

OPERAÇÕES MILITARES MODERNAS: ADAPTABILIDADE, UM REQUISITO DE LIDERANÇA

MODERN MILITARY OPERATIONS: ADAPTABILITY, A LEADERSHIP REQUEST

Luís Carlos Gonçalves Rodrigues

Major Infantaria Pára
Repartição de Treino Operacional
Comando das Forças Terrestres
Oeiras, Portugal
rodrigues.lcg@mail.exercito.pt

Resumo

O presente artigo pretende ser um contributo para um melhor entendimento dos requisitos da adaptabilidade dos líderes às operações militares modernas. Assim, o objetivo principal da investigação é identificar os requisitos de adaptabilidade dos líderes face às novas exigências e contribuir para o seu desenvolvimento em operações militares modernas. Para tal, procurou-se identificar as principais mudanças e alterações nas operações militares e no ambiente operacional onde decorrem. A abordagem segue uma metodologia qualitativa por entrevista a militares que exerceram funções de comando nos teatros de operações do Afeganistão ou do Kosovo e uma quantitativa com recurso ao questionário adaptado por nós mas desenvolvido por Pulakos, et al. (*Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance*, 2000). A análise das entrevistas e dos questionários indica que as dimensões de adaptabilidade propostas por Pulakos et al. (*Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance*, 2000) são requisitos de adaptabilidade do líder face às operações militares modernas (caraterizadas pela imprevisibilidade, pelo risco e potenciais ameaças) a que os militares estão expostos. A análise dos resultados dos questionários permite verificar que a frequência de exposição às dimensões de adaptabilidade foi baixa quer para os líderes das Forças Armadas e da GNR.

Como citar este artigo: Rodrigues, L., 2015. Operações militares modernas: adaptabilidade, um requisito de liderança. *Revista de Ciências Militares*, novembro de 2015, III (2), pp. 281-310.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

Palavras-chave: Liderança, Operações Militares, Dimensões de Adaptabilidade.

Abstract

This research aims to contribute to a better understanding of leader's adaptability requirements in modern military operations, in order to identify leader's adaptability requirements to face new demands and contribute to their development in modern military operations. To do so, we seek to identify the major changes in military operations and the operating environment in which they occur. In order to analyze the adaptability of Portuguese military leaders, the approach follows a qualitative and quantitative methodology to military in exercised command functions. The analysis of the interviews and the questionnaires shows that the dimensions of adaptability offered by Pulakos et al. (2000) are leading the requirements of adaptability to face modern military operations (featured by unpredictability, risk and potential threats) that our soldiers are exposed to. The questionnaire results show that: the frequency of exposure to the dimensions of adaptability was low both for the leaders of the FA and the GNR.

Keywords: Leadership, Military Operations, Adaptability Dimensions

INTRODUÇÃO

O ambiente operacional contemporâneo, caracterizado pelas operações militares modernas (OMM), resulta de importantes mudanças como o emergir de estados falhados e é caracterizado pela imprevisibilidade, pela surpresa, pela incerteza e pelas contínuas alterações. Este contexto coloca aos comandantes¹ um desafio acrescido, enfatizando a necessidade permanente de mudança e de adaptação dos seus comportamentos às várias situações. A adaptação a acontecimentos inesperados ou de elevada gravidade, exigem ações imediatas, necessidade de resolver problemas com criatividade, capacidade de gestão do *stress*, ajustamento de procedimentos, fazendo-se sentir ao nível físico, cultural e interpessoal. Para melhor explorar as oportunidades e ser eficaz no alcançar dos objetivos, os líderes militares devem entender a mudança do ambiente operacional para rapidamente se adaptarem, procedendo a alterações nos planos ou conseguir antecipar-se a essas alterações.

A modernização das Forças Armadas (FFAA) procura torná-las mais ágeis, interoperáveis e projetáveis, o que exige dos líderes militares capacidades de adaptabilidade, de modo a continuarem a desempenhar com eficácia as mais variadas missões que lhes são incumbidas. Esta adaptabilidade assume, assim, um papel preponderante no exercício da

¹ Ao longo deste artigo, a palavra comandante será utilizada em detrimento de líder militar, uma vez que qualquer comandante, para além da autoridade legal que exerce sobre os seus subordinados, deverá ter a capacidade de os influenciar (US Army, 2012c).

liderança das OMM. Os desafios para os quais o comandante de uma Força é chamado a intervir numa dada região, passam por: lidar com situações de crise ou emergência; lidar com o próprio *stress* e o dos seus subordinados; lidar com a incerteza e a imprevisibilidade onde, por vezes, para conseguir resolver os problemas é necessário ser criativo; lidar com procedimentos e tecnologias diferentes; lidar com a diferença cultural; e lidar com a própria adaptação física e psicológica. Estas situações são por si só potenciadoras de *stress*. O lidar com esta diversidade de fatores remete para a agilidade, justificando que a adaptabilidade seja entendida como um requisito de liderança.

Verifica-se pois, a necessidade de se averiguar se as FFAA possuem líderes capazes de rapidamente se adaptar às operações correntes e futuras, com cenários de emprego da força do tipo urbano, incerto, ambíguo e complexo como os experimentados pelas Forças Nacionais Destacadas (FND), exigindo para o efeito, que seja identificado –quais os requisitos da adaptabilidade para fazer a estes cenários e onde deverá incidir a formação, preparação e treino do líder.

A ausência de estudos portugueses no âmbito da adaptabilidade para lidar com as OMM, que contribuam para uma leitura mais próxima dos fatores que estão sujeitos os líderes militares, justifica a pertinência da investigação que se apresenta. Para além da doutrina² de referência dos Estados Unidos da América e da nacional consultada, foram identificadas como mais-valias neste estudo, alguns requisitos de adaptabilidade com implicações para o treino dos líderes militares.

Face à abrangência do tema, para caracterizar as OMM foi delimitado o objeto do estudo às operações terrestres não artigo 5º e, mais concretamente, ao teatro de operações (TO) do Afeganistão (AFG), a partir de 2001, no sentido de identificar os requisitos de adaptabilidade do líder. O objeto de estudo foi ainda delimitado aos líderes militares portugueses ao nível da liderança intermédia e direta com especial incidência nos que desempenharam funções de comando em FND.

O objetivo principal da investigação é contribuir para o aperfeiçoamento da adaptabilidade do líder às OMM numa tentativa de identificar os requisitos de adaptabilidade dos líderes face às exigências das OMM, com relevância para os processos que possam contribuir para o seu desenvolvimento. Identificam-se assim numa primeira fase as principais mudanças e alterações nas operações militares e no meio envolvente. Numa segunda, identifica-se o que está na base da adaptabilidade do líder para fazer face a estas alterações e às mudanças do ambiente operacional onde decorrem as operações militares.

Decorrente do objetivo da investigação procuram-se responder a duas grandes questões:

Como se caracterizam as operações militares modernas e que novas exigências se colocam aos líderes?

Quais os requisitos de adaptabilidade que o líder militar deve possuir?

² Princípios fundamentais pelos quais as forças militares orientam as suas ações em apoio dos seus objetivos (US Army, 2012a, p. 2; Exército Português, 2005, pp. B-6).

No seguimento destas grandes questões procurar-se-á validar nas conclusões e recomendações deste artigo se: As características do moderno campo de batalha, caracterizado pela ambiguidade, complexidade, incerteza, imprevisibilidade e pelas contínuas alterações nas características presentes e futuras do meio, colocam aos líderes militares um desafio acrescido, enfatizando a necessidade permanente de mudança e de adaptação dos seus comportamentos ao ambiente operacional; e se os requisitos da adaptabilidade identificados por Pulakos et al. (2000), nomeadamente, a capacidade de lidar com situações de crise ou emergência, de lidar com situações de *stress*, de conseguir resolver problemas com criatividade, de lidar eficazmente com a imprevisibilidade e a incerteza, de manter-se atualizado aprendendo novas tecnologias, tarefas e procedimentos, e de possuir adaptabilidade interpessoal, cultural e física, são identificadas e sinalizadas também como requisitos da adaptabilidade pelos líderes militares portugueses nas OMM.

Para responder a estas perguntas, recorreremos à pesquisa bibliográfica documental a questionários e a entrevistas aplicados a oficiais com graduação igual ou superior a capitão ou posto equivalente das FFAA e da GNR com experiência nesta temática pelo facto de já terem desempenhado funções de comando na estrutura de comando das FFAA e da GNR em Território Nacional (TN) ou em FND.

Assim, o presente artigo encontra-se estruturado segundo os seguintes pontos: 1) abordagem à tipologia dos conflitos armados e à liderança nas OMM; 2) a adaptabilidade enquanto requisito de liderança nas OMM e caracterização das oito dimensões de adaptabilidade levantadas por Pulakos, et al.(2000); 3) componente empírica, intitulada de adaptabilidade em contexto, onde é apresentada metodologia e apresentados e discutidos os resultados. Finaliza-se com uma síntese onde é realizado um balanço geral e dada resposta às questões levantadas.

1. Operações Militares Modernas e a Liderança

a. Operações militares

Os conflitos atuais assumem diversas formas de violência, mantendo atual a afirmação de Clausewitz que "...a guerra é um ato de violência destinado a obrigar o inimigo a fazer a nossa vontade..." (Clausewitz, s.d., p. 94), pois, apesar do enorme avanço tecnológico, da globalização e da proliferação das armas de destruição massiva, os mortos, os feridos, os desalojados, as privações, a fricção, o caos e o *stress* mantêm-se. Ao longo da história, o uso da força e, mais especificamente, a aplicação e emprego da força militar sofreu grandes alterações e adaptações. Despontou no seio das instituições militares uma cultura militar única, que tenta adaptar-se à sociedade onde está inserida (Santos, 2012). A guerra implica o uso da força, ela é um conflito de interesses que se resolve com o derrame de sangue e com situações chocantes e brutais, e esta diferença quando comparada com os demais conflitos, engloba toda a sociedade e torna-se um fenómeno complexo (Couto, 1988, p. 137) tanto militar, como social.

A guerra era caracterizada como um fenómeno estatal, com regras e procedimentos claros através de acordos internacionais, ratificados parcialmente, ou na sua totalidade, pelos estados, onde cada um escolhia e definia qual era a sua posição diante de um determinado conflito. Com o derrube do muro de Berlim e com a desagregação da União Soviética, a partir da última década do século XX, dão-se grandes mudanças. Dá-se o fim da Guerra Fria e com ela surgem vários focos de agitação regionais, tais como o dos Balcãs e com ele o desenvolvimento de múltiplos radicalismos. Mas, com o simbolismo do derrube do muro de Berlim, apesar de ainda existirem e estarem em vigor, os acordos internacionais que regulam as guerras deixam de ser tidos em consideração. A guerra passa, então, a deixar de ser única e exclusivamente entre Estados, o que dá origem a que as operações militares se desenvolvam num mundo díspar, com grandes desproporções qualitativas (Telo, 2002) e como fenómeno social (Santos, 2012). As alterações do ambiente estratégico, onde decorrem as operações militares³ são caracterizadas “...pela sua complexidade, não linearidade, imprevisibilidade, heterogeneidade, mutabilidade e dinamismo...” (Garcia F. P., 2008, p. 177). Com o surgimento de outros atores, a ameaça que era bem definida, dá lugar à instabilidade, exigindo maior cooperação internacional e relacionamento entre estados, organizações e instituições internacionais. Passou a haver intervenções militares de âmbito internacional frequentes, na defesa dos valores primários da democracia ocidental (Musatti, 2006). No entanto, estas intervenções trouxeram outros fatores de instabilidade, imprevisibilidade, novos riscos e potenciais ameaças, como o trágico acontecimento ocorrido a 11 de setembro de 2001. A partir dessa data, o terrorismo passou a apresentar-se como a mais recente ameaça à segurança global gerando, desde logo, enorme preocupação quer em Portugal, quer na Comunidade Internacional.

A instabilidade criada por estes novos tipos de ameaça é caracterizada pela violência⁴ global, assimetria, sem uma origem clara, que pode surgir de qualquer lugar, sem pré-aviso, e onde não existem regras claras e bem definidas (Telo, 2002). O Tenente-General Vane do Exército norte-americano (Vane, 2011, p. 16) refere que no futuro, o ambiente operacional será ainda mais incerto, mais complexo e mais competitivo e que as ameaças serão híbridas⁵ e estarão presentes em todo o espectro da guerra (Exército Português, 2012, pp. 1-6).

Estas alterações têm grande impacto no ambiente operacional tornando-o complexo, violento, assustador, física e mentalmente esgotante. É, pois, este ambiente com mudanças contínuas que abarca todo o espectro do conflito onde se desenrolam as atuais operações militares. Atualmente, as forças militares nacionais, com um enquadramento internacional, operam com forças de outros Estados, com organizações e instituições internacionais,

³ Conjunto de todas as formas (políticas, psicológicas e técnicas específicas) que as operações podem assumir, em função do grau de intensidade de emprego da violência (Couto, 1988, p. 151). O espectro do conflito considerado abrange o nível de violência que vai desde a paz estável até à guerra total (Exército Português, 2012, pp. 2-1).

⁴ Pode assumir outras formas além da militar como por exemplo coação política e económica (Couto, 1988, p. 147).

⁵ Combinação diversa e dinâmica de forças regulares, irregulares, terroristas e/ou elementos criminais unificados para alcançar efeitos benéficos mútuos (US Army, 2012b).

governamentais, não-governamentais e comerciais, onde a probabilidade dos conflitos se darem no seio das populações é enorme. A execução de operações militares em todo o espectro exige que uma força seja capaz de combinar, em simultâneo, todo o tipo de operações militares⁶ (Exército Português, 2012).

b. Operações Militares Modernas

A condução de operações militares em todo o espectro do conflito pelas FFAA, exige preparação e adaptação às contínuas alterações com a finalidade de atingirem uma paz estável para alcançarem os objetivos que lhes foram definidos pela política. Torna-se, necessário que os líderes militares sejam dotados de elevada capacidade de adaptabilidade para conseguirem ajustar os seus conhecimentos, as técnicas e táticas de forma apropriada às alterações do ambiente estratégico do TO, como é o do AFG.

Autores como Lind (2004) definem as atuais operações militares que passamos a designar de operações militares modernas, fazem parte das guerras de quarta geração⁷, caracterizadas pela descentralização e iniciativa, nas quais, os estados “perderam o monopólio da guerra”, dando lugar a conflitos entre estados e não estado (e.g. al-Qaeda). Nesta tipologia de operações, as forças militares atuam no seio da população, pelo que uma das chaves para o sucesso é a sua capacidade de adaptabilidade, interação e integração com a população. Como refere Lind (2004), as técnicas, procedimentos e táticas utilizadas nas OMM já não são recentes. A grande mudança neste tipo de operações é a de se saber quem são os adversários, pois é extremamente difícil identificar quem é o inimigo/adversário⁸, o que dificulta de sobremaneira saber quem é o alvo a destruir ou a proteger. As OMM, são marcadas também pelo retorno a uma grande variedade de culturas, no qual, não são unicamente os estados a combater, nem todas as partes seguem as convenções de Genebra (Lind, 2004) e como se tem verificado no AFG nem os mais poderosos exércitos conseguem vencer. Como referiu MaoTseTung, referenciado por (Pinheiro, s.d.) *“se o inimigo tiver sua vontade de lutar afetada, então a sua capacidade militar, sem importar quão poderosa seja, passa a ser irrelevante”*.

As OMM são combates mais focados na moral, onde o fogo e a manobra têm pouca preponderância pois o importante é o efeito psicológico da ação, para tentar convencer as partes de que a causa das OMM é a superioridade moral. Trata-se de saber quem luta e pelo que luta (Lind, 2004) e onde a ameaça, através do sectarismo, do tribalismo e do nacionalismo vai ressurgindo remodelada (Buchanan, 2012) e é empregue para intimidar, juntando a violência com o efeito psicológico e imprimindo na opinião pública a ideia de que o poder político é incapaz de garantir a Segurança (Ramalho, 2011).

⁶ Operações ofensivas, defensivas, de estabilização e de apoio civil.

⁷ Esta definição de guerras modernas teve início com a Paz de Westphalia em 1648 (Estados passaram a ter o monopólio da guerra), a guerra de primeira geração foi denominada de Guerra de linha e coluna, a segunda geração de guerra do poder de fogo, a terceira geração de guerra de manobra e a quarta geração de perder para vencer (Lind, 2004).

⁸ Parte identificada como hostil contra a qual o uso da força está autorizado (US Army, 2012b).

Num ambiente complexo e de elevados níveis de *stress* e sem regras claras, ter militares no terreno é essencial para que as populações ganhem confiança junto da força militar. Esta situação faz com que os militares e, em especial, os seus líderes aos mais baixos escalões, acabem por executar tarefas que não são exclusivamente militares (e.g. promoção socioeconómica da população) (Garcia, et al., 2004). Pelo que, e para fazer face a todas estas situações, a sua capacidade de adaptabilidade seja ela ao nível físico, interpessoal ou mental, é fundamental (Garcia F. P., 2008, pp. 181-183).

c. A Liderança em operações militares modernas

Dado que é nos mais baixos escalões que existe maior interação com a população, e tal como é referido na doutrina do Exército (Exército Português, 2012, p. 2), exige-se aos militares em geral e aos líderes em particular, maior liberdade de ação, confiança, capacidade de decisão, habilidade para pensar e atuar de forma flexível e descentralizada, permitindo-lhes que se adaptem constantemente a qualquer evolução dos acontecimentos, mantendo como farol a intenção do comandante e o sucesso das operações. O sucesso ou eficiência das organizações e das operações começa no indivíduo, estende-se ao grupo, mas é altamente dependente do líder e da sua liderança. Apesar da definição de liderança assumir diferentes significados consoante o enfoque do estudo, é consensual tratar-se de um processo de influenciar pessoas, dando-lhes um propósito, uma direção e motivação enquanto operam para cumprir a missão e melhorar a organização (US Army, 2012c, pp. 1-1). Para muitos, Liderança pode ser definida em termos de processos de influência social, pelo que um líder orienta os membros do grupo para o objetivo (Rauch & Behling, 1984) ou pode ser entendida como o processo de influenciar pessoas com base na partilha de uma finalidade, enquadramento e motivação, contribuindo, desta forma, para a melhoria da organização no decurso de uma missão (Exército Português, 2012, pp. 3-1). Pode ainda ser entendida como a habilidade para motivar os outros, renunciando aos seus próprios interesses em prol da visão coletiva, fazendo sacrifícios pessoais significativos muito para além do dever e da livre vontade (Den Hartog & Koopman, 2011, p. 167).

Nas operações, e em particular nas OMM, o líder desempenha um papel fundamental, pois vê o ambiente e a organização como um sistema unificado e a sua arte de comando permite-lhe combinar a análise e a síntese, dando origem a um novo estilo de raciocínio. Para além de comandar a força, tem, muitas vezes, que estabelecer ligações com o escalão superior, com os outros atores internacionais e locais de diferentes níveis, na gestão de vontades e consentimentos, no saber ouvir, influenciar e coordenar esforços (Garcia F. P., 2008, p. 180). Dependendo da conjuntura, pode vir a exercer uma postura autoritária se a situação assim o exigir ou uma postura de ajuda e suporte aos indivíduos e grupos, para que, se necessário, reestruem as suas visões sobre si, sobre os grupos e sobre toda a organização (Rosinha, 2012).

d. Preparação e treino para a Liderança em operações militares modernas

A alteração do ambiente operacional coloca aos líderes a necessidade não só de se adaptarem com facilidade às alterações do ambiente operacional, mas também de levar os seus subordinados a consegui-lo. Em contextos onde o perigo letal é uma realidade (Pereira, 1999), os líderes devem estar preparados para fazer face a influências externas, enfrentar o *stress*, o medo em combate, a ligação com os media, o ambiente geopolítico e as alterações tecnológicas (US Army, 2012c, pp. 9-1). Para que isto seja possível, e tendo em consideração que a liderança é algo que se constrói na relação diária entre o líder e os seus subordinados (Rosinha, 2012), é necessário uma aposta clara em formação, treino e preparação ajustada.

A formação dos líderes militares é conduzida ou pode ser conduzida segundo três vertentes: a institucional, a operacional e a autoaprendizagem (Thomas, 2007, p. 50). A institucional abrange a formação inicial⁹ e a formação contínua. A inicial tem como propósito fornecer ao militar a qualificação e os conhecimentos necessários para ingressar na categoria das Armas ou dos Serviços e para o exercício da sua função. A formação contínua tem como propósito atualizar e aprofundar a inicial. A operacional inclui o exercício da função em Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) e é a que dá experiência, ferramentas e conhecimentos que tornam o líder mais eficaz e eficiente (Ulmer, et al., 2004, p. 46). A autoaprendizagem é aquela onde o militar, por si só, desenvolve habilidades e conhecimentos de forma autónoma. A formação do líder deve ser contínua e permanente, com especial incidência no ser – atitudes, saber – conhecimentos e fazer – habilidades (Shambach, 2004, p. 55). A formação em liderança no decorrer da carreira militar não está dissociada do modelo de formação do oficial do quadro permanente (QP) (Borges, 2011, pp. 16-20).

Desde 1992, e com a participação de Portugal na *United Nations Angola Verification Mission* (UNAVEM) II (Exército, s.d.), que o Exército tem aprontado e treinado unidades de vários escalões e tipos para participar com outras Forças Internacionais em diversos TO. Dependendo da missão, a preparação e o treino pode variar. A preparação e treino têm início no TN e prolongam-se no teatro de operações. No TO visa dotar e/ou aperfeiçoar a força ao nível psíquico, físico e fornecer conhecimentos técnico-táticos necessários ao cumprimento da missão; decorre em três fases e é complementado como uma outra fase, mas já no TO. Em TN, na primeira fase, é feita a última fase da preparação e treino no sentido de que haja uma familiarização com aprontamento Administrativo – Logístico; segue-se a segunda fase com o Treino Orientado para a Missão ou Treino cruzado, no qual se concentram as várias capacidades que integram o Contingente Nacional (CN), de modo a desenvolverem ações no âmbito do treino conjunto, culminando com o exercício final de aprontamento (CFT, 2012a). Nesta fase, são treinadas tarefas específicas e tarefas críticas, bem como realizadas palestras nas mais diversas áreas. Cabe ao comandante da força avaliar sobre as necessidades de treino operacionais específicas. Concretamente para o TO do AFG é feito um curso de harmonização da *North Atlantic Treaty Organization*

⁹ Aquela que é dada nos Estabelecimentos de Ensino Superiores Públicos Militares (EESPM).

(NATO) no *Joint Force Training Centre* (JFTC), na Polónia. O treino no TN culmina com a preparação para a projeção. Já no TO o mesmo é treino operacional/cruzado com outros contingentes (CFT, 2012b).

A preparação, formação e treino do líder para fazer face às OMM, é um tema muito abrangente, e que deve constituir-se como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento das competências do líder.

2. Adaptabilidade enquanto requisito de Liderança nas Operações Militares Modernas

A alteração do campo de batalha trouxe desafios acrescidos e um aumento da pressão, quer para a obtenção de resultados a curto prazo, quer para a melhoria da eficácia do líder. Do ponto de vista psicológico, torna-se necessário perceber quais são as novas exigências com que os líderes se deparam. Ao assumir alterações na forma tradicional de cumprir as missões e as tarefas atribuídas, torna-se necessário adquirir novas competências. *Charles Darwin* referenciado por Ramalho (Ramalho, 2011, p. 7) escreveu que “não é a espécie mais inteligente ou mais forte que sobrevive, mas sim aquela que consegue adaptar-se melhor à mudança.”

A adaptabilidade para Pulakos, et al.(2000) pode ser definida como a resposta eficaz a uma alteração da situação. Nesta definição, presume-se que o líder se comporte de forma adaptável, ou seja, tenha a capacidade de reconhecer a necessidade de mudança baseando-se em pequenas alterações do contexto, ou na perceção de mudança futura do ambiente, de forma a alterar o seu comportamento, apropriando-o à situação envolvente.

e. A Adaptabilidade enquanto requisito de liderança

Se para os militares a adaptabilidade pode ser individual, o mesmo não se passa com o líder que deverá ser capaz de se adaptar e antecipar transições (Exército Português, 2012, pp. 2-27) e desenvolver a capacidade de adaptabilidade nos militares que estão sob as suas ordens. Para que exista esta adaptação operacional os líderes deverão ser, flexíveis, garantindo um planeamento colaborativo de execução descentralizada, sem contudo descorar a intenção do comandante (US Army, 2012c, pp. 9-5).

O líder terá então que ter a capacidade de adaptabilidade para se conseguir moldar às condições e responder com eficácia (oportunidade e flexibilidade) às alterações do ambiente operacional. A adaptabilidade é uma qualidade demonstrada pelo líder e que se reflete através do pensamento crítico, para aceitar a incerteza e o risco, bem como a capacidade para se ajustar da melhor forma às alterações, mantendo uma contínua avaliação da situação (Exército Português, 2012, pp. 2-27).

Definida a adaptabilidade e tendo-a como um requisito fundamental de liderança para fazer face às mudanças do ambiente – e no sentido de a compreender nas suas diversas facetas, apresentam-se as dimensões de adaptabilidade propostas por Pulakos, et

al.(2000). O objetivo principal de estudo do autor era abordar este vazio e contribuir para a determinação de um modelo que sistematizasse a adaptabilidade em contexto operacional.

b. Dimensões de Adaptabilidade

Apesar de a adaptabilidade poder ser entendida como conceito unitário, a pesquisa demonstrou que a adaptabilidade é multifacetada com várias dimensões distintas(Pulakos, et al., 2005). Para o demonstrar, Pulakos, et al. (2000) propuseram um modelo de performance adaptativa aplicável a uma ampla gama de ocupações. Este modelo foi desenvolvido a partir de uma análise de conteúdos de incidentes críticos que descrevem casos eficazes e ineficazes de adaptabilidade, muitos dos quais vieram de ambientes militares. Desta análise de conteúdos emergiram oito dimensões de adaptabilidade, dimensões que serão analisadas com pormenor no sentido de verificar se também se aplicam aos líderes militares portugueses dos três ramos das FFAA e da GNR. As dimensões de adaptabilidade pretendem descrever os diferentes tipos de comportamento adaptativo existentes e que são os seguintes:

- Lidar com situações de crise ou emergência;
- Lidar com situações de *stress*;
- Resolver problemas com criatividade;
- Lidar eficazmente com a imprevisibilidade e a incerteza;
- Aprender novas tecnologias, tarefas e procedimentos;
- Adaptabilidade interpessoal;
- Adaptabilidade cultural;
- Adaptabilidade física.

(1) Lidar com situações de crise ou emergência

Ao referir-se a situações de crise ou emergência, estas, reportam-se à forma como o líder se adapta e lida com situações onde o conflito e o perigo é eminente e que pode surgir a qualquer momento, onde menos se espera, seja em TN ou no TO.

(2) Lidar com situações de *stress*

O líder deve estar preparado para enfrentar e adaptar-se aos efeitos do *stress*, bem como conseguir lidar com situações onde ele se manifesta. Uma situação de *stress* pode dar-se devido a uma ameaça que pode ocorrer a qualquer momento e em qualquer ponto do espectro das operações, pode inclusive ocorrer durante a realização de exercícios (US Army, 2012c, pp. 9-3). Para mitigar esta situação o líder deverá estar preparado para através de indícios, conseguir aperceber-se e antecipar-se às várias situações que possam ocorrer.

(3) Resolver problemas com criatividade

Adaptar-se a novidades ou dinamismos diferentes dos habituais e mudar de situações com frequência requer líderes capazes de resolver problemas que não lhes são familiares. A eficácia com a qual os membros do grupo resolvem o atípico, o que está mal definido, assim como os problemas complexos com os quais são confrontados no seu dia-a-dia, mas principalmente, aquando do desempenho de missões nos complexos teatros de operações. Este aspeto de performance adaptativa requer que o líder treine e discuta assuntos ou situações complexas, bem como seja confrontado com problemas que requerem soluções novas e criativas (Pulakos, et al., 2000).

(4) Lidar eficazmente com a imprevisibilidade e a incerteza

A incerteza e imprevisibilidade da ameaça têm grande impacto no líder (US Army, 2012c, pp. 9-1). Apesar de vários autores se debruçaram e escreveram sobre a adaptabilidade face a uma vasta gama de situações de imprevisibilidade e incerteza nos seus locais de trabalho, a imprevisibilidade e a incerteza em TO assume contornos muito maiores e específicos (Pulakos, et al., 2000). Estas situações de incerteza e imprevisibilidade podem resultar de diversos fatores, tais como: lidar com a ameaça que não está bem definida e dissimula-se no seio da população; lidar com forças de outros países e organizações (Dix & Savickas, 1995; Goodman, 1994; Pulakos, et al., 2000). A facilidade e a eficiência com que os líderes são confrontados com a incerteza de uma forma geral é conceptualmente distinta da criatividade e eficácia com que se resolvem problemas novos. Pulakos, et al. (2000) referem que alguns investigadores demonstraram que se por um lado a resolução criativa dos problemas de desempenho influencia a compreensão e resolução de problemas (Hoover & Feldhusen, 1990), por outro a construção da personalidade, tal como a autoestima, a autoeficácia e o locus de controlo, têm demonstrado ser indicadores efetivos de *coping* para lidar com a incerteza e com as alterações da situação (Callan, Terry & Schweitzer, 1994; Pulakos, et al., 2000). O líder, para fazer face a estas situações de incerteza e imprevisibilidade, deverá manter-se focado na sua responsabilidade e ter agilidade mental para se antecipar às constantes mudanças do ambiente operacional (US Army, 2012c, pp. 5-1, 11-5). Assim, e apesar das dimensões - resolver os problemas com criatividade e lidar com situações imprevisíveis - poderem estar relacionadas, elas devem ser tratadas como sendo componentes distintas de desempenho adaptativo (Pulakos, et al., 2000, p. 613).

(5) Aprender novas tecnologias, tarefas e procedimentos

Aprender novos caminhos para a realização de uma tarefa ou aprender um conjunto de habilidades é outro dos aspetos de adaptabilidade, que se tornaram verdadeiramente importantes fruto do rápido avanço tecnológico e da elevada importância dada à aprendizagem continuada das organizações (Pulakos, et al., 2000). Desenvolver a instituição, as organizações e as pessoas envolve um equilíbrio constante no funcionamento de hoje e na construção do amanhã (US Army, 2012c, pp. 11-6). A aprendizagem envolve um processo contínuo de planeamento e participação no sentido de preparar e dar ferramentas ao

líder e aos seus soldados para que consigam antecipar e mitigar os efeitos da incerteza, da imprevisibilidade e das mudanças constantes. A capacidade de aprender novas tarefas, doutrinas, tecnologias, procedimentos e regras é essencial¹⁰.

(6) Adaptabilidade interpessoal

A adaptabilidade interpessoal tornou-se evidente devido à fluidez do ambiente de trabalho cada vez mais caracterizado por projetos de equipa (Pulakos, et al., 2000, p. 614). A adaptabilidade interpessoal passa pela capacidade de demonstrar flexibilidade interpessoal, ajuste do estilo interpessoal para conseguir alcançar objetivos, adaptar comportamentos interpessoais de forma a trabalhar eficazmente com novas equipas, com outras organizações militares e civis. A flexibilidade de modo a antecipar as necessidades dos subordinados é também uma das exigências (Bowen & Waldman, 1999; Pulakos, et al., 2000, p. 614).

(7) Adaptabilidade cultural

Outro dos aspetos do desempenho adaptativo prende-se com as exigências de adaptabilidade cultural dentro da organização (Chao, et al., 1990, p. 742; Pulakos, et al., 2000, p. 614) a um novo país e a outras organizações militares (Black, 1990). Com a globalização, a abertura do mercado de trabalho, a facilidade com que os trabalhadores mudam de trabalho, a habilidade para desempenhar eficazmente em culturas e ambientes diferentes aumentou significativamente (Pulakos & Ilgen, 1999). Para mitigar esta diferença cultural é necessário aprender a língua (na sua totalidade ou acrónimos, gíria, calão, únicas para a organização ou cultura), os objetivos e valores (regras formais e princípios, objetivos formais e valores que guiam o comportamento), a história (tradições, costumes, mitos e rituais que transmitem o conhecimento cultural) e as políticas (relações formais e informais e estruturas de poder dentro da cultura). Mas não basta aprender sobre uma nova cultura ou ambiente. A chave do sucesso neste tipo de desempenho adaptativo envolve a integração bem-sucedida na nova cultura ou ambiente, percebendo-a, não completamente, mas comportando-se de acordo com ela, aceitando os costumes, valores, regras e estruturas que lá operam.

(8) Adaptabilidade física

O último aspeto do desempenho adaptativo envolve a adaptabilidade a vários fatores físicos, tais como o calor, o barulho, climas desconfortáveis e dificuldades do ambiente (Edwards & Morrison, 1994; Pulakos, et al., 2000). Adaptar-se rápida e eficazmente às diferentes condições físicas é um dos requisitos em muitas funções e trabalhos, especialmente em trabalhos, onde viajar de um lado para o outro é uma constante. Este aspeto de desempenho adaptativo tem-se tornado deveras importante nos militares, principalmente quando em missão no exterior.

A multiplicidade de conflitos e conseqüente rotatividade dos militares em diversos TO, exige que circulem de país em país e se adaptem a diversos climas. A chave do sucesso

¹⁰ Como acontece por exemplo com o curso de sensibilização para os líderes sobre engenhos explosivos improvisados dado no decorrer das missões no AFG por militares norte americanos (Curso de engenhos explosivos improvisados – *Awareness Train-the-Trainer Course* (C-IED))

deste desempenho adaptativo está na rapidez de adaptação às várias mudanças e às desafiantes condições físicas. Tal como outras forças, a norte-americana desenvolveu um programa de prontidão física (*“Physical Readiness Training program to prepare Soldiers and units for the physical challenges of fulfilling decisive action missions facing a wide range of threats in complex operational environments and with emerging Technologies”*) para preparar os seus militares e unidades a enfrentar os desafios físicos e outros que se lhes deparem (US Army, 2012c).

3. Adaptabilidade em contexto/Metodologia

a. Amostra

Entrevistaram-se seis oficiais do Exército e um da GNR que desempenharam funções de comando de módulo/companhia/batalhão nos TO do AFG e/ou do Kosovo (KOS).

A amostra de conveniência, utilizada na aplicação do questionário, é constituída por um total de 122 oficiais com graduação igual ou superior a capitão ou posto equivalente. A participação no estudo foi de carácter voluntário. O total de oficiais que constituem a amostra, pertencem aos três ramos das FFAA e da GNR. 93.4% são do sexo masculino e 6.6% do sexo feminino.

A grande maioria da amostra encontra-se na faixa etária compreendida entre os 35 e os 45 anos (57.4%), seguindo-se a faixa etária dos 25 aos 35 anos (26.2%), a dos 45 aos 55 anos (15.6%) e, por fim, o grupo com mais de 55 anos (0.8%), com apenas um participante.

Dos 122 oficiais que constituem a amostra 54 (44.3%) nunca estiveram em missão, 29 (23.8%) já estiveram uma vez em missão e 39 (32%) já estiveram mais do que uma vez em missão no estrangeiro. Tendo em conta que mais de 50% esteve em missão no estrangeiro foi-se verificar em que TO estiveram. Verifica-se que pelo menos 10 (8.2%) estiveram no AFG, 6 (4.9%) no KOS, 3 (2.5%) na Bósnia, 6 (4.9%) em Timor e 18 (14.8%) noutros TO.

Dos TO onde Portugal tem ou teve FND, apenas foi considerado para a investigação como sendo elevado o nível de ameaça, o TO do AFG. Para os restantes TO, o nível de ameaça foi considerado médio; e para o TN o nível de ameaça foi considerado como sendo reduzido ou nulo.

Dos militares inquiridos 10 (8.2%) já estiveram em missão no TO do AFG, 58 (47.5%) já estiveram em TO, cujo nível de ameaça é considerado médio e 54 (44.3%) nunca participaram em missões no estrangeiro, pelo que para eles o nível de ameaça é reduzido ou nulo.

b. Procedimento

As entrevistas foram realizadas a seis oficiais do Exército e um da GNR que desempenharam funções como comandantes nos TO do AFG ou do KOS, integrados numa FND. Foi-lhes solicitado que respondessem a uma entrevista semiestruturada. O lançamento de entrevistas teve por objetivo ajudar a identificar as características que o líder

deverá possuir e qual o treino para desenvolver a sua adaptabilidade e fazer face às OMM. Apesar de terem sido delimitadas as OMM ao cenário do AFG, de modo a compararem-se com outros TO, foram efetuadas entrevistas a líderes que estiveram presentes em TO do KOS e do AFG. De salientar que três dos entrevistados do AFG desempenharam funções de comando na *Quick Reaction Force (QRF)*¹¹ no AFG e o quarto entrevistado foi o comandante do primeiro módulo da GNR também no AFG.

O lançamento do questionário teve por objetivo ajudar a responder a algumas questões da temática abordada. Para tal, testaram-se as oito dimensões de desempenho da adaptabilidade propostas no capítulo anterior. Procedeu-se à adaptação e modificação do questionário desenvolvido por Pulakos, et al. (2000), ao nosso contexto.

A recolha de dados decorreu durante o mês de janeiro de 2013, a um grupo militares do IESM que já desempenhou funções de comando na estrutura de comando das FFAA ou na da GNR, em TN ou em missão no estrangeiro integrado numa FND.

c. Instrumentos

As entrevistas encontram-se estruturadas em quatro perguntas: a primeira pergunta relaciona-se com o ambiente operacional; a segunda e terceira perguntas solicitam ao entrevistado a descrição de uma situação positiva e outra negativa, que tivesse exigido ação de comando e liderança; a quarta, e última, questiona sobre a preparação, formação e treino para cumprimento das missões.

O questionário é composto por trinta e nove afirmações resultantes dos desafios que as OMM colocam aos líderes, sendo pedido que pontuassem o **seu grau de importância** comparativamente com outras tarefas rotineiras desempenhadas na sua função. Foram apresentadas de seguida as mesmas trinta e nove afirmações onde era pedido que fosse pontuada a **frequência** com que eram confrontados face a OMM. As questões encontram-se classificadas quanto ao seu grau de **importância e de frequência** numa escala de um (1) a cinco (5), considerando que um (1) para a importância representava nada importante e cinco (5) extremamente importante; e para a frequência um (1) representava nunca e cinco (5) a toda a hora.

4. Apresentação e discussão de resultados

a. Dados obtidos das Entrevistas

A revisão de literatura mostrou que as OMM decorrem em diversos TO e caracterizam-se pela presença de forças convencionais, irregulares, amigas e inimigas. Constatou-se também, que a ameaça se dissimula e atua no seio da população – população que também efetua ações hostis (e.g., subversão, terrorismo, sabotagens). A análise de conteúdo às entrevistas em anexo (Anexo A – Tabela A1 - Análise de entrevistas), mostra que os

¹¹ Força de Reação Imediata

limites de atuação das forças não se encontram bem definidos; não são contíguos, como acontece em operações convencionais; o ambiente operacional do AFGé complexo, difuso, indefinido e sem regras, com o confronto de identidades culturais sempre presente; e que para a condução das operações existe uma enorme multiplicidade de meios¹² e dificuldade de coordenação, devido ao facto de se encontrarem no terreno forças de vários países com diferentes línguas e culturas a operar e a contribuir para o mesmo objetivo final.

Verificam-se também diferentes alterações terminológicas e de conceitos. Já não se diz que se alcançou a vitória, mas sim o sucesso ou êxito, e o líder, nos mais baixos escalões, assume um papel muito importante, uma vez que é ele que, com os seus “homens”, atua no seio da população e, por conseguinte, é quem mais interage com a população e com a enorme diferença cultural. A incerteza da ameaça é outra das características das atuais operações militares.

Para se lidar com a complexidade do ambiente operacional é necessário dar mais iniciativa e flexibilidade aos escalões subordinados para fazerem face às diferentes alterações do ambiente. É ainda exigido maior preparação para se adaptarem às influências externas, tais como o *stress*, o medo em combate, a ligação com os media, o ambiente geopolítico e as alterações tecnológicas.

No que concerne à preparação e treino efetuados, foram unânimes em afirmar que a sua formação, preparação e treino foram o resultante da formação inicial e da formação contínua, bem como da experiência que foram adquirindo no desempenho das várias funções nas UEO por onde passaram, com destaque especial para as funções em que foram comandantes de subunidades operacionais, e outras participações anteriores em FND e por autoiniciativa. De uma maneira geral, são da opinião que não existe necessidade de realização ou criação de novos cursos de formação sobre liderança. No entanto, acentuaram que o treino deverá incidir e permitir ao líder aumentar, entre outras, as capacidades de lidar com situações imprevistas; lidar com situações de *stress* e incerteza; adaptabilidade interpessoal; criação de relações de confiança; motivação; descentralização; flexibilidade; e aprender a lidar com novas tecnologias, tarefas e procedimentos.

Verificou-se ainda, que todos os entrevistados referiram que o líder deve ter uma grande capacidade de adaptabilidade e que, de uma forma direta ou indireta, acabaram por abordar as oito dimensões de adaptabilidade levantadas por Pulakos, et al. (2000).

b. Dados obtidos dos questionários

(1) Estatística Descritiva quanto ao nível de Importância e Frequência

No que concerne à importância das dimensões de adaptabilidade, conforme Tabela 1, verifica-se que, das oito dimensões de adaptabilidade, a considerada menos importante é a adaptabilidade física (3,72) e a mais importante a dimensão de adaptabilidade *lidar*

¹² Militares e não militares com destaque em ações ao nível político, económico e psicossocial em detrimento dos esforços ao nível militar (Visacro, 2010).

com situações de crise ou emergência (4,27). Já quanto à frequência com que os militares lidaram com este tipo de situações, o lidar com situações imprevistas e resolver problemas com criatividade são as que registam o menor valor (3,02), no entanto a adaptabilidade interpessoal é a que regista o valor maior (3,39).

Tabela nº1 – Importância e Frequência descritiva (Frequência (Freq) Importância (Imp))

Dimensão	Mínimo		Máximo		Media		Desvio padrão	
	Freq	Imp	Freq	Imp	Freq	Imp	Freq	Imp
Adaptabilidade interpessoal	2,40	2,80	4,80	5,00	3,39	4,00	,48	,42
Aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	2,00	3,00	4,17	5,00	3,29	3,90	,50	,39
Lidar situações de crise ou emergência	1,60	3,40	4,40	5,00	3,14	4,27	,57	,39
Lidar com <i>stress</i> do trabalho	1,60	3,20	4,40	5,00	3,08	4,27	,52	,39
Adaptabilidade Cultural	1,00	2,67	4,67	5,00	3,08	3,96	,75	,49
Adaptabilidade física	1,00	2,00	5,00	5,00	3,05	3,72	,86	,57
Lidar com situações imprevistas	1,17	2,67	4,33	5,00	3,02	3,78	,56	,48
Resolver problemas com criatividade	1,60	2,60	4,40	5,00	3,02	3,76	,58	,50

Fonte: Rodrigues (2013)

(2) Diferenças entre a importância e a frequência

Da análise das diferenças entre a importância em lidar com cada uma das oito dimensões com a frequência com que essa determinada dimensão ocorre (Tabela nº2), constata-se que existem diferenças significativas em todas as dimensões ($p < .001$). Ou seja, é atribuída maior importância a todas as dimensões da adaptabilidade sendo menos confrontada ou exposta a estas dimensões no dia-a-dia (frequência). Dado que não se registam diferenças estatisticamente significativas por ramos, não são apresentadas essas tabelas.

Tabela nº2 – Comparação de Médias para amostras emparelhadas

Dimensão	Média	Desvio padrão	t	Nível de Significância
Importância em lidar com situações de crise ou emergência	4,27	,39	21,19	,000
Frequência em lidar situações de crise ou emergência	3,14	,57		
Importância em lidar com o stress do trabalho	4,27	,39	22,41	,000
Frequência em lidar com stress do trabalho	3,08	,52		
Importância em resolver problemas com criatividade	3,76	,50	15,61	,000
Frequência em resolver problemas com criatividade	3,02	,58		
Importância em lidar com Situações Imprevistas	3,78	,48	14,73	,000
Frequência em lidar com situações imprevistas	3,02	,56		
Importância em aprender novas tecnologias tarefas e/ou procedimentos	3,90	,39	11,96	,000
Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	3,29	,50		
Importância em lidar com a adaptabilidade física	3,72	,57	9,53	,000
Frequência em adaptabilidade física	3,05	,86		
Importância em lidar com a adaptabilidade interpessoal	4,01	,42	14,24	,000
Frequência adaptabilidade interpessoal	3,39	,48		
Importância em lidar com a adaptabilidade cultural	3,96	,49	13,64	,000
Frequência em adaptabilidade Cultural	3,08	,75		

Fonte:Rodrigues(2013)

(3) Análise da Importância e da Frequência segundo o nível ameaça

Foi analisada a frequência e a importância de cada uma das oito dimensões de adaptabilidade de acordo com o grau de ameaça (reduzido ou nulo, médio e elevado) (Tabela nº3). Como se pode verificar, quanto ao grau de importância, existem diferenças estatísticas, apenas para a *adaptabilidade física* para os estiveram em TO, e no qual a ameaça era elevada, e os que estiveram em TO ou TN, onde a ameaça era reduzida ou nula. Ou seja, o grau de ameaça determina uma maior adaptabilidade física.

Constatamos que, no que concerne à frequência com que os comandantes lidam com as várias dimensões, existem diferenças entre a que esteve em TO, onde existia ameaça, e a que esteve em TO, onde a ameaça era reduzida ou nula. Em concreto, verificam-se diferenças estatísticas na frequência com que se lida com a *dimensão cultural*, em teatros de operações, onde o grau de ameaça é reduzido ou nulo e os teatros de operações em que a ameaça é elevada ou média. Assim, como existem diferenças na frequência com que se lida com a *dimensão física e com aprendizagem de novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos*, entre

a amostra que esteve em TO, onde a ameaça é reduzida ou nula comparativamente com a que esteve em TO, onde a ameaça é média. Ou seja, a presença em TO que requerem maior exposição ao nível de ameaça, exigem uma maior frequência de contacto com requisitos culturais, físicos e de aprendizagem de novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos.

Tabela nº3 – ANOVA: Frequência (Freq) e Importância (Imp)

Dimensão	Grau de ameaça	Média		Desvio padrão		F		Observações	
		Freq	Imp	Freq	Imp	Freq	Imp	Freq	Imp
Adaptabilidade e Cultural	Reduzida ou nula	2,81	3,90	,76	,51	10,82	1,14	Reduzida ou nula ≠ Média e da Elevada	
	Média	3,39	4,03	,65	,45				
	Elevada	2,73	3,93	,58	,60				
	Total	3,08	3,96	,75	,49				
Lidar com stress do trabalho	Reduzida ou nula	3,07	4,24	,54	,40	2,44	,92		
	Média	3,15	4,31	,51	,39				
	Elevada	2,76	4,16	,39	,30				
	Total	3,08	4,27	,52	,39				
Resolver problemas com criatividade	Reduzida ou nula	2,94	3,70	,61	,49	2,96	1,11		
	Média	3,14	3,83	,56	,52				
	Elevada	2,74	3,70	,42	,33				
	Total	3,02	3,76	,58	,50				
Lidar com situações imprevistas	Reduzida ou nula	2,97	3,68	,64	,50	1,27	3,30		
	Média	3,10	3,90	,49	,47				
	Elevada	2,85	3,67	,33	,29				
	Total	3,02	3,78	,56	,48				
Adaptabilidade e física	Reduzida ou nula	2,75	3,59	,86	,56	6,64	2,99	Reduzida ou nula ≠ Média	Reduzida ou nula ≠ Elevada
	Média	3,32	3,85	,81	,59				
	Elevada	3,10	3,70	,59	,33				
	Total	3,05	3,72	,86	,57				
Aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Reduzida ou nula	3,17	3,89	,49	,37	5,42	,36	Reduzida ou nula ≠ Média	
	Média	3,44	3,93	,48	,42				
	Elevada	3,07	3,82	,50	,37				
	Total	3,29	3,90	,50	,39				
Adaptabilidade e interpessoal	Reduzida ou nula	3,37	3,97	,42	,42	1,64	,73		
	Média	3,45	4,05	,52	,43				
	Elevada	3,16	3,92	,56	,46				
Lidar situações de crise ou emergência	Total	3,39	4,00	,48	,42	3,16	2,85		
	Reduzida ou nula	3,06	4,19	,64	,37				
	Média	3,26	4,36	,51	,42				
	Elevada	2,84	4,20	,31	,28				
Total	3,14	4,27	,57	,39					

Fonte: Rodrigues(2013)

(4) Relação entre a frequência e a importância das dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça, o total de meses e a idade

(a) Correlação para a amostra total

Da análise da tabela nº 4, onde foi correlacionada a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade, verifica-se que:

- Os militares que participaram em maior número de missões foram confrontados com mais frequência com a necessidade de se adaptar culturalmente ($r=.41$), fisicamente ($r=.43$), aprender novas tecnologias tarefas ou procedimentos ($r=.25$) e a frequência com que lidou com crise ou emergência ($r=.27$) também foi maior;
- Os militares que estiveram em TO onde o nível de ameaça era maior, tiveram mais frequentemente que lidar com a adaptabilidade cultural ($r=.19$) e com a adaptabilidade física ($r=.25$);
- Os militares que estiveram mais tempo em missões foram os que mais frequentemente sentiram a necessidade de lidar com situações de adaptabilidade cultural ($r=.41$) e física ($r=.44$), assim como aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos ($r=.21$) e de se adaptar a situações de crise ou emergência ($r=.25$);
- A idade não tem nenhuma correlação significativa, quando relacionada com as oito dimensões de adaptabilidade.

Tabela nº4 - Correlações entre a frequência entre as oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade

	Frequência da adaptabilidade Cultural	Frequência em lidar com <i>stress</i> do trabalho	Frequência em resolver problemas com criatividade	Frequência em lidar com situações imprevistas	Frequência da adaptabilidade física	Frequência em aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Frequência da adaptabilidade interpessoal	Frequência em lidar situações de crise ou emergência
Nº de Missões	,41**	,16	,16	,12	,43**	,25**	,13	,27**
Teatro de Operações – Nível de Ameaça	,19*	-,07	,03	,03	,25**	,11	-,03	,02
Total de meses	,41**	,15	,16	,15	,44**	,21*	,09	,25**
Idade	,04	-,01	,03	-,04	-,07	,08	-,01	-,02

Fonte: Rodrigues (2013)

A correlação para a importância das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do Teatro de Operações, o total de meses e a idade, mostra que:

- Os militares que participaram em mais missões dão maior importância à necessidade de lidar com situações de crise ou emergência ($r=.25$) e de adaptabilidade física ($r=.24$);
- O nível de ameaça do TO e a idade da amostra não se relacionam significativamente com as oito dimensões de adaptabilidade.

Realizou-se o mesmo tipo de análise para amostra segmentada por armas e serviços. Constata-se que apenas a amostra oriunda das armas que participou em mais missões, com mais de tempo de missão é que dá maior importância à necessidade em lidar *situações de crise/emergência*.

(b) Correlação para o Ramo Marinha

Para o ramo Marinha foi correlacionada a frequência e a importância das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade. Verifica-se que apenas a amostra que esteve mais tempo em missões foi a que mais frequentemente sentiu a necessidade de lidar com a *adaptabilidade interpessoal* ($r=.42$). A

idade, o nível de ameaça e o número de missões da amostra não apresentam correlações significativas quando relacionada com as oito dimensões de adaptabilidade.

Verifica-se que apenas os militares com mais tempo em missões, dão maior importância à adaptabilidade física ($r=.47$). O número de missões, nível de ameaça do TO e a idade da amostra não se correlacionam de modo significativo com as oito dimensões de adaptabilidade.

(c) Correlação para o Ramo Exército

A correlação no ramo do Exército entre a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade, mostra que:

- Os militares com mais meses de missões foram confrontados mais frequentemente com a necessidade de se adaptar culturalmente ($r=.43$), fisicamente ($r=.44$), *aprender novas tecnologias, tarefas ou procedimentos* ($r=.32$) e de lidar com situações de crise ou emergência ($r=.40$);
- Os militares que participaram em mais missões foram confrontados mais frequentemente com a necessidade de se adaptar culturalmente ($r=.39$), fisicamente ($r=.43$), *aprender novas tecnologias, tarefas ou procedimentos* ($r=.29$) e de lidar com situações de crise ou emergência ($r=.38$);
- O nível de ameaça e a idade da amostra não apresenta correlação significativa quando relacionadas com as oito dimensões de adaptabilidade.

Verificamos que o número de missões, o nível de ameaça, o total de meses e a idade da amostra não se correlacionam de modo significativo com a importância das oito dimensões de adaptabilidade.

(d) Correlação para o Ramo Força Aérea

A correlação no ramo da Força Aérea entre a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade, mostra que:

- Os militares que participaram em mais missões foi confrontada mais frequentemente com a necessidade de *aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos* ($r=.36$) e de se adaptar interpessoalmente ($r=.39$);
- Os militares que estiveram mais meses em missões lidaram mais frequentemente com a adaptabilidade cultural ($r=.40$) e interpessoal ($r=.37$);
- O nível de ameaça e a idade da amostra não apresenta uma correlação significativa quando relacionadas com as oito dimensões de adaptabilidade.

A correlação entre a importância das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade, mostra que:

- Os militares que participaram em mais missões dão maior importância à necessidade de *lidar situações de crise ou emergência* ($r=.40$);
- Os militares com mais idade dão maior importância à necessidade de *lidar com situações de crise ou emergência* ($r=.45$) e de *lidar com situações de stress no trabalho* ($r=.44$);
- O nível de ameaça e o total de meses não apresenta correlações significativas com as oito dimensões de adaptabilidade.

(e) Correlação para a GNR

Relativamente à GNR não se verificam correlações significativas entre a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça do TO, o total de meses e a idade.

Já a correlação entre a importância das oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, com o nível de ameaça do TO, com o total de meses e com a idade, mostra que:

- Os militares que estiveram mais tempo em missões dão maior importância à necessidade de *lidar situações de crise ou emergência* ($r=.76$);
- Os militares com mais idade dão maior importância à necessidade de *lidar com situações de stress no trabalho* ($r=.76$);
- O nível de ameaça e o número de missões não apresenta correlações significativas com as oito dimensões de adaptabilidade.

(5) Escala composta para as competências de adaptabilidade

Para se conseguir identificar as necessidades de desenvolvimento face à adaptabilidade às OMM, identificaram-se as dimensões de adaptabilidade que segundo a amostra são as mais ou as menos importantes, e as que acontecem com maior ou menor frequência. Foi gerada uma escala composta e dadas as seguintes designações:

- Dimensões Desnecessárias: aquelas dimensões que na escala composta tiverem o valor 1 (um) consideradas pouco frequentes e pouco importantes;
- Dimensões Acessórias: aquelas dimensões que na escala composta tiverem o valor 2 (dois), consideradas muito frequentes mas pouco importantes;
- Dimensões Críticas: aquelas dimensões que na escala composta tiverem o valor 3 (três), consideradas pouco frequentes mas muito importantes;
- Dimensões Essenciais: aquelas dimensões que na escala composta tiverem o valor 4 (quatro), consideradas muito frequentes e muito importantes.

Como podemos verificar na tabela nº5, segundo os dados recolhidos da amostra verifica-se que as competências das oito dimensões em análise, dependendo do ramo das FFAA ou da GNR a tratar, todas as dimensões de adaptabilidade são avaliadas como **críticas e**

essenciais, e que nenhuma delas é acessória ou desnecessária. Verifica-se ainda, que de todas as dimensões de adaptabilidade, a única que é Essencial por unanimidade para todos os ramos e para a GNR é a *adaptabilidade interpessoal*; e que apenas o Exército considera que todas as dimensões são essenciais.

Tabela 5 – Resumo das necessidades de desenvolvimento da adaptabilidade face às OMM por ramos das FFAA e GNR, Armas e Serviços e Amostra total

		Frequência															
		Lidar situações de crise/emergência	Lidar com stress do trabalho	Resolver problemas com criatividade	Lidar com situações imprevistas	Aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Adaptabilidade física	Adaptabilidade interpessoal	Adaptabilidade Cultural	Lidar situações de crise/emergência	Lidar com stress do trabalho	Resolver problemas com criatividade	Lidar com situações imprevistas	Aprender novas tecnologias, tarefas e/ou procedimentos	Adaptabilidade física	Adaptabilidade interpessoal	Adaptabilidade Cultural
Importância	Marinha																
	Exército																
	Força Aérea																
	GNR																
	Serviços																
	Armas																
	Total																
	Marinha		X	X	X		X		X	X				X		X	
	Exército									X	X	X	X	X	X	X	X
	Força Aérea	X	X	X	X	X		X								X	
	GNR		X		X			X	X		X			X		X	
	Serviços	X	X	X	X		X	X					X		X		
	Armas								X	X				X	X	X	X
	Total		X	X	X			X	X				X	X	X	X	

Fonte: Rodrigues (2013)

5. Conclusões e recomendações

O derrube do muro de Berlim e a desagregação da União Soviética contribuíram para mudanças profundas no cenário internacional, com focos de agitação regionais e desenvolvimento de múltiplos radicalismos. Para os combater, a comunidade internacional, constitui forças multinacionais dando origem a que as operações militares se desenvolvessem num mundo desigual, com fortes desequilíbrios qualitativos. A 11 de setembro de 2001, com o atentado às torres gémeas em Nova Iorque, o terrorismo passa a assumir-se como a principal ameaça global e consigo são provocadas profundas alterações nas operações militares, na sua forma de condução e de atuação.

As operações militares em curso no TO do AFG, que designamos de OMM são caracterizadas como sendo assimétricas, não lineares, onde não existem frentes de combate próximas, os combatentes estão misturados e confundem-se com a população que também

a utilizam como escudo e, se necessário, como moeda de troca e onde o estatuto de neutralidade e a distinção civil/militar não existe ou não é perceptível. A ameaça sem uma origem clara e a atuar sem regras tem como ponto forte a violência, o terror, a inovação e a imprevisibilidade. Na resposta à questão “*Como se caracterizam as operações militares modernas e que novas exigências se colocam aos líderes?*”, destacam-se a existência de enormes diferenças culturais, dificuldades físicas, de coordenação, de cooperação internacional, instabilidade, complexidade, heterogeneidade, mutabilidade, dinamismo, criatividade, iniciativa e por contínuas alterações nas características presentes e futuras do ambiente operacional. Nesta tipologia de operações, as forças militares atuam, como já foi referido, no seio da população, pelo que uma das chaves para o sucesso é a sua capacidade de adaptabilidade ao ambiente operacional.

É neste ambiente extremamente complexo e sem regras definidas, que a liderança assume um papel preponderante. Nas OMM, os líderes têm de ser capazes de perceber e antecipar-se às alterações do ambiente operacional de modo a tirar vantagem, o que remete para a sua capacidade de adaptabilidade. Neste sentido, a presente investigação, contribui para a articulação dos requisitos de desempenho e de adaptabilidade às funções militares em três grandes aspetos. O primeiro prende-se com a pretensão de oferecer uma estrutura conceptual que permita definir e entender o desempenho de adaptabilidade das várias funções das FFAA e da GNR. O segundo prende-se com o facto de que, sendo razoável admitir que a adaptabilidade é multidimensional, face à abrangência de comportamentos que lhe estão associados, é possível identificar as potenciais dimensões do desempenho de adaptabilidade. O último prende-se com o facto de a pesquisa proporcionar um instrumento de investigação adaptado do estudo realizado por Pulakos, et al.(2000) e que permite diagnosticar os requisitos de adaptabilidade necessários para o desempenho de uma determinada função, independentemente se é das FFAA, ou da GNR. Isto torna-se importante porque, dependendo da especificidade do TO ou da função a desempenhar, podem ser implementadas diferentes medidas de seleção, ou diferentes planos de formação, preparação e treino em função das necessidades de adaptabilidade para a missão e o TO a tratar.

Na resposta à questão “*Quais os requisitos de adaptabilidade que o líder deve possuir?*” foi possível verificar que apesar da baixa frequência com que alguns dos líderes militares das FFAA e da GNR têm lidado com algumas das oito dimensões de adaptabilidade, e de saberem que a todo o momento podem ser confrontados com qualquer uma delas. A dimensão a que os líderes militares atribuem maior importância é a adaptabilidade em *lidar com situações de crise ou emergência*. Verificou-se que existem diferenças significativas entre a importância e a frequência com que se deparam com os requisitos da adaptabilidade, o que nos leva a concluir que a importância atribuída a cada uma das oito dimensões de adaptabilidade não é igual à frequência com que lidam com cada uma delas. Ou seja, dão de facto maior importância a esses requisitos no desempenho das suas funções, no entanto são confrontados com menor frequência com os mesmos.

Ao analisar a influência dos fatores consoante o tipo de ameaça, verifica-se que existem diferenças na frequência da *adaptabilidade física e da aprendizagem de novas tecnologias e/ou procedimentos* quando a ameaça é reduzida/nula e quando a ameaça é média e, na frequência da *adaptabilidade cultural*, quando a ameaça é reduzida/nula e quando a ameaça é média ou elevada. O que nos leva a concluir que o grau de ameaça determina a frequência com que os líderes terão que lidar com maiores níveis de *adaptabilidade cultural, física e com a aprendizagem de novas tecnologias ou procedimentos*. Por outro lado, a frequência com que se lida com as outras dimensões de adaptabilidade nada tem a ver com o grau de ameaça. Verificamos que existem diferenças na importância da adaptabilidade física entre a ameaça reduzida ou nula e a elevada de onde se conclui que a importância dada às oito dimensões de adaptabilidade, com exceção da adaptabilidade física, nada tem a ver com o nível de ameaça. A importância da adaptabilidade física varia assim consoante o grau de ameaça.

Da análise realizada para as correlações entre a frequência das oito dimensões de adaptabilidade com o nº de missões, o nível de ameaça, o total de meses e a idade, podemos concluir que quantas mais missões tiver o líder e mais prolongadas no tempo forem, maior necessidade terá de *se atualizar* e mais vezes terá que *lidar com situações de crise ou emergência*. Consequentemente, a frequência com que ele terá de *se adaptar física e culturalmente* também será maior, principalmente se o risco da ameaça for elevado. No que concerne às correlações entre as oito quanto à importância das dimensões de adaptabilidade com o número de missões, o nível de ameaça, o total de meses e a idade podemos concluir que quanto maior o número de missões, maior será a importância dada à necessidade de *lidar com situações de crise ou emergência* e quanto mais idade, para além da importância por ele dada à necessidade de *lidar com situações de crise ou emergência*, maior será também a importância em *lidar com situações de stress no trabalho*.

Da análise feita através da escala composta para as dimensões de adaptabilidade de modo a definir um perfil de treino geral para as FFAA e para a GNR podemos concluir que, quer para a GNR, quer para as FFAA, todas as dimensões de adaptabilidade são importantes o que varia é a frequência com que cada um lida com elas. Que as dimensões críticas (mais importantes e pouco frequentes) da adaptabilidade face às OMM são: a *adaptabilidade cultural; o lidar com situações imprevistas; o resolver problemas com criatividade; e o lidar com stress do trabalho*. Por conseguinte, exigem um treino adicional, pois são as mais importantes, mas que ocorrem com menos frequência. As restantes dimensões, por serem consideradas as mais importantes e as mais frequentemente são dimensões de adaptabilidade essenciais, mas o seu treino não é tão crítico como para as anteriores. A análise mais fina realizada por Ramo, mostra que a única dimensão que é importante e que ocorre com muita frequência segundo os líderes militares dos três ramos das FFAA e da GNR é a adaptabilidade interpessoal e que, o Exército, talvez por ser o ramo que mais participa em FND, considera que todas as dimensões de adaptabilidade são Essenciais ao considerá-las como muito importantes e ao serem muito confrontados frequentemente nos diversos teatros.

Podemos referir que os processos para desenvolver a adaptabilidade passa por incorporar no treino operacional situações que apelem ao desenvolvimento da *adaptabilidade face a novas culturas; o lidar com situações imprevistas; o resolver problemas com criatividade; e o lidar com situações de stress* que exigem a promoção de estratégias de *coping*. A análise apresentada contribui para a clarificação dos requisitos considerados essenciais e críticos na preparação dos líderes militares para lidar com os requisitos das OMM.

Decorrente de um estudo mais cuidado, somos da opinião que existem medidas que, desenvolvidas em conjunto e de forma integrada, podem e devem ser equacionadas tendo em vista a criação de condições que permitam aos líderes maior eficácia nas OMM, através do desenvolvimento de doutrina em liderança conjunta com base nas experiências e lições identificadas, resultantes da grande experiência nas FND. A seleção dos futuros líderes deve ser criteriosa, tendo em atenção as dimensões supramencionadas; deve dar-se ainda mais realismo à preparação e treino por forma a permitir exercitar as oito dimensões de adaptabilidade face às contingências e complexidade das OMM; devem criar-se mecanismos que potenciem o desenvolvimento e promoção da capacidade de decisão, das relações de confiança e da motivação. Por outro lado, o facto das oito dimensões de adaptabilidade serem muito generalistas, torna-se necessário fazer uma avaliação mais específica em pesquisas futuras. Para além disso, foram incluídos na amostra, apenas oficiais com graduação igual ou superior ao posto de capitão provenientes dos três ramos das FFAA e da GNR de várias Armas/Serviços/Especialidades, pelo que este trabalho poderá não incluir todos os comportamentos de adaptabilidade que podem ser relevantes para outros postos e funções. Por último, incentiva-se que seja estudada em futuros estudos a liderança aos mais baixos escalões, ao nível pelotão ou secção.

Referências Bibliográficas

- Black, J. S. (1990). Locus of control, social support, stress, and adjustment in international transfers. *Asia-Pacific Journal of Management*, 7, 1-29.
- Borges, J. V. (2011). *A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/2011*. Pedrouços: IESM.
- Bowen, D. E., & Waldman, D. A. (1999). Customer-driven employee performance. In *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 154-191). San Francisco: Jossey-Bass.
- Buchanan, P. J. (21 de Agosto de 2012). *LewRockwell.com*. Obtido em 25 de Janeiro de 2013, de <http://lewrockwell.com/buchanan/buchanan259.html>
- Callan, V. J., Terry, D. J., & Schweitzer, R. (1994). *Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects? Work and Stress*, 372-383.
- CFT. (2012a). Diretiva N.º 07/CFT/12, *Aprontamento da FND/KFOR para a KTM da Operação da NATO no Kosovo - 2º Semestre de 2012*. Oeiras: Comando das Forças Terrestres.

- CFT. (2012b). Diretiva N.º 18/CFT/12, 5º Contingente Nacional para a ISAF - 2º Semestre de 2012. Oeiras: Comando das Forças Terrestres.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S. K., & Gardner, P. D. (1990). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Clausewitz, C. V. (s.d.). Da Guerra.
- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia - Apontamentos para um curso - Volume I*. Lisboa: IAEM.
- Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2011). Leadership in Organizations. In *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology - Volume 2. 2001* (pp. 166-187). SAGE Publications.
- Dix, J. E., & Savickas, M. L. (1995). Establishing a career: Developmental tasks and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 93-107.
- Edwards, J. E., & Morrison, R. F. (1994). Selecting and classifying future naval officers: The paradox of greater specialization in broader areas. In *Personnel selection and classification* (pp. 69-84). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Exército. (s.d.). *Exército Português*. Obtido em 6 de Abril de 2013, de <http://www.exercito.pt/missoes/Paginas/HistoricoFND.aspx>
- Exército Português. (2005). *Regulamento de Campanha Operações*. Lisboa: Exército Português.
- Exército Português. (2012). *PDE 03-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.
- Garcia, F. P. (2008). A Participação Portuguesa nas Missões Militares: Iraque, Afeganistão e Líbano. *Nação e Defesa*, N.º121 3.ª Série, 177-209.
- Garcia, P., Antunes, C., Monteiro, C., Teixeira, B., Basto, J., & Martins, S. (2004). *triplov.com*. Obtido em 20 de 3 de 2013, de www.triplov.com/miguel_garcia/cpos/cpos_04.html
- Goodman, J. (1994). Career adaptability in adults: A construct whose time has come. *Career Development Quarterly*, 43, 74-84.
- Hoover, S. M., & Feldhusen, J. F. (1990). The scientific hypothesis formulation of ability of gifted ninth grade students. *Journal of Educational Psychology*, 82, 838-848.
- Lind, W. S. (2004). Understanding Fourth Generation War. *Military Review*, Setembro-Outubro, 12-16.
- Musatti, R. (2006). *Unisite - Geral*. Obtido em 15 de Março de 2013, de www.unisite.com.br/Geral/13970/Tolerancia,-respeito-e-responsabilidade.xhtml
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Caloute Gulbenkian.
- Pinheiro, G. R. (s.d.). O CONFLITO DE 4ª GERAÇÃO E A EVOLUÇÃO DA GUERRA.
- Pulakos, E. D., & Ilgen, D. R. (1999). Employee performance in today's organizations. In *The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass.

- 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*, Vol. 85, No. 4, 612-624.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., White, S. S., & Dorsey, D. W. (2005). *Training Adaptable Leaders: Lessons from Research and Practice*. Arlington, VA 22209 - USA: Personnel Decisions Research Institutes, Inc.
- Ramalho, G. J. (2011). *Exército Português, Uma Visão - Um Rumo - Um Futuro*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Rodrigues, L. C. (2013). Operações militares modernas: adaptabilidade, um requisito de liderança. In *Trabalho de Investigação Individual, Curso de Estado-Maior Conjunto*. Lisboa: IESM.
- Rosinha, A. T. (2012). Comando e Liderança. Pedrouços: IESM.
- Santos, C. A. (2012). Emprego do Poder Militar na Atualidade e Cultura Organizacional das Instituições Militares – Reflexões. Rio de Janeiro, Brasil: ECEME.
- Shambach, S. (2004). *Strategic Leadership Primer, 2nd Ed., Carlisle Barracks, Department of Command, Leadership, and Management, USA Army War College*. Obtido em 10 de 01 de 2013, de <http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/slp2ndEd.pdf>
- Telo, A. J. (2002). Reflexões sobre a Revolução Militar em Curso. In *Nação e Defesa Nº103 Outono-Inverno 2002 2ªSérie* (pp. 211-249). Lisboa: Academia Militar – CINAMIL (Centro de Investigação da Academia Militar).
- Thomas, T. (Jan-Fev de 2007). Diário de combate da liderança: Uma abordagem prática para o auto-desenvolvimento de um líder in . *Military Review - Edição Brasileira* , pp. 50-55.
- Ulmer, W., Shale, M., Bullis, C., & DiClemente, J. O. (2004). *Defense Technical Information Center: Leadership Lessons at Division Command Level*. Obtido em 10 de 01 de 2013, de <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a435928.pdf>
- US Army. (2012a). *ADP 1-02, Operational Terms and Military Symbols*. Washington, DC, USA: HEADQUARTERS, DEPARTMENT OF THE ARMY.
- US Army. (2012b). *ADRP 3-0, Unified Land Operations*. Washington, DC, USA: Headquarters, Department of the Army.
- US Army. (2012c). *ARDP 6-22, Army Leadership*. Washington, DC - USA: Department of the Army.
- Vane, L. G. (2011). New Norms for the 21st Century Soldier. *Military Review* , *Jullo-Agosto 2011*, 16-24.
- Visacro, M. d. (2010). X Encontro Nacional de Estudos Estratégicos - Eixo temático: segurança & defesa no século XXI, Conflitos nas fronteiras e fronteiras de conflitos: guerras de 4ª geração, migrações e crimes transfronteiriços. Brasília.

Anexo A – Análise das entrevistas

Tabela A1 – Análise de entrevistas

Dimensão	Conteúdo da entrevista	Descrição
Tipo de ambiente operacional	<ul style="list-style-type: none"> • “...o ambiente operacional do Afeganistão pode ser classificado como complexo” – Entrevista A • “...multinacional e multilinguístico ... difícil coordenação e execução das operações...a temperatura era de -10°C” – Entrevista B • “...instável ... diferenças culturais, sem limites bem definidos... e violento” – Entrevista C 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes culturas; • Dificuldade de coordenação; • Adaptabilidade física; • Complexo; • Sem limites.
Ação de Comando	<ul style="list-style-type: none"> • “...subordinados não tenham dúvida qual é a intenção...com capacidade de improviso” Entrevista A • “necessidade de ... um comando descentralizado com elevada iniciativa” – Entrevista B • “...necessidade de delegar autoridade e responsabilidade de agir” – Entrevista C • “...encontrar a solução para os problemas e não dispor depois de ninguém para apoiar as decisões tomadas” – Entrevista F 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralização; • Flexibilidade; • Iniciativa; • Inovação; • Intenção do Cmdt; • Capacidade de decisão
Tipo de ameaça	<ul style="list-style-type: none"> • “...dissimula-se facilmente no meio da população local” – Entrevista A • “...a atuação da ameaça é incerta... a situação em Kabul era muito incerta” – Entrevista B • “...inimigo...dificuldade de identificação (“mistura” com a população)” – Entrevista C 	<ul style="list-style-type: none"> • Ameaça não linear que se dissimula no seio da população. Aprender a lidar com situações de incerteza, com o <i>stress</i>
Adaptabilidade dos líderes	<ul style="list-style-type: none"> • “...tive de ajustar as tarefas” entrevista A • “...rearticulação temporária da cadeia de comando de um modo que não estava inicialmente previsto” – Entrevista B • “...as patrulhas combinadas causavam alguma apreensão...qual seria a sua reação a alguma situação de contacto” – Entrevista C • “...durante o cumprimento de uma missão fui confrontado com um subordinado que me interrogou” – Entrevista F 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de lidar com situações imprevistas • Capacidade de lidar com situações de <i>stress</i>, incerteza • Adaptabilidade interpessoal

Tabela A1 – Análise de entrevistas (continuação)

Dimensão	Conteúdo da entrevista	Descrição
Tipo de treino	<ul style="list-style-type: none"> • “...treino realista recorrendo a cenários e incidentes já vividos...com meios reais” entrevista A • “...um bom treino que permita rearticulações rápidas de acordo com o que se nos depara aquando da chegada aos locais... treinar com todo o material que se vai levar” Entrevista B • “...treino de comandantes de forma a flexibilizar o seu processo de tomada de decisão” entrevista C • “...deve-se “provocar” o choque entre os elementos nesta fase, isto é, criar situações difíceis e que exijam a interação forte e dependente entre todos os elementos, de forma a todos perceberem que pertencem a um grupo e o sucesso ou fracasso é obra de todos...a união será mais forte entre “Comandantes e Comandados” quanto mais difícil for o desafio ultrapassado” Entrevista F 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar relações de confiança; • Motivação; • Descentralização; • Flexibilidade; • Aprender a lidar com novas tecnologias tarefas e procedimentos

Fonte: Rodrigues(2013)