forças que interagem (Uhl-Bien, Marion e McKelvey, 2007). Por forma a sobreviver num ambiente complexo, as organizações devem pensar de forma complexa. O emprego da expressão “*open source*” aplica-se para que a capacidade de liderança esteja disponível para todos os membros da organização e, desta forma, equilibrar os estímulos e constrangimentos. Para Scheneider e Somers (2006, p. 352) as teorias generalistas sobre a liderança aplicadas à teoria das organizações enfatizam a relação, a estrutura, a interdependência e as suas ligações com o ambiente envolvente pelo princípio do equilíbrio. As organizações são equiparadas a sistemas abertos, que crescem com a “importação de energia”, que tendem a absorver mais do que necessário (Schneider e Somers, 2006, p. 352).

Para estes dois teorizadores as GST aplicam-se aos sistemas abertos mas não assumem que todos os sistemas são abertos. Por outro lado a Teoria Complexa foca-se no Sistema Adaptativo Complexo (SAC) (*Complexity Adaptive System* – CAS), mas não assume que todos os sistemas são complexos e adaptativos (Schneider e Somers, 2006, p. 354).

(3) O argumento para a Teoria da Liderança Complexa (TLC)

Para Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007, p. 304), o modelo de TLC (*Complexity Leadership Theory* – CLT) procura tirar vantagens da

aprendizagem, da criatividade e da capacidade adaptativa do sistema, que será detalhado adiante. Esta teoria procura adotar as dinâmicas dos SAC e simultaneamente, ativar estruturas de controle para coordenar as organizações formais e produzir resultados alinhados com a visão e à missão da organização.

Na TLC identificam-se três funções de liderança (Uhl-Bien, Marion e McKelvey, 2007, p. 305):

- A liderança tradicional, baseada nas noções burocráticas de hierarquia, alinhamento e controle (e.g., liderança administrativa). Esta função de liderança, entre outras, tende a estruturar as tarefas enquadradas no planejamento, apoia a construção da visão, alocação dos recursos, gestão de crises, de conflitos e da estratégia organizacional.
- A liderança como um processo gerador de dinâmicas que sustentem as atividades de mudança emergentes, ligada à liderança adaptativa e criativa. Com ações que emergem das interações do SAC na medida que se esforçam em se ajustar às tensões (e.g., constrangimentos e perturbações).
- A liderança na qual as estruturas e as condições permitem que o SAC seja capaz de abordar de forma otimizada a resolução criativa de problemas de adaptação e de aprendizagem (aquilo que os autores designam por *Enabling Leadership*).

Podemos então dizer que a liderança em sistemas complexos ocorre quando existem interações entre os agentes e quando essas interações provocam uma alteração na forma como os agentes esperam relacionar-se entre si no futuro (Hazy, Goldstein e Lichtenstein, 2007, p. 10).

b. Sistemas Adaptativos Complexos (SAC)

Segundo Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007, p. 302), o SAC é a unidade básica de análise da ciência complexa. Define-o como um sistema aberto, agregando componentes evolutivas (pessoas, ideias, etc.), divisões hierárquicas, organizações e ambientes, que estão dinamicamente interrelacionadas e que, são cooperativamente limitadas por um propósito comum ou por uma visão. Através da utilização do SAC, propõe-se que a liderança não seja vista apenas como um posto ou uma autoridade mas, também como emergente e dinamicamente interativa – uma complexa interação a partir do qual há um impulso coletivo para ação e para a mudança.

entre si, adaptam-se, alteram-se e aumentam a complexidade. Os primeiros resultados desta dinâmica complexa são adaptáveis, criativos e pedagógicos (Uhl-Bien, Marion e McKelvey, 2007, p. 307).

A liderança adaptativa emerge através deste ambiente complexo de contextos e mecanismos. Há dois níveis interativos e independentes de atividade: (i) a interação dos agentes com o SAC resultando em ideias e conhecimento; (ii) a interação de ideias e conhecimento para produzir outras ideias complexas e conhecimento.

Nas redes interativas e interdependentes as ideias adaptativas emergem e interagem na mesma medida com os seus pares ou grupos de agentes interativos. Os contextos que moldam estas ideias incluem redes de interação, padrões complexos de constrangimentos conflitantes, padrões de tensão, relações interdependentes, regras de ação, realimentações diretas e indiretas, e exigências de rápida mudança ambiental (Hill, 2011, p. 41).

Os sistemas em rede são a única organização capaz de crescer sem preconceitos. Todas as outras limitam o futuro. Com efeito, a rede é a organização menos estruturada que se conhece de todas as estruturas. A rede é capaz de produzir rearranjos infinitos e expandir-se em qualquer direção, sem alterar a sua estrutura essencial (Hill, 2011, p. 41).

Para os líderes militares que utilizam o controlo hierárquico, a sua luta é pelo domínio dos benefícios da rede, procurando minimizar as suas desvantagens. Os líderes são aconselhados a delegar, a todos os níveis, para manter a flexibilidade e a iniciativa. Por outras palavras, é necessário deixar emergir lideranças locais e capacitar os líderes a todos os níveis, para contribuírem com conhecimento relevante e imediato.

2. Estudo de caso: suicídio nas fileiras

Neste caso de estudo vai ser utilizada uma história verídica que faz referência a factos ocorridos numa unidade do Exército Português. Todavia, e dada a natureza e sensibilidade do caso, e por forma a garantir a confidencialidade dos intervenientes, da unidade e dos militares que lá serviam, as suas identidades foram deliberadamente omitidas.

a. O acontecimento

Francisco de Almeida⁷⁵, de 23 anos, nascido numa ilha de um dos arquipélagos, era Soldado (Sold) do Exército e tinha estado a participar num

⁷⁵ Nome fictício.

Suicídio nas fileiras:
análise de um contexto de liderança através do modelo de liderança complexa

onde os agentes heterogêneos com diferentes preferências, habilidades e pontos de vista (Uhl-Bien, Marion e McKelvey, 2007, p. 311) se relacionam em rede, acabando por produzir novos padrões de comportamento e/ou de operacionalidade (Uhl-Bien, Marion e McKelvey, 2007, p. 302). Desta forma, no entender de Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007), o SAC liga indivíduos uns aos outros, através de uma cooperação dinâmica de redes interativas, na procura da otimização da capacidade de aprender, adaptar-se e inovar. Por outras palavras, o desenvolvimento do conhecimento, da adaptabilidade e da inovação são facilmente aceites pelas organizações que utilizem a liderança adaptativa complexa.

Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) referem ainda que nas organizações formais não conseguem separar-se da burocracia do SAC. No entanto, como todas as organizações burocráticas, o SAC interage necessariamente com as estruturas burocráticas formais das organizações. Além disso, há momentos e condições em que as estruturas racionalizadas e coordenadas (e.g. autoridade hierárquica) necessitam de ser enfatizadas em subunidades (e.g. quando o ambiente é estável e o sistema visa aumentar os proveitos). Noutros momentos podem ocorrer situações em que a organização prefere enaltecer a complexidade e o SAC, nomeadamente em ambientes voláteis ou quando a flexibilidade competitiva está ameaçada. Um papel da liderança ativa ao nível estratégico é saber gerir os ritmos de coordenação ou as oscilações entre a importância relativa *top-down* e as dinâmicas hierárquicas (Uhl-Bien, Marion e McKelvey, 2007).

Assim, a liderança adaptativa não é o ato de um indivíduo, mas sim uma dinâmica de agentes interdependentes. Para ter significado e impacto, a liderança adaptativa deve ser incorporada numa estrutura de rede, semelhante à do SAC com os seus agentes.

Existem dois métodos para analisar a liderança em SAC que podem servir para refinar o modelo de TLC: os sistemas dinâmicos e as redes artificiais. Há ainda um terceiro método, os casos de estudo, o qual utilizado como método de simulação computadorizada fornece-nos outros métodos novos (Schneider e Somers, 2006, p. 360).

(1) Redes dinâmicas

As redes dinâmicas referem-se aos contextos e aos mecanismos que permitem a ocorrência da liderança adaptativa. Entende-se por contexto o ambiente interativo em que as dinâmicas ocorrem, os padrões ou comportamentos que produzem resultados complexos. Nas redes complexas as ideias emergem, combinam-se, divergem, extinguem-se, conflituam

exercício de campo com uma duração de cerca de 10 dias, quando pôs termo à vida após a realização da cerimónia militar que marcava o encerramento do exercício. O trágico acontecimento ocorreu ao final da tarde, quando as viaturas que transportavam os militares do local da cerimónia para o quartel pararam junto da arrecadação de material de guerra da respetiva subunidade e após ter sido dado a ordem por parte do chefe de viatura para apearem. Quase a totalidade dos elementos que seguiam na caixa apearam, tendo o Francisco permanecido no interior da viatura. Porém, antes de estes apearem, Francisco pediu a arma a um camarada, alegando que a sua estava com problemas de manuseamento. Este pedido deixou os elementos da secção surpresos e desconfiados. Contudo, o camarada a quem foi pedida a arma, emprestou-lha e desceu da viatura (Entrevistado_3, 2014). Pelo que se apurou o Francisco já possuía a munição necessária (Entrevistado_2, 2014).

Nos instantes seguintes ouviu-se um disparo vindo do interior da viatura. Todos olharam e subiram ao seu interior para ver o que tinha acontecido (Entrevistado_3, 2014). O Francisco já se encontrava estendido no chão e com a cara coberta de sangue (Entrevistado_5, 2014), pelo que se supôs que o mesmo tinha encostado a arma ao queixo e disparado o tiro fatal. Socorrido de imediato no local pelos militares que estavam junto da arrecadação e pela equipa sanitária, o militar acidentado foi encaminhado para o centro de saúde local. Simultaneamente foi informada a cadeia de comando da subunidade e da unidade, que convocaram, de imediato, a Polícia Judiciária Militar (PJM) (Entrevistado_1, 2014).

No centro de saúde o Francisco foi prontamente assistido pelo médico de serviço e foi, paralelamente, acionado o Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM). Durante o tempo que mediu entre o acontecimento e a chegada do INEM, os profissionais da saúde foram, incessantemente, administrando técnicas de reanimação (Entrevistado_5, 2014).

Chegados ao centro de saúde, os elementos da equipa do INEM, verificaram que não era possível efetuar mais nada e declararam o óbito (Entrevistado_5, 2014).

Na unidade todos estavam em choque. Alguns choravam, outros gritavam, outros interrogavam-se sobre o que se teria passado e o que teria estado na origem daquele trágico acontecimento (Entrevistado_3, 2014).

Depois de ser declarado o óbito pelo INEM, o Comandante da Unidade foi informado e conjuntamente com o comandante da subunidade, informaram a família, por telefone. Entretanto, os restantes militares da unidade foram informados do sucedido (Entrevistado_1, 2014).

Após os agentes da PJM terem efetuado todas as diligências, recolhidos testemunhos e elementos de prova, foi autorizado que os restantes militares da unidade partissem de fim de semana.

No final do funeral, no qual estiveram presentes várias pessoas da unidade entre as quais o comandante da unidade, o comandante da subunidade e o comandante de secção, e em conversa com a mãe do militar ficou a saber-se que ele telefonava todos os dias para casa e que nada fazia prever aquele desfecho trágico (Entrevistado_1, 2014).

b. Os antecedentes

O militar, Francisco de Almeida, fazia parte de um pequeno grupo de militares insulares que prestavam serviço nesta unidade em Portugal continental. Esta unidade tinha passado por uma fase intensa de treino, no qual foi pedido aos militares um grande empenho e dedicação, com inúmeras saídas para exercícios de campo e um número significativo de horas de treino noturnas.

Durante cerca de dez dias esta unidade tinha participado num grande exercício integrado num exercício de escalão Brigada, que marcava o culminar da fase de treino operacional e a transição para a fase de treino orientado para a missão como Força Nacional Destacada (FND). Esta força iria ser projetada, passado alguns meses, para um teatro de operações (TO). O militar em questão, bem como os restantes, tinham sido informados pelo comandante da subunidade que estavam nomeados para integrarem a FND (Entrevistado_1, 2014).

No exercício, parte da unidade foi deslocada de comboio, para uma cidade que lhe serviu de cenário. O militar acompanhou esse deslocamento e, de acordo com o seu sargento de pelotão, veio a viagem a contar anedotas, a rir e a brincar com os seus camaradas (Entrevistado_4, 2014). Entre o fim do exercício tático, a demonstração e a cerimónia, regressaram ao quartel e foram para os quartos, ficando livres para qualquer empenhamento (Entrevistado_4, 2014). No final do exercício, na parte da manhã, tal como estava planeado, decorreu a demonstração com fogos reais. Da parte da tarde decorreu a Cerimónia Militar, numa cidade a 30 Km de distância. O deslocamento para essa cidade foi efetuado em viaturas pesadas. Após a cerimónia, os militares regressaram ao quartel com o objetivo de se prepararem para o fim de semana. Sendo o militar de uma ilha, este tinha comprado a passagem aérea nesse dia para iniciar as férias, uns dias depois (Entrevistado_5, 2014).

c. Fatores de risco identificados

Foram identificados alguns fatores que associados à intensidade do treino e à pressão causada pelo processo de nomeação para a FND poderão ter potenciado o risco de suicídio no caso em análise. Era do conhecimento geral que tinha problemas financeiros devido aos encargos acumulados, uma vez que foram inúmeras as situações para as quais solicitara dinheiro emprestado aos seus camaradas (Entrevistado_5, 2014). Pelo que foi apurado, o militar tinha dois encargos. Um relacionado com a aquisição da viatura e o outro com o apoio à sua família (Entrevistado_2, 2014; Entrevistado_3, 2014).

Dias antes, Francisco pediu para não participar no exercício e para ir visitar a sua mãe que se encontrava doente. Contudo o seu pedido foi negado em virtude do empenhamento operacional da unidade (Entrevistado_5, 2014). Paralelamente, nos dias que antecederam o exercício, o militar tinha terminado uma relação que mantinha com uma militar feminina da unidade (Entrevistado_5, 2014).

Após o incidente, foram encontrados alguns indícios estranhos: primeiro uma foto na rede social *Facebook*, com o Francisco deitado com a barriga para cima e onde se via junto à sua cabeça uma cruz em madeira; segundo uma bandeira da sua Região Autónoma, estendida na sua cama na caserna (Entrevistado_3, 2014).

d. Outros dados importantes para a compreensão da situação

Todos os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o Francisco era uma pessoa perfeitamente integrada, muito afável, divertida, bem-disposta, trabalhadora, sociável, amigo simpático e disponível. Tinha duas grandes paixões. A primeira, o futebol e a segunda o seu arquipélago, a sua terra natal (Entrevistado_3, 2014; Entrevistado_5, 2014; Entrevistado_2, 2014). Possuía uma vida social típica de um rapaz jovem. Saía à noite com os seus camaradas e fazia amigas facilmente. Todas diziam que ele era um rapaz “jeitoso”. Participava em todos eventos: jantares de pelotão, companhia, etc. Gostava e jogava bem futebol, alimentando o sonho de ser jogador de futebol desde pequeno (Entrevistado_3, 2014).

Chegou mesmo a integrar um clube de futebol na proximidade da unidade, embora fosse difícil conciliar a vida profissional com a de jogador de futebol, tendo esta experiência durado pouco tempo. Nesse período auferiu um ordenado pago pelo clube de futebol que representava. Foi

também nessa altura que comprou uma viatura a crédito. Passado algum tempo deixou de jogar naquele clube, ficando apenas com o vencimento de Sold RC.

Contudo, nada fazia prever que viesse a tal decisão, uma vez que as suas ações diárias e comportamentos, observados pela cadeia de comando, nunca o indicariam (Entrevistado_1, 2014; Entrevistado_3, 2014).

Este acontecimento trágico serviu de base para uma reflexão sobre situações sociais decorrentes da profissão militar, ou de eventos de natureza pessoais, com repercussões psicológicas que servem para apresentação de soluções que possam detetar indícios que tais casos ou situações semelhantes ocorram.

3. Análise do estudo de caso

a. Liderança complexa vs hierarquia: o fim da pirâmide

As conceções tradicionais de liderança, em organizações estratificadas (por categorias) e extremamente hierarquizadas (por postos e funções), tendem a considerar que a liderança começa e acaba no líder formal (Hill, 2014; Schneider e Somers, 2006; Uhl-Bien, Marion e McKelvey, 2007). No caso da instituição militar, o papel do comandante é sempre identificado como sendo fundamental para que a organização que comanda atinja os objetivos definidos (Figura nº 1).

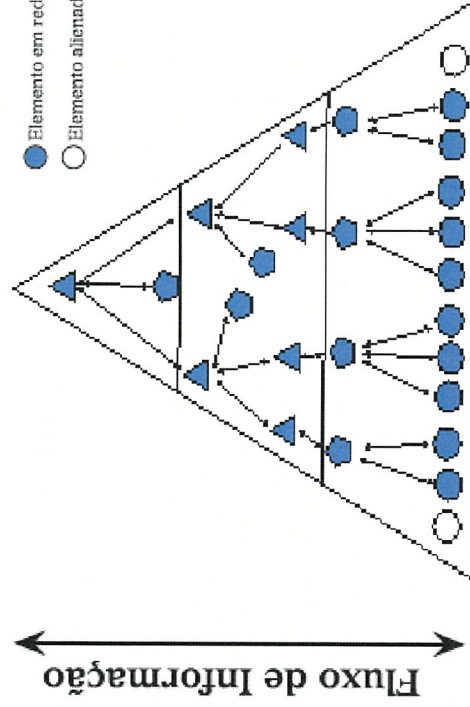


Figura nº 1 – Liderança Tradicional

Fonte: Autores (2014).

Suicídio nas fileiras:
análise de um contexto de liderança através do modelo de liderança complexa

Esta ideia de liderança personificada ou heroica é baseada numa abordagem estrutural (burocrática) das organizações e da própria liderança (Hill, 2011, p. 37). Ela sustenta que, à partida, existe uma necessidade de especialização e de uma clara distinção de funções e, consequentemente, uma necessidade de identificar e evidenciar as funções de liderança como um pré-requisito para o sucesso.

A aplicação da TLC à organização militar assume claramente um carácter revolucionário. Esta não pressupõe a atenuação ou destruição da estrutura hierárquica de funções ou responsabilidades, mas a criação de redes dinâmicas no seio das organizações que permitam, paralelamente à hierarquia de funções, a formulação de ligações sociais de natureza complexa, que permitam a emergência de liderança a todos os níveis, contribuindo assim, para a inclusão de todos os membros na organização (Figura nº 2). Isto permitirá, tendo em conta o assunto em análise, a criação de uma rede de segurança que garantirá a deteção de elementos ou comportamentos desviantes e potencialmente suicidas.

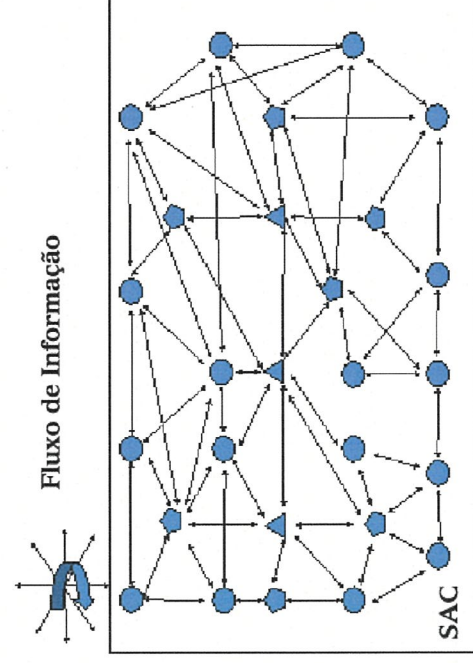


Figura nº2 - Ambiente de Liderança Complexa
Fonte: Autores (2014).

Na antiguidade as relações entre indivíduos de uma comunidade não eram formalmente hierarquizadas, porque cada um era levado a juntar-se ao outro, e depois em grupos por necessidade de segurança, inicialmente para fazer face à ameaça de animais e mais tarde à de outros grupos organizados. Simon Sinek (2014) no seu livro "*Leaders Eat Last*" identifica este aspeto como um círculo de confiança, onde o indivíduo se junta porque se sente seguro e ao juntar-se contribui para a sensação geral de segurança. Aplicando este

aspecto ao nosso caso, poderá ser estabelecida uma ligação entre a existência do suicídio e a posição do militar em relação ao círculo de confiança, sendo esta o resultado de uma vontade unilateral ou da falta de complexidade do sistema, que o iriam absorver na rede.

b. Redes de ligações sociais: o caso do suicídio

No caso específico em análise, há indícios de que o número de ligações sociais e a qualidade dessas mesmas foram insuficientes para a deteção atempada da possível ocorrência do suicídio. Veja-se que no estudo, todos os entrevistados não conseguiram identificar, mesmo nos momentos anteriores ao acontecimento, qualquer comportamento suspeito que evidenciasse a possibilidade de tal ocorrer.

Um estudo recente efetuado no Exército dos EUA chegou à conclusão que a incidência de suicídio é maior nos casos em que tenha ocorrido outras tentativas anteriores ou, nos casos em que há um histórico de problemas do foro psiquiátrico/psicológico (JAMA Psychiatry, 2014). Portanto, podemos deduzir que há uma forte possibilidade deste militar já ter tido comportamentos desviantes anteriores que evidenciavam instintos suicidas. Embora esses indícios não tenham sido detetados pela sua rede social, por esta ter um número reduzido de ligações ou serem de fraca intensidade. Este aspeto pode ser comprovado através das fotos observadas posteriormente na sua página de *Facebook* e que indiciavam comportamentos desviantes e potencialmente suicidas.

Outro aspeto importante, e já aflorado no ponto anterior, é o da qualidade da sua rede social, que através da análise das entrevistas enfatiza que esta possuía ligações manifestamente fracas entre os intervenientes. A rede em discussão poderá ter sido prejudicada pela insularidade do militar. Esta última evidência é em parte contraditória com o observado nas entrevistas. Todavia, o ponto a defender neste caso é que, ao contrário do defendido na TLC, a rede era bastante simples, defendendo os teorizadores que onde a complexidade é útil para que a informação flua na rede e para que haja emergência de novas lideranças, que permitam fortalecer as ligações da rede social do militar.

Quando são colocados perante a necessidade de analisar, em retrospectiva, um caso desta gravidade, a tendência dos militares e civis inseridos na rede social do potencial suicida, destacam a tendência para olhar para o todo, deixando de lado as partes. Isto é, há uma tendência para a generalização dos comportamentos ao invés de uma análise pormenorizada de cada atitude, expressão ou comportamento. Outra atitude recorrente nestes casos é o da caracterização, em *deficit*, da qualidade da ligação social que cada elemento estabelece com o militar, consubstanciada nas frases:

Suicídio nas fileiras:
análise de um contexto de liderança através do modelo de liderança complexa

“não estava com ele frequentemente” ou “não existia uma relação muito próxima entre nós”. Este distanciamento mostra que as dinâmicas em rede funcionavam de forma tênue e que a profundidade das relações não permitia um conhecimento mais aprofundado da situação de todos os elementos que a compunham.

Este caso parece mostrar que há um conjunto de relações sociais, no sistema ao qual pertenciam o militar, que por falta de intensidade ou de complexidade levou a que o militar ficasse fora da rede e provavelmente sem qualquer “ligação de confiança” (Sinek, 2014) especialmente após o fim do seu relacionamento com outra militar.

A análise da figura nº 1 mostra o fluxo da informação dentro das organizações demasiado estruturadas e hierarquizadas, onde há uma tendência para alienar elementos, colocados na base da pirâmide. A constante troca de informação, de forma bidirecional, leva à inexistência de liderança emergentes aos mais baixos escalões, diminuindo desta forma a qualidade da rede social presente.

Na figura nº 4, pretendemos ilustrar uma unidade militar, de escalão batalhão, organizada por SAC, onde os líderes formais das subunidades implementam e incentivam a criação de ligações sociais fortes entre todos os elementos do seu sistema e incentivam a ligação social com o sistema complexo adjacente. Esta complexidade deve existir, a título de exemplo, nas subunidades de escalão companhia, em que todos os elementos estabelecem ligações sociais numa base diária e que emergem lideranças a todos os níveis, sem nunca perder a noção dos líderes formais da unidade de escalão batalhão.

Este modelo pode ser adotado em ambiente de Estado-Maior (EM) onde pode apenas ser criado um SAC (figura nº 3) ou vários que interagem permanentemente (figura nº 4).

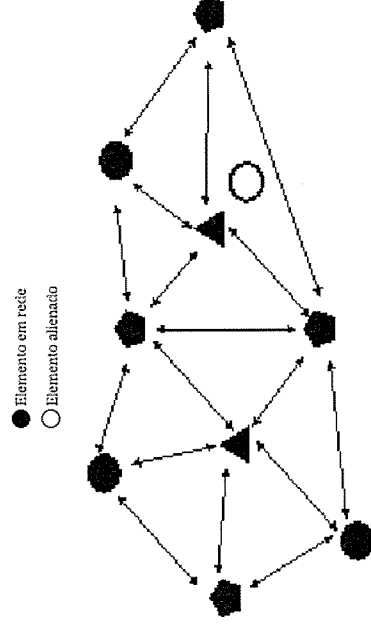


Figura nº3 – Diagrama de rede social
Fonte: Autores (2014).

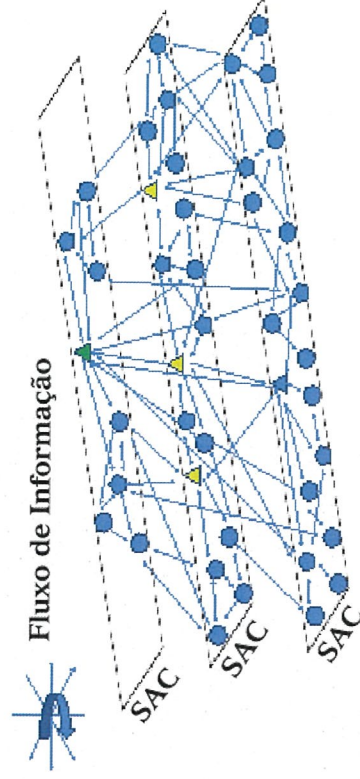


Figura nº 4 – Sistemas Adaptativos Complexos em unidades militares

Fonte: Autores (2014).

c. Conclusões e recomendações

As relações sociais são complexas apesar de haver uma tentativa de simplificá-las através de estruturas burocráticas tornando essas organizações fechadas e imutáveis. A ideia da liderança personificada num só indivíduo (abordagem tradicional) ou num conjunto limitado de indivíduos leva a um aumento da imutabilidade das organizações e a uma limitada transmissão de informação, normalmente só no sentido *top-down*. Tendo em mente este aspeto, existe a possibilidade de um elemento potencialmente suicida, esconder os seus intuítos mantendo-se à margem destas relações ou transformando o seu comportamento durante as limitadas interações sociais que mantêm.

A TLC tem aplicação em inúmeros meios e organizações e a sua eficácia não se limita a detetar casos problemáticos ou comportamentos desviantes. O aumento da complexidade das organizações tende a ser útil, pois permite a emergência de liderança a todos os níveis, iniciativa e criatividade permitindo trocar constantemente informações na rede social criada e a propensão constante para a inovação no seio da organização. O caso da instituição militar não é diferente de qualquer outra. A aplicação da TLC em unidades militares permite fazer face à crescente complexidade dos conflitos e à constante alteração do carácter da guerra, mas também, detetar comportamentos desviantes como o consumo de álcool, estupefacientes, sintomas de Síndrome de Stress Pós-Traumático e risco de suicídio.

No Caso de Estudo, parece haver na unidade uma simplicidade dos processos e das ligações sociais, contraditória aos princípios da liderança complexa, onde cada indivíduo desenvolve atitudes e comportamentos de inclusão, nas ligações sociais que estabelece. Mesmo no caso dos elementos

que estão isolados da rede social, em ambientes complexos de liderança, há uma permanente tentativa de inclusão de membros alienados, corrigindo ou detetando comportamentos potencialmente perigosos.

A escolha deste Caso de Estudo deveu-se sobretudo à possibilidade de melhor compreensão da TLC aplicada a uma situação ocorrida no seio da instituição, mas sem consequências diretas de exposição a *stress* severo, situações de combate extremo ou desgaste derivado de formação intensa (e.g., frequência de cursos de Forças de Operações Especiais).

Apresentamos, nos pontos seguintes, algumas recomendações de natureza prática e que poderão contribuir para a prevenção de comportamentos de risco:

- Criar fóruns de discussão sobre assuntos diferentes da agenda diária da unidade. Obrigar os soldados a falar alto sobre os assuntos discutidos nesses fóruns;
- Promover o desenvolvimento de atividades sociais fora da unidade e, preferencialmente, em ambientes não militares;
- Encorajar os subordinados a criar mais ligações de amizade e afeto entre si. O ser humano só se preocupa com aqueles pelos quais sente amizade e afeto;
- Falar diariamente para um Soldado, dos mais novos da unidade, e perguntar-lhes sobre a sua vida pessoal e sobre assuntos que não interfiram com a sua cadeia de comando;
- Descentralizar, delegar e ouvir. Não tentar controlar tudo (Hill, 2011, p. 42). Emergirão boas ideias dos postos mais baixos e criar-se-ão dinâmicas de inovação e criatividade de onde menos se espera;
- Treinar a iniciativa dos subordinados. Criar atividades coordenadas pelos mais baixos escalões e postos. Os militares convivem bem com a responsabilidade e isso torna-os mais atentos ao militar ao seu lado;
- Procurar casos isolados e criar ligações sociais com os restantes elementos da rede (secção, pelotão e companhia). O isolamento pode conduzir a comportamentos de risco;
- Partilhar informação com todos os elementos da sua organização. Um militar informado toma melhores decisões que um outro sem acesso a informação.

Referências bibliográficas

- CBS, 2012. *U.S. military suicides exceed combat deaths*. [Em linha] Disponível em: <http://www.cbsnews.com/news/us-military-suicides-exceed-combat-deaths/> [Consult. em 7 nov 2014].
- Entrevistado_1, 2014. *Confidencial* [Entrevista] (05 novembro 2014).
- Entrevistado_2, 2014. *Confidencial* [Entrevista] (20 outubro 2014).
- Entrevistado_3, 2014. *Confidencial* [Entrevista] (06 novembro 2014).
- Entrevistado_4, 2014. *Confidencial* [Entrevista] (06 novembro 2014).
- Entrevistado_5, 2014. *Confidencial* [Entrevista] (06 novembro 2014).
- Hazy, J. K., Goldstein, J. A. & Lichtenstein, B. B., 2007. Complex Systems Leadership Theory: An Introduction. Em: J. K. Hazy, J. A. Goldstein & B. B. Lichtenstein, eds. *Complex Systems Leadership Theory: new perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*. Mansfield: ISCE Publishing, pp. 1-13.
- Hill, R. M., 2011. *Complexity Leadership: New Conceptions for Dealing with Soldier Suicides*. Military Review, Issue jan-fev, pp. 36-46. icasualties.org,2009. *Afghanistan Coalition Military Fatalities By Year*. [Em linha] Disponível em: <http://icasualties.org/> [Consult. em 7 nov 2014].
- JAMA Psychiatry, 2014. *Predictors of Suicide and Accident Death in the Army Study to Assess Risk and Resilience in Servicemembers (Army STARRS) Results From the Army Study to Assess Risk and Resilience in Servicemembers (Army STARRS)*. [Em linha] Disponível em: <http://archpsyc.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1835337> [Consult. em 8 nov 2014].
- Schneider, M. & Somers, M., 2006. *Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research*. The Leadership Quarterly, pp. 351-365.
- Sinek, S., 2014. *Leaders Eat Last; why some teams pull together and other don't*. Ebook ed. Nova Iorque: Portfolio/Penguin.
- Somers, D., 2013. *The-suicide-of-daniel-somers-note*. [Em linha] Disponível em: <http://media.washtimes.com/media/community/misc/2013/06/27/the-suicide-of-daniel-somers-note.pdf> [Consult. em 18 out 2014].
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B., 2007. *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*. Leadership Institute Faculty Publications, pp. 297-318.

Lidando com o suicídio de um elemento do grupo: uma experiência 16. real de liderança

TCOR Guardia Civil Campón Dominguez (ESP)
TCOR ENGEL Miranda Ferreira
CTEN EN-AEL Fiúza Vicente
MAJ INF Prata Pinto
MAJ ENG Gabriel Gomes

*"Leader emotions influence not only individual follower outcomes,
but team outcomes as well."*

Gooty, et al. (2010, p. 993)

1. Enquadramento teórico

a. A liderança adaptativa

A Liderança adaptativa é uma prática que facilita o ato de liderar em ambientes hostis e em constante mudança, à medida que vão surgindo desafios que se alteram e evoluem constantemente (Cojocar, 2012, p. 23). De facto, como referem Cunha e Rego (2005, p. 29), os comportamentos humanos são, sem qualquer espécie de dúvida, marcados pela contingência da situação, na medida em que as atitudes que, num determinado caso, são eficazes, podem não o ser noutro contexto e vice-versa. Nesta perspetiva, o líder eficaz passou a ser aquele que adapta o seu comportamento às características da situação.

A liderança adaptativa é um conceito relativamente recente, cuja génese pode ser identificada nos anos 90 do Século passado, sendo Ronald Heifetz um dos seus grandes impulsionadores (Baylor, 2011). Para Heifetz, uma das principais premissas da liderança adaptativa é, ao contrário de outras correntes de estudo e pensamento que advogam uma abordagem genética da Liderança, a ideia de que esta não é posicional ou baseada na autoridade mas, antes, uma prática que pode ser seguida por qualquer pessoa. O outro conceito chave subjacente à teoria de Heifetz é a ideia de que, se um dado sistema (organizacional) estiver danificado ou comprometido, haverá que diagnosticar as causas subjacentes e corrigi-las, eventualmente correndo riscos e enfrentando desafios, por forma a provocar a mudança. Este autor

estabelece, pois, uma relação estreita entre a necessidade de mudança (que tem de ser identificada – e esta é uma questão chave no processo) e a Liderança Adaptativa, resumindo esta ligação da seguinte forma: “a prática de levar as pessoas a enfrentar desafios difíceis e prosperar”. Mais à frente, ver-se-á como o estudo de caso apresentado toca, em vários pontos, nestas ideias.

Outros autores têm seguido linhas de pensamento idênticas, senão vejamos: DeGering (2005) defende que a liderança adaptativa é a solução para o futuro, em contraponto às linhas de atuação mais antigas, que já não são suficientes para fazer face aos problemas complexos das organizações da atualidade.

Já Klein e Kozlowski (2008), que abordam esta temática numa ótica da interação grupal entre os líderes e as suas equipas de subordinados/colaboradores, lembram, corroborando a mais-valia da abordagem adaptativa, que a maior parte das teorias sobre liderança tendem a focar-se em demasia nas dimensões comportamentais que a caracterizam, ao mesmo tempo que negligenciam a importância, no ato de liderar, da variabilidade de contextos, tarefas e interlocutores. Nesta ótica, a abordagem mais adequada será a de associar o ato de liderança ao contexto da equipa em que essa atividade é exercida, tendo sempre em conta a natureza dinâmica das tarefas que o grupo desenvolve. Esta teoria sobre liderança dinâmica de equipas demonstra como os líderes podem moldar e influenciar ativamente os seus subordinados no sentido do desenvolvimento e progresso do grupo necessários à adaptação face a novos desafios. Efetivamente, estes autores referem trabalhos de pesquisa sobre liderança em contexto de diversidade e conflito intragrupal que ressaltam, precisamente, a necessidade de uma acrescida capacidade de resposta do líder em face, essencialmente, dessa pluralidade. Nestes casos, o que é evidenciado é que, quando os valores dos vários elementos do grupo diferem, os líderes que têm a habilidade de estruturar as tarefas dos seus subordinados através da transmissão de orientações e prática de *coaching* serão os mais bem-sucedidos na prevenção de conflitos internos, facilitando uma rápida coordenação e adaptação.

Olhando agora para este “fenómeno adaptativo” de uma perspetiva especificamente militar, é fácil recolher unanimidade em torno da ideia de que poucos ambientes serão tão exigentes e suscetíveis de gerar situações que requeiram adaptabilidade como este. Efetivamente, apesar de os militares receberem treino e formação adequados que os habilitam a fazer face a uma multiplicidade de cenários (pelo menos para aqueles onde, previsivelmente, irão operar), por outro lado, nada os pode preparar para um sem-número de

Lidando com o suicídio de um elemento do grupo: uma experiência real de liderança

situações inopinadas que podem surgir, por exemplo, numa situação real de combate. Klein e Kozlowski (2008, p. 1) debruçaram-se também sobre esta temática ao referir que, cada vez mais, agências e órgãos governamentais, como o Exército americano, são chamados a desenvolver tarefas complexas, interdependentes e urgentes em ambientes de grande incerteza e volatilidade. Ora, um contexto como este requer, precisamente, uma abordagem ágil, versátil e sustentada, sem a qual não será possível desenvolver tarefas de forma eficaz. Esta é a imagem de marca do desempenho adaptativo de equipas – a capacidade dos elementos de um grupo para, individualmente ou em conjunto, aplicarem os seus conhecimentos na resolução de tarefas até então desconhecidas, urgentes e complexas, em ambientes dinâmicos.

Ainda na vertente militar, o Exército americano, através do ADRP 6-22, tece vários considerandos acerca da Liderança Adaptativa, a qual é considerada como um conceito chave naquele ramo das FFAA americanas (U.S. Army, 2012). Assim, à luz daquele manual, um líder adaptativo é um agente da mudança, que deverá ajudar os outros membros da organização a reconhecer que o ambiente envolvente está em constante mutação e que é necessário ir construindo consensos à medida que essa mudança ocorre. Com base na construção desses consensos, os líderes adaptativos trilham um caminho mais condizente com a realidade do momento e podem, assim, influenciar o rumo da própria organização. Como “consequência” de tudo o que foi anteriormente referido é oportuno concluir (e esta será uma das ideias chave a reter) que um líder altamente adaptável estará sempre confortável mesmo em ambientes hostis, já que conseguirá rapidamente avaliar a situação e discernir as competências que possam vir a ser necessárias para lidar com o problema. Mesmo que as valências e conhecimentos adquiridos até então não sejam suficientes, um líder adaptativo saberá sempre identificar e aplicar novas ferramentas na resolução da situação que tiver perante si!

Por fim, feito que está o percurso por entre as principais ideias e conceitos subjacentes à Liderança Adaptativa importa apenas, para finalizar este ponto, referir como se processa, de um ponto de vista mais concetual, digamos, a prática da liderança adaptativa. Trata-se de um processo iterativo que requer, por parte do líder, o exercício de três tarefas chave, a saber (Heifetz, 2009, p.20):

- Observação de situações e padrões;
- Interpretação desses eventos;
- Intervenção perante o acontecimento, de acordo com as observações efetuadas.

Cada uma destas atividades depende da fase anterior e o processo, em si, é iterativo, pelo que o líder está continuamente a refinar a observação, interpretação e intervenção.

b. A importância da gestão adequada das emoções e dos afetos

As emoções representam uma força muito poderosa: fúria, medo, felicidade, desgosto, tristeza, surpresa, desprezo, tudo isto constitui uma matriz básica da humanidade (Ginsberg e Davies, 2007, p. 3).

O ato de liderar, ao ter subjacente uma relação entre pessoas nunca poderia escamotear esta ligação com as emoções e os afetos, que são, aliás, fatores unanimemente reconhecidos por vários autores como basilares no comportamento organizacional.

A influência que o estado de espírito do líder tem sobre os seus subordinados está já devidamente documentada (Gooty, et al., 2010). Uma das principais conclusões a extrair desses estudos, senão mesmo a conclusão base, é o facto de o estado de espírito positivo do líder afetar, também de forma positiva, o desempenho de todo o grupo. Da mesma forma, a adoção por parte do líder de uma postura negativa trará resultados negativos para o rendimento dos seus subordinados. Ou seja, existe já aqui uma constatação que não poderá passar despercebida ao indivíduo em cargos de liderança: a eficácia da sua ação dependerá não só das suas competências individuais, mas, também, do seu próprio estado de espírito, o qual irá influenciar a atitude dos seus subordinados.

Neste seguimento, é também referido por Gooty, et al. (2010, p. 989) que o próprio comportamento do líder tem, igualmente, efeitos diretos sobre o estado de espírito dos seus subordinados: assim, um padrão comportamental definido como favorável (estilos de liderança carismática e de apoio) terá efeitos positivos, enquanto que um padrão comportamental definido como desfavorável (supervisão abusiva, falta de justiça equitativa, estilo de liderança autocrático e fraca capacidade relacional) terá efeitos negativos sobre a *performance* do grupo. A ideia que fica subjacente é a de que os líderes que demonstram afetos acabam por gerar uma espécie de identidade comum com os seus subordinados, visão também partilhada por Avolio, et al. (2004 cit. por Gooty, et al., 2010, p. 991) que refere o poder de emoções positivas tais como esperança, otimismo e outras em geral na influência do comportamento e atitudes dos subordinados. Neste caso, o otimismo do líder é mesmo apontado como tendo uma importância primordial no desempenho do grupo.

Lidando com o suicídio de um elemento do grupo: uma experiência real de liderança

Paralelamente, Gino, et al. (2008 cit. por Gooty et al., 2010, p. 993), sempre dentro desta temática, debruçaram-se sobre a importância das emoções (dos subordinados) no processo de aceitação de conselhos (do líder) chegando a conclusões interessantes: pessoas (subordinados) que estejam a experimentar sensações de raiva, mesmo que momentaneamente, estão menos receptivas a conselhos do que pessoas que estejam a experimentar outro tipo (positivo) de emoções, tais como gratidão ou, até, nenhum tipo de emoção. A gratidão surge, pois, associada a uma maior abertura à aceitação de conselhos sendo que a (muito) relevante ilação a retirar daqui é a importância de os líderes estarem atentos à componente emocional dos seus subordinados, pois esta interfere diretamente na capacidade destes para integrarem os atos de liderança. Os líderes que demonstram emoções positivas geram assim emoções positivas nos seus subordinados o que se traduz num carisma acrescido (Gooty, et al., 2010, p. 998). Estes dados são, como foi dito, de grande importância, estando diretamente ligados à teoria da Inteligência Emocional.

c. A Inteligência Emocional

Só com alguma dificuldade se poderia abordar a temática da importância das emoções e dos afetos em Liderança sem referir a Inteligência Emocional, teoria que foi originalmente desenvolvida nas décadas de 70 e 80 do Século passado pelos psicólogos Howard Gardner, Peter Salovey e John Mayer.

Importa, pois, antes de mais, esclarecer o que é a Inteligência Emocional. Para Cunha e Rego (2005, p. 240) a Inteligência Emocional é “uma competência (ou um conjunto de competências) de grande relevância nos vários domínios da vida humana e social. Pode ser interpretada como a capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções”. Mayer et al. (2000 cit. por Gooty, et al., 2010, p.981) aprofundam mais o conceito definindo a Inteligência Emocional como o conjunto das seguintes competências: a capacidade de cada um para entender as suas próprias emoções e as dos outros; a capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento; a capacidade para entender as emoções e os processos mentais relacionados e, ainda, a capacidade para gerir a manifestação das emoções em si próprio e nos outros.

Mas por que é, então, a Inteligência Emocional tão importante em liderança? A Inteligência Emocional é uma competência cuja importância tem vindo a ser crescentemente reconhecida no líder moderno. Efetivamente para Cunha e Rego (2005, p.240) os líderes emocionalmente inteligentes estão melhor preparados para compreender as emoções dos seus subordinados,

pelo que em função do contexto, conseguem ajustar a sua estratégia de comunicação e “chegar” mais eficazmente aos seus colaboradores. Da mesma forma, estão também mais habilitados a gerir as suas próprias emoções, o que também os ajuda a evitar conflitos dentro do grupo.

A outra característica que distingue os líderes emocionalmente inteligentes dos demais é a empatia, que pode ser utilizada como uma poderosa ferramenta no relacionamento grupal. Os líderes emocionalmente inteligentes são mais empáticos e, logo, capazes de se colocarem na posição dos seus subordinados e de entenderem os seus sentimentos, como refere Zeidner (2009, p. 11), o que conduz a uma maior eficácia grupal. Capacidades emocionais tais como a empatia (Kellet et al. 2002 cit. por Gooty, et al., 2010, p. 996) estão relacionadas, também, com a liderança percebida. A empatia ajuda, pois, os líderes a estabelecer uma ligação com os seus subordinados, a reconhecer melhor as suas necessidades e a desenvolver aquilo a que se pode chamar uma identidade comum (Gooty, et al., 2010, p. 995).

A Inteligência Emocional assume um papel importante na capacidade de cada um para liderar, na medida em que características como a empatia, o otimismo e a aptidão para desenvolver um eficaz relacionamento interpessoal são meio caminho andando em direção a uma liderança de sucesso (Stein, 2009, p. 168).

Na essência, o principal componente da liderança é, pois, o fator emocional já que, de facto, os grandes líderes despertam paixões e inspiram o que há de melhor nas pessoas (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002). Através desta ordem de ideias, a tarefa fundamental do líder é a de incutir bons sentimentos aos seus subordinados, pelo que as competências emocionais poderão ser de grande importância em todas as fases do processo de liderança, fazendo a ponte entre uma liderança eficaz e a *performance* do grupo (Ash-Kanazy, et al., 2000 cit. por Zeidner, 2009, p. 268).

2. Estudo de caso: lidando com o suicídio de um elemento do grupo

A história utilizada como Caso de Estudo reporta-se a factos reais ocorridos numa Unidade da *Guardia Civil*. O protagonista do caso é um militar que ali estava destacado. Tinha nascido numa capital de província de Espanha e tinha trinta e cinco anos de idade. Não era casado, mas vivia com a sua namorada. Era militar da *Guardia Civil* há já 15 anos e exercia funções na Escola há 8. Tratava-se de uma pessoa com uma grande formação cultural, possuindo inclusivamente uma Licenciatura em Psicologia. Na escola,

Lidando com o suicídio de um elemento do grupo: uma experiência real de liderança desempenhava funções na Secretaria de Estudos⁷⁶, onde desenvolvia tarefas burocráticas e de apoio ao comando. Devido à escassez de professores dava também aulas de Psicologia aos vários cursos ali ministrados.

Em termos de enquadramento pessoal, porque isso será relevante para o entendimento futuro dos factos, tinha acabado recentemente um relacionamento amoroso com a filha de um camarada da Unidade. Posteriormente, começou um outro relacionamento, com uma mulher que tinha um filho de outro casamento. Por essa razão, vários camaradas da Escola, onde se incluía o pai da anterior namorada, que ele deixou, começaram a marginalizá-lo.

Em consequência, a qualidade do seu trabalho na Secretaria desceu em qualidade e quantidade, e o seu desempenho como professor começou também a ser avaliado em baixa pelos alunos. No início desse ano ele tinha estado dois meses de baixa médica devido a uma entorse. Por esse facto, viria a perder a confiança do Chefe de Estudos⁷⁷ da Escola que, inclusivamente o retirou da docência da disciplina de Psicologia. Acabou também por perder as suas funções na Secretaria de Estudos e passou a prestar os seus serviços na Secção de Logística da Escola, na manutenção de motociclos. Alguns dias antes dos factos ocorridos ele voltou a estar de baixa, dessa vez por motivos psicológicos.

Entretanto, o militar chegou a falar com um dos seus camaradas a quem disse que tinha muitos problemas e que estava a pensar em pôr termo à vida. O camarada tentou acalmá-lo, mas achou que ele apenas estaria a falar por falar. Por isso, não disse nada a ninguém.

Entretanto, a dada altura, no horário das aulas da manhã, o militar em causa deslocou-se desde sua casa até ao edifício principal da Escola, com a sua pistola de serviço. Sem dizer uma palavra a ninguém, entrou na casa de banho, no piso das salas de aula e deu um tiro na boca. Morreu instantaneamente!

O Capitão da Companhia⁷⁸ Orgânica, que também era professor, ao ouvir o tiro, correu na direção do som, tendo sido o primeiro a entrar na casa de banho. A cena era assustadora. Havia sangue por toda a parte e um forte cheiro a pólvora. O militar tinha ainda os olhos abertos e, entretanto, começou a chegar muita gente. Algumas das pessoas, que conheciam o morto, gritavam, choravam e, inclusive, uma pessoa entrou em pânico. O Capitão tomou o pulso do militar e verificou que já não havia sinais de vida.

⁷⁶ "Secretaria de Estudos" é a designação original, em castelhano.

⁷⁷ "Chefe de Estudos" é a designação original, em castelhano.

⁷⁸ "Capitão da Companhia" é a designação original, em castelhano.

Por essa altura já nada poderia ser feito por ele. Ato contínuo, o Capitão, como Oficial mais antigo ali presente, deu de imediato ordens aos militares que ali estavam para realizar as tarefas necessárias: primeiro, informar o Oficial-Médico da Escola sobre os factos, para que certificasse a morte do militar; segundo, notificar a Equipa de Polícia Judiciária da *Guardia Civil* para que começasse a investigação policial e judicial sobre o incidente; e finalmente, dar a notícia pessoalmente ao Chefe de Estudos e ao Diretor da Escola. Simultaneamente foi necessário enviar uma mensagem à Autoridade Judicial para o levantamento judicial do cadáver e os demais processos formais. Nessa altura não se têm muitas emoções, não há tempo para isso...

Depois, o próprio Capitão teve que dar a má notícia à família do falecido, concretamente à sua irmã, por telefone. A conversa foi tensa e difícil! O Oficial teve, além disso, que organizar a viagem de autocarro dos seus camaradas para assistir ao funeral que ocorreu na sua cidade natal, a duzentos quilómetros de distância.

O impacto que o evento teve sobre o moral dos restantes camaradas da Unidade foi devastador. A imprensa publicou um extenso relatório sobre o incidente, onde alguns dos seus camaradas, de forma anónima, expressaram publicamente que acreditavam que as causas para o suicídio tinham sido o ambiente de trabalho na Escola da Guarda. Não houve qualquer resposta oficial por parte da *Guardia Civil* nem nenhum porta-voz que contradizesse a informação publicada no jornal.

Entretanto, veio uma comissão de investigação de Madrid para determinar as causas do suicídio. Foi feita uma autópsia psicológica do morto. O camarada com quem o militar havia falado antes da sua morte contou toda a conversa aos psicólogos investigadores. Soubese que o principal motivo para o sucedido tinha sido o facto de a sua namorada o ter deixado, o que, combinado com outros problemas o levou a tomar uma solução drástica.

Os Cursos da Escola estiveram suspensos por apenas um dia, tendo depois as aulas continuado, de acordo com o programado.

A Companhia Orgânica da Escola contava com sessenta efetivos, dez dos quais colocados na Secretaria de Estudos. Na fase subsequente ao incidente, o Capitão da Companhia teve, em primeiro lugar, que mudar a opinião do pessoal sobre as verdadeiras causas do suicídio e esclarecer como e por que razão os eventos ocorreram. Houve muita comunicação interna entre todos os Oficiais envolvidos e os restantes militares da Guarda. A tragédia não se converteu num tema tabu, antes pelo contrário,

Lidando com o suicídio de um elemento do grupo: uma experiência real de liderança tentou falar-se construtivamente sobre as suas causas. No mesmo sentido, facultaram-se informações ao público para acabar com os rumores e especulações que circulavam.

Entretanto, o nível de trabalho na Secretaria desceu consideravelmente, quer quantitativa quer qualitativamente. Pouco tempo depois dos acontecimentos, foram substituídos o Diretor da Escola e o Chefe de Estudos. Iniciou-se uma reestruturação da forma como era feita a distribuição das tarefas pelo pessoal, e foi também nomeado um novo Sargento responsável pelas tarefas burocráticas. O controlo das tarefas passou a ser mais eficiente do que antes. Os erros observados eram corrigidos através de uma conversa franca com a pessoa que os tivesse cometido. O Capitão da Companhia aproveitava também todas as oportunidades disponíveis para falar com os seus subordinados, quer a nível individual, quer a nível do grupo. Nas reuniões da Companhia apelava-se aos valores tradicionais da Instituição: honra, esforço, trabalho, disciplina, mas também a outros valores mais atuais: o serviço público, os direitos dos alunos, a qualidade do ensino, e a camaradagem com os novos alunos.

A Companhia acabou por voltar relativamente depressa à normalidade, mas a Secretaria de Estudos necessitou de mais atenção. A flexibilidade para com o pessoal foi maior e, inclusive, cada tarefa efetivamente bem-feita recebia uma aprovação expressa. Além disso, sempre que possível, premiava-se o trabalho individual e o coletivo. A política de prémios e recompensas acabou por ser muito relevante no caso deste pessoal.

A *Guardia Civil*, a nível do Comando Geral, e a Escola, a nível local, passaram a desenvolver protocolos de prevenção do suicídio que foram efetivamente implementados. Todos os militares da *Guardia Civil* tiveram a oportunidade de ser informados acerca do protocolo. Por fim, ao cabo de uns seis meses, a Escola voltou completamente à normalidade⁷⁹.

3. Análise do estudo de caso

Este Caso de Estudo tem subjacente uma série de comportamentos e atitudes passíveis de serem analisados à luz de vários conceitos. A análise restringir-se-á, no entanto, aos conceitos elencados, ou seja, a Liderança Adaptativa, a importância da gestão adequada das emoções e dos afetos e, incluída neste último parâmetro, a Inteligência Emocional.

⁷⁹ Refira-se, a título de curiosidade, sobre este episódio, que um estudo realizado no Japão mostrou que o risco de suicídio está mais associado a um baixo controlo sobre o trabalho do que à própria carga de trabalho. Este caso de suicídio foi designado com o termo “*Karojisatsu*”, enquanto que “*Karoshi*” é o termo japonês para referir a morte por excesso de trabalho (Amagasa, et al., 2005).

O caso em estudo retrata um acontecimento extremamente traumático cujas mazelas perduraram muito para além do acontecimento propriamente dito – o ato de suicídio de um elemento da Escola da *Guardia Civil*. Será, aliás, na fase pós-suicídio que se focará a análise.

A atitude tomada pelo Capitão da Companhia na fase subsequente aos acontecimentos pode ser considerada um ato de liderança adaptativa, na medida em que ele teve de mudar o seu estilo de liderança e adaptar-se às novas circunstâncias. Em circunstâncias normais, liderar um grupo de homens numa Escola Militar acaba por se tornar numa tarefa algo rotineira, já que os desafios quotidianos não são elevados. No entanto, o suicídio de um camarada veio alterar completamente este equilíbrio: o forte impacto psicológico produzido destruiu por completo o moral do grupo.

O Capitão da Companhia, perante este estado de coisas, foi perspicaz o suficiente para perceber a necessidade de mudança, constituindo um bom exemplo do já aqui referido processo iterativo relativo à liderança adaptativa de Heifetz (2009, p. 20). Da observação do comportamento atual dos subordinados, que se traduzia em grande apatia e num abaixamento generalizado de rendimento, foi capaz de interpretar as (óbvias) causas e de agir em conformidade, ação essa que se traduziu na adoção de um estilo de liderança que passou a revelar muito mais preocupação com o relacionamento interpessoal, mas também com a tarefa, na medida em que a qualidade concreta do trabalho tinha caído abruptamente.

Através desta nova liderança de “proximidade”, da implementação de uma política de total transparência e de um diálogo aberto, que passou inclusive a abranger todos os efetivos da Escola, os níveis de desempenho dos subordinados foram gradualmente sendo restaurados.

Paralelamente a esta mudança de atitude no ato de liderar, houve também outra vertente que vale a pena avaliar – a da assunção da importância das emoções e dos afetos na liderança, bem como o uso da Inteligência Emocional. O Capitão da Companhia, ao assumir uma postura de maior proximidade e preocupação para com o bem-estar dos seus subordinados acabava também, inevitavelmente, por partilhar com eles um estado de espírito positivo. Tal como ressaltado e já referido por Gooty, et al. (2010) essa atitude positiva acabaria por contagiar no mesmo sentido os subordinados.

Por outro lado, o Capitão da Companhia, ao agir da forma como agiu, aproximando-se dos seus subordinados, acabou por gerar grande empatia junto destes. Mostrou que entendia a situação por que passavam e revelou, assim, estar à altura das expectativas, ao mesmo tempo que lhes dava todo

Lidando com o suicídio de um elemento do grupo: uma experiência real de liderança

o apoio. Acabou por influenciá-los nas suas atitudes, contribuindo para o fortalecimento da relação de confiança entre as partes, já que, como refere Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 14), todos observam o respeito chefe, mesmo quando este não está presente e todos constroem as suas atitudes e estados de espírito através dos exemplos que vêm de cima. Ou seja, continuam Goleman, Boyatzis e Mckee, é o líder que verdadeiramente estabelece o *status* emocional do seu grupo, na medida em que os seus subordinados, mesmo em situações mais complexas ou ambíguas, irão sempre ter em conta as reações daquele. Foi o caso.

Toda esta questão emocional acabou por revelar, da parte do Capitão da Companhia um certo recurso à inteligência emocional. Efetivamente, ele demonstrou que conseguia gerir as suas próprias emoções, tendo em conta que foi ele próprio um elemento com um papel ativo num processo de contornos bastante stressantes. Não obstante, para além desta autogestão emocional que evidenciou, mostrou também, acima de tudo, grande aptidão para compreender as emoções dos subordinados, com as mais-valias que isso trouxe para a estabilização e crescimento emocional do grupo. As reuniões nas quais apelava a valores fundamentais da instituição ajudaram a reconstruir o moral do grupo. Por último, e embora saia um pouco fora do âmbito da análise do Estudo de Caso, vale a pena lembrar outra das grandes lições aprendidas que advieram deste episódio, que foi o estabelecimento, daí em diante, de protocolos de prevenção do suicídio na *Guardia Civil*.

Referências Bibliográficas

- Amagasa, T., Kakayama, T. & Yoshitomo, T., 2005. *Korojisatsu in Japan: Characteristics of 22 cases of work-related suicide*. 47th ed. Tokyo: Japan Society for Occupational Health, Journal of Occupation Health.
- Baylor, R., 2011. *Practicing adaptive leadership in the college setting*[Review of the book *the practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world* R. A.Heifetz,M. Linsky&A. Grashow]. [Online] Available at: HYPERLINK "https://ncip.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-The_Practice_of_Adaptive_Leadership-Baylor-2011.pdf" https://ncip.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-The_Practice_of_Adaptive_Leadership-Baylor-2011.pdf [Accessed 19 November 2013].
- Cojocar, W.J., 2012. Adaptive Leadership in the Military Decision Making Process. *Military Review*, 30 June. p.23.
- Cunha, M.P. & Rego, A., 2005. *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- DeGenring, S., 2005. *The Adaptive Leader: Risky Business? Staying alive as a leader in times of change*. [Online] Available at: HYPERLINK "http://www.faithformationlearningexchange.net/uploads/5/2/4/6/5246709/the_adaptive_leader_risky_business.pdf" http://www.faithformationlearningexchange.net/uploads/5/2/4/6/5246709/the_adaptive_leader_risky_business.pdf [Accessed 19 November 2013].
- Ginsberg, R. & Davies, T.G., 2007. *The Human Side of Leadership: Navigating Emotions At Work*. Westport: Praeger Publishers.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A., 2002. *Primal Leadership, Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. & Gupta, A., 2010. Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21.
- Hannah S.T., Uhl-Bien M., Avolio B. J., Cavarretta F.L., 2009 . *A framework for examining leadership in extreme contexts*. Amsterdam: Elsevier, The Leadership Quarterly, 20.
- Heifetz, R., 2009. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business School Publishing Corporation. p.2.
- Klein, K.J. & Kozlowski, S.W.J., 2008. *Leadership: Enhancing Team Adaptability*. Arlington: United States Army Research Institute.
- Selye H., 1973. *The Evolution of the Stress Concept*. New York: Sigma Xi, The Scientific Research Society, *American Scientist*, Vol. 61, n° 6. [Online] Available through: HYPERLINK "http://www.jstor.org/stable/27844072" http://www.jstor.org/stable/27844072 [Accessed 19 November 2013].
- U.S. Army, 2012. *ADRP 6-22 - ARMY LEADERSHIP*. Washington: Department of the Army.
- Zeidner, M., 2009. *What We Know about Emotional Intelligence*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

17. Liderança emergente na Guerra do Ultramar: o caso da companhia de caçadores especiais 902

CTEN M Salvado Pires
MAJ CAV GNR Moreira Dores
MAJ CAV Dias Lourenço
MAJ INF Sá e Figueiredo

"Os lugares de chefe fazem maiores os grandes homens, e mais pequenos os homens pequenos."

Jean de La Bruyère

1. Enquadramento Teórico

a. A autoridade

Pode-se afirmar com elevada certeza que é em combate e numa situação de conflito declarado que se revelam os verdadeiros líderes.

Bastará uma simples constatação para diferenciar o líder militar de todas as outras situações de liderança. Os líderes militares têm que influenciar os seus seguidores em situações cujo esforço máximo é o "sacrifício da própria vida" (Rouco & Sarmento, p. 73). Qualquer líder detém autoridade e não é possível assumir a liderança sem a ter. Sejam os líderes que detêm autoridade, pois estão investidos dessa capacidade, como os líderes que demonstram capacidade e que a transformam em autoridade.

A definição de Comando reflete esta realidade. "O Comando é a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada" (Vieira, 2002, p. 9).

Relacionando a autoridade e a liderança Paulo Lourenço refere que "A liderança – como a autoridade – remete, por um lado, para uma relação assente no reconhecimento de uma ascendência, que poderíamos situar mais ao nível da atribuição e aceitação de influência do que da coerção/imposição e, por outro, para o grupo como destinatário dessa influência, e mesmo como sua origem." (Lourenço, 2000, p. 17).

Como refere ainda o Prof. Jorge Correia Jesuíno, “os estudos sobre liderança encontram-se repartidos em duas grandes classes – a primeira incidindo sobre indivíduos investidos de autoridade legal ou formal e a segunda centrando-se sobre indivíduos que exercem maior influência em grupos para os quais não se procedeu, previamente, a uma designação formal do líder” (Jesuíno, 1987).

Facilmente se identifica nesta citação o contraste entre o líder formal e o emergente, conceitos que serão analisados mais à frente.

Assim sendo, podemos afirmar perentoriamente que não há líder sem autoridade, seja ela atribuída formalmente ou não. “Exercer autoridade nem sempre significa exercer liderança, mas exercer liderança será sempre exercer autoridade.” (Lourenço, 2000, p. 17).

b. A definição de liderança

Atualmente são inúmeros os trabalhos realizados, as perspetivas, enfoques e níveis de análise abordados, bem como as linhas de orientação teórica e metodológicas seguidas sobre o tema liderança (Lourenço, 2000, p. 1), tal como o são também as possíveis definições deste conceito.

Numa lógica concetual, decidimos assumir que liderança “é o processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos que superem o expectável ou exigido pela função (desempenho extraordinário)” (Rouco & Sarmento, p. 72).

Em termos globais, e com base na maior ou menor acentuação dada ao indivíduo ou à situação é já clássico distinguir três tipos de abordagem à liderança: a abordagem dos traços de personalidade do líder, a abordagem comportamental e a perspetiva situacional (Lourenço, 2000, p. 2).

A mais antiga das abordagens da liderança remonta à Grécia e à Roma antigas, através da crença no líder nato, isto é, na convicção de que os “Grandes Homens” nascem, não se fazem (Lourenço, 2000, p. 3).

Ou seja, era uma abordagem voltada exclusivamente para os traços de personalidade do líder, sem levar em linha de conta a situação nem o comportamento dos indivíduos.

No entanto surgiram em meados do século XX as inevitáveis revisões teóricas acerca deste conceito, o que fez com que o mesmo fosse não abandonado, mas pelo menos tido como pouco sólido e algo incompleto.

Desta constatação é exemplo o investigador Ralph M. Stogdill quando, em 1948, faz uma afirmação que podemos inclusivamente considerar bastante atual: “uma pessoa não se torna um líder em virtude da posse de alguma combinação de traços, mas o padrão de características pessoais do líder pode produzir algumas relações relevantes com as características, atividades e objetivos dos seguidores. Assim, a liderança deve ser concebida em termos de interações de variáveis que estão em constante fluxo e mudança” (Stogdill, 1948, p. 64).

Outra abordagem ao conceito de liderança foi a análise sob a perspetiva comportamental deste fenómeno, que também foi sendo considerada pouco completa e até redutora e, por isso, foi caindo em desuso.

A terceira abordagem, a situacional, comporta diversas teorias que também foram sendo refutadas por não serem suficientemente abrangentes, negligenciando vetores ou sobrevalorizando pormenores menos relevantes.

Atualmente pululam nos diversos *fora* conceitos como liderança transaccional, definida como um processo de influência cujos efeitos se produzem ao nível da motivação dos seguidores para atingirem os seus próprios objetivos (Lourenço, 2000, p. 15), liderança transformacional, concebida como um processo de influência capaz da mobilização de poder para mudar sistemas sociais (Lourenço, 2000, p. 15), e liderança carismática, focada essencialmente no líder.

Qualquer uma destas, chamemos-lhes novas teorias de liderança “envolve traços do líder, poder, comportamento e variáveis situacionais, pelo que representam um importante avanço quer em direção a uma mais clara compreensão do processo de liderança quer a uma maior integração da literatura sobre esta temática.” (Yukl, 1989 citado por Lourenço, 2000, p. 15).

c. Liderança formal

Parece claro que há situações em que nem sempre é fácil aplicar uma definição global de liderança. Por essa razão é frequente distingui-la nos dois grandes tipos já referidos: a liderança formal e a liderança informal ou emergente (Lourenço, 2000, p. 1).

O líder formal pode ter três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire* (Lourenço, 2000, p. 6), não deixando de ser caracterizado também através da sua orientação para as relações humanas ou orientação para a tarefa.

Foi em 1947 que Robert Bales distinguiu pela primeira vez o líder com funções/orientação para as pessoas ou relações e o líder com funções/orientação para as tarefas ou estrutura. Este mesmo autor identifica três fatores associados à eficácia da liderança *tout court*, seja ela formal ou emergente – atividade, competência instrumental e simpatia.

A liderança formal ou estatutária está associada a uma localização na estrutura de poder formal (Unidade de Orientação e Integração da FEUP, s.d., p. 5) ou de comando, ocupando um *status* e exercendo autoridade oficialmente reconhecidos e face aos quais os indivíduos assumem perante o líder o comportamento esperado. Assim sendo, a liderança formal é, geralmente, exercida por alguém que é designado exteriormente ao grupo (muitas vezes imposto ao grupo) e ocupa uma posição bem definida na estrutura hierárquica oficial (Lourenço, 2000, p. 1).

Na ausência do líder formal ou, pelo menos, quando o líder formal existe mas não assume uma conduta de liderança, está aberto o espaço para uma de duas situações: ausência de liderança, o que poderá, no limite, significar anarquia, ou o surgimento de lideranças emergentes, como resposta ao colapso da liderança formal.

d. Liderança emergente

Por contraste com a liderança formal, a liderança emergente é exercida por alguém que se destaca, independentemente do lugar que ocupa na estrutura, ou seja, a liderança emergente é exercida, com frequência, por alguém que não possui uma posição formal especial. Ela está fortemente associada à própria dinâmica do grupo em que ocorre (Lourenço, 2000, p. 1).

Podemos considerar que os líderes emergentes surgem quando “conseguem exercer a sua influência sobre as atividades dos membros do grupo além do que estava prescrito como exigências do desempenho do seu papel enquanto indivíduo nomeado para o exercício de uma determinada função.” (Rouco & Sarmento, p. 78).

Segundo Ken Blanchard, a liderança emergente nasce sempre de uma posição de poder, em que o indivíduo se afirma através de uma das seguintes fontes de poder: posição, tarefa, pessoal, relação e conhecimento (Blanchard, 2007, citado por Rouco & Sarmento, s.d., p. 81).

Assim sendo pode-se aceitar que os líderes emergentes apresentem as seguintes características gerais: domínio, empatia, independência, inteligência, autoeficácia e autocontrolo (Ensari, et al., 2011, p. 533).

Podemos obviamente relacionar estas características com as fontes de poder atrás referidas: o domínio com a posição, a empatia surge na relação e a independência interage com a tarefa e com a fonte de poder pessoal. Já a inteligência está ligada ao conhecimento e a autoeficácia e autocontrolo estão relacionadas com a tarefa e a fonte pessoal.

e. A inteligência emocional associada à liderança emergente

Uma abordagem interessante de analisar é a questão do conceito de inteligência emocional associada à liderança emergente.

A inteligência emocional assenta em quatro pilares fundamentais: a percepção das emoções, o uso das emoções, o entender as emoções e o controlo da emoção (Mayer, Salovey e Caruso, 2000, p. 507).

Algumas pesquisas sobre a liderança emergente concluíram que diferenças individuais como a inteligência cognitiva, os traços de personalidade e características demográficas são determinantes para identificar pessoas que poderão vir a ter um papel de liderança. Por outro lado, há autores que defendem que a inteligência emocional explica variações no conceito de liderança emergente que não são tidas em conta por essas diferenças individuais (Coté, et al., 2010, p. 498).

Essencialmente o que é defendido é que os indivíduos com elevada inteligência emocional têm uma apurada percepção social, que permite identificar necessidades e criar objetivos que o grupo aceite, e conseguem influenciar as emoções em atividades cognitivas, servindo para, por exemplo, verificar qual a dimensão do risco que as pessoas estão dispostas a correr e qual a velocidade de processamento de informação (Coté, et al., 2010, p. 498).

A elevada inteligência emocional permite ainda ao líder selecionar as estratégias mais eficazes, percebendo as emoções dos indivíduos e influenciando assim as emoções do grupo.

Coté e coautores concluíram que a inteligência emocional está proporcionalmente relacionada com a liderança emergente, embora não possa ser estabelecido umnexo absoluto de causalidade. Ou seja, dentro das dimensões da inteligência emocional a capacidade de entender emoções foi muito consistentemente associada à liderança emergente (Coté, et al., 2010, p. 505).

2. Estudo de caso: Liderança emergente na Guerra do Ultramar

13 de abril de 1961.

O Presidente do Conselho de Ministros, Dr. Oliveira Salazar, no discurso da sua tomada de posse como Ministro da Defesa e dos novos membros do Governo, Dr. Mário Silva e Prof. Dr. Adriano Moreira, proferiu a célebre frase: “A explicação⁸⁰ pode concretizar-se numa palavra e essa é Angola! (...) Andar rapidamente e em força é o objectivo que vai por à prova a nossa capacidade de decisão”.

Começou “oficialmente”, a Guerra do Ultramar.

As Forças Armadas Portuguesas mobilizaram-se para uma guerra que durou quase 14 anos, onde estiveram perto de milhão e meio de militares dos quais 8289 deram a vida pela pátria (Associação 25 de abril, Alberto Rosário e Alexandre Manuel, s.d.).

a. O cenário

Década de 60, Norte de Angola, província do Zaire.

O Sector F, com sede em S. Salvador do Congo (hoje M'Banza Kongo), é guarnecido, entre outras subunidades, pelo Batalhão de Caçadores Especiais 987 (BCaç 987⁸¹), cujo comando está sediado em Cuimba.

O BCaç 987, mobilizado pelo Batalhão de Caçadores n.º 5 (Lisboa), é composto pela Companhia de Comando e Serviços (CCS) 987, e pelas Companhias de Caçadores Especiais (CCaçEsp) 901, 902, 903 e 904⁸². Esta subunidade embarcou em Lisboa em abril e desembarcou em Luanda em maio do mesmo ano. Em meados de junho estava pronta a executar as missões que lhe estavam confiadas na sua área de operações (AOp).

b. A Companhia de Caçadores Especiais 902

A CCaçEsp 902, adiante designada somente por companhia por ser a subunidade central deste relato, ficou sediada em Buela, com o aquartelamento a poucos metros da fronteira com o ex-Congo Belga, hoje República Democrática do Congo.

A companhia era composta por pessoal experiente, ou “velho”, em linguagem de caserna, uma vez que já tinham cumprido grande parte do

⁸⁰ Salazar explicava o motivo de ter assumido a pasta de Ministro da Defesa cumulativamente com a Presidência do Conselho de Ministros.

⁸¹ Número fictício

⁸² Numeração fictícia

Liderança emergente na Guerra do Ultramar:
o caso da companhia de caçadores especiais 902

Serviço Militar Obrigatório, que era na altura 2 anos, quando a subunidade foi mobilizada urgentemente para acorrer ao início da guerra.

Em Buela, o pessoal vivia em tendas, à exceção do Comandante e parte da secretaria, que ocupavam a única construção de tijolo e telha existente, já danificada, que tinha sido a residência do Chefe de Posto⁸³ e estava abandonada desde o início da guerra. Existia também um razoável campo de futebol, improvisado pelo pessoal da companhia, constando que o comandante era jogador e entusiasta daquele desporto.

A área das tendas do sector da companhia era facilmente flagelada por tiros de arma ligeira a partir da linha de fronteira (a cerca de 700m) sem consequências de maior. Ao longo da fronteira, com uma extensão de cerca de 10 quilómetros à responsabilidade da Companhia e com uma profundidade muito superior, existiam vários trilhos de passagem para o interior do território da província ultramarina de Angola.

Além da casa do Chefe de Posto havia palhotas que tinham sido destruídas após a fuga dos habitantes e estava em construção um posto para a Polícia Internacional e de Defesa do Estado⁸⁴ (PIDE) com escritório e respetivas celas inacabadas devido a ataques no início das hostilidades. Junto a este posto foram posteriormente encontradas várias Rações de Combate, encetadas e abandonadas, correspondentes a vários patrulhamentos que deveriam ter sido executados na vasta AOp da companhia.

c. O facto determinante

O capitão comandante da companhia morreu em julho do ano de chegada da companhia à sua zona de ação, num acidente com uma mina detonada durante a guerra em Angola e a primeira que vitimou um militar. O corpo recolheu à sede da companhia antes de ser evacuado e a esposa, que contra a sua vontade se lhe queria juntar durante a comissão, chegou a Buela exatamente na altura do acidente.

Pelo facto acima relatado, o comandante da companhia não teve tempo sequer de estabilizar a sua ação de comando, após a necessária adaptação dos militares à AOp sob responsabilidade da companhia. Esta realidade também ajuda a explicar toda a sequência de eventos que servem de base a este estudo.

⁸³ Nos territórios ultramarinos portugueses o Posto era a menor divisão administrativa, situando-se, com algumas diferenças, ao nível da atual Freguesia. Quando uma dada região atingia o nível económico e social para se constituir como autarquia local, realizavam-se eleições e o Posto dava lugar a uma Freguesia com plenos poderes autárquicos.

⁸⁴ A Polícia Internacional e de Defesa do Estado, para além das suas competências de polícia política, de repressão e prevenção criminal também desempenhava funções de polícia de fronteira.

Face a todos estes factos, mas sublinhando a morte do comandante, pode afirmar-se que a companhia, cuja motivação já não era a maior aquando da mobilização, pelo que atrás se referiu, ficou coletivamente parada, quase silenciosa, podendo constatar-se a presença dum “medo coletivo” levando os militares, inclusive, a não querer sair do “arame farpado”, ou seja, raramente saíam para qualquer tipo de operação, mesmo para satisfazer as necessidades básicas, como ir buscar água ou lenha.

d. O líder emergente

Devido à situação vigente tudo era feito à base de voluntariado. Constituiu-se este facto como pretexto para que surgissem alguns líderes entre alguns “pequenos grupos” com objetivos bem definidos e quase integralmente relacionados com a sobrevivência.

Entre estes líderes emergentes destacaram-se o tenente médico da companhia, um alferes comandante de pelotão (o comandante interino da companhia era um tenente miliciano), um “velho” primeiro-sargento, açoriano e de aspeto paternal, e um segundo sargento, algarvio, que se revelou como o militar mais operacional da companhia.

Embora houvesse quatro subalternos de Infantaria com o curso de caçadores especiais, o verdadeiro comandante da companhia foi o tenente médico que, com o auxílio dos elementos atrás referidos e que tinham algum ascendente sobre os restantes militares, conseguiu manter a companhia num estado psicológico e disciplinar minimamente razoável até à chegada do novo capitão.

Este oficial médico, que em termos de antiguidade nem era o mais antigo, reunia diariamente com os oficiais e sargentos procurando manter a disciplina e a reduzida operacionalidade, sempre apeada, pois o capitão tinha sido atingido pelo rebentamento da mina quando viajava de *Jeep*, o que fez com que os militares se recusassem a sair em viatura.

Foi também este oficial médico que, auxiliado pelo alferes e pelo segundo-sargento atrás referidos, chegou a orientar e planear a reduzida atividade operacional, sempre baseada em voluntariado, com todos os constrangimentos inerentes a este facto.

Foi também ele e o referido primeiro-sargento que mantiveram satisfatoriamente organizada a parte administrativa da companhia, levando este último o despacho a assinar ao tenente mais antigo.

Efetivamente, o tenente médico foi o líder que comandou aquele grupo

desmotivado e amedrontado. Serviu-se ainda de um outro objetivo que, embora secundário, funcionou como fator aglutinador. A construção do aquartelamento da companhia com “adobes”, uma espécie de tijolo de barro feito localmente.

Caracterizando a sua personalidade podemos relatar que era um homem muito inteligente, um grande conversador e tinha uma qualidade não muito habitual nos jovens médicos que serviram no Ultramar, era bastante pragmático e decidido. Os militares viam-no também como uma referência pois, fruto dos anos despendidos na sua formação em medicina, era mais velho que os outros tenentes, assumindo também o papel de confidente.

e. A chegada do novo comandante – o regresso à normalidade

Embora a ação do médico seja inquestionavelmente meritória, a companhia necessitava da presença e ação dum capitão, ou seja, dum líder formal para regressar à atividade operacional.

Em setembro do mesmo ano, passados dois meses do acidente mortal que serviu como catalisador deste caso de estudo, foi finalmente nomeado um novo capitão para as funções de comandante de companhia.

Quando chegou a altura de marchar, o novo comandante exigiu uma escolta para o levar desde o comando do sector até Buela. Tal não foi viável de imediato, pois a companhia continuava paralisada operacionalmente. Apenas quando renovou a exigência, agora a partir da sede do batalhão, em Cuimba, é que foi possível atingir tal desiderato, e ainda assim, após ter sido estabelecido diálogo via rádio com o tenente médico e perante a ameaça de não se apresentar na companhia se não fosse acompanhado e escoltado pelos “seus” militares. Assim sendo, o tenente médico encarregou o alferes e o segundo-sargento atrás referidos, de formarem um grupo de combate, naturalmente composto por voluntários, para escoltarem o novo comandante de Cuimba até Buela.

Esta foi a primeira saída do aquartelamento de militares da companhia, em coluna auto, desde a morte do comandante anterior, ou seja, nos últimos dois meses.

A primeira tarefa complicada do novo comandante ocorreu logo no dia seguinte, quando teve que formar uma coluna auto e percorrer alguns quilómetros até ao aquartelamento da companhia adjacente.

A transição e assunção do comando da companhia foram bastante pacíficas, havendo até a noção, por parte do novo comandante, de um sentimento de maior tranquilidade dos militares ao verem chegar o líder formal.

Da parte do líder emergente, a chegada do comandante foi também bastante saudada. Este facto pode ser um indicio de que o tenente médico receava ter mais dificuldades em manter a disciplina à medida que o tempo ia correndo.

Passados seis meses a situação da companhia estava normalizada, sendo inclusivamente, das melhores subunidades do sector, isto apesar de ter havido mais um morto e vários feridos em acidentes com minas.

3. Análise do estudo de caso

O caso em estudo é claramente uma situação de liderança emergente, facilmente identificável na conduta do tenente médico da companhia.

A liderança formal desapareceu com a morte do comandante de companhia. O seu substituto formal, legitimado através da hierarquia militar, demitiu-se das suas funções, não de forma objetiva mas implicitamente, devido à sua conduta.

O líder emergente foi emocionalmente inteligente e conseguiu entender e interpretar as emoções do grupo e qual o limite de risco que o mesmo estaria disposto a correr, tal como prevê o estudo de Coté, et al. (2010), referido anteriormente.

Conquistou autoridade com as suas atitudes e, embora não estivesse investido de autoridade formal, exerceu efetivamente a liderança daquele grupo. “Se um membro do grupo não tem legitimidade aos olhos dos restantes elementos para exercer liderança, o grupo vai, provavelmente, ignorar as tentativas de influência da sua parte, ou pode mesmo comportar-se sob a forma de oposição aos seus desejos e, por conseguinte, esse membro não exercerá liderança.” (Lourenço, 2000, p. 17).

Observa-se assim que, a liderança existe apenas quando é reconhecida e conferenciada pelos outros membros do grupo (Rouco e Sarmento, p. 82).

“Um indivíduo emerge frequentemente como o líder em consequência das interações que se estabelecem no grupo e que despertam as suas expectativas ou, que têm mais capacidades para gerir o grupo de forma a alcançar os seus objetivos.” (Rouco e Sarmento, p. 83).

Quanto às fontes de poder o tenente médico afirmou-se, a nosso ver, através de duas das fontes de Ken Blanchard atrás referidas, a relação e a tarefa. Com natural preponderância da primeira, o médico privilegiou as relações humanas e, com inegável inteligência emocional, percebeu as

emoções daquele grupo. Quanto à segunda, soube também selecionar tarefas que o grupo estava psicologicamente disponível para cumprir.

No que respeita à conduta individual do tenente médico, foi fundamental saber escolher os objetivos a atingir (orientação para a tarefa) e selecionar as técnicas de liderança que lhe davam maiores probabilidades de êxito. Além disso, soube escolher a equipa com que se rodeou e, conhecendo bem as características dos militares da companhia (orientação para as relações humanas), elegeu bem as ações a efetuar para concretizar a sua “ação de comando”.

Não existe hoje em dia uma definição de liderança. Há sim várias definições, abordagens, perspectivas e teorias (Stogdill, 1974). Assim, assume-se nesta análise a liderança como “o processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos que superem o expectável ou exigido pela função (desempenho extraordinário)” (Rouco & Sarmento, p. 72).

Portanto, e antes de focar o assunto liderança, enquadrámos esse conceito com o de autoridade e concluímos que não é possível ser líder sem autoridade.

Até por uma questão de facilitar a definição concetual a liderança pode ser formal ou emergente. A formal está associada a uma localização na estrutura de poder. O líder emergente tem que ser aceite pelo grupo e reconhecido como tal. Sem reconhecimento não há líder emergente.

A inteligência emocional é um conceito que está intimamente relacionado com o emergir do líder, pois um líder inteligente emocionalmente consegue compreender as emoções do grupo e influenciá-lo.

O caso de estudo em análise ocorreu na Guerra do Ultramar e surgiu devido à paralisação duma companhia operacional, que viu o seu comandante ser morto pela explosão duma mina.

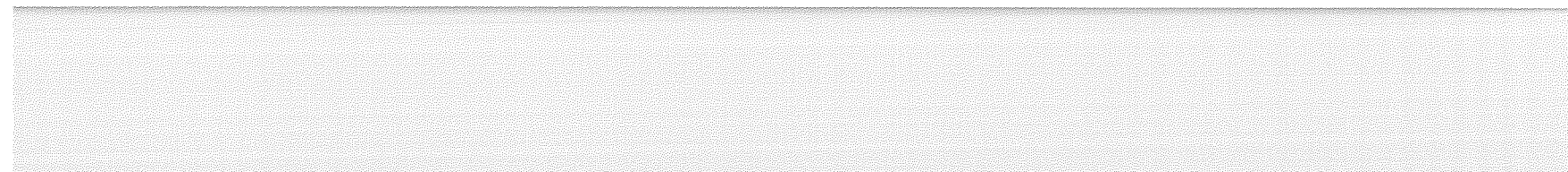
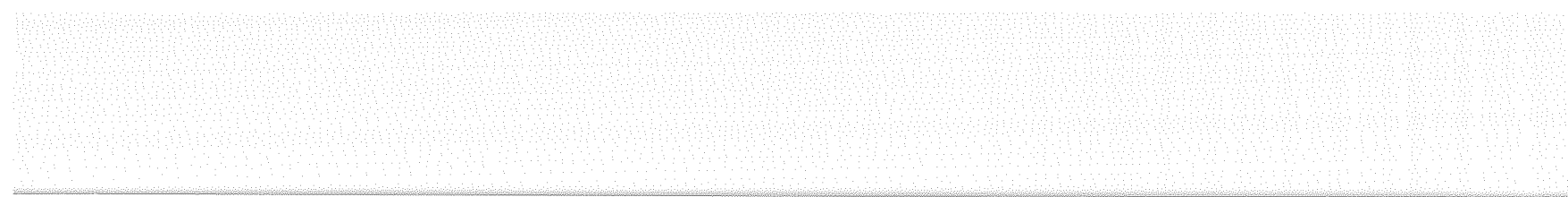
O líder formal, segundo na hierarquia e cadeia de comando, não assumiu esse papel e foi o médico da companhia que acabou por emergir como líder. Rodeou-se dos militares certos, percebeu as dinâmicas do grupo, definiu os objetivos possíveis e selecionou as tarefas certas para manter aquela subunidade num mínimo de funcionamento e disciplina.

Em síntese, e aplicando a definição de liderança, o tenente médico da CCaçEsp902 influenciou, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos que superaram o expectável ou exigido pela sua função. Foi um líder emergente...

Referências Bibliográficas

- Associação 25 de abril, Alberto Rosário e Alexandre Manuel, s.d. *www.guerracolonial.org*. [Online] Disponível em: <http://www.guerracolonial.org> [Acedido em 30 outubro 2014].
- Blanchard, K., 2007. *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. 1ª ed. s.l.:Pearson/Prentice Hall.
- Coté, S., N. Lopes, P., Salovey, P. & Miners, C., 2010. Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly* 21, pp. 496-508.
- Ensari, N., Riggio, R., Christian, J. & Carslaw, G., 2011. Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and individual differences*, 51, pp. 532-536.
- Homans, G. C., 1950. *The human group*. Nova Iorque: Harcourt Brake.
- Jesuino, J. C., 1987. *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte Lda.
- Lourenço, P. R., 2000. *Liderança*. s.l.:s.n.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D.R., 2008. Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits. *American Psychologist*, Vol. 63, nº6, 503-517.
- Rouco, J. C. D. & Sarmento, M., s.d. Perspectivas do conceito de liderança. *Proelium, Revista da Academia Militar*.
- Stogdill, R. M., 1948. Personal Factors Associated with Leadership: a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, p. 64.
- Stogdill, R. M., 1974. *Handbook on Leadership*. Nova Iorque: Free Pres.
- Unidade de Orientação e Integração da FEUP, s.d. *Liderança e gestão de equipas*. Porto: Universidade do Porto.
- Vieira, B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena.

**Secção V - LIDERANÇA ADAPTATIVA E
TRANSCULTURAL**



18. Operação de uma equipa de forças especiais no Afeganistão

CFR Sousa Rodrigues
TCOR ADMAER Ferreira Nunes
CTEN Pereira Cavaco
MAJ ART Siborro Alves
MAJ Jeremy Cooper (EUA)

"The deep trust within a command team does not happen automatically, but it often happens quickly due to the unique challenges found within garrison, training, and combat environments."

Lester e Vogelgesang (2012)

1. Enquadramento conceptual de Liderança

As Forças Armadas (FFAA) são reconhecidas como um instituição particular, onde se cultivam os princípios da honra, da virtude e da liderança, devidamente hierarquizada, na qual o superior hierárquico tem um forte impacto, no desempenho dos seus subordinados, especialmente na sua forma de liderar.

As FFAA têm vindo a modernizar-se, de forma a atuarem perante as novas tipologias de ameaças e a cumprir missões em teatros de operações distintos, o que obriga os militares a possuírem capacidades de adaptação para o cumprimento das diversas missões. Se incluirmos no ambiente operacional as características das atuais operações, tais como a diversidade de contextos sociais, políticos e económicos, obriga a uma ponderação sobre as implicações que os diferentes padrões culturais, sociais, têm no processo de aplicação da liderança, pois a mesma terá de ser dinâmica, situacional e adaptável.

Apesar da falta de consenso na conceptualização de uma definição universal de liderança, é ideia geral dos diversos investigadores que abordam a mesma, que a relação entre líder e seguidores é o ponto de partida para a prática da liderança. Assim sendo, não existe liderança sem seguidores, são os mesmos que a aceitam ou rejeitam e que reagem de forma relutante ou entusiasticamente, obediente ou criativamente às ações do líder. Também é

importante referir que qualquer ato de liderança tem pelo menos um duplo objetivo: a execução dos objetivos, metas e finalidades concebidas e prescritos pelo líder organizacional, e a integração dos membros da instituição na sua consecução (Leitão, 2005, p. 12).

No manual de Liderança Militar da Academia Militar (2002) encontramos a liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 11). Destaca três níveis do desenvolvimento da liderança, o tático, o operacional e o estratégico. Estes três níveis são delimitados segundo uma perspetiva de liderança direta ou pessoal e indireta, caracterizados em termos de perícias, tarefas e competências de liderança, natureza do nível de complexidade e exemplo de organizações.

No manual norte-americano a liderança é definida como um “processo de influenciar pessoas pelo fornecimento de um propósito, de uma direção, e de motivação enquanto se opera no cumprimento da missão e na melhoria da organização” (US Army, 2006, pp.1-2).

George Yeakey refere que a teoria de liderança situacional (TLS) tem sido usada pelas FFAA durante vários anos para o desenvolvimento e formação do líder eficaz. Para este modelo os líderes são eficazes quando eles exercitam a capacidade de diagnosticar e exibem um comportamento que satisfaz as exigências do ambiente. Desta forma, a TLS suporta a capacidade de identificar as diversas competências necessárias para o líder numa variedade de situações. Uma das principais características desta teoria é que a relação entre líder/liderado não é necessariamente hierárquica (Yeakey, 2002, cit. por Finley, 2009, p. 3).

Uma maneira de gerar coesão numa equipa é através de uma liderança que permita aos subordinados a sua participação. Quando eles se movem em direção à liderança participativa, o líder deve capacitar os seus subordinados através da delegação de poder. Assim, a capacidade do líder em reconhecer o importante papel que desempenha no desenvolvimento dos seus subordinados, principalmente quando satisfazem as expectativas dos subordinados e quando lhes atribuem maior responsabilidade, é quando o modelo TLS demonstra mais a sua utilidade e a sua utilidade (Finley, 2009, p. 4). Portanto, desenvolver, capacitar e apoiar o desenvolvimento de líderes adaptativos é uma extensão natural da liderança situacional.

a. Teoria de Liderança Situacional

Assim, antes de desenvolver o conceito de *liderança adaptativa* importa caracterizar o modelo de liderança situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard, o qual foi desenvolvido com base em observações acerca da eficácia dos estilos de liderança.

Os mesmos defendem que não existe um estilo de liderança adequado para toda e qualquer situação e que a mesma tem de se adequar, focando a sua teoria em variáveis, como o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação (Hersey e Blanchard, 1986).

(1) Comportamento do líder

Os autores estabeleceram quatro quadrantes de comportamento do líder, em função do destaque dada aos aspetos da produção (tarefa) e do liderado (relacionamento), formando quatro possíveis combinações.

Deste modo, cada estilo de liderança é uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento. O comportamento tarefa relaciona-se com a estruturação do trabalho, ou seja, quanto mais alto, mais o líder terá de se empenhar no planeamento, controlo, organização e orientação do seu liderado, pelo contrário, quanto mais baixo o comportamento da tarefa, mais o líder deixará as atividades a cargo do liderado. O comportamento de relacionamento refere-se ao apoio dado ao liderado, quanto mais alto, mais o líder terá de se empenhar em oferecer apoio ao liderado, o que significa ouvir, encorajar e apoiar nos esforços do liderado (Hersey e Blanchard, 1986).

Os autores apontam ainda a necessidade de acrescentar uma terceira variável ao modelo, a eficácia, onde o comportamento passaria a lidar com os requisitos situacionais do ambiente, sendo um dos aspetos condicionantes da eficácia do líder o nível de maturidade dos liderados.

(2) Maturidade dos liderados

A maturidade neste modelo é definida pela capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir o seu próprio comportamento (Hersey e Blanchard, 1986), dividindo-se em duas vertentes, a maturidade do trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (disposição/motivação).

A partir do combinação do comportamento de tarefa e de relacionamento, Hersey e Blanchard recomendaram quatro estilos de liderança identificados como determinar/dirigir (E1), persuadir/guiar (E2), compartilhar/apoiar (E3) e delegar (E4), aplicados conforme o nível de maturidade do liderado, designados por: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

Os autores incutem que o estilo determinar/dirigir (E1) é o mais adequado para a maturidade baixa (M1), pessoas que não têm vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes nem seguras de si. Um estilo diretivo que dá uma orientação e supervisão clara e específica tem maior probabilidade de ser eficaz com pessoas desse nível de maturidade.

Quanto ao estilo persuadir/guiar (E2), Hersey e Blanchard indicam para a maturidade baixa e moderada (M2). As pessoas que não têm capacidade, mas sentem disposição para assumir responsabilidades, têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Adota um comportamento diretivo por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo de apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas, será o mais apropriado para esse nível de maturidade.

Já o estilo compartilhar/apoiar (E3), a indicação dos autores é para a maturidade entre moderada e alta (M3). As pessoas deste nível têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer. A sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si ou insegurança. É um estilo participativo, de apoio não diretivo, que tem maior probabilidade de ser eficaz com as pessoas que se encontram nesse nível de maturidade.

Para o quarto e último estilo, o delegar (E4), Hersey e Blanchard, sugerem que este comportamento é adequado ao nível de maturidade alto (M4), pois neste caso as pessoas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de delegação e que dá pouco apoio apresenta uma maior probabilidade de ser eficaz com indivíduos desse nível de maturidade. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe aos liderados, que desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde realizar as tarefas.

Em síntese conclusiva, Hersey e Blanchard afirmam que a capacidade do líder, para diagnosticar uma situação antes de agir e a aplicação do estilo adequado àquela situação, é o elemento decisivo para tornar-se num líder eficiente. Os autores também admitem que compete ao líder ajudar os subordinados a amadurecerem.

b. Liderança Adaptativa

Na verdade o conceito de *Liderança Adaptativa* não está definido e embora se possam retirar conclusões lógicas do que é a *liderança adaptativa*, a ideia será sempre ligeiramente diferente de pessoa para pessoa (Holmes, 2011). A *liderança adaptativa* pode ser considerada como uma extensão

natural da liderança situacional, ou seja, o líder terá de se adaptar ao meio e situação envolvente. Segundo o General Belchior Vieira, num ambiente de pós-modernidade militar em que vivemos, um líder militar terá de ser ágil, versátil e adaptável. Significa que a ele se exige a presença de uma força de carácter, lealdade, competência profissional, capacidade de relacionamento humano (saber ouvir, encorajar e respeitar a franqueza e a liberdade de pensamento dos seus subordinados), flexibilidade mental de forma a decidir corretamente em situações e tarefas complexas e ambíguas, uma capacidade criativa e força de vontade (Vieira, 2002, p. 20).

Assim, pode-se referir que o ambiente operacional contemporâneo exige líderes militares que possam analisar uma situação e tomar decisões sensíveis num curto espaço de tempo em que estas podem ter implicações estratégicas, bem como grandes consequências humanas e/ou materiais. Deste modo, as FFAA têm de adaptar os seus programas de ensino de liderança de forma a treinar e ensinar os militares da nova geração a tomar a iniciativa em condições vagas, incertas e de risco elevado. Esta evolução deverá encorajar a aceitação do risco e o aumento da iniciativa dos subordinados para que se sintam confortáveis em lidar com a incerteza e que tenham elevada autoconfiança para o fazer.

É neste ambiente de incerteza e risco acrescido que surge a *liderança adaptativa*, que, segundo o “*Field Manual – FM 6-22*”, a adaptabilidade é uma mudança efetiva do comportamento em resposta a uma situação alterada (US Army, 2006, pp. 10-8). Por outras palavras, é a capacidade que um líder tem em reconhecer, avaliar e identificar rapidamente os novos perigos decorrentes de uma situação alterada e complexa, de forma a modificar os comportamentos e atitudes dos seus subordinados, pretendendo-se um ajustamento do grupo à tensão causada pela situação.

c. Os “7 C” da liderança adaptativa

Natase final de curso do Coronel Daniel Finley, do Departamento de Operações Militares Conjuntas do Colégio Naval de Guerra, subordinada ao tema “*The Need for Speed: Accelerating Decision Making on the 7 C’s of Adaptive Leadership*”, este disserta que os líderes em ambientes operacionais complexos, de longa duração, marcados pela incerteza e desconhecimento, devem ser sensíveis, ágeis, versáteis e adaptáveis de forma a terem um pensamento crítico, sendo estas características inatas da *liderança adaptativa*.

Este autor apresenta a ideia de que os líderes podem acelerar o seu ciclo da tomada da decisão, “a decisão abreviada”, se desenvolverem e capacitarem a **liderança adaptativa** nos seus subordinados. Para ele a forma de avaliar essas características, deve basear-se nos “7 C”: competência, confiança, carácter, compromisso, coragem, colaboração e comunicação, sendo estes os aspetos que os líderes devem desenvolver e fortalecer. Ainda segundo o mesmo autor, estes sete traços específicos de liderança, quando empregues pelos líderes, irão ajudar os subordinados a melhor entender as necessidades dos seus líderes e a acelerar o processo de decisão. Finley (2009) agrupa os “7 C” em desenvolver (competência, confiança e carácter), delegar (compromisso e coragem) e apoiar (colaboração e comunicação) a **liderança adaptativa** nos subordinados.

Como qualquer matéria-prima que é moldada ao longo do tempo pela força e fricção, também os líderes são adaptados pelas suas experiências de vida e pelo meio ambiente onde estão inseridos. Qualquer líder não começa a vida militar completamente instruído e pronto para comandar, pelo contrário, está sistematicamente a aprender e a desenvolver as suas capacidades de liderança, por isso tem a capacidade do pensamento crítico e de se adaptar a qualquer situação (Finley, 2009, p. 2).

d. O *empowerment*

O *empowerment*, segundo o Coronel Mundell, é o processo que desafia as nossas suposições acerca da maneira como as coisas são e podem ser. No núcleo do conceito de *empowerment* está a ideia de poder, e que depende da receptividade à mudança, porque se o poder não tiver a possibilidade de mudar, em virtude de ser inerente a posições ou pessoas, então o *empowerment* torna-se impossível. Segundo, o *empowerment* depende da ideia de que o poder se pode expandir. O poder muda e expande-se quando as decisões que se tomam e os resultados determinados são partilhados entre o líder e os seguidores (liderados) (Mundell, 2009). Ainda segundo este mesmo autor, o *empowerment* em termos militares consiste na delegação ou entrega de poder pela partilha de autoridade com subordinados no intuito de influenciar resultados enquanto simultaneamente se retém o princípio inerente da responsabilidade no bem-estar da equipa.

O *U.S. Army Research Institute* identifica cinco características chave da personalidade tipo, que normalmente se encontra associada aos líderes que aplicam a liderança adaptativa: autoeficácia, resiliência, abertura, elevada motivação e receptividade/vontade para desenvolver os seus níveis de conhecimento.

2. Estudo de Caso: Operação Mesquita

O conceito “adaptabilidade” ou “adaptativo”, associado à liderança, pode ser definido como uma profunda mudança na tomada de decisão, fruto da inesperada alteração da situação com que um líder se confronta. Os líderes, quando enquadrados em cenários de operações reais, envolvendo conflitos e combates armados, são frequentemente confrontados com a necessidade de percepção destas alterações ao ambiente operacional e tático em que estão inseridos, vendo-se obrigados a reagir de forma célere e eficaz.

No presente caso, é apresentada uma situação que envolveu a equipe de Forças Especiais comandada por um oficial das Forças Especiais do Exército americano, em missão no Afeganistão em 2009, na qual, o líder da equipe foi confrontado com a necessidade de aplicação dos princípios da liderança adaptativa.

No ano de 2009, o Capitão “John”, nome fictício, foi nomeado comandante de uma equipe de Forças Especiais destacada no norte do Afeganistão. A equipe era constituída por treze sargentos e praças, um oficial imediato (2º comandante) e pelo comandante. Nesta equipe foi integrada uma equipe de Forças Especiais romana, constituída por quinze militares. A missão atribuída dividia-se em duas tarefas principais: a primeira consistia no treino e posterior condução de operações em combate de uma companhia da polícia afegã, instalada no acampamento das forças americanas; a segunda tarefa consistia em apoiar a equipa romana no seu treino com afegãos, tendo por objetivo habilitar os seus elementos para a condução de operações sem qualquer assistência das Forças Especiais americanas.

O estudo de caso que se apresenta desencadeou-se no decorrer de uma patrulha de assalto a uma aldeia identificada como simpaticizante talibã. A missão atribuída consistia em, durante o período noturno, antes da ocorrência dos primeiros alvares do crepúsculo matutino, infiltrar no espaço envolvente da aldeia, uma força composta por elementos das Forças Especiais romana e americana e também elementos da polícia afegã de forma a confiscar armamento, ficando a aldeia envolvida no perímetro exterior por um cordão militar composto por elementos norte-americanos. O comandante das forças no terreno fora informado de que a aldeia alvo servia de depósito de armazenamento de armas e de materiais para o fabrico de engenhos explosivos improvisados. Com sucesso a aldeia foi envolvida pelo cordão militar, inviabilizando-se assim o acesso ao seu interior, tendo-se então dado início ao processo de observação da atividade que ali se desenrolava.

Durante a manhã foi observada a movimentação de material, no que

parecia ser um embarque de armas provenientes das habitações, em diversos veículos. Nessa altura foi destacada uma secção constituída por militares norte-americanos e romenos com o objetivo de entrar na aldeia e proceder à detenção e submetê-los a posterior interrogatório dos elementos envolvidos nos processos da *trasfega* detetada. Pouco tempo após o início da manobra de aproximação à aldeia, a secção foi detetada pelos talibans. De imediato e de forma bastante rápida, os talibans colocaram todo o armamento na mesquita da aldeia. Fizeram-no convictos de que tropas estrangeiras estariam proibidas de entrar na mesquita e que a violação desta norma lhes forneceria uma importante arma a ser usada na influência a seu favor da opinião pública em geral e sobre a população da aldeia em particular.

Face a este cenário, o comandante da força militar viu-se obrigado a alterar o seu plano de ação, assim como a organização funcional dos elementos sob o seu comando. Acompanhado pela maioria dos elementos norte-americanos e romenos da sua força, o comandante deslocou-se para uma área da aldeia afastada da mesquita, procurando os seus anciães. Assim que teve acesso ao líder da comunidade, ambos sentaram-se e falaram dos vários projetos realizados naquela aldeia semanas antes, que incluíram uma missão de apoio médico à população e a implementação local de mecanismos e processos de melhoria da qualidade da água potável. Sem fazer qualquer referência às armas escondidas na mesquita, o comandante da força militar e o médico que dela fazia parte, questionaram o ancião da aldeia sobre o estado de saúde e evolução dos enfermos mais críticos, mostrando-se igualmente interessados sobre a melhoria da qualidade da água potável e sobre a apreciação geral por parte dos aldeões relativamente a esta mudança para melhor. Por esta altura, já muitos dos habitantes da aldeia se encontravam reunidos próximo do local desta reunião e espalhavam a palavra de que os norte-americanos haviam aparecido apenas para verificar o estado de saúde dos seus recentes pacientes.

No decorrer destes acontecimentos, o comandante havia instruído o afegão mais graduado da sua equipa, para, com os seus elementos, atuarem independentemente e deslocarem-se à mesquita para retirar as armas, uma vez que estes últimos, por serem afegãos, não estavam impedidos de ali entrar. As armas foram rapidamente confiscadas e detiveram-se os elementos que lhes estavam associados, tendo o armamento e o pessoal detido sido transportados para o local onde decorria a reunião entre o comandante da força e os anciães da aldeia.

Quando confrontados com este cenário, os anciães aceitaram o facto de a detenção das pessoas e apreensão das armas no interior da mesquita

ter sido realizada pela polícia afegã, aceitando de igual forma a detenção dos talibans envolvidos.

Extremamente importante foi o facto da população da aldeia ter ficado com a percepção que ocorrera uma operação por parte da polícia afegã, e não uma operação militar conduzida por uma força americana-romena.

O sucesso da operação descrita dependeu da adaptabilidade situacional da equipa. Existiram duas variáveis na dinâmica das equipas que contribuíram determinantemente para o êxito: a primeira decorreu do facto de que todos os seus elementos, norte-americanos, romenos e afegãos, terem uma percepção clara da importância estratégica em passar uma imagem positiva à população da aldeia durante o desenrolar da operação. As decisões individuais tomadas no seio das várias equipas envolvidas, na sequência de delegação de poderes (*empowerment*) e atribuição de responsabilidades aos chefes respetivos, conduziram a esta realidade, considerando que apenas patrulhar, policiar a área e apreender as armas não seria suficiente, a não ser que a operação fosse conduzida de forma a não criar um espírito de animosidade junto dos habitantes da aldeia, como veio a suceder na realidade. A segunda variável assentou na desenvoltura e preparação dos jovens oficiais inseridos no processo de decisão, surpreendidos pela necessidade de ter que tomar as suas próprias decisões, podendo não estar preparados para o fazer. Tinham, no entanto, antecipadamente sido alvo de treino em cenários que os obrigavam, como líderes, a aplicar os princípios da liderança adaptativa, preparando-os para situações como a relatada no presente estudo. Este treino a que foram sujeitos, contribuiu igualmente para aumentar a confiança do comandante da força nas suas capacidades e competências.

3. Análise do Estudo de Caso

O estudo de caso apresentado consistiu numa situação algo complicada, que exigiu a aplicação do estilo de liderança adaptativa. Especificamente, podem ser identificados vários aspetos da liderança adaptativa que houve necessidade de aplicar para assegurar o sucesso da missão. Antes de incidirmos nesses aspetos, torna-se necessário referir que, numa unidade militar, todos os elementos com funções de liderança, antes de iniciar uma missão, devem possuir um perfeito conhecimento dos objetivos operacionais e táticos em jogo.

No caso específico em estudo, os subordinados do comandante da força militar, com funções de liderança inerentes, tinham uma percepção

perfeita da envolvimento das operações de detecção e combate a forças insurgentes. A doutrina americana de contrainsurgência define que a população é o centro de gravidade e que sucessivas operações militares utilizando meios e formas convencionais de combate não asseguraram o sucesso nos cenários que lhe estão associados. Torna-se imperativo utilizar um misto de métodos convencionais e não convencionais sobre as diversas forças locais de oposição, tentando conduzir a população a apoiar a causa que se pretende.

No presente estudo, a primeira vertente a analisar deverá obviamente ser a “adaptabilidade”, uma vez que o plano da operação que foi posto em prática não tinha qualquer semelhança com o plano originalmente estabelecido. Destacam-se assim, no contexto da “adaptabilidade”, duas ações determinantes: a primeira, consequência da situação totalmente inesperada com que o comandante da força se deparou, obrigando-o a separar a equipa em dois grupos independentes para alcançar o sucesso na operação. Em imensas circunstâncias, quando inseridos num contexto não permissivo como o descrito, outros líderes hesitariam bastante em tomar uma decisão semelhante. No entanto, o comandante da força tinha plena confiança nas capacidades de liderança do oficial afegão responsável pela equipa da polícia afegã que se encontrava sob as suas ordens, confiando plenamente que executaria na perfeição o plano delineado. A segunda ação determinante consistiu na tomada de decisão por parte do comandante em apelar aos princípios de honra dos anciões da aldeia. O facto de com eles se sentar e falar aberta e honestamente sobre a segurança da aldeia e sobre a assistência que anteriormente havia sido prestada à população, proporcionou a oportunidade de mascarar a operação, conferindo-lhe um aspeto de operação de ajuda e apoio humanitário àquele comunidade afegã, ficando a população da aldeia plenamente convicta de que a força americana-romena apenas se encontrava a apoiar a polícia afegã e a desenvolver esforços para a melhoria das condições de segurança e de bem-estar da aldeia. Relativamente ao cenário descrito, a alternativa que se punha à disposição do comandante e que provavelmente teria sido a opção de outros líderes confrontados com aquela situação, seria a de invadir a aldeia e desenvolver buscas em todas as casas na tentativa de encontrar armamento, que se sabia existir no local. Mas, o comandante tinha a perfeita consciência que, agindo desta forma, iria criar mais inimigos na aldeia do que aqueles que lá se encontravam à chegada da força.

A segunda vertente a analisar encontra-se focada no autoconhecimento,

ou seja, na percepção do comandante relativamente às qualidades e traços psicológicos característicos de cada um dos seus subordinados. Como líder, torna-se imperativo, que se tenha um quase perfeito conhecimento das forças e fraquezas dos homens sob seu comando. A responsabilidade de atingir o objetivo de uma missão é totalmente atribuída ao comandante da força militar. Este atinge esse desiderato retirando dos seus subordinados as melhores qualidades e o melhor desempenho possível que eles têm para oferecer, contribuindo de forma decisiva para o sucesso. Esta articulação entre o comando e os subordinados não seria possível sem um conhecimento perfeito e recíproco das respetivas capacidades entre todos os elementos envolvidos na procura de um objetivo comum. Como mencionado anteriormente, no caso em estudo, o comandante da força estava perfeitamente ciente das capacidades do oficial afegão para cumprir com o plano por si delineado. Já em missões anteriores, o comandante havia constatado que a população afegã respondia positivamente à sua forma de agir e de estar, nomeadamente em situações mais delicadas, envolvendo a detenção de indivíduos ou efetuando buscas em habitações. Sendo afegão, ele detinha um conhecimento perfeito dos costumes e crenças locais, o que correspondia a uma sensibilidade que o comandante da força, por ser estrangeiro, nunca teria. Assim, ele seria o elemento indicado para conduzir uma busca de natureza bastante delicada (por ser no interior da mesquita).

A terceira vertente a ser analisada corresponde à autoeficácia. A autoeficácia pode ser definida como a capacidade de um indivíduo para completar tarefas e atingir os objetivos, tanto individuais, como grupais. Apesar de se abordar apenas um caso de estudo resultante de um determinado acontecimento, verificaram-se inúmeras outras situações envolvendo os subordinados do Capitão John, que evidenciaram a autoeficácia desses militares, quando lhes foram confiadas tarefas de liderança. No presente caso, o comandante da força sentiu plena confiança em optar por uma solução criativa para resolver o problema com que se deparou. Ele atribui esta confiança, ou autoeficácia, ao treino recebido no curso de “*Special Forces Qualification*” e quando frequentou a *Ranger School*. Em ambas as situações, a habilidade dos alunos para resolver problemas em cenários de elevado grau de dificuldade é posta à prova. Em muitas das situações não existe uma resposta ou solução correta, tornando-se imperativo a obtenção de uma rápida percepção situacional e possuir a autoconfiança necessária para executar o melhor plano possível.

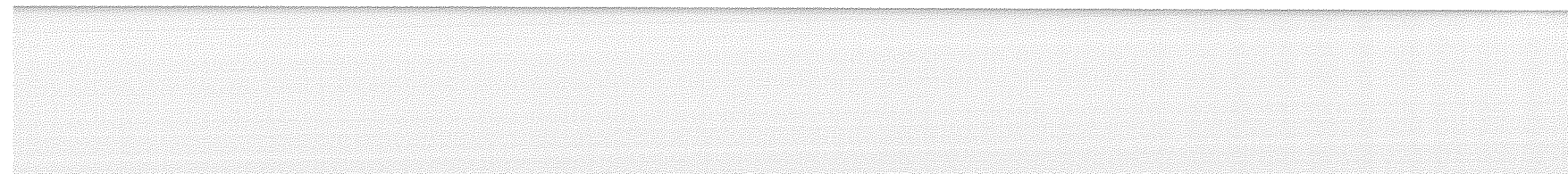
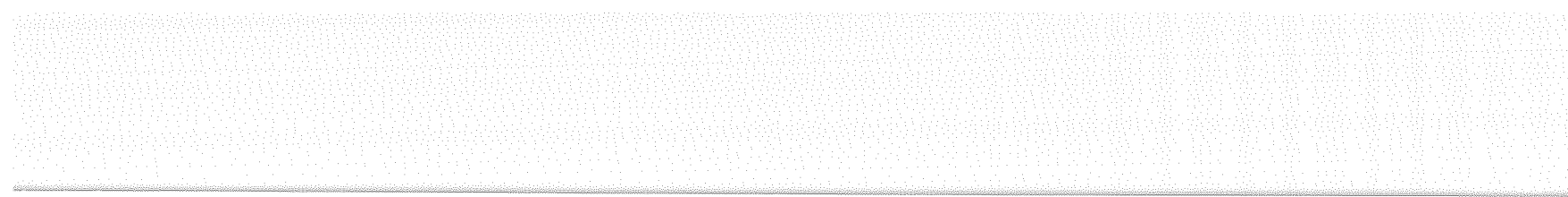
A principal lição a retirar deste estudo de caso no que respeita à vertente da autoeficácia é de que deve ser desenvolvido um criativo plano de treino que teste a habilidade dos líderes subordinados na resolução de problemas complexos em ambientes potenciadores de elevados níveis de stresse. Uma técnica exaustivamente utilizada pelo Capitão John consistia em, para efeitos de treino, “eliminar” o comandante da força militar, obrigando um dos subordinados a assumir a liderança da equipa na condução da missão. Desta forma, as capacidades e habilidade dos subordinados eram postas à prova, providenciando-lhes igualmente a confiança necessária para liderar numa situação de combate. Este estudo de caso revelou com clareza a facilidade e a confiança dos elementos da equipa na adaptação a uma totalmente nova situação e na execução de um plano quando colocados numa situação de liderança.

De realçar o *empowerment* concedido às equipas resultantes da fragmentação do conjunto (equipa) patrulha, e que foi crucial no sucesso de toda a operação. Em todo este processo de *adaptabilidade operacional* emergiu um pensamento crítico e criativo; conforto em operar em condições de incerteza; vontade de aceitar riscos prudentes e, uma habilidade em fazer ajustes rápidos baseados em juízos contínuos (Holmes, 2011). Nesta linha, o mesmo autor não só defende que os líderes operacionalmente adaptativos aceitam que estão a conduzir operações em ambientes operacionais que são inerentemente incertos, mas também que se torna claro que têm que executar um processo de constante avaliação para se adaptarem à medida que as situações mudam, de forma a manterem o seu entendimento situacional.

O ambiente cria a necessidade de uma adaptação operacional, ao mesmo tempo que se aplica um pensamento crítico e se utilizam aproximações criativas. Neste tipo de ambientes, os comandantes podem-se basear em experiências passadas, mas também precisam de antecipar a mudança e adaptar a sua liderança em conformidade (Holmes, 2011). Nesta linha de pensamento, Rosinha (2012), refere que “lições aprendidas da experiência, com todo o conhecimento subjacente, ocupam um lugar de destaque, assumindo especial relevo no contexto militar e em ambiente operacional, porque para além do cumprimento da missão, está em causa um valor maior, o valor da vida humana. É aqui, efetivamente, que a ação de Comando e Liderança são cruciais, em particular quando é necessário desenvolver e dar respostas adaptativas a novas situações”.

Referências Bibliográficas

- Afonso, P., 2009. *Liderança: Elementos-chave do Processo*. 1st ed. Lisboa.
- Chiavenato, I., 2004. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7th ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Finley, 2009. *Cor Daniel Finley - The Need for Speed: Accelerating Decision Making on the 7 C's of Adaptive Leadership*. Newport: US Naval War College - Joint Military Operations Department.
- Hersey, P. & Blanchard, K., 1986. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Holmes, M.J., 2011. *Defining Adaptive Leadership in The Context Of Mission Command*. [Online] Fort Leavenworth: U.S. Army Command and General Staff College Available at: HYPERLINK "http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA547330" http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA547330. [Accessed 14 novembro 2012].
- Leitão, V., 2005. Matriz de Liderança para o século XXI. In N°536, ed. *Jornal do Exército*. Lisboa: Janeiro 2005. pp.10-16.
- Lester, P. B., e Vogelgesang G. R., 2012. Swift Trust in Ad Hoc Military Organizations: Theoretical and Applied Perspectives. In: J. H. Laurence & M. D. Matthews ed., 2012. *The Oxford Handbook of Military Psychology*. New York: Oxford University Press. Cap. 14.
- Mundell, R., 2009. *Empowerment: A 21st Century Critical Leader Core Competency*. [Online] Available at: HYPERLINK "http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a501012.pdf" http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a501012.pdf. [Accessed 21 novembro 2012].
- Rosinha, A., 2012. Gestores, Líderes e Comandantes. A Perícia do Comandante Militar no exercício do Comando. *Jornal do Exército*, julho. pp.32-39.
- US Army, 2006. *FM 6-22 Army Leadership, Competent, Confident, and Agile*. Washington: Headquarters, Department of the Army.
- Vieira, B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.



19. Gestão de conflitos em contexto multicultural

CFR M Silva Neto
TCOR INF GNR Silva Ramos
MAJ Guardia Civil Roldán Parra (ESP)
MAJ INF laranjaireiro Neto
MAJ ADMIL Sousa Silveira

“Todos somos criaturas do nosso cordão umbilical cultural. Todos somos forçados a operar sob o umbrela do nosso software mental-emocional pessoal e interno. Estas sementes fundamentais do comportamento e dos valores orientadores afetam subconscientemente as abordagens/estilos de gesto e colocam-nos em conflito com outros povos de outras culturas.”

Beer (2003, cit. por Cunha, et al., 2007, p. 633)

1. Enquadramento teórico

De acordo com Fan (2000, pp. 3-4) “a cultura pode ser descrita como o conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade”. Cook e Yanow (1993, p. 379) definem a cultura como “o conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais) são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos”. Por sua vez, Schein (1985, cit. por Cunha et al., 2007, p. 637) considera a cultura como “o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Hofstede (1997) define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. Assim, o homem, desde o nascimento, tem sua conduta e experiências definidas pelos costumes, a linguagem, o comportamento no trabalho e suas ações como produtos de sua cultura.

Entre 1968 e 1972, Geert Hofstede levou a cabo o primeiro grande estudo de larga escala e análise globalizante e comparada de culturas nacionais, no intuito de identificar os padrões culturais de cada grupo. Para o efeito, foram distribuídos mais de 116.000 inquéritos por questionário em 72 sucursais da multinacional IBM de 53 países, ou grupos de países, em três regiões e duas ocasiões diferentes. No seu estudo, Hofstede apresenta um modelo com cinco dimensões permitindo entender as diferenças culturais que são chave nas relações sociais entre as pessoas:

- Distância ao poder: representa o nível de tolerância dos membros menos influentes das organizações e instituições (como a família) em aceitar e esperar, o poder é distribuído desigualmente. Poder e desigualdade são factos fundamentais em qualquer sociedade, e qualquer pessoa com experiência internacional saberá que “todas as sociedades são desiguais, mas umas são mais desiguais que outras”.
- Individualismo-Coletivismo: Um alto grau de individualismo diz respeito à propensão das pessoas se centrarem nelas próprias e nas respetivas famílias, em detrimento das necessidades da sociedade. Um alto grau de coletivismo implica valorizar mais o grupo, demonstrando um forte controlo sobre o indivíduo através de regras sociais. Os países ricos costumam ser mais individualistas e os pobres mais coletivistas. (Hofstede, 1991; 2006). As sociedades com maior índice de individualismo são a Áustria, Reino Unido e EUA, já os países com maior índice de coletivismo são a Colômbia, China, Paquistão e Venezuela (Figueroa, 2008).
- Masculinidade-Feminilidade: a primeira faz referência às sociedades com valores tradicionalmente masculinos, como a assertividade, o materialismo ou a falta de relacionamento com os outros. As culturas com maior grau de feminilidade realçam os valores mais femininos, como sejam os relacionamentos interpersonais e a qualidade de vida (McSweeney, 2002). Sociedades como Japão, Hungria ou Áustria, apresentam índices elevados de masculinidade. Enquanto, Suécia, Noruega e Holanda, apresentam elevados índices de feminilidade.
- Controlo da incerteza: Esta dimensão traduz o nível de tolerância das pessoas para em relação à incerteza ou ambiguidade que possa advir da sua vivência. Os países com índices mais elevados, nesta dimensão, como a (Ex) Jugoslávia, Grécia, Turquia, Japão e Coreia,

desenvolvem leis e procedimentos que levam as pessoas a uma crença absoluta nas instituições estatais. Nos países com baixo índice de controlo da incerteza, como Dinamarca, Suécia, Reino Unido e Irlanda, permanece a aceitação do risco e, cada dia é visto como um novo dia (Figueroa, 2008).

- Orientação temporal: representa uma combinação de vários atributos: orientação a longo prazo, aceitação da mudança, uma perspetiva pragmática direcionada para o futuro, uma visão adaptada ao tempo, e às circunstâncias e à perseverança. As culturas com alto índice de orientação temporal, como Japão, China e Alemanha preocupam-se com a poupança e a persistência, adaptando as tradições aos tempos modernos. Por outro lado, as culturas orientadas para o curto prazo, como as Filipinas, Marrocos e Portugal, apresentam uma atitude normativa e muito dependente dos acontecimentos presentes e passados, respeitando as tradições.

O Projeto GLOBE, por seu turno, é considerado por muitos especialistas na área da liderança como o maior estudo de liderança transcultural realizado até à data. A ideia deste Projeto nasceu em 1991, tendo sido revisto em 2004 e em 2007, sendo o seu principal mentor o Professor Robert House, da *Warton School of Business*, Universidade da Pensilvânia, Estados Unidos da América, tendo sido muito rapidamente acolhido e apoiado pela comunidade científica (Teodósio, 2007).

Este Projeto mediu vários segmentos culturais (país, indústria e organização) explorando as práticas e os valores correntes num universo constituído por 17.300 gestores, 951 organizações das mais variadas áreas, em 58 países. Mediu também as diferentes ideias culturais características de líderes considerados como exemplares, obtendo uma vasta informação sobre liderança transcultural. Os resultados são usados para comparar diferentes culturas no respeitante aos valores e práticas, e em características de lideranças associadas (Hope e Eckert, 2012).

As conclusões obtidas a partir deste Projeto permitem tirar ilações sobre a gestão e a liderança em contextos multiculturais, permitindo avaliar a forma como as diferentes culturas são similares ou dissimilares e de que forma as características de liderança variam consoante a cultura onde as pessoas se inserem (Hope e Eckert, 2012).

Do Projeto GLOBE foram determinadas nove dimensões culturais, permitindo desta forma perceber as semelhanças e/ou diferenças entre diferentes sociedades, a criação de dimensões de liderança (compostas por

um conjunto de atributos característicos de um líder) e a confirmação de que determinados comportamentos são universalmente considerados como potenciadores de uma liderança eficaz, existindo outros cuja eficiência é dependente da cultura onde se está inserido (Teodósio, 2007).

As dimensões culturais são nove e foram assim definidas: **controle de incerteza** – medida em que os membros de uma organização ou de uma sociedade procuram evitar a incerteza confiando em normas sociais estabelecidas, em rituais e em práticas burocráticas; **distância ao poder** – grau em que os membros de uma organização ou de uma sociedade esperam e concordam que o poder deve ser estratificado e concentrado nos níveis mais elevados de uma organização ou de um governo; **coletivismo institucional** – grau em que as práticas organizacionais e institucionais de uma sociedade incentivam e recompensam a distribuição coletiva dos recursos e a ação coletiva; **coletivismo de grupo** – grau em que os indivíduos expressam o orgulho, a lealdade e a coesão nas suas organizações ou famílias; **igualdade de géneros** – grau em que uma organização ou uma sociedade minimiza as diferenças dos papéis dos géneros ao promover a igualdade dos géneros; **assertividade** – grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades são assertivos, confrontadores e agressivos nas relações sociais; **orientação para o futuro** – grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades têm comportamentos orientados para o futuro, tais como o planeamento, investindo no futuro, retardando gratificações individuais ou coletivas; **orientação para a performance** – grau em que indivíduos de uma organização ou de uma sociedade incentivam e recompensam os membros do grupo para a melhoria do desempenho e para a excelência e **orientação para as relações** – grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades incentivam e recompensam os indivíduos para serem justos, amigáveis, generosos, preocupados e simpáticos para com os outros.

As dimensões acima identificadas foram medidas atendendo a dois tipos de manifestações de cultura: práticas e valores coletivos. As práticas (como é) foram medidas pelas respostas dos gestores intermédios a itens relacionados com os comportamentos comuns, práticas institucionais, proibições e prescrições. Os valores (como deveria ser) foram medidos pelas respostas a itens relacionados com julgamentos, entendidos estes, como os valores dos respondentes associados às práticas reportadas (Teodósio, 2007).

Uma das premissas subjacentes ao modelo GLOBE é que a cultura de uma sociedade afeta os comportamentos dos líderes, as reações dos seguidores a esses comportamentos, assim como as culturas organizacionais. É presumível que as culturas afetem as práticas de recrutamento e seleção, as avaliações de desempenho, os critérios de promoção, os critérios de compensação e as práticas de despedimento, sendo igualmente provável que os comportamentos de liderança que induzem bons resultados em determinadas culturas possam não os induzir noutras culturas. Enquanto gestores de pessoas, os líderes devem procurar ajustar os seus comportamentos ao contexto cultural em que se inserem (Cunha e Rego, 2009).

A importância do “binómio liderança-cultura” radica em vários aspetos. Os efeitos de determinado estilo de liderança podem ser afetados pelas particularidades culturais, pois o adequado para uma dada cultura pode não coincidir com o apropriado para outras (Cunha e Rego, 2009). Graen e Hui (1999, cit. por Cunha, et al. 2007, p. 386) consideram que os líderes para terem eficácia transcultural “têm que aprender a: (1) – transcender a aculturação de infância e respeitar culturas muito diferentes; (2) – construir parcerias de culturas cruzadas denotadoras de confiança mútua, respeito e obrigação; (3) – enveredar por soluções criativas de cultura cruzada para resolver conflitos; e (4) – ajudar a construir terceiras culturas em várias operações”.

A incompetência na gestão das diferenças culturais pode provocar resultados indesejados. A diversidade racial, religiosa, étnica ou sexual coloca novos desafios exigindo que os líderes conheçam e compreendam a diversidade de valores das pessoas com que se relacionam (Graen e Uhl-Bien 1995; Schriesheim, Castro e Cogliser, 1999). Esta complexidade envolve também a dificuldade na comunicação verbal e não-verbal, nas perceções e nos diferentes valores éticos (Smith e Dugan, 1996).

Esta complexidade – reflexo das idiosincrasias culturais – enfatizam a necessidade de formação na compreensão das peculiaridades de cada cultura, adquirindo sensibilidade cultural e competências relacionais transculturais (Clark e Matze, 1999, cit. por Cunha, et al., 2007, p. 386).

A inteligência cultural trata-se de uma aptidão e uma competência vital para aqueles que desejam melhor compreender a cultura de terceiros: “...a inteligência cultural é uma macrocompetência que engloba três aspetos: cognitivo, físico e emocional/motivacional [...] Os indivíduos cognitivamente inteligentes são capazes de captar sinais da envolvente tendo em vista compreender as particularidades culturais locais. Mediante

as interações e a observação dos outros, conseguem identificar o que é ou não culturalmente aceitável” (Cunha e Rego, 2009, pp. 58-59).

Para Earley e Mosakowski (2004) a inteligência cultural é a capacidade aparentemente natural para interpretar e assimilar gestos desconhecidos, poucos familiares ou ambíguos de alguém, assemelhando-os aos praticados na sua própria cultura, sendo constituída por três componentes: cognitiva; física e emocional/motivacional. Estes autores associaram a inteligência cultural à ideia de uma cabeça (aprendizagem mecânica sobre as crenças e costumes das culturas estrangeiras), corpo (adotar ações, gestos, maneirismos e comportamentos) e coração (confiança na superação dos obstáculos e adaptação a uma nova cultura).

A Liderança transcultural é assim um estilo de liderar uma organização que transcende fronteiras nacionais e que combina as melhores práticas da liderança tradicional em contextos multiculturais, cujos valores e costumes variam drasticamente (Brown, 2008).

O líder transcultural de sucesso deverá saber usar todas as ferramentas de liderança à sua disposição e combiná-las com sensibilidade em relação às diferenças culturais (Brown, 2008). O líder transcultural deve portanto demonstrar competência na compreensão holística dos ambientes internos e externos, pois caso negativo, não tem a capacidade para liderar e orientar a organização (Prewitt, Weil e McClure, 2011).

2. Estudo de caso: Gestão de conflitos em contexto multicultural

a. Antecedentes

Os acontecimentos reportam-se a 2010, quando vários oficiais europeus no âmbito da *North Atlantic Treaty Organization Training Mission in Afghanistan* (NTM-A) e integrantes da EUROGENDFOR (Presidência da República, 2008) desempenhavam funções pedagógicas num Centro de Formação da polícia afegã.

O Centro de Formação, localizado no norte do país, na cidade de Mazar-e-Sharif, era uma academia que fazia parte de uma base logística do Exército Afegão. O objetivo desta academia era a formação de uma nova polícia afegã (de natureza militar), para serem colocados nos postos espalhados por todo o país.

Esta academia era liderada por um Diretor (Tenente-Coronel da *Gendarmerie* francesa), um Chefe de Estudos (Major da *Guardia Civil* de Espanha) e oficiais de várias nacionalidades europeias enquanto Comandantes de Secção da Companhia.

Os oficiais europeus eram os líderes formais das diversas secções, apoiados por sargentos afegãos que conheciam a doutrina militar do seu país. Assim, a EUROGENDFOR trazia a experiência e o conhecimento técnico para a formação (apoiada em permanência por tradutores), enquanto as equipas afegãs lidavam com o quotidiano da Unidade (os sargentos dormiam nos mesmos alojamentos que os formandos). Para além disso, havia um Capitão afegão como oficial de ligação entre os alunos, os seus sargentos e a Direção do Centro.

Os estudantes eram divididos em turmas de 50 pessoas e organizadas por ordem alfabética, sem ter em conta a sua tribo de origem. Relativamente à religião, a maioria esmagadora dos afegãos (aproximadamente 99 %) são muçulmanos (Asian Studies Center, s.d.). Estima-se que 80 % da população é sunita e 15 % é xiita (The Embassy of Afghanistan, s.d.).

Uma outra particularidade importante é que o Centro de Formação de Mazar-e-Sharif era o único Centro de Formação do país onde os nacionais desempenhavam funções de comando e controlo sobre os formandos afegãos.

b. Desenvolvimento da situação

Durante o curso, verificou-se que um dos sargentos, de forma genérica e contínua, maltratava e exercia violência física (por exemplo, queimaduras de cigarro) nos formandos da sua secção. A Direção da Academia decidiu expulsar imediatamente o referido sargento, tendo-lhe sido comunicado após o término das aulas que iria ser substituído no dia seguinte por outro sargento.

Este facto foi do conhecimento dos formandos dessa secção, verificando-se que antes do início da primeira aula e em plena formatura, os alunos mostraram o seu desacordo com a decisão dos “europeus”, alegando que o “seu” sargento era competente e boa pessoa. Esta alegação foi divulgada para as outras secções, através de outros militares pertencentes a grupos tribais etnicamente superiores.

A equipa de EUROGENDFOR, liderada pelo mais antigo dos capitães presente no momento, dado que o Diretor e o Subdiretor do Centro estavam ausentes naquele dia, tentou explicar-lhes o motivo de terem tomado essa decisão. No entanto, a situação não foi compreendida nem aceite pelos alunos, que solicitaram o regresso desse sargento, sob a ameaça de todos abandonarem a Academia.

c. Gestão do conflito

Perante este dilema, e sob as premissas europeias de liderança, disciplina e outros valores militares assimilados pela cultura europeia, o corpo docente decidiu não aceitar ou sujeitar-se à chantagem, permitindo que os formandos que quisessem pudessem desistir e abandonar a Academia. Havia a convicção, por parte dos oficiais europeus, que aquela decisão era a mais correta e que apenas alguns formandos tomariam a decisão de abandonar a academia, aliado ao facto de estes terem a oportunidade de poder comer três vezes por dia por estarem naquele Centro.

No entanto, e contra as previsões, todos os formandos, por vontade própria e também influenciados por elementos com ascendência étnica, vestiram as roupas civis e formaram com o propósito de desistir do curso.

Esta situação tornou-se mais tensa, pois a parte “europeia” não pretendia voltar atrás com a decisão, mostrando-se irredutível, podendo este cenário implicar a não conclusão da formação de todos os formandos, perdendo estes a possibilidade de se tornarem futuros polícias integrados no Ministério da Administração Interna Afegão. Os formandos, por seu lado, mostravam-se também irredutíveis, numa demonstração nítida de que o canal de comunicação já não estava a surtir efeito.

Com este impasse, os oficiais europeus pediram ajuda ao Capitão afegão, enquanto oficial de ligação, para intervir e mediar esta situação delicada, tendo-lhe sido explicado o caso, reforçando a ideia que a liderança formal do Centro tinha sido colocada em causa.

Quando o Capitão afegão se dirigiu aos alunos em língua afegã, na presença dos Oficiais europeus, aquele não utilizou termos relacionados com a disciplina militar ou respeito por outras culturas. Pelo contrário, abordou os formandos utilizando ensinamentos do Alcorão, frisando que estes deviam respeitá-lo e obedecer-lhe, não como Capitão, mas como o seu “irmão muçulmano mais velho” e que os “europeus” eram pessoas que estavam lá para partilhar o seu conhecimento, devendo ser considerados.

d. Regresso à normalidade

Depois das palavras do Capitão afegão, os formandos vestiram as fardas e retomaram as aulas normalmente. Um novo Sargento apresentou-se e incorporou a Secção sem ter havido reclamação pelos alunos.

A partir daquele momento e até ao final do curso não ocorreram mais incidentes deste género.

3. Análise do estudo de caso

a. O modelo clássico de Hofstede

Analisaremos de seguida o estudo de caso à luz do modelo clássico de Hofstede.

O modelo transcultural de Hofstede atribui diferentes graus a cada dimensão e a cada país. Na tabela infra compara-se os países envolvidos no estudo de caso.

Tabela nº1 – Análise transcultural segundo Hofstede

País	Individualismo/Coletivismo	Distância ao Poder	Evitar a Incerteza	Masculinidade/Feminilidade	Orientação a curto/longo prazo
Espanha	Nível médio de individualismo.	Aceitam a distância hierárquica onde cada um sabe o seu lugar.	Alto afastamento da incerteza e do risco.	Masculinidade moderada, onde os papéis sociais estão claramente definidos e diferenciados, o homem tem de ser forte, duro e focar a sua atenção na vertente material e profissional.	Média/moderada aceitação da mudança e pragmáticos quanto ao seu futuro.
Afeganistão	Ligeiramente individualista onde a unidade de sobrevivência mais pequena é o indivíduo e as necessidades deste têm prioridade sobre as do grupo.	Baixa distância ao poder. Não reconhecem facilidade as hierarquias. Não aceitam uma estrutura hierárquica estrangeira nem lhes reconhecem autoridade.	Moderada aceitação da incerteza, cuidadosos na abordagem a situações de risco.	Cultura com alta masculinidade. Vive-se para trabalhar e dá-se preferência ao trabalho em detrimento da família. A mulher tem de ser terna e a sua atenção deve centrar-se na qualidade de vida.	Moderados no pragmatismo. Atitude normativa, dependente dos acontecimentos presentes e passados e respeitam a tradição.

Fonte: Adaptado de Parick, et al. (2013).

(1) Distância ao Poder

Nesta dimensão, existiu um choque, na medida em que, segundo Hofstede, a distância ao poder na cultura afegã é curta, ou seja, os afegãos não aceitam as desigualdades e preferem valorizar a partilha do poder, consideravam que a EUROGENDFOR não pertencia à sua estrutura social e hierárquica.

(2) Individualismo/Coletivismo

Na definição de grau de interdependência dos intervenientes no caso, não existe choque. Mesmo tendo uma perspetiva mais individualista, ao assumir uma posição de força coletiva contra a medida tomada pelos ocidentais, verificou-se que os alunos afegãos atribuíram grande importância ao “nós”.

(3) Masculinidade/Feminilidade

Nesta dimensão, mesmo existindo diferenças entre a cultura afegã e a espanhola, ambas as sociedades são consideradas masculinas, onde prevalece a orientação para os resultados, o sucesso e a competição.

(4) Controlo da Incerteza

Os afegãos ao assumirem o confronto com os oficiais da EUROGENDFOR, correndo o risco de perderem o ano em curso, aceitaram perfeitamente a incerteza da situação, contrariamente aos oficiais europeus, cuja pressão só foi desbloqueada com a ajuda do oficial de ligação afegão. Daí, Hofstede, no seu estudo, ter enfatizado que o controlo da incerteza era uma preocupação característica dos ocidentais que denotam uma fraca tolerância à incerteza, preferindo situações mais estruturadas e regras mais explícitas.

(5) Orientação Temporal

A Espanha, com uma cultura moderadamente focalizada na orientação temporal, ou seja, pouco virada para o futuro, preocupando-se mais com o presente, apresenta um índice mais elevado que a cultura do povo afegão, cuja orientação temporal se direciona mais para as tradições, valores culturais e religiosos. O facto de não terem respeitado os valores da cultura afegã (pois era o seu Sargento) originou o choque cultural.

b. O Projeto GLOBE

A investigação na área da liderança transcultural tem permitido perceber o que há de comum e distinto entre os mais diversos países. Os seus resultados e descobertas têm sido uma ferramenta essencial para potenciar as relações entre líderes e seguidores, de nacionalidades e *backgrounds* culturais distintos.

Tendo como base o trabalho de Teodósio (2007), elaborado à luz do modelo GLOBE e onde este procurou sistematizar as diferenças mais significativas entre duas sociedades consideradas nos polos opostos de cada uma das dimensões, efetuou-se a extrapolação para as sociedades espanhola e afegã.

Utilizou-se de seguida o *cluster* cultural latino, específico para a sociedade espanhola, e o *cluster* cultural do próximo oriente, adaptado à sociedade afegã dado que é o que mais se aproxima, para se caracterizar cada uma das dimensões no que diz respeito ao conjunto de atributos potenciadores de uma liderança eficaz e característicos de um líder inserido em cada uma das culturas consideradas, procurando assim analisar o estudo de caso.

(1) Controlo da Incerteza (Diferenças-chave)

Tabela nº2 – Controlo da Incerteza

Espanha	Afeganistão
Tendência para serem mais informais nas relações com os outros; São menos calculistas quando correm riscos; Mostram menor resistência à mudança.	Tendência para serem mais formais nas relações com os outros; Correm riscos moderados e calculados; Mostram grande resistência à mudança.

Fonte: Adaptado de Teodósio (2007).

Nesta dimensão verificámos que, no caso da cultura afegã, existe uma maior resistência à mudança. Tal foi patente no facto dos formandos não terem aceitado a expulsão de um dos seus sargentos. O facto de o sargento possuir uma posição de relevo dentro da estrutura social característica da escola, aliado ao facto de os alunos confiarem nas normas sociais estabelecidas, nos rituais e nas práticas burocráticas existentes, originou que estes vissem a saída do sargento como um aumento da incerteza, logo desobedecendo.

(2) Distância ao Poder (Diferenças-chave)

Tabela nº3 – Distância ao Poder

Espanha	Afeganistão
Predominância da classe média; Bases de poder transitórias e partilhadas; Fortes liberdades civis e baixos níveis de corrupção pública.	Forte amplitude de classes sociais; Bases de poder estáveis e escassas; Liberdades civis reduzidas e elevados níveis de corrupção pública.

Fonte: Adaptado de Teodósio (2007).

A cultura afegã na qual os formandos se inseriam, caracterizada por uma forte amplitude de classes sociais, claramente chocou com a cultura europeia, em particular com a cultura espanhola, tida como referência pelo oficial que tomou a decisão. A forte estratificação social afegã, refletida na “distância” entre os alunos e o sargento criava uma base de poder estável, de caráter simbiótico.

(3) Coletivismo Institucional (Diferenças-chave)

Tabela nº4 – Coletivismo Institucional

Espanha	Afeganistão
Os indivíduos olham por si próprios e pelos seus familiares mais próximos; Os objetivos individuais prevalecem sobre os coletivos; Apresentam famílias menos numerosas (família nuclear).	Os indivíduos estão integrados em grupos fortes e coesos; Os objetivos do grupo sobrepõem-se aos do indivíduo; Apresentam famílias mais numerosas.

Fonte: Adaptado de Teodósio (2007).

A estrutura intrinsecamente tribal que caracteriza o Afeganistão tem como consequência a existência de grupos fortes e coesos. Os formandos viam o seu sargento como um elemento de pleno direito pertencente ao seu grupo. A coesão que caracterizava esse grupo fez com que o afastamento do sargento, por parte da Direção do Centro, fosse entendido como uma quebra na coesão existente e um sinal claro de fragilidade do grupo, tendo sido evitado a todo o custo.

(4) Coletivismo de Grupo (Diferenças-chave)

Tabela nº5 – Coletivismo de Grupo

Espanha	Afeganistão
Membros assumem a sua independência sob a organização e acreditam que as suas capacidades são importantes para a organização; As decisões importantes tendem a ser tomadas individualmente; Organizações estão essencialmente preocupadas com a performance dos seus colaboradores.	Membros assumem a sua interdependência com a organização e acreditam que é importante fazer sacrifícios em prol da organização; As decisões importantes tendem a ser tomadas em grupo; Organizações tomam a responsabilidade pelo bem-estar dos seus colaboradores.

Fonte: Adaptado de Teodósio (2007).

Nesta dimensão, fica bem patente a expressão de orgulho, lealdade e coesão com que os afegãos encararam as suas organizações ou famílias. A decisão tomada, de não acatar a ordem dada pelos formadores, é característica do elevado grau de coletivismo do grupo, estando os formandos dispostos a aceitar qualquer sacrifício, inclusive confrontar a decisão tomada pela Direção do Centro, para reforçar a lealdade ao seu grupo. Neste caso, nitidamente, teve prioridade a lealdade à sua “outra” organização e à coesão de um grupo formado somente por muçulmanos, face a uma ordem interpretada por eles como vindo “do exterior”. Além disso, confiaram na norma social estabelecida, intrinsecamente tribal, reduzindo assim o grau de incerteza.

(5) Igualdade de Géneros (Diferenças-chave)

Tabela nº6 – Igualdade de Géneros

Espanha	Afeganistão
<p>Concedem à mulher um elevado estatuto social;</p> <p>Apresentam menor segregação sexual;</p> <p>Apresentam elevadas taxas de literacia feminina.</p>	<p>Concedem à mulher um baixo estatuto social;</p> <p>Apresentam maior segregação sexual;</p> <p>Apresentam reduzidas taxas de literacia feminina.</p>

Fonte: Adaptado de Teodósio (2007).

Os formandos, perante a decisão da Direção do Centro, preferiram a manutenção do *status quo* existente no seu local de trabalho, em detrimento do seu bem-estar pessoal. Os formadores, pelo contrário, ao tentar incentivar as boas relações no grupo, identificaram o Sargento como uma possível fonte de mal-estar, procuraram afastá-lo e, conseqüentemente entraram em choque com a visão que os alunos tinham da situação.

(6) Assertividade (Diferenças-chave)

Tabela nº7 – Assertividade

Espanha	Afeganistão
<p>Valorizam a assertividade e a dominância;</p> <p>Valorizam a competição;</p> <p>Valorizam o sucesso e o progresso.</p>	<p>Valorizam a modéstia e a afetuosidade;</p> <p>Valorizam a cooperação;</p> <p>Valorizam as pessoas e as relações próximas.</p>

Fonte: Adaptado de Teodósio (2007).

Esta dimensão é também demonstrativa das diferenças culturais existentes entre formadores e formandos. O facto de os afegãos valorizarem as pessoas e as relações próximas, como era o caso do sargento, em detrimento do seu sucesso e do progresso no curso, justifica a atitude tomada de demonstrar solidariedade e afetuosidade com o seu Sargento.

(7) Orientação para o futuro (Diferenças-chave)

Tabela nº8 – Orientação para o futuro

Espanha	Afeganistão
<p>Alcançam o sucesso económico;</p> <p>Têm organizações com estratégias orientadas para o longo prazo;</p> <p>Têm organizações e gestores flexíveis e com capacidade de adaptação.</p>	<p>Apresentam níveis mais baixos de sucesso económico;</p> <p>Têm organizações com estratégias orientadas para o curto prazo;</p> <p>Têm organizações e gestores inflexíveis e com reduzida capacidade de adaptação.</p>

Fonte: Adaptado de Teodósio (2007).

A curto prazo, os formandos sabiam que a manutenção do seu Sargento era-lhes benéfica. Além disso, este ao obedecerem ao Capitão afegão, ainda que de forma inconsciente, orientaram o seu comportamento para um futuro próximo mais seguro, do qual o Capitão afegão faria com certeza parte. A presença de caráter temporário por parte dos formadores europeus era do conhecimento de todos.

(8) Orientação para a performance (Diferenças-chave)

Tabela nº9 – Orientação para a performance

Espanha	Afeganistão
Valorizam a formação e o desenvolvimento; Enfatizam mais os resultados que as pessoas; Valorizam a assertividade, a competição e o materialismo.	Valorizam as relações familiares e na sociedade; Enfatizam a lealdade e o sentimento de pertença; Valorizam a harmonia em detrimento do controlo.

Fonte: Adaptado de Teodósio (2007).

A grande ênfase que é dada pela cultura afegã ao sentimento de lealdade e de pertença condicionou, de forma relevante, a postura dos formandos face à ordem dada pelos formadores europeus, pois viam o seu sargento como alguém a quem deviam lealdade. Pela mesma razão é agora facilmente perceptível a razão pela qual acataram os conselhos do Capitão afegão.

(9) Orientação para as relações (Diferenças-chave)

Tabela nº10 – Orientação para as relações

Espanha	Afeganistão
Valores como o prazer, conforto e autodivertimento são prioritários; Instituição do estado social substitui as normas paternalistas e relações de proteção; Os membros da família são independentes.	Valores como o altruísmo, benevolência, amor, simpatia e generosidade são prioritários; É esperado que as pessoas promovam normas paternalistas e relações de proteção; Os pais controlam cuidadosamente as suas crianças.

Fonte: Adaptado de Teodósio (2007).

O Capitão afegão, consciente e conhecedor da importância das relações entre afegãos, soube reagir de forma adequada adotando um discurso religioso, em detrimento do esperado discurso militar. A ação do Capitão afegão foi entendida pelos formandos como paternalista e protetora. Os formandos, recentemente incorporados, não tinham ainda assimilado valores militares nucleares tais como a disciplina, obediência e autoridade. Assim, demonstraram mais respeito perante uma recomendação tomada por

um militar visto como um “irmão” muçulmano, do que uma ordem dada por outro militar não-muçulmano, mesmo que investido de toda a autoridade formal.

Depois de termos analisado o estudo de caso à luz das dimensões apresentadas pelo modelo de Hofstede e pelo Projeto GLOBE torna-se evidente que a cultura de uma sociedade, neste caso específico com realce para a religião, afeta os comportamentos dos líderes, as reações dos seguidores a esses comportamentos, assim como as culturas organizacionais.

As considerações religiosas e étnicas assumiram-se como fundamentais nesta problemática. A falta de sensibilidade religiosa e conhecimento étnico acerca da cultura afegã não permitiu que os europeus tivessem flexibilidade para se adaptar e conseguir resolver esta situação, tendo que ser o próprio Oficial de ligação afegão a fazer essa ponte para conseguir conquistar as mentes e os corações dos afegãos.

O retrato de valores, típico dos países da região da Ásia Central, ao qual pertence o Afeganistão, traduz-se por encurtarem a distância entre superiores e inferiores hierárquicos, apresentarem valores moderados/altos quanto a masculinidade, sociedades coletivistas e alto valor no evitar da incerteza. Os afegãos parecem valorizar mais a repartição do poder, mantendo um alto grau de comportamento masculino e uma ligeira perspetiva individualista, não se importando em arriscar sabendo que um dia irão morrer e, por fim, apresentando uma baixa orientação coletiva para o futuro, preferindo valorizar as tradições, valores e crenças do passado.

Da aplicação do modelo de Hofstede ao nosso estudo de caso, onde analisámos a cultura afegã e a cultura ocidental, representada pela Espanha, conclui-se que a primeira apresenta uma baixa aceitação das desigualdades, ou seja, no caso em apreço, não encararam da melhor forma a desigualdade de poder que os ocidentais possuíam e que eles não tinham. Ambos os intervenientes no estudo de caso atribuíram grande importância ao “nós” em detrimento do “eu”.

Da aplicação do modelo GLOBE, conclui-se que o facto de líderes e seguidores pertencerem a sociedades diferentes constituiu-se como um entrave à materialização de uma liderança eficiente e eficaz. Assim, podemos afirmar que os comportamentos de liderança que induzem bons resultados em determinadas culturas podem não os induzir noutras culturas. O estudo de caso apresentado é um bom exemplo desta realidade.

Neste estudo de caso, ficou também claro que os Oficiais europeus, com

responsabilidades de liderança e enquanto gestores de pessoas, deveriam ter procurado ajustar os seus comportamentos ao contexto cultural em que se inseriam. Deveriam ainda colocar-se acima das suas origens nacionais, ajustando-se e proporcionando aos seus formandos a energia e a motivação que façam a organização atingir os seus objetivos.

Da análise do estudo de caso, reforça-se a ideia que os efeitos de determinado estilo de liderança são afetados pelas particularidades culturais, pois o adequado para uma dada cultura pode não coincidir com o apropriado para outras.

A eficácia da liderança transcultural está assim alicerçada no respeito pela cultura onde se insere e na capacidade de estabelecer parcerias de culturas cruzadas denotadoras de confiança mútua, respeito e obrigação.

Um das lições identificadas deste estudo de caso é a necessidade da existência de um Conselho Cultural (CULAD) integrado nas equipas de formadores estrangeiros. Este indivíduo, que seria da mesma nacionalidade dos alunos, teria como principal missão evitar mal entendidos culturais e auxiliar na legitimação da liderança por parte dos formadores.

Outra das lições identificadas a partir deste estudo de caso é a necessidade de haver uma maior integração das equipas de formadores estrangeiros junto com as nacionais durante as missões militares de *mentoring*. Este ponto de vista mais integrador permitirá conciliar a vertente profissional (partilha de conhecimentos) com a emocional, utilizando o conceito de *Embedded Partnership* (viver, comer e treinar junto com eles).

Só desta forma, se pode conseguir a empatia suficiente para poder chegar a uma liderança transcultural eficiente.

Referências Bibliográficas

- Asian Studies Center, s.d. *Windows on Asia*. [Em linha] Michigan: Michigan State University. Disponível em: [HYPERLINK "http://asia.isp.msu.edu/wbwoa/central_asia/afgha-nistan/intro.htm"](http://asia.isp.msu.edu/wbwoa/central_asia/afgha-nistan/intro.htm) http://asia.isp.msu.edu/wbwoa/central_asia/afgha-nistan/intro.htm , [Consult. 10 Out. 2014].
- Behzad, R., 2011. La estructura social en Afganistán. *IEES*, [Em linha] 63/2011. Disponível em: [HYPERLINK "http://www.ieee.es/Galerias/fic-hero/docs_opinion/2011/DIEEO63-2011EstructuraSocialAfg.pdf"](http://www.ieee.es/Galerias/fic-hero/docs_opinion/2011/DIEEO63-2011EstructuraSocialAfg.pdf) http://www.ieee.es/Galerias/fic-hero/docs_opinion/2011/DIEEO63-2011EstructuraSocialAfg.pdf , [Consult. 9 Out. 2014].
- Brown, J. F., 2008. *O líder executivo global. Conselhos práticos para o sucesso em um mercado transcultural*. Porto Alegre: Bookman.

- Cook, S. D. N. e Yanow, D., 1993. *Culture and Organizational Learning*. Journal of Management Inquiry, Vol. 2 N.º 4, December.
- Cunha, M.P., e Rego, A., 2005. *Liderar*. Lisboa: D. Quixote.
- Cunha, M. P. e e Rego, A., 2009. *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional*. 6ª edição – revista e atualizada. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P. et al., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Earley, P. C. e Mosakowski, E., 2004. *Cultural Intelligence*, Harvard Business Review, October.
- Fan, Y., 2000. *A Classification of Chinese Culture*. Cross Cultural Management, Volume 7, Number 2.
- Figuerola, C. B. R., 2008. *Cultura y Dimensiones de Hofstede desde sus inicios hasta el presente: una revision de literatura*. Facultad de Administración de Empresas. Universidad de Puerto Rico.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M., 1995. *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*. Leadership Quarterly 6:2, pp. 219-247.
- Hofstede, G., 1997. *Culturas e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental*. Edições Sílabo.
- Hofstede, G., 1991. *Cultures and Organizations – Software of the Mind*, Unites State of America, McGraw-Hill.
- Hofstede, G., 2006. *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. Online readings in psychology and culture, unit, 2. Disponível em http://embanet.vo.llnwd.net/o18/USC/CMGT500/Week9/docs/CMGT500_w10_Dimensionalizing_Cultures.pdf http://embanet.vo.llnwd.net/o18/USC/CMGT500/Week9/docs/CMGT500_w10_Dimensionalizing_Cultures.pdf, [Consult. 05 Nov. 2014].
- Hope, M. H. & Eckert, R., 2012. *Leader Effectiveness and Culture: the GLOBE study*, s.l.: Center of Creative Leadership.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith-a Failure of Analysis. Human Relations, Volume 55(1): 89-118. SAGE Publications, London.
- NATO, 2014. *NATO Training Mission-Afghanistan*. [em linha] Brussels: NATO Public Information Office. Disponível em: [HYPERLINK "http://www.isaf.nato.int/subordinate-commands/nato-training-mission-afghanistan/index.php"](http://www.isaf.nato.int/subordinate-commands/nato-training-mission-afghanistan/index.php) <http://www.isaf.nato.int/subordinate-commands/nato-training-mission-afghanistan/index.php>, [Consult. 9 Out. 2014].

- Presidência da República, 2008. *Tratado entre o Reino de Espanha, a República Francesa, a República Italiana, o Reino dos Países Baixos e a República Portuguesa, visando a criação da Força de Gendarmerie Europeia (EUROGENDFOR)* (Decreto do Presidente da República nº 72/2008 de 26 de Setembro). Lisboa: Diário da República.
- Prewitt, J., Weil, R. e McClure, A., 2011. *Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations*. International Journal of Business and Social Science. Vol. 2 No. 13 [Special Issue - July 2011].
- Rarick, C., Winter, G., Falk, G., Nikerson, I. e Casimir, B., 2013. *Afghanistan's Younger, Elite and Educated Population: A Cultural Assessment and Possible Implications for the Economic and Political Future of the Country*. Publisher: Global Journals Inc. (USA), Volume 13.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C., 1999. *Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement, And Data-Analytic Practices*. Leadership Quarterly, 10 (1), 63-113.
- Smith, P. B., Dugan, S., 1996. *National Culture And The Values Of Organizational Employees*. Journal of Cross-Cultural Psychology, Mar96, Vol. 27 Issue 2.
- Teodósio, J. P. C., 2007. *Liderança Intercultural*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Do Trabalho e da Empresa.
- The Embassy of Afghanistan, s.d. *Afghanistan in brief*. [Em linha] Washington, DC: Embassy of Afghanistan. Disponível em: HYPERLINK "http://www.embassyofafghanistan.org/page/afghanistan-in-brief" http://www.embassyofafghanistan.org/page/afghanistan-in-brief , [Consult. 10 Out. 2014].

IESM - BIBLIOTECA	
N.º REG.	32163
DATA	21/07/2015
COTA	LID.MIL.9